



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Handelshøyskolen

Kunderelasjonshåndteringssystemer i oppstartsbedrifter

Customer Relationship Management Systems in
Startups

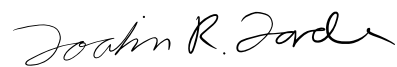
Joakim Rief Jorde & Jon André S. Lund
Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Denne studien ble utført av studentene Joakim Rief Jorde og Jon André S. Lund, som begge er tilknyttet masterstudiet *Entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet*. Denne studien representerer avslutningen på fem år med høyere utdanning og omhandler bruk av CRM-systemer i oppstartsbedrifter. Motivasjonen for studiet var vår felles interesse for IT og det sterke ønsket om å starte for oss selv. Vi har begge en bachelor i IT og informasjonssystemer, og ønsket derfor å studere noe relatert til IT og programvare. Vårt ønske om å starte egen bedrift gjorde at det var naturlig å se på programvarer i oppstartsbedrifter. Vi pekte oss dermed fort ut området vi ønsket å fokusere på gjennom studiet.

Vi ønsker å takke Anders Lunnan som veiledet oss gjennom studien. Han har hevet kvaliteten på studien gjennom gode råd, veiledning og tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke informantene som har deltatt i studien.

Ås, mai 2021



Joakim Rief Jorde



Jon André S. Lund

Sammendrag

Kunderelasjonshåndterings (CRM)-systemer er å betrakte som en relativt etablert praksis blant de største selskapene, men er ikke like utbredt blant oppstartsbedrifter.

Undersøkelser viser at det i Europa er rundt 33% av alle selskaper som bruker en form for CRM-system, hvor over 60% av de største selskapene bruker CRM (Eurostat, 2020). Derfor anså vi det som aktuelt å se på hvilken nytte CRM kunne ha for mindre oppstartsbedrifter, for å danne et grunnlag for beslutninger rundt implementering av CRM-systemer for disse bedriftene. Problemstillingen vi gikk videre med ble derfor *“Hvordan påvirker aktiv bruk av kunderelasjonshåndterings-systemer en oppstartsbedrift?”*, med formål om å studere nytteverdien oppstartsselskaper vil kunne ha ved å implementere CRM-systemer fra en tidlig fase.

Studien bygger på en kvalitativ tilnærming gjennom dybdeintervjuer med fem oppstartsbedrifter og to ekspertintervjuer med fagpersoner med over 50 års erfaring mellom seg i feltet. Studien benytter Grounded Theory som analytisk verktøy, dette for å få mest mulig ut av informantene ved å hele tiden tilpasse intervjuene basert på de foreliggende intervjuene.

Resultatene som kommer frem av studien antyder at opplæring, samt utvikling av gode rutiner og praksiser, er viktige faktorer for å lykkes med CRM. Dette er relatert til bruken av systemet, men ikke bedriftens overordnede fokus. Hensikten med CRM er å la bedriften bli kjent med kundebasen sin, men først og fremst må de faktisk bry seg om dem.

Det er viktig at bedriftene er kundeorienterte og har fokus på kundene for at systemene skal fungere optimalt. Det er også vesentlig at bedriftene velger riktig type CRM-system basert på formålet de implementerer det for. Med dette menes et system som er tilpasset bedriftens mål og strategi, enten dette er å finne nye segmenter eller å forbedre kundeopplevelsen. Dersom bedriften oppfyller de overordnede punktene, kan det forventes mer stabile inntekter basert på tryggere og mer forutsigbare markedsføringskampanjer som bygges på trygge kundesegmenter, samt ytterligere informasjon som systemer leverer. Bedriften vil også kunne bygge tettere bånd med kundene sine, gjennom bedre kommunikasjon og kundeforståelse.

Abstract

Customer relationship management (CRM) systems are considered a relatively established practice among the largest companies but are not as widespread in startups. Surveys show that in Europe around 33% of all companies use some type of CRM-system, with over 60% of the largest companies using CRM (Eurostat, 2020). Therefore, we considered it relevant to look at what benefits CRM could have for startups, in order to form a basis for decisions regarding the implementation of CRM-systems for these companies. The topic question we want to find answers to is therefore *"How does active use of customer relationship management systems affect a start-up company?"*, with the aim of studying the usefulness startups may experience by implementing CRM-systems from an early stage.

The study is based on a qualitative approach through in-depth interviews with five startup companies and two interviews with experts, with over 50 years of experience combined in the field. The study uses Grounded Theory as an analytical tool in order to get the most out of the informants by constantly adapting the interviews based on previously gathered information.

The results that emerge from the study suggest that training, as well as the development of good routines and practices, are important factors for the success of CRM. This is related to the use of the system, but not the company's overall focus. The purpose of CRM is to let the company get to know their customers, but first and foremost, they actually need to care about them. It is important that the companies are customer-oriented for the systems to work optimally. It is also essential that companies choose the right type of CRM-system based on the purpose for which they are implementing it. This means a system that is coherent to the company's goals and strategy, whether this is to find new segments or to improve the customer experience. If the company meets the requirements mentioned above, more stable revenue streams can be expected based on safer and more predictable marketing campaigns based on secure customer segments, as well as additional information provided by the system. The company will also be able to build closer ties with its customers, through better communication and customer understanding.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for studien	1
1.2 Studiens formål og problemstilling	2
1.3 Studiens relevans for teori, forskning og oppstartsbedrifter	3
1.4 Avgrensing av studien	4
1.5 Studiens oppbygging og struktur	4
2.0 Tidligere forskning på området	5
2.1 Innledning	5
2.2 Enterprise Resource Planning (ERP)	5
2.3 Customer Relationship Management (CRM)	7
2.4 Hvordan implementere et CRM?	10
2.5 Hvorfor CRM?	10
2.6 Hvordan lykkes med CRM?	12
2.7 Oppsummering og forskningsspørsmål	14
3.0 Metode	16
3.1 Metodetilnærming	16
3.2 Studiens utvalg og rekruttering	17
3.3 Gjennomføring av metoden	19
3.4 Analyse av data	20
3.4.1 Fase 1: Undersøkellesdesign	20
3.4.2 Fase 2: Datainnsamling	21
3.4.3 Fase 3: Organisering av data	21
3.4.4 Fase 4: Dataanalyse	21
3.4.5 Fase 5: Sammenligning med eksisterende litteratur	23
3.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet	23
3.5.1 Validitet	23
3.5.2 Reliabilitet	24
3.6 Ethiske avveininger	24
4.0 Analyse og resultat	25
4.1 Innledning	25

4.2 ERP i oppstartsbedrifter	26
4.3 CRM i oppstartsbedrifter	27
4.4 Implementering av CRM	29
4.5 Opplevelsen med CRM	32
4.6 Oppsummering	35
5.0 Diskusjon og konklusjon	36
5.1 Innledning	36
5.2 FS1: Opplæring i systemet	37
5.3 FS2: Bedriftens kundeorientering	39
5.4 FS 3: Fokus på markedsføringsressurser	41
5.5 Viktige aspekter	44
5.6 Oppsummering og konklusjon	45
5.7 Styrker og svakheter ved studien	47
5.7.1 Metode	47
5.7.2 Utvalget	47
5.7.3 Datainnsamling	48
5.8 Anbefalinger til videre forskning	48
6.0 Referanser	50

Tabelliste

Tabell 1: Informantoversikt	17
Tabell 2: Eksempel på Åpen Koding.....	22

Figurliste

Figur 1: Begrepsforklaring - ERP	1
Figur 2: Begrepsforklaring - CRM.....	1
Figur 3: Begrepsforklaring - Forretningsprosess.....	5
Figur 4: ERP System (Kilde: Tutorialspoint, u.å.).....	6
Figur 5: Begrepsforklaring - Leads	7
Figur 6: Begrepsforklaring - Bedriftslogikk	7
Figur 7: Begrepsforklaring - Chatbot	9
Figur 8: Intervjuoversikt med fokusområde	18

1.0 Innledning

Innledningsvis ønsker vi å presentere bakgrunnen, formålet og problemstillingen som ligger til grunn for studien. Videre vil vi ta for oss hvorfor dette er et relevant forskningsområde, og hvilke avgrensninger som er gjort underveis i studien. Avslutningsvis vil dette kapittelet ta for seg studiens oppbygging i korte trekk.

1.1 Bakgrunn for studien

Bakgrunnen for gjennomføringen av denne studien kommer av en felles interesse for digitalisering og digitale ressurser. I et samfunn som er i stadig digital vekst og med nye bedrifter som blir etablert daglig, er det viktigere enn noen gang å holde seg konkurransedyktig. Med dette i bakhodet mener vi det vil lønne seg å benytte de hjelpemidlene som er tilgjengelige for å øke sjansene til å lykkes.

Enterprise Resource Planning (ERP), se begrepsforklaring, har i løpet av de siste tiårene blitt en sentral del i mange bedrifter og har flere bruksområder. Denne typen systemer er der for å hjelpe bedriften med å ta de rette avgjørelsene basert på data hentet inn, enten direkte eller fra tredjeparter. I en oppstartsbedrift vil ikke et fullverdig ERP-system nødvendigvis være det mest naturlige å starte med. For en nyetablert bedrift, der kunder er det viktigste, vil *Customer Relationship Management* (CRM)-systemer, som tar for seg kundene og forholdet til dem, være mer gunstig. En undersøkelse fra Europa i 2019 viser at 33% av bedrifter bruker et CRM. Blant de større bedriftene overstiger bruken av CRM hele 60%, mens for de mindre bedriftene er det ikke brukt i like stor grad (Eurostat, 2020). Vi mener derfor det er aktuelt å studere bruken av CRM i nettopp oppstartsbedrifter, og undersøke fordeler det kan medføre å starte med dette fra en tidlig fase. Selv om det

Enterprise Resource Planning (ERP)

Et ERP-system er en forretningsløsning som dekker bedriftens behov innenfor finansstyring, logistikk, prosjekt, rapportering, analyse samt lønn og HR. Med god informasjons- og prosessflyt, frigjør du tid og ressurser som heller kan brukes på vekst og verdiskaping.

Kilde: Noer (2021)

Figur 1: Begrepsforklaring - ERP

Customer Relationship Management (CRM)

CRM er en strategi for hele virksomheten som skal øke inntektene og lønnsomheten, redusere kostnadene og forbedre kundelojalitet.

Kilde: SuperOffice (u.å.)

Figur 2: Begrepsforklaring - CRM

tilsynelatende er flest større bedrifter som benytter CRM, mener flere eksperter at det lønner seg å investere i dette allerede fra en tidlig fase (Bauer, 2019).

“So, when is the best time to get a CRM? For most companies, the best time was yesterday.

The second best time is now! Startups, in particular, should choose a CRM right away to avoid the stress and growing pains of rebuilding workflows.” – Emily Bauer (2019)

Alle bedrifter som selger et produkt er avhengig av kunder for å overleve (Arnesen, 2017). De kan ta i bruk ulike metoder for å bygge tettere bånd til eksisterende kunder, eller for å vinne nye kunder, noe som anslås å være fem ganger dyrere (Landis, 2021). CRM er et effektivt, men også krevende hjelpemiddel for å øke konkurransedyktigheten på disse områdene. Dersom det blir gjort riktig, anses CRM som et av de beste hjelpemidlene en bedrift har for økt ytelse (Soltani et al., 2018). Det kan være et stort sprang for mange bedrifter å ta i bruk slike teknologiske løsninger, og for flere er det fortsatt ukjent. Av den grunn kan det være skremmende, eller direkte ødeleggende for en oppstartsbedrift å investere økonomiske midler i databaserte systemer. I tillegg til den økonomiske faktoren, viser tidligere forskning, som vi kommer tilbake til i teoridelen, flere faktorer i en bedrifts interne organisering som har stor påvirkning på den opplevde nytteverdien ved bruk av CRM. Ved å sammenligne informasjonen fra tidligere forskning på CRM med empiriske intervjuer med norske oppstartsbedrifter, vil vi se nærmere på hvilke faktorer som går igjen hos de som suksessfullt har implementert og tatt i bruk et CRM.

1.2 Studiens formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å få bedre forståelse for oppstartsbedrifters bruk av CRM som verktøy for verdiskapning. Dette gjelder både under planlegging, implementering og bruk av systemet på den tekniske fronten, samt de menneskelige og organisatoriske faktorene. Gjennom forskningen i denne studien ønsker vi å legge grunnarbeidet for både oss selv og andre som har lyst til å starte opp egen bedrift og potensielt ta i bruk CRM. Denne studien kan brukes som en pekepinn for nye og eksisterende oppstartsbedrifter som vurderer å ta i bruk et CRM-system, i tillegg til andre som ønsker å gjøre videre forskning på området.

Denne tematikken ønsker vi å belyse gjennom følgende problemstilling:

Hvordan påvirker aktiv bruk av kunderelasjonshåndterings-systemer en oppstartsbedrift?

Med aktiv bruk legger vi til grunn at bedriftene daglig bruker systemet, og at dette har en sentral rolle i hvordan bedriften opererer. Hensikten med dette er å se hvordan ulike oppstartsbedrifter bruker sine CRM-systemer og hvilken verdi de får ut av det, sett opp mot investere ressurser.

1.3 Studiens relevans for teori, forskning og oppstartsbedrifter

Ved inngangen til 2021 var det 606 642 virksomheter i Norge, mot 467 330 i 2009 (SSB, 2021). Bare i 4. kvartal 2020 ble det dannet 8889 nye aksjeselskap og 10 286 enkeltpersonforetak. Kunder kan nå velge mellom flere bedrifter for de samme produktene og tjenestene, noe som gjør det desto mer essensielt å holde seg konkurransedyktig. Tallene viser at bare 28% av oppstartsbedriftene overlever de første fem årene (SSB, 2020). I en verden som blir mer og mer avhengig av data, informasjonsflyt og systemer, er det relevant å se hvordan dette kan benyttes for å gagne en oppstartsbedrift og gi de bedre forutsetninger for å lykkes.

Det er et begrenset antall studier som konkret tar for seg CRM i oppstartsbedrifter, og det er derfor relevant å se nærmere på dette fenomenet. Gjennom denne studien danner vi et grunnlag innenfor tematikken som er relevant for andre forskere som ønsker å studere området mer i detalj enn hva vi rekker i løpet av denne masteroppgaven. Teorien vi har benyttet, i samsvar med undersøkelsene, gir et innblikk i hvordan bruken av CRM-systemer kan påvirke en oppstartsbedrift, og hvilke forberedelser bedriftene bør gjøre før de eventuelt implementerer dette.

Studien kan også være interessant for oppstartsbedrifter som skal ta beslutninger rundt implementering av CRM-systemer, eller for å gjøre endringer internt med systemene de allerede har i bruk. På grunn av kostnadene knyttet til implementering, vil det være svært aktuelt for en liten oppstartsbedrift å basere beslutningene rundt implementering på

forskning. Denne studien vil dermed gi en pekepinn på hvilke fordeler, ulemper, risikoer og muligheter det gir for en oppstartsbedrift å satse på kunderelasjons systemer.

1.4 Avgrensning av studien

I de tidligste fasene av denne studien var formålet å se på oppstartsbedrifter og deres forhold til ERP-systemer. Vi gikk videre med en problemstilling som baserte seg på dette, men gjorde en revurdering da innhenting av studiens empiriske data startet. ERP er et veldig bredt område som inneholder flere ulike typer systemer og faktorer. De første bedriftene vi intervjuet tok i bruk en eller flere former for ERP-systemer i sin daglige drift. Allerede etter de initielle intervjuene ble det klart at et type system ga en vesentlig større verdi for samtlige av bedriftene, noe som gjorde det naturlig å se nærmere på dette hos de resterende informantene. Denne typen system var en eller annen form for CRM. Samtidig var dette en mulighet til å få dypere forståelse for implementering og bruk av CRM, og hvordan dette på best mulig måte kan føre til økt konkurransedyktighet for nyetablerte bedrifter.

1.5 Studiens oppbygging og struktur

Denne studien består i hovedsak av fire kapitler, i tillegg til dette innledende kapitlet. I kapittel to presenteres det teoretiske bakteppet som studien bygger på, som senere vil bli satt i lys av de innhentede innsiktene fra informantene. Videre går vi inn på forskningsdesignet og studiens metodiske tilnærming i kapittel tre, før resultatene fra studiens syv informanter blir presentert i det fjerde kapitlet. Strukturen på kapittel to og fire gjenspeiles i hverandre, med oppbygging basert på tilsvarende kategorier. Videre vil det femte kapitlet inneholde diskusjon av innsamlede data opp mot det teoretiske bakteppet fra kapittel to med en oppsummering og konklusjon. Avslutningsvis vil vi presentere styrker og svakheter ved studien, samt anbefalinger til videre forskning.

2.0 Tidligere forskning på området

Dette kapittelet legger frem litteraturen som er benyttet til å underbygge innsiktene og konklusjonen i denne studien. Innledningsvis vil vi se på bakgrunnen for det teoretiske grunnlaget til studien, som blir skildret gjennom flere underkapitler.

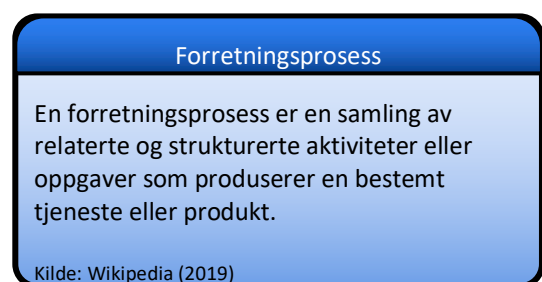
2.1 Innledning

For å få en forståelse for hvorfor de teoretiske underkapitlene omhandler det de gjør, må vi gi et innblikk i hvilke litteratursøk som ga gode resultater på området. Det finnes få relevante artikler på CRM i oppstartsbedrifter. Eksempelvis kan et søk på “CRM implementation” gi 13 000 resultater i Oria, men dersom man legger til “startup” går antall treff ned til kun 300. På den andre siden finnes det mye forskning rundt CRM-systemer i middels til store bedrifter, både i privat og offentlig sektor. Det er derfor hensiktsmessig å benytte forskning på CRM generelt, og se om disse funnene gjenspeiles i vår egen studie. Vi har forsøkt å finne litteratur basert på hva som er mest sitert og som har størst relevans til studien vår.

For å oppnå en god forståelse for CRM er det fornuftig å ha en kjennskap til ERP. Derfor starter underkapitlene med å forklare begrepet ERP, før de videre spisser seg inn mot CRM-systemer. Kapittelet belyser teorier knyttet til ulike typer CRM, implementering av og fordeler ved CRM, samt hvilke kriterier som ligger til grunn for et vellykket CRM-system. Avslutningsvis vil kapittelet oppsummere teoriene og presentere forskningsspørsmålene som ligger til grunn for datainnsamlingen og konklusjonene til studien.

2.2 Enterprise Resource Planning (ERP)

Et ERP-system har som hensikt å hjelpe en bedrift med å ta gode og effektive avgjørelser til riktig tid (Kiradoo, 2020). Systemet gjør dette ved å innhente og analysere data på ulike *forretningsprosesser* som økonomi, forsyningskjede og personalressurser internt i



Figur 3: Begrepsforklaring - Forretningsprosess

bedriften (Microsoft, u.å). Dataene disse systemene bruker kan være manuelt lagt inn av ansatte eller kunder, hentet automatisk av systemet gjennom nettsider og andre kanaler, eller kjøpt fra tredjeparter. Ved å samle data fra alle prosesser i bedriften kan systemet gi en oversikt over hvordan dag-til-dag driften er, gi fremtidige prognoser, i tillegg til å assistere ansatte på alle nivåer med å gjennomføre sine daglige oppgaver (Monk & Wagner, 2013). For at et ERP-system skal kunne hjelpe med dag-til-dag beslutninger er det viktig at informasjonen er av høy kvalitet og kommer til riktig tid. Faktorer som har en sentral rolle i kvaliteten på informasjonen er; nøyaktighet og fullstendighet, relevans og aktualitet, samt tilgjengelighet og forståelighet (Al-Mamary et al., 2013). For å oppnå dette er det viktig at ledelsen i bedriften er investert i systemet, og at de gir ansatte god opplæring og oppmuntrer til bruken av det (Cho, 2007). Dersom bedriften føler de kan ta raskere og bedre avgjørelser, og får økt produktivitet og ytelse, er det et tegn på at systemet har hatt en god opplevd nytteverdi (Al-Mamary et al., 2013).

Et fullverdig ERP-system håndterer alle interne forretningsprosesser hos en bedrift (Tutorialspoint, u.å). Figur 4 viser de ulike delene et ERP-system kan ta for seg. For en oppstartsbedrift kan et fullverdig ERP-system fort bli en høy kostnad å starte med (Visma, u.å), det kan derfor være fornuftig å fokusere midler på enkelte deler av systemet før andre. En bedrift eksisterer i hovedsak kun på grunn av kundene (Arnesen, 2017), så det mest fornuftige er å fokusere på dette gjennom CRM.



Figur 4: ERP System (Kilde: Tutorialspoint, u.å.)

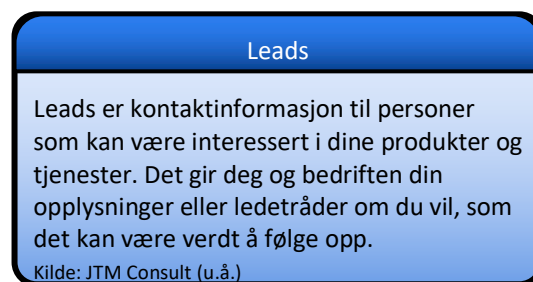
2.3 Customer Relationship Management (CRM)

Et CRM-system er en samling applikasjoner, en database og prosesser for å håndtere interaksjoner med kundene, gjennom alt fra generering av *leads* til kundeservice (Kroenke, 2015, s. 277). Suksessfull implementering og bruk av CRM-systemer er blant de viktigste ressursene en bedrift har for økt ytelse (Soltani et al., 2018). Denne type systemer kommer i tre kategorier, *strategiske*, *operasjonelle* og *analytiske* (Buttle & Maklan, 2019, s. 6-13).

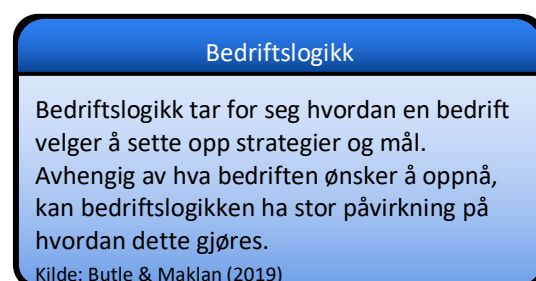
Strategiske CRM-systemer har et kundeorientert fokus og til hensikt å vinne, forme og beholde kunder. Dette gjøres ved å lage nye verdiproposisjoner for kunden via analysing av kundedata og markedet. Selv om de fleste bedrifter vil si de setter kunden i fokus kan det være med skjevt syn. Buttle og Maklan (2019) nevner fire *bedriftslogikker* som blir brukt for å vinne, forme og beholde kunder og dermed har en påvirkning på deres bruk av CRM. Disse logikkene omhandler bedrifter som er; produkt-, produksjon-, salg- og kunde- og markedsorienterte.

Produktorienterte bedrifter velger å fokusere på å lage produkter eller tjenester med best kvalitet, design og funksjonalitet. Her pleier bedrifter å lage produktet ut ifra hva de forventer kunden vil ha i et forsøk på å skape et nytt marked, eller ved å ha høyere kvalitet og pris enn konkurrentene.

Produksjonsorienterte bedrifter har ikke spesielt fokus på kundene eller høy og ettertraktet kvalitet. I stedet er målet å tilby kunder mest verdi for pengene, tiden og energien brukt på produktet. Det er stort fokus på å minimalisere prosesser og råvarer for å holde kostnadene så lave som mulig. Hensikten er at kunder kan få et produkt som er bra nok, men til en billig penge.



Figur 5: Begrepsforklaring - Leads



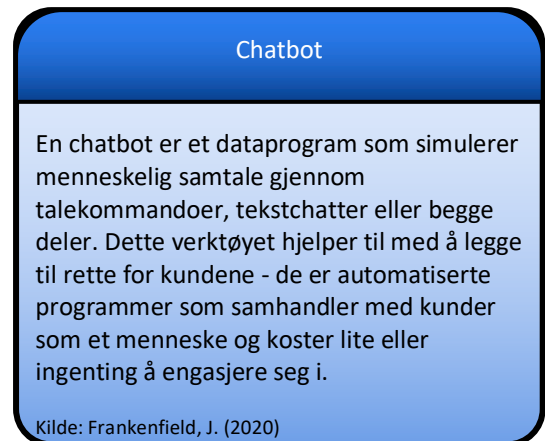
Figur 6: Begrepsforklaring - Bedriftslogikk

Salgsorienterte bedrifter er ofte bedrifter som også er produksjonsorienterte. En salgsorientert bedrift investerer mye i markedsføring og satser på at høy promoteringsgrad vil få kunder til å kjøpe. Dette fører til at salgs- og produksjonsorientering ofte går sammen, ettersom de først produserer et billig produkt av lav kvalitet for deretter å gjennom aggressiv markedsføring prøver å få solgt det.

Den bedriftslogikken som passer best overens med bruk av strategiske CRM-systemer er ifølge Buttle og Maklan (2019) *kunde- og markedsorienterte*. Disse bedriftene tilpasser seg kontinuerlig etter kundenes ønsker og behov, ved å samle og analysere data om kundene og konkurransen, for å kunne tilby det beste verdiløftet. Hele hensikten er å produsere noe de allerede vet kunden vil ha, kontra å bruke ressurser på noe markedet ikke har interesse av.

Operasjonelle CRM-systemer brukes for å integrere og automatisere ulike kundeprosesser som *salg, markedsføring og kundeservice*. Hensikten med å automatisere disse prosessene er å frigjøre tid og ressurser, i tillegg til å gi kunden en bedre opplevelse med og tilknytning til bedriften. Et operasjonelt CRM-system er der for å hjelpe bedriften med å ta vare på kundene sine (Butler & Carignan, 2017). Eksempler på hvordan salgsprosessen kan bli forbedret gjennom operasjonelle systemer er ikke kun teknologiske, men overføres også til de ansatte. Ved å dokumentere og analysere hele prosessen fra første kundekontakt, til salget og tiden etter salget, kan standardprosesser dannes og perfektioneres for å øke sjansene for fremtidige salg. Samtidig kan systemet bli «kjent» med kundene og se mønstre og vaner som går igjen. På denne måten kan bedriften gjøre opplevelsen mer personlig for hver enkelt, samtidig som de danner et bilde av kundebasen. Kjennskap til kundebasen overføres til *markedsføringen* og kan vise nye muligheter som tidligere ikke var synlige. Markedsføringskampanjer kan bli skreddersydd til hver kunde, samtidig som den også kan bli sendt ut på et tidspunkt der enkelte kriterier er oppfylt, for eksempel hvis kunden har

sett på et produkt flere ganger over en periode uten å kjøpe. Om en kunde har kjøpt et produkt eller av andre årsaker ønsker å komme i kontakt med bedriften er det flere *kundeservice*-prosesser som kan bli gjort lettere eller helt automatiske. En kunde kan for eksempel gjennom nettsiden snakke med en *chatbot*, se begrepsforklaring, og forklare hva de trenger hjelp med, for deretter å bli sendt til en kundebehandler som har mest kunnskap om emnet.



Figur 7: Begrepsforklaring - Chatbot

Analytiske CRM-systemer henter, lagrer og tolker kunderelatert data og rapporterer om dette til bedriften (2019). Hensikten med et slikt system er å forbedre verdiløftet til både kunden og bedriften. Kundedataene som blir brukt kan hentes fra flere forretningsprosesser, som salgsdata, finansielle data, markedsføringsdata og servicedata. I tillegg til data hentet internt i bedriften kan de også få tilsendt data fra andre bedrifter gjennom delingsavtaler eller kjøp. Et analytisk system vil kunne gi innsikter som støtter opp *strategiske*-, og *operasjonelle* systemer i form av informasjon om hvilke kunder det bør fokuseres på, hvilke produkter som bør markedsføres og når dette bør gjøres.

Butler og Carignan (2017) nevner i tillegg en fjerde kategori, **samarbeidende CRM-systemer**. Dette er systemer som lar kunden være i direkte kontakt med bedriften i saker som tilbakemeldinger eller problemrapportering. Kunden kan få et nærmere forhold til forretningsprosesser og aktivt bygge nærmere bånd med bedriften og de ansatte. En bedrift kan gjennom digitale kanaler la kunden være en del av innovasjons- og utviklingsprosessen (Alavi, 2012). Ved å la kunden selv være med å utvikle produktet eller tjenesten, øker sannsynligheten for fornøyde kunder, og bedriften kan med det skape sterke og lojale bånd.

2.4 Hvordan implementere et CRM?

En bedrift bør iverksette enkelte tiltak før implementering av et hvilket som helst system. Ledelsen i bedriften må ha investert tid og energi i planleggingen og ha klare mål med hvordan og hvorfor systemet implementeres. Jo mer investert ledelsen er i systemet og oppmuntrer til bruk av det i bedriften, desto mer vil de ha mulighet til å få ut av systemet (Cho, 2007). Det er viktig at bedriften tar en bestemt avgjørelse på hvilke forretningsprosesser og ansatte som skal bidra til, og bruke systemet i arbeidshverdagen. De ansatte innenfor disse forretningsprosessene bør ha en aktiv rolle i å designe systemet slik at riktige retningslinjer blir satt for konsistent og nøyaktig datainnsamling over lengre sikt (McGreevy & Gomolka, 2021). På denne måten kan bedriften snakke med leverandøren av systemet, og leverandøren kan deretter sette opp relevant trening og gjøre de ansatte kjent med hva systemet er og hvordan det fungerer. I tillegg til ledelsens forberedelse, samt teknologiske kompetanse, er det viktig at de ansatte får god opplæring i bruken av systemet (Soltani et al., 2018). Uten dette er det høy sannsynlighet for at bedriftens økonomiske investering i systemet ikke vil gi særlig høy opplevd nytteverdi tilbake (Al-Mamary et al., 2014).

Opplæringen bør starte så fort systemet går i drift, og blir ofte gjennomført av leverandøren i alle forretningsprosesser. Det bør settes klare planer for hva som skal læres når, og at det er klare og målbare mål som skal nås (McGreevy & Gomolka, 2020). Hensikten med trainingen bør være å hjelpe de ansatte med å forstå informasjonen de blir presentert (Salesforce, u.å). Over tid bør det et bli etablert regler og beste praksiser på områder som angår datahenting, hvilken data som blir brukt og hvordan systemet skal vise informasjonen. Gode rutiner i form av opplæring, og praksiser i forhold til bruk, er viktige punkter for at systemet skal kunne fungere på beste nivå (Pohludka et al., 2019), slik at det kan føre til positiv verdi for bedriften.

2.5 Hvorfor CRM?

Det er mange gode grunner til å ta i bruk et CRM-system. Shanks, Jagielska, og Jayaganesh (2009) har laget et rammeverk for å forstå fordelene ved god bruk av CRM-systemer. Her tar de for seg fordelene på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i bedriften, som er med på å

oppfylle hensikten med et CRM-system, nemlig å vinne, beholde og skape lojale kunder (Buttle & Maklan, 2019).

Rammeverket til Shanks og hans medarbeidere (2009) sier at en bedrift kan se om systemet oppfyller sin hensikt på *operasjonelt* nivå via blant annet forbedret kundeservice, kundedata og økt produktivitet. Et CRM-system håndterer store mengder data om hver enkelt kunde innenfor ulike kategorier, som bedriften kan ha nytte av i flere av sine forretningsprosesser (Microsoft, u.å). Disse dataene kan for eksempel bli brukt til å løse kundenes forespørsler på en mer effektiv måte, med høyere suksessrate, allerede ved første kontaktpunkt. En effekt av dette er at tiden hver kontakt tar kan bli redusert, ettersom den ansatte får all nødvendig informasjon raskt og oversiktlig i samme program. Økt produktivitet når det gjelder operasjonelle systemer, er i stor grad relatert til økonomisk kostnadsbesparelse, som kan utnyttes bedre andre steder. Ved at systemet henter data om kunder fra ulike kanaler som nettsider, direkte kontakt eller tredjeparter, og med denne informasjonen danner et bilde av kundebasen (Monk & Wagner, 2013), er det lettere og billigere å danne leads og nye markedsføringsmuligheter. Ved å se markedsføringsmuligheter som tidligere ikke var synlige og ha en bedre plan og målgruppe (Buttle & Maklan, 2019), kan en bedrift bruke både økonomiske og menneskelige ressurser bedre og mer produktivt. Som følge av dette unngår de å bruke viktige ressurser på et potensielt segment som i utgangspunktet ikke er interessert i bedriftens produkter eller tjenester.

På taktisk nivå (2009) er fordelene at bedriftene får bedre tilrettelagte markedssegmenter, bedre kjennskap til nøkkelpersonene sine og bedre kanaler for kommunikasjon. Ettersom CRM-systemet har mye data om kundene og kontinuerlig lærer mer om dem, kan det segmentere kundebasen basert på livsstil, produktbruk og etterspurte fordeler, i tillegg til geografiske- og demografiske variabler. Muligheten til å sikte seg inn mot spesifikke og databaserte segmenter, lar bedriften forvente økt respons på kampanjer og mer stabile inntekter som følge av målrettet markedsføring. Det kan også bli mer aktuelt for bedriften å gjennomføre flere kampanjer enn tidligere, etter hvert som ulike produkter og kundegrupper kommer opp. Med de ulike dataene kan systemet også sile ut hvilke kunder som er mest lønnsomme for bedriften, og hjelpe med å opprettholde disse. Systemet gjør dette ved å isolere nøkkelpersoner eller -segmenter, og lar bedriften utvikle en dypere

forståelse for deres ønsker, hvor mye ressurser som må brukes for å motivere til kjøp, samt prognoser om respons og avkastning (Band, 1991).

En viktig faktor for at kunder skal velge en bedrift fremfor en annen, samt å komme tilbake og være lojale, er kontakten kundene har med bedriften. Gode kanaler og prosedyrer for kommunikasjon er derfor viktig, og ulike kunder kan foretrekke ulike måter å ta kontakt på. Noen foretrekker å snakke med en person, andre sender e-post, og en voksende trend blant bedrifter er nå å bruke sosiale medier og chatboter (Commbbox, u.å.). Ved å vite hvilke plattformer en kunde foretrekker, eller å styre kundene mot kanalen som er mest gunstig for bedriften, kan det føre til økt tilfredshet for kunden, og ressursbesparelse for bedriften. Dersom flere henvendelser fra kunder kommer gjennom de beste og billigste kanalene fra bedriftens perspektiv, i tillegg til at henvendelser blir løst med minimal bruk av ansattes tid, kan bedriften anta at de har bedre kommunikasjonskanaler og prosesser enn tidligere.

Når man snakker om taktikk, er en sentral del analysering og planlegging, noe som for mange kan være det mest hjelpsomme med CRM-systemet. Informasjon relatert til interaksjonene mellom kundene og bedriften inndeles i tre kategorier: om kunden, fra kunden og for kunden (Soltani et al., 2018). Shanks (2009) skriver at bedriften ikke bør fokusere på mengden informasjon et slikt system kan produsere, men heller på hvorvidt det produseres gode data som videre fører til økt relevans, nøyaktighet og aktualitet. Ved å få rapporter basert på dette, kan bedriften følge med på hvordan ting endrer seg og deretter planlegge bedre for fremtiden.

2.6 Hvordan lykkes med CRM?

Prosesen med å implementere og ta i bruk et CRM-system kan inneholde flere utfordringer som en bedrift må være forberedt på. Dette er hindringer bedriften kan gjøre aktive tiltak for å redusere, og deretter øke sjansene for suksess (Saeidipour & Ismaeli, 2012). Sett med fuglesyn er de interne forberedelse gjort i bedriften fra ledelsesnivå og videre til de ansatte, den mest avgjørende faktoren. Nærmere sett er en simpel, men farlig faktor, opplæring av de ansatte i systemet. Det samme gjelder dårlig bruk av økonomiske midler både før, under

og etter implementering. En av de vanskeligere faktorene å kunne endre, spesielt over en kort periode, er uforberedt bedriftskultur.

Forskningen til Saeidipour & Ismaeli (2012) gjenspeiles i forskningen til Soltani og hennes medarbeidere (2018). De nevner fire faktorer som fører til at et CRM-system er suksessfullt i en bedrift og fører til økt verdiskapning (Soltani et al., 2018). Faktorene er *kundeorientering, organisatoriske evner, informasjonsteknologi og kundekunnskap*. Den mest avgjørende faktoren er *kundeorientering*, som også Salesforce nevner i forklaringen av sitt produkt. Ifølge Salesforce, en av de ledende leverandørene av CRM-systemer, er hele meningen med å bruke disse systemene å bygge forhold til kundene, forbedre kundeservice og forhåpentligvis økt lønnsomhet (Salesforce, u.å.). For å kunne bygge gode forhold med kundene og ha god service må kunden settes først. Bedriften må altså sette kundens ønsker og behov foran sine egne. *Organisatoriske evner* tar for seg en bedrifts rutiner og ferdigheter internt (Soltani et al., 2018). Hvordan en bedrift opererer i dag-til-dag driften og de ansattes kunnskaper og ferdigheter er altså sentralt for at CRM skal være suksessfullt. Organisatoriske evner er unike for hver bedrift og kan ikke defineres eksplisitt. Av den grunn kan de derfor ikke lett overføres fra en bedrift til en annen (Nelson, 1991). Evnen til å effektivt produsere produktet sitt, følge endringer i *informasjonsteknologi*, samt ha en god forståelse for design- og utviklingsprosessen, er også faktorer innenfor organisatoriske evner (Sirbel, 2012).

Flere av disse faktorene fokuserer på bedriftens atferd og gjør det tydelig at dette er noe som har en potensielt avgjørende påvirkning på bedriftens opplevde verdi av systemet. Funnene går overens med forskningen til Almotairi (2008) og de totalt åtte faktorene som ifølge han, har en avgjørende påvirkning på systemets sjanser for suksess. Blant disse faktorene finner vi god kommunikasjon av CRM-strategi, kulturendring og en dyktig stab. Bedriften bør ha en klar definisjon på hva CRM-strategien er, og tilpasse denne med sin overordnede strategi og plan. Dette for å kunne tilrettelegge for en kundesentrisk tilnærming. I tillegg til at de ansatte blir godt kjent med denne strategien må de også være klare over målene, implikasjonene og fordelene bruk av CRM er forventet å ha for bedriften. Almotairi nevner ikke spesifikt oppstartsbedrifter, men det kan tenkes de samme faktorene gjelder for denne typen bedrifter. Det er mulig at oppstartsbedrifters mindre størrelse og

anledning til raskere avgjørelser, tillater at de lettere tilpasser seg bruken av systemene enn godt etablerte bedrifter.

2.7 Oppsummering og forskningsspørsmål

Dette kapittelet har gitt et innblikk i hva ERP- og CRM-systemer er, og hvordan man kan lykkes med disse. Det kommer frem at ERP har som hensikt å hjelpe en bedrift til å ta gode avgjørelser til riktig tid (Kiradoo, 2020). CRM-systemet sin rolle er å gi bedriften kjennskap til kunden, og med det muligheten til å vinne, beholde og danne lojale kunder (Buttle & Maklan, 2019). Avhengig av en bedrifts forretningsmodell kan de velge å fokusere på strategiske, operasjonelle, analytiske eller samarbeidende CRM-systemer. Det er viktig at bedriften setter seg inn i dette under planlegging og implementering, og lar alle forretningsprosesser ta del i avgjørelser som blir tatt (McGreevy & Gomolka, 2021). Videre må alle som skal bruke systemet få tilstrekkelig opplæring og blir oppmuntret til å bruke det. Bedriftskulturen er en sentral faktor og tar for seg hvor forberedt bedriften er på det teknologiske skrittet og fokuset de har på kunden (Almotairi, 2008).

Med denne informasjonen som bakteppe stiller vi følgende forskningsspørsmål for svare på studiens problemstilling: **Hvordan påvirker aktiv bruk av kunderelasjonshåndteringssystemer en oppstartsbedrift?**

Forskningsspørsmål 1:

“Hvor sentralt var opplæring i implementeringsprosessen og bruken av systemet?”

I teoridel 2.4 *implementering*, nevner både Soltani og Al-Mamary viktigheten i at alle som skal bruke systemet får god opplæring, dersom bedriften skal få en høy opplevd nytteverdi. Det bør være klare planer for hva som skal læres, i tillegg til klare og målbare mål (McGreevy & Gomolka, 2020). Hensikten med dette spørsmålet er å få et innblikk i hvordan bedriften har fokusert på opplæring. Dette både under implementeringsprosessen, men også etterhvert som systemet har blitt tatt i bruk.

Forskningsspørsmål 2:

“Hvor kundeorientert er bedriften?”

Kundeorienterte bedrifter har høyest sannsynlighet for at CRM fører til positiv nytteverdi. Buttle og Maklan (2019) nevner hvor stor påvirkning ulike bedriftslogikker har på hvilken type CRM-system som bør tas i bruk. Den beste måten en bedrift kan gå frem på ifølge dem, er ved å tilpasse seg kundens behov og konkurransesituasjonen kontinuerlig, altså ved å være kundeorientert. Dersom bedriften ikke er kundeorientert, kan det med andre ord trenge en kulturendring i bedriften (Almotairi, 2008). Ved å forstå hvor fokuset til oppstartsbedriftene ligger, kan det vise til hvilke påvirkninger systemet har hatt på bedriften.

Forskningsspørsmål 3:

“Hvordan har bedriften valgt å fokusere markedsføringsressurser som følge av implementering og bruk av CRM?”

For å vinne og beholde kunder er det viktig at bedriften er synlige for dem. Et system som fungerer optimalt kan segmentere kunder på veldig spesifikke punkter og danne et spissere marked bedriften kan fokusere sine ressurser på (Shanks et al., 2009). Ved å bruke denne informasjonen godt kan bedriften se nye markedsføringsmuligheter og planlegge kampanjer basert på konkrete og underbygde målgrupper (Buttle & Maklan, 2019). God markedsføring kan vinne nye og beholde gamle kunder, som igjen fører til mer stabile inntekter for bedriften (Shanks et al., 2009). Målet med dette forskningsspørsmålet er å finne ut om bedriftene bruker informasjonen de får fra systemet til å ta bevisste valg i markedsføringen.

3.0 Metode

Dette kapittelet vil belyse metodetilnærmingen som er benyttet, presentere studiens utvalg, skildre gjennomføringen og se på analyseringen av studien. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi se på undersøkelsens validitet og reliabilitet, og de etiske avveiningene som er gjort underveis.

3.1 Metodetilnærming

Problemstillingen vår skal gi svar på hvilke påvirkninger et CRM-system har på en oppstartsbedrift. Det var derfor gunstig med en kvalitativ tilnærming for å besvare dette på en best mulig måte (Andersen, 2019). Gjennom dybdeintervjuer ville vi lære å kjenne bedriftenes meninger og vurderinger rundt hvordan de bruker systemet, og hva de får ut av det. Dette for å gi en pekepinn for andre oppstartsbedrifter som ønsker å investere i CRM selv.

Primærdataene i denne studien består av rådata innhentet gjennom dybdeintervjuer med oppstartsbedrifter i Norge. Disse dataene vil bli sett opp mot studiens sekundærdata som består av artikler fra tidligere forskning relatert til studiens tematikk. Studien har ikke som mål å styrke eller svekke andres teorier, men anvender disse for å underbygge egne data. Ved å bruke data fra flere kilder kan vi få en dypere forståelse for det vi studerer og samtidig se flere konsepter som en kilde alene ikke vil kunne vise (Yin, 2018, s. 70). Vi har anvendt etablert teori, samt *grålitteratur* for å underbygge innsiktene fra våre egne primærdata. Ved å angripe et forskningsspørsmål fra to eller flere vinkler, for å kryss-validere funn fra ulike kilder, kan vi avdekke svakheter og flere perspektiver. Dette omtales innen forskningsstrategi som triangulering (Jupp, 2006, s.180).

Som tidligere nevnt finnes det lite forskning som direkte ser på verdien CRM kan gi oppstartsbedrifter. Vi valgte derfor å benytte Grounded Theory som analysemetode for denne studien, siden den ikke tar utgangspunkt i teori, men heller trekker teori inn senere for å underbygge resultatene fra forskningen (Johannessen et al., 2011, s. 201). Grounded Theory ga oss muligheten til å gå inn i hvert intervju med et åpent sinn, noe vi vil komme

tilbake til igjen senere i denne masteroppgaven. Samlet sett kan vi se på vår studie som en utforskende studie som gjennom et eksplorerende design (Johannessen et al., 2011, s. 62), skal svare på en lite utforsket problemstilling.

3.2 Studiens utvalg og rekruttering

Denne studien baserer seg på innsikter vi har tilegnet oss gjennom dybdeintervjuer med et utvalg informanter. Flere forskere mener det bør gjennomføres intervjuer frem til det ikke lenger kommer frem ny informasjon (Seidmann, 1998, s. 56), men på grunn av begrensninger i tid og ressurser har ikke dette vært mulig å utføre.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å hente inn mest mulig data om fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2011, s. 110). Det var derfor hensiktsmessig å intervjuer bedrifter som hadde relevant informasjon rundt studiens tematikk. Kravene vi stilte til informantene var derfor at bedriften brukte ERP, som senere ble spisset inn til CRM, og at de arbeidet i en teknologisk orientert oppstartsbedrift. Det var også viktig at informanten selv hadde gode kjennskaper til systemet de brukte. Med "teknologisk orientert" mener vi bedrifter som enten opererer innenfor teknologibransjen, eller der de ansatte i større grad benytter teknologiske hjelpemidler i sine oppgaver. Vi gjennomførte intervjuer med fem oppstartsbedrifter og to eksperter. *Tabell 1* viser en fremstilling av bedriftenes levetid, antall år med aktiv bruk av CRM, samt en informant-ID som vil bli referert til i *Kapittel 4 – Analyse og resultat*.

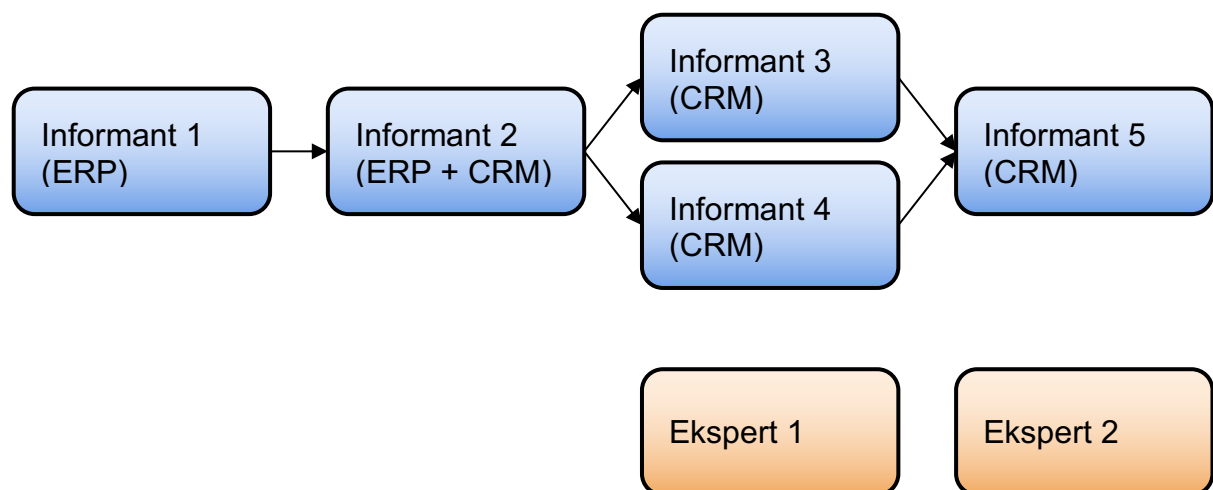
Tabell 1: Informantoversikt

Informant ID	Intervjuetype	Bedrift levetid (år)	Brukt CRM (år)
Bedrift 1	Bedriftsintervju	6	6
Bedrift 2	Bedriftsintervju	5	4
Bedrift 3	Bedriftsintervju	4	2
Bedrift 4	Bedriftsintervju	6	5

Bedrift 5	Bedriftsintervju	7	5
Ekspert 1	Ekspertintervju	-	25
Ekspert 2	Ekspertintervju	-	31

I henhold til Grounded Theory analyserte vi kontinuerlig de foreliggende intervjuene, og lagde det neste intervjuet basert på informasjonen vi fikk i det forrige. *Figur 8* illustrerer hvor hovedfokuset lå i intervjuene basert på endringene fra analysen. Vi har også utført to separate ekspertintervjuer med informanter som har jobbet flere tiår i bransjen, med aktiv bruk av ERP- og CRM-systemer. Disse har gitt oss god og relevant informasjon angående bransjestandarder og utvikling over tid. Dette er noe vi vil se nærmere på under 3.3

Gjennomføring av metoden.



Figur 8: Intervjuoversikt med fokusområde

Da vi skulle rekruttere informanter, valgte vi en tilnærming der vi gjorde søk på internett etter oppstartsbedrifter innen teknologisektoren, og tok kontakt gjennom e-post for å høre om de brukte CRM-systemer. Dette for at informantene ikke skulle føle seg presset til å være med på noe de selv ikke ønsket, og for å lettere bli satt i kontakt med den personen som passet våre kriterier best. Videre benyttet vi snøballmetoden (Johannessen et al., 2011, s. 117), ved å høre med informantene om de kjente til andre som kunne være aktuelle å intervju. Snøballmetoden resulterte i et ekspertintervju, noe vi vil anse som en suksess.

3.3 Gjennomføring av metoden

Etter å ha valgt metodetilnærming satte vi oss ned for å utforme en intervjuguide. Denne guiden inneholdt de viktigste spørsmålene vi hadde, og ble tilpasset gjennom intervjuprosessen basert på innsiktene fra foreliggende intervjuer. Intervjumalen vår kan deles opp i fire deler. Den inneholdt en kort *innledning* der vi presenterte oss selv og hva vi forsket på, noen *introduksjonsspørsmål* for å etablere en relasjon og tillitsforhold til informanten, før vi kom til *nøkkelspørsmålene*. Nøkkelspørsmålene var hoveddelen av intervjuet og er der vi brukte mest tid for å få svar på problemstillingen og studiens formål (Johannessen et al., 2011, s. 149), før vi rundet av intervjuet i *avslutningen* og takket informanten for deltagelsen. Etter at intervjumalen var utformet prøvde vi den ut på hverandre, samt en tredjepart. Dette gjorde at vi tydeligere fikk høre ordlyden i spørsmålene, fikk avklart den beste oppbygningen på intervjuet og luket ut overfladiske spørsmål før vi gjennomførte vårt første intervju med en reell informant.

Da intervjumalen var ferdigstilt startet vi rekrutteringsprosessen. Vi sendte ut e-poster til flere bedrifter og fikk svar fra to informanter som møtte våre kriterier om bruk av ERP, og var villige til å sette av tid til et intervju. Vi avtalte dermed intervju med den første informanten og gjennomførte dette digitalt som følge av korona-pandemien. Utfordringene ved å gjennomføre intervjuene på denne måten kommer vi tilbake til i kapitlene 3.5.2 *Reliabilitet* og 5.7.3 *Datainnsamling*. Analysene av det første intervjuet gjorde at vi fikk gode innsikter på at CRM var den mest betydningsfulle delen av ERP-systemet til denne bedriften. Vi hadde dermed dette i tankene når vi gikk inn i det andre intervjuet. Den andre informanten vi snakket med brukte også CRM, og mye av samtalen omhandlet dette. Vi hadde forberedt noen oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av det første intervjuet, og fikk dermed en bedre forståelse rundt CRM-bruken til informanten. Analysene vi gjorde i etterkant av dette intervjuet, resulterte i at vi spisset fokuset vårt mer direkte mot CRM, og gjorde større endringer på intervjumalen.

Ettersom vårt første rekrutteringsforsøk ga dårlig respons, ble vi nødt til å rekruttere flere nye informanter. Denne gangen gikk vi direkte inn for å rekruttere oppstartsbedrifter som benyttet seg av CRM. Dette resulterte i tre nye intervjuer, hvorav to av dem ble gjennomført på samme dag, uten at det ble gjennomført analyser i mellomtiden. Da vi gjennomførte analysene i etterkant så vi at begge informantene kom med mange av de samme påstandene og innsiktene. Likevel var det noen punkter som førte til at et par nye spørsmål ble lagt til før studiens siste intervju ble gjort.

Parallelt med intervjuene med bedriftene, fikk vi tak i to "eksperter" på CRM som var villige til å delta i studien. Den ene eksperten var en bekjent av oss som jobber med salg og implementering av Microsoft Dynamics i bedrifter, og hadde dermed god kjennskap til både Microsoft sine systemer, CRM generelt og bruken av dette. Den andre ble vi satt i kontakt med via en av informantene gjennom snøballmetoden, og har jobbet flere tiår i et større konsultantselskap, der vedkommende aktivt jobbet med CRM. Disse to ekspertintervjuene ble gjort henholdsvis etter det andre og det fjerde intervjuet og dannet grunnlaget for endringene i intervjuguiden, samt avgrensning av studien.

3.4 Analyse av data

Før vi startet datainnsamlingen så vi på hvilken analysemetode som var best egnet for vår studie. Ettersom studien skulle basere seg på kvalitative intervjuer med enkeltindivider, synes vi Grounded Theory (GT) var en passende analysemetode. GT går ut på å kontinuerlige analysere data og spisse intervjuene basert på informasjonen som kommer frem fra de foreliggende informantene. Dette fører til en høy metningsgrad (B. Aarset, personlig kommunikasjon, 18. november 2020). GT kan deles opp i fem faser: 1. Undersøkellesdesign, 2. Datainnsamling, 3. Organisering av data, 4. Dataanalyse og 5. Sammenligning med eksisterende litteratur. Her vil fase 2, 3 og 4 foregå parallelt (Johannessen et al., 2011, s. 205).

3.4.1 Fase 1: Undersøkellesdesign

Vi startet arbeidet med studien ved å dykke ned i eksisterende litteratur på området. Dette dannet temaet for studien og definerte problemstillingen vi ønsket å jobbe videre med.

Basert på tematikken og problemstillingen ble det utformet en intervjuguide som ble oppdatert basert på informasjonen intervjuene ga oss. Vi tok deretter kontakt med den første informanten og startet datainnsamlingen.

3.4.2 Fase 2: Datainnsamling

Intervjuene ble gjennomført ved at én ledet intervjuet, mens den andre noterte. Her byttet vi roller i hvert intervju, slik at begge kunne få erfaring både som intervjuer og notattaker. Målet var å skrive gode nok notater til at vi i etterkant kunne gå gjennom hele intervjuet og få ut alt fra de viktigste nøkkelinnsiktene, til de minste detaljene. Etersom at undersøkelsen vår verken ble tatt opp med lyd eller video, består primærdataene av disse notatene. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.6 *Etiske avveininger*.

3.4.3 Fase 3: Organisering av data

Etter at vi var ferdige med et intervju, satte vi oss ned for å gå gjennom hva vi hadde lært mens det fortsatt satt friskt i minnet. Her så vi gjennom notatene vi hadde gjort, samt skrev ned egne refleksjoner som kan beskrives som en blanding av teorinotater og operasjonelle notater (Johannessen et al., 2011, s. 212). Disse refleksjonene gikk ut på å skrive ned egne fortolkninger og ideer, samt gjøre endringer i intervju spørsmålene. Vi startet også første del av analysearbeidet like etter hvert intervju.

3.4.4 Fase 4: Dataanalyse

Dataanalysen foregikk parallelt med de to forrige fasene, men med et særlig fokus på åpen koding. Koding er prosessen ved å analysere, konseptualisere og kategorisere data (Johannessen et al., 2011, s. 207). Åpen koding anses som det første av tre steg i kodeprosessen, og er det vi fokuserte på underveis i studien. De to neste stegene, koding langs handlingsaksen og selektiv koding, brukte vi lite tid på underveis i datainnsamlingen, men var hovedfokuset under etterarbeidet.

Steg 1: Åpen koding

Etter det første intervjuet satte vi oss ned for å sette opp kategorier til åpen koding. Etter hvert som vi gjennomførte nye intervjuer, fant vi også flere nye kategorier som ikke ble

klare gjennom de innledende intervjuene. Kategoriene satte vi opp ved å lage tabeller der vi kunne fylle ut etter hvert som informantene kom med innsikter som passet inn i de ulike kategoriene. Tabellene illustrerer én kategori med identifiserte underkategorier og deres generelle egenskaper, samt mulige verdier. *Tabell 2* viser et eksempel på åpen koding basert på kategorien Implementeringsfaktorer.

Tabell 2: Eksempel på Åpen Koding

Implementeringsfaktorer	Generelle egenskaper	Mulige verdier
Teknisk	Pris	Billig - Dyrt
	Brukervennlighet	Dårlig - Bra
	Grad av teknisk forberedelse	Liten - Stor
Personell	Opplæringstid	Kort - Lang
	Tilpasningsevne	Lett - Vanskelig
Ledelse	Grad av betydning	Uvesentlig - Uunnværlig
	Teknologiforståelse	Lav - Høy

Steg 2: Koding langs handlingsaksen

I det andre steget i kodeprosessen er målet å sette sammen kategorier og underkategorier på nye måter for å se potensielle sammenhenger. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i et fenomen, også kalt kjernekategori, og se på årsaken til dette opp mot konteksten, omstendighetene og konsekvensene fenomenet gir (Johannessen et al., 2011, s. 210).

Steg 3: Selektiv koding

Avslutningsvis i kodeprosessen skrev vi en analytisk historie med bakgrunn i den åpne kodingen, kodingen langs handlingsaksen og teoretiske overveielser. Formålet med dette var å samle alle innsiktene som er kategorisert til en beskrivende fortelling, som tar

utgangspunkt i kjernekategori eller fenomenet. Målet med dette var å lage en vid nok kategori til å inkludere alle de øvrige kategoriene (Johannessen et al., 2011, s. 211).

3.4.5 Fase 5: Sammenligning med eksisterende litteratur

Grounded Theory er en kreativ prosess som legger opp til at vi underveis eller etter analysen skal finne eksisterende litteratur, som gjennomgås og sammenlignes med egne funn og fortolkninger (Johannessen et al., 2011, s. 215). Vi ønsket å finne både likheter og forskjeller mellom egne og andres teori for å styrke studiens validitet og reliabilitet.

3.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

Med validitet og reliabilitet innenfor kvalitativ forskning, snakker vi om studiens gyldighet og pålitelighet. Dette er viktige områder å belyse for å få et innblikk i hvorvidt studiens resultater representerer formålet til studien og om de samsvarer med resultater fra tidligere forskning.

3.5.1 Validitet

En forutsetning for at vi kan si om studien er vellykket er at de endelige konklusjonene vi kommer frem til gir relevante svar på forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene våre er satt opp slik at vi må snakke med og bli kjent med bedriftene for å få gode nok innblikk. Det er essensielt at datainnsamlingen vår blir gjort på riktig måte, i henhold til en kvalitativ studie, for å gi god bekreftbarhet. Ulikheter i bedriftskultur, teknologikunnskaper og alder på bedriftene, kan gi både forskjeller og likheter i tankene og meningene informantene har rundt temaet. Dette vil igjen gjøre det vanskelig å generalisere innsiktene opp mot en større gruppe. Vi forventer derfor ikke at denne studien i sin helhet skal ha en sterk ytre validitet, men at deler av resultatene vil kunne brukes av oppstartsbedrifter generelt.

Samtidig mener vi at metoden som er brukt i denne studien har gitt tilstrekkelige svar på det vi faktisk ville finne ut av. Selv om resultatene ikke nødvendigvis gjelder oppstartsbedrifter på en generell basis, tar studien for seg hvilken innvirkning bruken av CRM kan ha på en bedrift, både i positiv og negativ forstand. Funnene i denne studien kan i praksis anvendes

av enhver oppstartsbedrift til beslutningsstøtte for implementering og bruk av CRM-systemer.

3.5.2 Reliabilitet

For å øke studiens reliabilitet er det viktig å kjenne resultatene fra annen forskning, og se om de tilsvarer resultatene vi kommer frem til. Dersom dette er tilfelle, vil det tyde på høy reliabilitet, og betegnes som intern reliabilitet (Johannessen et al., 2011, s. 44). Dette er spesielt viktig med tanke på at vi ikke kan si med sikkerhet at det som kommer frem i intervjuene virkelig representerer den faktiske atferden til informantene.

Ved å fjerne så mange tilfeldige faktorer som mulig, kan vi i høyere grad forsikre oss selv om at intervjuene med de ulike informantene har god reliabilitet. Dette var viktig å ha i bakhodet, da vi som følge av Korona-pandemien gjennomførte samtlige av intervjuene over nett. Vi ønsket at informantene skulle føle seg så trygge og tilfredse som mulig, og lot dem derfor selv velge ønsket kommunikasjonsplattform (Zoom, Microsoft Teams, Skype m.m.). Dette førte til mer "optimale" omgivelser for den enkelte, og minsket tilfeldige faktorer når det gjaldt det tekniske. I forkant av intervjuene laget vi en intervjumal som lå til grunn i samtlige av intervjuene. Selv om vi etter hvert intervju revurderte intervjumalen for å kunne gå dypere inn i enkelte emner, gjorde malen at innsiktene fra bedriftene kunne kategoriseres og analyseres rundt samme temaer.

3.6 Etske avveininger

Da vi startet planleggingen av datainnsamling var det flere etiske og tekniske vurderinger som ble gjort. Det første var vurderinger angående personopplysninger og meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi vurderte hvilke data vi ønsket og trengte å lagre om informantene. Vi konkluderte med at det ikke var hensiktsmessig å lagre personalia eller informasjon som kunne gjøre informantene eller bedriftene gjenkjennbare. Ettersom vi var to som utførte intervjuene sammen, tok den ene rollen som intervjuer mens den andre tok notater. Vi satte oss ned og diskuterte intervjuet rett etter det var ferdig, slik at vi fikk ut det viktigste fra intervjuene, fremfor å ta lydopptak og bruke mye tid og ressurser på

transkribering i ettertid. En samlet vurdering ble dermed, i samsvar med veileder, at studien ikke ville være meldepliktig til NSD.

Videre gjorde vi vurderinger i forhold til informasjon vi ville gå ut med til informanten. Det var viktig for oss å presisere at intervjuene ville bli anonymisert og at det ikke ville være mulig å kjenne igjen informantene i den publiserte studien. Vi informerte også om at all data ble lagret lokalt og ikke ville være tilgjengelig for noen tredjepart, og at det ville bli slettet to uker etter endt studie. Vi informerte videre om at de, i tråd med etiske retningslinjer, når som helst kunne trekke seg fra studien eller kreve å få slettet informasjonen vi lagret.

Til slutt gjorde vi vurderinger angående rekrutteringsprosessen. For å unngå å være for påtrengende tok vi kontakt med aktuelle informanter gjennom e-post. Vi ønsket å initialisere kontakt gjennom e-post for at informantene ikke skulle føle seg presset til å være med i studien, noe som trolig gjorde at informantene ga mer av seg selv.

4.0 Analyse og resultat

Dette kapittelet presenterer resultatene fra studien strukturert i henhold til teorikapittelet. Innledningsvis ser vi på bakgrunnen for analysen, som videre fører over i resultater som omhandler ERP, CRM, implementering av,- og opplevelsene med CRM, før vi avslutningsvis presenterer en oppsummering av analyseringen.

4.1 Innledning

Som tidligere nevnt benyttet vi Grounded Theory-tilnærming for analysen. Dette ble gjort ved å først gå gjennom intervjuene med en åpen koding. Deretter plukket vi ut de viktigste innsiktene og tok de videre til koding langs handlingsaksen, som til slutt endte opp med å bli brukt i den selektive kodingen. Dette kapittelet inneholder resultatene fra den selektive kodingen, satt sammen med sitater fra informantene fordelt inn i fire kategorier. Noen av innsiktene kan være anonymisert vedrørende navn på selskaper og programvarer, dette fordi studien ikke ser på spesifikke programvarer opp mot hverandre, men på systemene i

sin helhet. Innsiktene som er sitert er koblet opp mot ID-en fra *Tabell 1*. Ettersom studien startet med å se på bruken av ERP i oppstartsbedrifter, er det naturlig å starte med noen nøkkelinnsikter om ERP.

4.2 ERP i oppstartsbedrifter

Et fullverdig ERP-system kan fort overstige de faktiske behovene til en oppstartsbedrift, mens det for andre kan være en nødvendighet med systemet i sin helhet. Hvorvidt oppstartsbedrifter er avhengige av ERP-systemer, gjenspeiles ofte i bedriftenes bransje og dag-til-dag virksomhet (MuchConsulting, 2021). En av bedriftene vi snakket med anser bruken av deres ERP-løsninger som helt essensiell for å kunne utføre sine daglige operasjonelle gjøremål. De kunne rett og slett ikke klart seg uten.

“Vi hadde ikke vært der vi er uten systemene vi bruker. Vi er helt avhengig av det for å kunne spore ordre og gjennomføre bestillinger.” – Bedrift 1

På den andre siden er det ikke gitt at det er sånn for alle. Enkelte poengterte at systemene i seg selv gir dem mye god informasjon og hjelp i hverdagen, men at det er viktig å være kritiske til informasjonen systemet produserer. Det kan fort bli til at man ser seg blind på arbeidsoppgaver og tall, og jobber ut ifra rapporter som egentlig ikke gir konkrete eller riktig informasjon.

“Systemet gir meg kanskje en rapport, men jeg må fortsatt være kritisk til hva rapporten inneholder og hvilke data som er brukt.” – Bedrift 2

Noe som kom frem i løpet av de første intervjuene var viktigheten av kundene, og hvordan systemene til bedriften ville vært ubrukelige uten dem. Som følge av dette kom CRM opp som en del av grunnmuren til bedriften. Dette var også grunnen til at vi avgrenset studien til å omhandle CRM, noe som er fokuset videre i analysen.

“Kundeverktøyet er utvilsomt det vi bruker mest aktivt.” – Bedrift 1

4.3 CRM i oppstartsbedrifter

Hvorfor CRM er sentralt for bedriftene vi snakket med, avhenger av hvem du spør. De ansatte vil nok svare at det gjør arbeidsoppgavene deres lettere, mens for ledelsen er nok svarene litt mer kundeorienterte. En av bedriftene vi snakket med forklarte bakgrunnen for bruk av CRM på følgende måte:

“Kundene skal alltid være i sentrum, uavhengig av hva vi gjør. Dersom et system lar oss få en bedre forståelse for deres behov sparer vi mye tid og ressurser på å finne ut av det selv.”

– Bedrift 5

En bedrift kan ikke eksistere uten kunder, og dette er hele essensen i å ta i bruk CRM. På spørsmål om hvorfor de valgte å ta i bruk CRM, svarer flere at de hadde hørt om det enten via internett eller gjennom bekjente. Noen hadde hørt at dette ga gode kunderelasjoner, mens andre hadde mer økonomiske motiver.

“Jeg fikk høre av en venn som jobber i <anonym> at de hadde økt omsetningen med en betraktelig margin etter å ha tatt i bruk et CRM-system.” – Bedrift 3

Med slike innsikter er det ikke rart at CRM er et voksende marked (Gartner, 2018). Som vist i litteraturen kan en bedrift få betraktelig hjelp av et system som er implementert og tatt i bruk riktig (Al-Mamary et al., 2014). Samtidig kan ikke CRM tas i bruk uten videre, men må faktisk vurderes, planlegges og tilrettelegges for. Dersom dette ikke er gjort kan det resultere i at bedriften ikke opplever den verdien leverandøren av systemet lovet.

“Jeg mener systemet ikke gir meg så mye jeg hadde håpet på. Om dette er vår feil eller om det er systemet sin feil, er ikke godt å si, men jeg tror ikke vi kan fortsette med dette slik som vi gjør i dag” – Bedrift 3

På bakgrunn av oppfølgingsspørsmål til dette utsagnet, kan det virke som løsningen de har tatt i bruk ikke nødvendigvis representerer virksomhetens formål. En av ekspertene våre forklarte dette på følgende måte:

“Si at selskapet er en fruktsalat. For å gjøre fruktsalaten bedre kan man legge til mer frukt som passer til. På den andre siden hvis man legger til paprika, som passer bra i en vanlig salat, kan det svekke fruktsalaten. Det jeg mener er at man må velge systemer som passer til bedriften, ikke bare systemer som blir markedsført, og som andre har hatt nytte av.”

– Ekspert 2

Det er altså ikke slik at enhver bedrift vil ha nytte av et hvilket som helst system. Det er viktig å være klar over hva CRM faktisk skal hjelpe bedriften med, og hvordan systemet skal gjøre det. Bedrifter kan ha ulike formål med systemet, som å gjøre kundeopplevelsen bedre, eller finne nye markeder, og de må velge system og strategi deretter. Eksperten bemerket også at pandemien har åpnet flere øyne for CRM-systemer, og at selskaper fokuserer mer på dette nå som verden i større grad er avhengig av digitale hjelpemidler for å kunne operere.

“Kundenes behov har forandret seg gjennom tidene, men nå under pandemien er det viktigere enn noen gang å virkelig kjenne og dekke for kundenes behov.” – Ekspert 2

Innsikten fra eksperten over sklir godt inn i hva en av bedriftene vi snakket med tok opp. De hadde merket en oppgang i antall personer som trykket på kampanjene deres i sosiale medier, under korona-pandemien. De antok at årsaken til dette er at folk bruker mer tid på PC-en når de sitter på hjemmekontor, og derfor har lettere for å ha Facebook åpent i en annen fane. Når det kommer til hvordan en bedrift kan oppnå best mulige resultater fra CRM-systemet, nevner en av ekspertene tre hovedpunkter som bør være oppfylt.

“For å få mest mulig ut av CRM må man velge et system som passer til bedriftens behov. Deretter må man få alle ansatte i bedriften på samme side og sette av tid til både opplæring og utvikling av regler og praksiser.” – Ekspert 1

Med dette mener eksperten at bedriften velger systemet som er best egnet i forhold til bedriftslogikken og strategien til bedriften. Eksperten tar også opp opplæringen av de ansatte som essensielt for å få ønsket effekt av systemet. Dette er noe vi kommer tilbake til i

neste del av analysen. På spørsmål om hva ekspertene mente med regler svarte han følgende:

“Man må lage regler angående bruken av systemet, slik at alle som jobber med det er på samme side. Bedriftene bør for eksempel sette regler på at alle leads skal bli behandlet i systemet. Hvis de ansatte ikke bruker systemet til det fulle potensialet, får ikke CRM-systemet utført funksjonene sine riktig.” – Ekspert 1

Dette er aspekter som er helt avgjørende for at systemet skal kunne nå sitt fulle potensiale. Hvis de ansatte bruker systemet på ulike måter, eller bruker det feil, vil ikke systemet kunne utføre de innebygde funksjonene på riktig måte, noe som kan resultere i tap av data eller dårlige og ukorrekte rapporter. Det er derfor viktig å sette grunnleggende regler i bedriften om hvilke data som skal settes inn i CRM-systemet og hvordan disse skal registreres. En annen faktor som trolig har en påvirkning over hvorvidt en bedrift lykkes eller ikke med CRM, er bedriftskulturen.

“En bedriftskultur som motsetter endringer, eller verdsetter individuell suksess over bedriftens suksess, kan forsinke eller forhindre implementering av systemet. Det er derfor viktig at alle involverte er på samme bølgelengde i forhold til hva målet med CRM-systemet er.” – Ekspert 1

Dersom de ansatte ikke er klare eller forberedt på endringen et CRM vil kunne medbringe, kan det føre til økte implementeringskostnader, samt en bedriftskultur som ikke er egnet for systemet. Det er også viktig at de ansatte setter bedriftens mål fremfor sine egne, og har et felles ønske om at bedriften skal lykkes. Derfor er det viktig å ha dette i bakhodet når man skal implementere et CRM-system.

4.4 Implementering av CRM

Denne delen omhandler de ulike interne prosessene som må gjøres i forkant, under og etter implementeringen av et CRM-system. Implementeringsprosessen tar ikke bare for seg menneskelige faktorer som ansatte, ledelsen og opplæring, men også teknologiske aspekter

som pris, brukervennlighet og i hvilken grad man må gjøre tekniske forberedelser i forkant. For mange kan dette virke som en meningsløs kategori, men som en av informantene sa:

“Du får ikke meningsfull og god informasjon ut av det blå.” – Bedrift 1

En av de viktigste prosessene for å få meningsfull informasjon er å gi de ansatte god opplæring i bruken av systemene fra start. Det bør dannes prosedyrer på hvordan systemet skal brukes, som loggføring og rapportering, samt en felles strategi som alle er bevisste på og jobber etter. Dersom opplæringen ikke er tilstrekkelig, kan man risikere at menneskelige unøyaktigheter fører til problemer for systemet, som videre kan medføre at rapportene blir suboptimale, eller i verste fall feil.

“En av de ansatte skrev inn tall med punktum som desimal, mens de andre brukte komma som desimal. Dette gjorde at vi ikke fikk laget rapportene slik vi skulle.” – Bedrift 3

Innsikten over gjaldt når bedriften brukte Microsoft Excel som hovedprogram for kunderelatert data. Selv om dette ikke er en feil gjort med CRM-systemer, viser det til viktigheten av opplæring og rutiner, slik at man minimerer sjansen for feil og misinformasjon i systemet. De mer avanserte systemene har ofte funksjonaliteter som forhindrer slike feil, men dette er kun ett eksempel på hvordan små feil eller uvaner kan føre til større problemer.

“Vi er ikke sterkere enn det svakeste leddet, som man sier, så alle trenger god opplæring.”

– Bedrift 5

Denne påstanden vektlegger at *alle* trenger god opplæring, også ledelsen. Ettersom at det er ledelsen som tar avgjørelsen i å ta i bruk CRM, må de også stille seg bak systemet og aktivt holde seg oppdatert på hvordan det kan hjelpe bedriften. Ledelsens engasjement i systemet vil da kunne spres til de ansatte og øke motivasjonen til å bruke det. En av ekspertene vi snakket med, mente at ledelsen ofte var skylden til at man ikke fikk så mye ut av systemene som man skulle ønske.

“En gjenganger for de som ikke lykkes med systemene, er at ledelsen selv ikke vet hvordan det fungerer, eller hvorfor de har det. De bare anskaffer noe for at det på papiret ser bra ut, eller at de har hørt noe bra fra andre. Det er vesentlig at de anskaffer systemer som representerer bedriften, og at de har forståelse for hvordan det kan hjelpe og hvorfor akkurat dette systemet.” – Ekspert 1

Selv om opplæring er viktig, er det ikke alltid slik at dette trenger å ta så mye tid og ressurser. Dette avhenger av hva slags arbeidsoppgaver personellet har og kompleksiteten til systemet. Med gode rutiner og praksiser blir det lettere for nye brukere å sette seg inn i systemet, uten at mye tid må brukes på opplæring av hver enkelt. En av informantene trakk frem hvordan dette gjør at de enkelt kan ekspandere og få nye ansatte med på laget.

“Det er raskt og enkelt å få nye ansatte opp å kjøre med systemet, dette gjør at vi enkelt kan utvide og ansette flere uten at det krever mye tid på opplæring.” – Bedrift 1

For mer komplekse systemer kan grundigere opplæring gitt av leverandørene være aktuelt. Dette for å sikre at bedriften får rikelig med opplæring i alle ledd. Ved å ha gode rutiner og praksiser kan alle bruke systemet på en måte som fremmer bedriftens planer og mål.

“Vi hadde kurs med <anonym> for hele bedriften før vi tok i bruk systemet.” – Bedrift 4

Opplæring er ikke den eneste faktoren man må vurdere når man skal ta beslutninger rundt implementering av slike løsninger. Teknologiske faktorer som pris, brukervennlighet og tekniske forberedelser må også vurderes. Med dette mener vi hva som må gjøres for å få all data inn i systemet. Har man papirarkiv eller regneark som skal overføres, eller data fra andre programmer som skal kobles opp til det nye systemet, er dette en prosess som fort kan ta en del tid og ressurser.

“Vi brukte Excel i rundt to - to og et halvt år før vi bestemte oss for å ta i bruk systemet... Vi måtte overføre dataene manuelt, noe som tok unødvendig med tid.” – Bedrift 3

Dette er prosesser man kan spare seg for dersom man bruker systemene fra en tidlig fase. En av informantene hadde brukt systemene fra start, og hadde derfor ikke hatt vesentlige utfordringer knyttet til implementering.

“Vi er avhengig av systemene våre, og hadde ikke fungert uten. Dette er også grunnen til at vi har brukt systemene fra oppstart, noe som har ført til at vi ikke har hatt spesielle utfordringer knyttet til hverken implementering, eller bruk i senere tid.” – Bedrift 1

Dette stemmer godt overens med hva ekspertene anerkjenner som en relevant problemstilling.

“Jo tidligere man tar i bruk et CRM, dess mindre informasjon må plottes inn og struktureres på nytt. Det kan derfor være svært tidsbesparende å starte tidlig.” – Ekspert 1

Uansett om man akkurat har tatt i bruk et CRM, eller om man har brukt det i hele bedriftens levetid, er det ifølge ekspertene viktig å evaluere. Evaluering gjør det mulig å måle resultater og se om systemene har noen effekt. Effekter kan man også måle ut fra opplevelser og nytteverdi. Det er disse vi skal se på i neste del av analysen.

4.5 Opplevelsen med CRM

Opplevelsene med systemet varierer. Enkelte vil være veldig fornøyde, mens andre vil mene systemet er oppskrytt og til liten nytte. Derfor har vi samlet sammen noen av innsiktene som omhandler opplevelsene med systemet, og som taler både for og imot bruken av løsningene.

Informantene våre brukte CRM på ulike måter avhengig av virksomhetens formål.

Kundeservicen i en av bedriftene vi snakket med hadde blitt forbedret både for kundene og de ansatte ved bruk av operasjonelle CRM-systemer. Den ansatte som var hovedkontakten til kunden fikk se alle henvendelser via systemet, istedenfor å måtte gå inn på hver enkelt

plattform. De ansatte brukte CRM-systemet aktivt i sin hverdag, og synes at det gjorde arbeidsoppgavene lettere enn alternativet.

“Fordelen for meg er at systemet samler alle mail, Facebook-henvendelser og chat fra nettsiden på ett og samme sted, så jeg får god oversikt over alle henvendelser” – Bedrift 2

Det er ikke bare de ansattes opplevelser som er viktige, men også opplevelsene til kundene. Flere av bedriftene føler at det ikke kun er dem selv som har fått nytte av CRM-systemet, men at dette også har vært positivt for kundene. En av bedriftene vi snakket med brukte et CRM-system der kunden kunne komme med ønsker og anbefalinger, samt se utviklingsprosessen for deres produkt. Bedriften hadde fått gode tilbakemeldinger fra kundene sine på hvordan dette systemet hadde gjort at de følte seg mer inkludert i prosessen.

“Kundene føler seg som en del av utviklingsprosessen, siden de kan følge med på og påvirke hva utviklerne jobber med.” – Bedrift 5

Denne innsikten viser til hvordan et CRM-system kan hjelpe en bedrift med å bygge sterkere relasjoner med kunden. Ved å gjøre dette er det større sannsynlighet for at kunden kommer tilbake, og muligheten for å bli anbefalt videre øker betraktelig. Dette er innsikter som virkelig representerer kunderelasjonssystemer, og understreker viktigheten av å jobbe spesifikt med kunderelasjoner. Andre har oppnådd mer økonomisk vinning gjennom digital markedsføring.

“Vi kan rette kampanjer direkte mot de som har vist interesse i produktene våre, og på den måten nesten garantere salg. Dette har gjort at markedsføringen vår er mer suksessfull.”

– Bedrift 2

Ved å rette kampanjer direkte mot målgruppene, kan man altså forvente en høyere avkastning på den økonomiske investeringen i markedsføringen. Nyttien er her at bedriften slipper å bruke ressurser på reklame for personer som ikke er interessert i varen som selges.

Ved å følge med på kundenes bevegelser og interesser, kan man kartlegge hvilke kampanjer, sider eller søk som ledet til salg.

“Over tid ble vi kjent med hvilke type informasjon som var nyttig å få ut av systemet, og fikk produsert denne til faste tidspunkter. For eksempel, hver mandag får jeg en rapport med oversikt over hvor mange (nye) mennesker som har vært på nettsiden vår i løpet av forrige uke. Jeg får informasjon om hvor mye tid de har brukt på ulike sider, jeg kan se om de har kjøpt noe, eller bare sett rundt og får en oversikt over blant annet hvordan de kom seg til nettsiden og hvor de befinner seg i landet. Her kan jeg lære hvilke dager som har vært mest aktive, når folk har bestemt seg for å kjøpe, hvilken kampanje som ledet dem til siden og mer.” – Bedrift 4

Med slik oversikt som bedriften i innsikten over har, muliggjør det at ressurser kan brukes tryggere og mer effektivt til å trekke kunder. Disse dataene kan hentes fra hver enkelt plattform manuelt, men her må bedriften ofte gjøre grovarbeidet som datasamling og analysering selv. Ved å ha en databasert medhjelper som et CRM-system, kan bedriften lære å kjenne kundene sine, uten for mye manuelt arbeid. Fellestrekkene er her at jo tidligere man setter fokuset på kundene, desto bedre kjent vil man bli med dem.

“Vi var forberedt på å bruke CRM fra en tidlig fase ettersom kundene er hovedfokuset i forretningsmodellen vår. Vi ville lære å kjenne vår første kunde, og brukte mye tid på å utvikle standarder internt som er enkle å både lære og følge.” – Bedrift 1

CRM-systemet vil ikke kunne gjøre noe nyttig dersom det ikke har gode data å bruke. Jo tidligere systemet blir implementert, desto raskere vil data legges til, og systemet kan starte å gjøre det det er designet for. En annen bedrift hadde gjort store endringer internt som følge av CRM-systemet. Denne bedriften brukte systemet til å la kunden ha direkte kontakt med ansatte, slik at de fikk være med i produktutviklingen. De erfarte at kommunikasjonen med kundene gjorde at de enklere kunne avklare kundebehov og gjennomføre arbeidet på en slik måte at kundens behov og ønsker alltid var tilstede.

“Det var helt vanlig at vi måtte designe produktet gjentatte ganger før kunden var fornøyd, samtidig som det var vanskelig for oss å formidle til kunden hvorfor løsningen vi kom frem til var den beste for dem.” – Bedrift 5

Ved at kundene var mer aktive i utviklingsprosessen, kunne bedriften designe og produsere produktet akkurat slik som de ønsket. Dette gjorde at utviklingstiden gikk ned, og kundetilfredsheten gikk opp.

4.6 Oppsummering

Gjennom intervjuene med de fem oppstartsbedriftene og to ekspertene har vi fått gode innsikter rundt oppgavens problemstilling. I dagens raskt endrede samfunn og påfølgende marked, er det viktig at bedrifter kan handle raskt og ikke minst ta de beste avgjørelsene. Med det må informasjonsflyten både internt i bedriften, men også til kunder og samarbeidspartnere være rask og effektiv. Vi har sett på bruksområder av CRM-systemer, opplevelsen med dette og nytten det gir bedriftene. Vi har også fått innsikter rundt implementering og viktigheten av å gi god opplæring til alle som skal bruke systemet. Denne oppsummeringen ser på helhetsinntrykket vi har fått gjennom intervjuene.

Ved å ha god kjennskap til kundebasen og potensielle kunder vil en bedrift kunne ta bedre avgjørelser med tanke på videre utvikling av produkter og tjenester. De fleste oppstartsbedrifter har lite startkapital, og som følge av dette vanskeligheter for å implementere et system av betydelig omfang. En vanlig måte å komme rundt dette på, er ved å bruke billigere og mindre sofistikerte programmer som Microsoft Excel. For en nyetablert bedrift kan dette være en god nok løsning til å starte med, men med lite analytiske verktøy og oppsett som er avhengig av brukeren, kan det raskt bli rotete og uoversiktlig. Et Excel-dokument vil da istedenfor å være til nytte, snarere være en byrde å arbeide med. Når en bedrift når det stadiet at kundene ikke lenger kan vises oversiktlig i Excel, har de ofte en god nok kundebase og påfølgende inntekter til å kunne investere i et mer fullverdig CRM-system.

Det kan være lett å tro at systemer som er designet for å ha overblikk, vil gi en automatisk fordel til bedrifter som implementerer det. Som med mye annet hjelper det lite å ha noe man ikke klarer å bruke. Systemer som dette blir en del av bedriften, akkurat som de ansatte, og med det krever det oppmerksomhet, oppfølging og forståelse. For at et system skal være vellykket, er tiltak som blir tatt før implementering, bedriftens teknologiske kompetanse, og hvordan de ansatte læres opp, sentrale faktorer. En database med dårlig data vil ikke kunne gi god informasjon, så det er essensielt at de ansatte som i noen form bruker systemene, enten som del av et salgsteam eller i ledelsen, har gode kunnskaper rundt nøyaktig hvordan deres interaksjoner påvirker systemet.

Verdien bedriftene får ut av systemene varierer. Noen påpeker at de er helt avhengig av systemene for i det hele tatt å kunne fortsette den daglige driften. For andre er de nyttige hjelpemidler, men ikke spesielt mer enn det. Systemer som hjelpemiddel kontra en nødvendighet kommer trolig av at de ikke inneholder betydelig mengde data, eller ikke produserer god nok informasjon som bedriften aktivt kan bruke til å ta beslutninger. Flere bedrifter påpeker at det er viktig å planlegge godt før implementering, slik at man har et overblikk på mulige positive og negative følger av å bruke det. Problemstillinger som hvem som skal bruke systemet, hvilken tilgang ansatte skal ha og fordelingen mellom menneske og maskin, må tas i betraktning. I tillegg er det lurt å ha en forventning som tar for seg bedriften frem i tid med systemet, kontra uten.

5.0 Diskusjon og konklusjon

Innledningsvis vil dette kapittelet gjengi formålet og problemstillingen til studien, før diskusjonen av forskningsspørsmålene blir presentert. Videre vil viktige aspekter ved CRM bli diskutert, etterfulgt av studiens konklusjon. Avslutningsvis legger vi frem styrker og svakheter ved studien, og forslag til videre forskning.

5.1 Innledning

Som tidligere nevnt var formålet med denne studien å se på bruken av CRM-systemer i oppstartsbedrifter, for å få en forståelse for hvordan dette kunne påvirke bedriftenes

interne prosesser, kundeforhold og verdiskapning. Dette ville vi få svar på med problemstillingen:

Hvordan påvirker aktiv bruk av kunderelasjonshåndterings-systemer (CRM) en oppstartsbedrift?

Gjennom studien har vi gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med flere oppstartsbedrifter og eksperter, som har gitt oss gode innsikter på hvordan bruken av CRM anvendes i praksis for mindre bedrifter, og hvilke utfordringer dette kan medføre. Vi har også samlet relevant litteratur på området som underbygger innsiktene, og skal i dette kapitlet se på dette i sammenheng for å besvare forskningsspørsmålene. Vi anvender også ulik grå litteratur som er med på å underbygge påstandene og funnene som kommer frem gjennom innsikter og etablert litteratur.

5.2 FS1: Opplæring i systemet

En bedrift som ønsker å implementere CRM må ha ledere og ansatte som er tilpasningsdyktige til informasjonsteknologi, samtidig som de har gode rutiner på plass for ulike oppgaver og prosesser (Soltani et al., 2018). Dersom dette ikke er på plass er behovet for god opplæring enda mer vesentlig, slik at alle ledd i bedriften som skal bruke systemet, har forståelse for hva det er, hvorfor det tas i bruk og ikke minst hvordan det skal brukes (Almotairi, 2008). I denne delen skal vi derfor se nærmere på følgende forskningsspørsmål og belyse dette mot våre innsikter og tidligere litteratur:

“Hvor sentralt var opplæring i implementeringsprosessen og bruken av systemet?”

Flere av informantene refererte til opplæring som høyst vesentlig, noe også Saeidipour og Ismaeli (2012) anser som en avgjørende faktor for å øke sjansen for suksessfull implementering av CRM. Med god opplæring følger også et fokus på å iverksette gode rutiner relatert til hvordan man skal samhandle med systemet, både når data skal inn i systemet og når informasjon skal hentes fra systemet (Soltani et al., 2018; Pohludka et al., 2019). En av informantene uttrykte at han ikke følte at systemet ga så mye som han hadde håpet på eller først antatt. Den samme informanten fortalte om utfordringer med å sette opp gode rutiner innad i bedriften. Dette fordi de hadde gått frem og tilbake mellom ulike

taktikker basert på bedriftens mål, som har endret seg flere ganger. Dette kan være en underliggende årsak til at den opplevde nytteverdien er så lav (Al-Mamary et al., 2014). Informanten påpekte at de ansatte hadde fått god opplæring i selve bruken av systemet, men at bedriften ikke hadde fått utnyttet systemets fulle potensiale, som følge av at de flere ganger endret formålet med å bruke det. Dette viser til viktigheten av å sette klare mål med bruken av systemet fra start, og at de videre jobber aktivt med å forbedre og effektivisere arbeidet mot disse målene innad i bedriften. Dette for å utnytte systemet på en måte som vil gi bedriften nyttig og relevant informasjon.

Problemet den overnevnte bedriften hadde, var mangel på en klar plan, ergo en uforutsigbar strategi og uklare mål. Som følge av dette er det vanskelig for bedriften å bruke CRM på en systematisk og kontrollert måte (McGreevy & Gomolka, 2021). Selv om de ansatte vet hvordan systemet skal brukes, må de også vite hvorfor systemet implementeres. Når de ansatte skal få opplæring i bruken av systemet, må også CRM-strategien kommuniseres på en god måte. De ansatte må være bevisste over målene, implikasjonene og fordelene som kan komme ved bruk av systemet (Almotairi, 2008). Av samtlige bedrifter vi snakket med hadde kun én bedrift tatt i bruk CRM siden dag én. Ved å planlegge hvordan bedriften skulle utvikle produktet, danne segmenter og kommunisere med kundene fra start, har denne bedriften i løpet av bruksperioden dannet gode rutiner og praksiser, som er enkle for ansatte å følge og lett for nyansatte å lære. Bedriften har blant annet faste prosedyrer for hvordan og når data skal legges inn i systemet av ansatte og hvordan kommunikasjon med kunder skal løses, samtidig som det blir loggført hvem som gjør hva, hvordan det ble gjort og når det ble gjort. Ved å gi god opplæring til de ansatte, reduseres sannsynligheten for alvorlige feil. Videre vil det, å kunne se hvem som har gjort hva, til hvilken tid, kunne bidra til at bedriften raskt kan ta tak i potensielle problemer før de rekker å spire.

På hvilket tidspunkt en bedrift bør implementere et CRM er en viktig og potensielt skummel avgjørelse. Informantene som tidlig hadde et fokus på CRM, hadde mindre utfordringer knyttet til implementering fremfor de som tok det i bruk etter noen år. Dette er noe både ekspertene i vår studie, sammen med flere andre studier viser til som mest fornuftig (Bauer, 2019). Årsaken til at bedrifter som tidlig tar i bruk CRM har mindre problemer med

både implementering og bruk av systemet, er at bedriften sin strategi og forretningsmodell allerede fra start tar for seg CRM som en sentral del av de ulike forretningsprosessene. Dette lar kulturen i bedriften, samt de ansattes kunnskaper og ferdigheter, forme seg med systemet. Dersom systemet blir implementert på et senere tidspunkt, kan det i følge en av ekspertene vi snakket med, være vanskelig å endre kulturen, i tillegg til at de ansatte får en brattere læringskurve.

5.3 FS2: Bedriftens kundeorientering

Det finnes flere måter for en bedrift å vinne, forme og beholde kunder. Avhengig av hvilket fokus bedriften har, kan det ha store innvirkninger og implikasjoner når det kommer til hvilken type CRM-system de bør gå for, eller om bedriften i det hele tatt er klar for å ta i bruk et slikt system. Litteraturen underbygger at jo mer kundeorientert en bedrift er, desto større er sannsynligheten for at de får en høy opplevd nytteverdi (Buttle & Maklan, 2019). Det er derfor naturlig å vite mer om hvordan bedriften velger å fokusere på kunden, for å få et innblikk i hvilken innvirkning dette har hatt på bedriftens bruk av CRM. I denne delen av diskusjonen skal vi dermed gå inn på forskningsspørsmålet: ***“Hvor kundeorientert er bedriften?”***

Kjennskap og forståelse til kundene sine er en viktig del av det å være kundeorientert. En av bedriftene vi intervjuet hadde gått et skritt lenger, og latt kunden ta direkte del i utviklingsprosessen av produktet. Butler og Carignan (2017) kaller denne typen CRM for samarbeidende systemer. I motsetning til andre systemer som ofte brukes til å analysere kundedata for å finne mønstre og vaner, brukes disse systemene for å la kunden direkte rapportere og gi tilbakemeldinger til bedriften. Oppstartsbedriften vi snakket med som brukte samarbeidende systemer, hadde skreddersydd systemet slik at kunden kontinuerlig gjennom planlegging, design og utviklingsprosessen til produktet, kunne være en aktiv deltaker. Hovedårsaken til at de valgte å ta i bruk denne type system var tidsbesparelse, ettersom hvert produkt blir spesiallaget til hver kunde. De merket at det tok mye tid å designe og utvikle, for så å måtte gå gjennom prototyper med kunden, få tilbakemeldinger på det, og deretter utbedre og gjøre endringene kunden ønsket. Ved å la kunden være med fra dag én unngår de nå denne «frem-og-tilbake»-prosessen, og kan heller bevege seg

fremover fra start. Bedriften har etter implementering og bruk av dette systemet, merket at opplevelsen for både kunden og bedriften er forbedret, og at kundene er mer fornøyde når produktet overleveres. I følge Soltani og hennes medarbeidere (2018) er kundeorientering den viktigste faktoren for at CRM skal være suksessfullt og føre til økt verdiskaping. Oppstartsbedriften vi snakket med støtter dette og uttrykker at dag-til-dag-driften har blitt mye mer effektiv og givende som direkte følge av de har kunden så sentralt i de fleste prosesser relatert til produktet.

En annen type CRM-system, som ble brukt i flere av bedriftene vi snakket med, er strategiske systemer. Dette er systemer som har til hensikt å vinne, forme og beholde kunder, ved å hente og analysere kundedata og andre data relatert til markedet og konkurrenter. Buttle og Maklan (2019) nevner ulike bedriftslogikker som er typiske, og hvordan disse påvirker bruken og effekten av et CRM-system. En produktorientert bedrift har ofte et unikt produkt ulikt noe annet på markedet, eller et produkt av høyere kvalitet enn det som blir tilbudt av konkurrentene (Sundbye, 2017). Dette var logikken en av bedriftene vi snakket med hadde fulgt siden dag én. De selger produkter av høy kvalitet i begrenset antall, og endrer sortimentet sitt på regelmessig basis. CRM-systemet gir denne bedriften dyp innsikt i blant annet hvilke av produktene som er populære i ulike kundegrupper, hvilke produkter det er liten interesse for, og hvilken type markedsføring (visuelt og innholdsmessig) som fører til flest salg. Denne informasjonen bruker de for å planlegge fremtidig produktutvikling og markedsføringskampanjer, slik at de kan ha gode forutsetninger for positive salgstall. Ettersom at bedriften har et stort fokus på kunden, og dermed en god anelse på hva som er ønsket i markedet, er det sjeldent de lanserer produkter som blir dårlig mottatt. Denne måten å jobbe på samspiller med bedriftslogikken Buttle og Maklan (2019) sier passer best med bruk av strategisk CRM, nemlig kunde- og markedsorienterte bedrifter.

Dersom kunden ikke er hovedfokuset til bedriften, er forutsetningene for at CRM skal gi gode resultater redusert. En kundeorientert bedrift setter ønskene og behovene til kunden fremfor sine egne, for å kunne levere et produkt eller en tjeneste som gir det beste verdiløftet (Soltani et al., 2018). De fleste bedrifter vil anse seg selv som kundeorienterte, men en av bedriftene vi intervjuet gjorde det andre veien. Istedenfor å utvikle og endre

produktet basert på kundenes ønsker og behov, utviklet denne bedriften produktet sitt og gjorde endringer basert på kundenes reaksjoner og tilbakemeldinger. Informanten for denne bedriften var gründer og daglig leder, som så på seg selv som en innovatør kontra en entreprenør. Han startet bedriften som følge av produktet, og har en visjon for hvordan det endelige produktet skal bli. Den underliggende årsaken til at han valgte å ta i bruk CRM i sin bedrift var gjennom anbefaling fra en tredjepart som hadde hatt en god opplevelse med bruk av systemet.

Som flere av de andre bedriftene vi snakket med, ble systemet brukt for å danne et dypere forhold til kundebasen og spisse markedsføringen mot ulike segmenter i innland og utland. Med andre ord implementerte bedriften et strategisk system for i hovedsak å kunne vinne og forme nye kunder, gjennom mer effektiv kjennskap til og forståelse for sin potensielle kundebase (Buttle & Maklan, 2019; Monk & Wagner, 2013). Den opplevde nytteverdien for bedriften var ifølge informanten lav, ettersom at en lav prosentandel av kundene som kom tilbake eller fortsatte å bruke produktet. Informanten sier selv at dette gjør det vanskelig å danne et godt bilde av kundebasen og bygge dypere forhold til hver enkelt kunde. Ifølge Band (1991) kan et CRM-system sile ut de mest lønnsomme kundene til en bedrift, og dermed gi de en dypere forståelse for nøkkelt kunder og segmenter. Denne informasjonen kan brukes til å planlegge ressursbruk og danne prognoser om forventet respons og avkastning. Bedriften kan altså antas å enten ha tatt i bruk feil system for sin forretningsmodell (Buttle & Maklan, 2019), ikke har god nok forståelse for systemet (Soltani et al., 2018), eller rett og slett ikke klarer å tilfredsstille kundenes behov godt nok på andre områder.

5.4 FS 3: Fokus på markedsføringsressurser

Kjennskap til markedet og evnen til å fokusere seg inn på det, er viktig når man snakker om markedsføring. CRM skal kunne hjelpe en bedrift til å ta bedre avgjørelser på dette området. I lys av dette vil vi med det følgende forskningsspørsmålet belyse på hvilken måte oppstartsbedriftene har klart å bruke systemet til å ta aktive og bevisste valg med tanke på markedsføring:.

“Hvordan har bedriften valgt å fokusere markedsføringsressurser som følge av implementering og bruk av CRM?”

For å nå ut til personer som faktisk har interesse av å kjøpe produktet eller tjenesten bedriften selger er en eller annen form for markedsføring essensielt. Dersom en bedrift ikke har noen strategisk plan eller utpekt målgruppe når de gjennomfører sine kampanjer, er det stor sjanse for at den økonomiske og tidsmessige investeringen ikke vil gi ønskede resultater (McQuerrey, u.å.). CRM gir bedriften mulighet til å se nye markedsføringsmuligheter og mer realistiske målgrupper, og som følge av dette kan tid, penger og andre ressurser brukes mer effektivt for å nå ut til målgruppen med størst sannsynlighet til å kjøpe (Buttle & Maklan, 2019). Systemet gjør dette ved å hente og analysere data om kunder fra flere kanaler som gir et bilde av kundebasen og danner bedre leads å gå videre med (Monk & Wagner, 2013). Flere av bedriftene vi snakket med tok i bruk CRM nettopp av den grunnen at de på en bedre måte kunne bruke ressursene sine for å vinne og beholde kunder. Samtidig var det ulikheter i hvordan bedriftene valgte å gå frem for å få til dette, noe som gjenspeiles i resultatene av markedsføringen.

En av bedriftene vi snakket med hadde tatt i bruk CRM etter å ha hørt om det fra en tredjepart. De hadde før implementering av CRM brukt Microsoft Excel for å lagre ulike data om kundene sine, som navn, adresse, e-post og mobilnummer. Da bedriften tok i bruk CRM og fikk overført dataene fra Excel til systemet, var ikke dataene tilstrekkelig nok til å kunne bygge gode segmenter eller få noen dypere forståelse for kundebasen. Ettersom Excel ble brukt ganske fundamentalt, der arkene kun var fylt med kontaktinformasjon, var de heller ikke forberedt på helomvingingen som kom med implementeringen av CRM. På tidspunktet for intervjuet hadde bedriften brukt systemet i to år. På dette tidspunktet hadde ikke markedsføringen ført til verken økte salgstall eller flere lojale kunder. Ifølge informanten var den underliggende årsaken at de i hele prosessen hadde vært bakpå, og at det hadde vært vanskelig å få i gang rutiner og praksiser internt rundt bruken av systemet. Dette passer overens med funnene til McGreevy & Gomolka (2020), som tar for seg viktigheten av å få i gang gode rutiner og beste praksiser så tidlig som mulig. Samtidig er det usikkerhet om hovedårsaken til til utilstrekkelige kundedata, er dataene som blir lagt til i systemet, eller om det er hvordan disse blir representert og tydet av bedriften. Dette viser tilbake til

forskningsspørsmål 1 og opplæring. Bedriften har altså ikke klart å få bedre resultater gjennom markedsføringen sin, selv om de har gjort forsøk på å markedsføre for nye segmenter basert på systemets informasjon.

Dersom de overnevnte faktorene ikke er tilstrekkelig oppfylt, er det sannsynlig at bedriften ikke vil få god nok informasjon til å oppdage nye og bedre markedsføringsmuligheter (Buttle & Maklan, 2019). Ved å vite mer nøyaktig hvilke mennesker som er villig til å legge igjen penger, med variabler som alder, lokasjon, nettvaner, interesser og mer, kan veldig konkrete segmenter dannes og fokuseres på (Shanks et al., 2009). Nettvaner kan vise til blant annet hvordan kunder kommer seg til bedriftens nettside og hvordan de beveger seg rundt på siden. En av bedriftene vi snakket med brukte denne kunnskapen aktivt ved å følge med på hvilke produkter ulike personer undersøkte på nettsiden deres. Ettersom de gjennomfører flere markedsføringskampanjer samtidig, får de også informasjon om hvilke av kampanjene kundene kommer fra, hvilke interesser de viser for produktet, og om de ser på andre produkter på siden. Denne kunnskapen bruker de aktivt til å kjøre kampanjer med enkelte produkter, både i sosiale medier og ved å sende egne kampanjer direkte til kundene på e-post. Her påpekte informanten også hvordan Facebook hjelper de ansatte i bedriften med å få bedre forståelse for kundebasen, og hvordan bedriften brukte denne informasjonen integrert i sitt eget system til å generere bedre leads for fremtidig markedsføring.

Flere av bedriftene vi snakket med bruker aktivt sosiale medier som Facebook og Instagram for å markedsføre sine produkter og tjenester. Som følge av korona-pandemien påpekte flere av våre informanter at det har vært økt interesse for kampanjene de har gjennomført i sosiale medier. Av den grunn har bedriftene tatt aktive valg i å fokusere markedsføringen sin på disse plattformene. For flere av bedriftene var denne endringen i markedet veldig hjelpsom, ettersom de allerede før pandemien hadde brukt mye tid og ressurser på å perfektionere markedsføringen sin i sosiale medier. Dette både når det gjaldt å tilpasse kampanjer til ulike markedssegmenter, og når det gjaldt forskjellige måter å visuelt fremlegge informasjon om ulike produkter i en kampanje.

Flertallet av informantene for bedriftene vi snakket med hadde gjort aktive tiltak i markedsføringsstrategien sin som følge av CRM. Det vanligste tiltaket blant bedriftene var å

bruke informasjonen de fikk til å forme bedre kundesegmenter basert på en dypere forståelse rundt kundens adferd og behov.

5.5 Viktige aspekter

Diskusjonen i *kapittel 5.3*, synliggjør viktigheten av å velge riktig type CRM-system i forhold til bedriftens strategi og bedriftslogikk. Det å velge riktig type system i forhold til bedriftens forretningsmodell har stor innvirkning på om bruken av systemet vil ha positiv opplevd nytteverdi (Buttle & Maklan, 2019). Avhengig av hva hensikten med systemet er for bedriften, må de riktige funksjonalitetene tas i bruk, samtidig som en overordnet CRM-strategi blir inkorporert med bedriftsstrategien. Vi har i denne studien sett hvordan bedriftens hensikt med systemet bør gjenspeiles i hvilken type system som blir valgt, og hvordan valg av system skal kunne hjelpe mot å nå bedriftens mål. Dersom en bedrift har som mål å bygge dypere bånd med nøkkelpersonene sine vil det ikke være hensiktsmessig å investere i et system som er designet til å analysere kundedata og finne nye segmenter. Samtidig vil ikke et operasjonelt system, ment til å integrere og automatisere ulike kundeprosesser som salg og kundeservice, hjelpe en bedrift uten en aktiv kundebase (Butler & Carignan, 2017). Ved å ha et mål med hva systemet skal hjelpe bedriften med, unngås det å bruke ressurser på et tapsprosjekt. Leverandørene av systemet kan lettere hjelpe bedriften med å ta i bruk riktige funksjonaliteter, og opplæringen vil være fokusert på de viktige områdene relatert til hvorfor og hvordan det skal brukes (Salesforce, u.å).

For flere oppstartsbedrifter kan det å investere i systemer som CRM være skremmende og uforutsigbart. Om et slikt system virkelig er noe som kan hjelpe bedriften i sin fremtidige vekst, eller om den økonomiske og tidsmessige kostnaden er verdt det, kan være vanskelig å bekrefte på forhånd. Samtidig er bedrifter i dag avhengige av data og kunnskap om kundene sine for å ha et konkurransefortrinn (Pedamkar, 2021), enten det er via håndskrevne notater, Excel-dokumenter eller CRM-systemer. Et regneark som Excel vil kunne håndtere kundedata, men her må det meste gjøres manuelt, samtidig som det er få analytiske hjelpemidler. Ved å ta i bruk CRM så fort det er hensiktsmessig, vil systemet raskere kunne gi meningsfull informasjon, ettersom det har samlet data om selv de første kundene. Tiden det tar for ansatte å bruke løsninger som Excel, kan minskes betraktelig, eller fullstendig

unngås med et CRM-system. Dette ved å unngå og måtte manuelt skrive inn data, samt å analysere og utvikle egne prognoser. Den økonomiske investeringen det koster å implementere systemet kan med andre ord spares inn over tid, ettersom bedriften og de ansatte vil få mer tid og ressurser til å bruke andre steder.

Et system er avhengig av at det er uniforme og faste praksiser for blant annet hvordan data skal legges inn i systemet og hvem som har tilgang til å gjøre dette (Pohludka et al., 2019). Dersom fastsatte praksiser ikke blir fulgt av samtlige som samhandler med systemet, øker sjansen betraktelig for at data blir feilregistrert i systemet, eller at det forekommer andre uforutsigbare menneskelige unøyaktigheter. Etablering av praksiser og rutiner går hånd i hånd med opplæring, og bør fokuseres på kontinuerlig gjennom implementeringsprosessen og når systemet er i bruk. Av informantene som ble intervjuet i denne studien var det merkbare forskjeller på de bedriftene som hadde iverksatt gode rutiner og de som ikke hadde gjort det. For bedriftene uten gode rutiner og praksiser kunne systemet være mer enn byrde enn et hjelpemiddel. Her hadde ikke ledelsen tatt gode nok grep under opplæringen, både for å selv lære seg systemet og for å formidle riktig bruk av systemet til resten av bedriften.

5.6 Oppsummering og konklusjon

Målet med denne studien er å besvare følgende problemstilling: ***Hvordan påvirker aktiv bruk av kunderelasjonshåndterings-systemer en oppstartsbedrift?*** Dette ønsket vi å gjøre gjennom en diskusjon av forskningsspørsmål som inkluderte innsikter og teorier rundt implementering, kundeorientering og markedsføring. Sammen med viktige aspekter ville vi danne grunnlaget for en generell anbefaling til oppstartsbedrifter som vil implementere CRM.

Våre informanter fremhever viktigheten av god opplæring av alle som skal bruke systemet, for at det skal kunne ha en positiv påvirkning på bedriften. God opplæring omhandler flere punkter, fra tekniske ferdigheter, til det å iverksette gode rutiner og standard for praksis i bruken av systemet. Gode rutiner og praksiser tar for seg standardiserte metoder for blant annet hvordan data skal legges til i systemet, eller hvilken informasjon systemet skal bruke

til å lage rapporter. For at en bedrift effektivt skal kunne gjøre dette, bør en overordnet strategi for systemet være på plass. Alle i bedriften bør være klar over hvorfor systemet blir tatt i bruk, i tillegg til hvordan systemet skal hjelpe bedriften med å nå målene de har satt seg.

Dersom CRM skal være et system bedriften kan bruke som et aktivt hjelpemiddel må de altså vite hvorfor de bruker det, og litteraturen (Buttle & Maklan, 2019) viser til at den beste måten å gå frem på er ved å ha et kundeorientert fokus. Et kundeorientert fokus vil si å følge med på kunden, markedet og konkurransen for så å kontinuerlig tilpasse seg deretter. For at dette skal kunne gjøres på en effektiv måte, må dette tankesettet være i grunnmuren til bedriften, slik at ledelsen og de ansatte er på samme side og jobber mot de samme målene. Ved å ha en tydelig strategi kan klare mål settes, samtidig som alle ledd i bedriften vet hvorfor de bruker systemet og viktigheten med å gjøre dette riktig og aktivt.

For de fleste oppstartsbedrifter, inkludert informantene i denne studien, er hensikten med å ta i bruk et CRM-system, å få en bedre forståelse for kundene sine. Denne kunnskapen brukes videre til å skaffe nye kunder, danne bedre bånd med de mest lønnsomme kundene, og som følge av dette skape tryggere og mer stabile inntekter. Den vanligste måten å hente nye kunder på er gjennom markedsføring av produkter og tjenester. Samtidig kan mange ressurser fort bli kastet bort på dette, både når det gjelder de ansattes tid og bedriftens økonomi. Med bedre kjennskap til hvilke kunder som har en reell interesse i å legge igjen penger, kan mer konkrete markedssegmenter dannes, og ressursene vil potensielt ha bedre forutsetninger til å gi god avkastning. Gjennom smart og tilrettelagt markedsføring basert på informasjonen fra systemet, dersom det er gitt tilstrekkelig med opplæring og en tydelig strategi er på plass, kan en bedrift forvente å vinne nye kunder innen flere segmenter.

Jo tidligere en bedrift tar i bruk slike systemer, desto mindre tid og ressurser må medregnes til implementering (Burns, 2021). Som sitatet av Emily Bauer (2019) sa innledningsvis i studien; for de fleste selskaper, er den beste tiden å starte med CRM, i går. Særlig oppstartsbedrifter bør velge et CRM-system med én gang de starter opp for å unngå stress og komplikasjoner når de utvider. Dette gjenspeiles i funnene våre, som antyder at de bedriftene som var forberedt på å bruke CRM fra start, hadde en betydelig bedre nytte av

systemene enn de bedriftene som ikke var investert i dette fra start. Vi anser at de potensielle fordelene ved et CRM-system, dersom faktorene nevnt i denne studien oppfylles, er større enn den økonomiske belastningen et slikt system har på bedriften. Hvis datainnhenting, analysering og rapportering må gjøres manuelt, vil dette også være en høy kostnad i form av lønn og tidsbrukt. Derfor vil vi anbefale oppstartsbedrifter å investere i og aktivt bruke CRM fra en så tidlig fase som mulig.

5.7 Styrker og svakheter ved studien

Som enhver studie er det alltid områder som har forbedringspotensiale eller kunne vært gjort på andre måter. I dette kapitlet har vi samlet opp de aspektene ved studien vi mener har forbedringspotensiale, samtidig som vi legger frem styrkene ved studien. Disse styrkene og svakhetene omhandler metodetilnærming, utvalget og datainnsamlingen.

5.7.1 Metode

Metodetilnærmingen vi benyttet i denne studien var en kvalitativ tilnærming gjennom dybdeintervjuer og med Grounded Theory (GT) som analyseverktøy. Gjennom en kvalitativ tilnærming har vi kunnet stille oppfølgings spørsmål og fått en dypere innsikt enn hva vi ville fått gjennom en kvantitativ studie. GT er en sterk metode som legger opp til innsnevring mot et fenomen som skal bli undersøkt i dybden. Svakheten med GT er nettopp det samme som gjør det til en sterk metode, nemlig at man som forsker fort kan spisse seg inn på et fenomen, og eventuelt vende et blindt øye mot andre viktige fenomener eller innsikter. Om dette er tilfellet i denne studien kan vi ikke si med sikkerhet, men dette er en potensiell svakhet. Samtidig har innsikten vi har fått med denne studien dannet et godt grunnlag for en kvantitativ oppfølgingsstudie.

5.7.2 Utvalget

Vi kan også finne svakheter ved utvalget vårt. Vi har kun intervjuet teknologisk orienterte oppstartsbedrifter som benyttet ERP- og CRM-systemer. Vi har derfor ikke sett på problemstillingen vår opp mot bedrifter som ikke bruker slike systemer, eller deres erfaringer med dette. Vi kan dermed ikke si noe konkret om hva som er best av å bruke CRM eller ikke, og kan kun konkludere med bakgrunn i bedrifter som bruker CRM. Vi kan heller

ikke si med sikkerhet om resultatene er overførbare til alle bedrifter, innenfor andre bransjer eller med mindre teknologisk kompetanse.

Samtidig mener vi at vi har et sterkt utvalg basert på sentrale informanter som var godt orientert vedrørende problemstillingen, og som har bidratt til gode nøkkelinnsikter. Vi har data fra sentrale personer i fem oppstartsbedrifter, samt to informanter som kan anses som eksperter på området.

5.7.3 Datainnsamling

Grunnet korona-pandemien ble samtlige av intervjuene gjennomført digitalt, noe som gjorde det utfordrende å få til en god diskusjon rundt tematikken. Det blir også vanskelig å se kroppsspråk og lese helhetsuttrykket fra informantene. En annen svakhet er at det ikke ble gjort opptak av intervjuene, dette kan potensielt ha ført til at viktig informasjon har gått tapt. Vi var imidlertid to som gjennomførte intervjuene, der den ene modererte samtalen mens den andre noterte sitater og annen informasjon. Intervjuene ble gått gjennom samme dag for å gjøre materialet klart til analyse.

5.8 Anbefalinger til videre forskning

Ettersom dette var en kvalitativ studie som undersøkte CRM-systemer i oppstartsbedrifter i dybden, basert på et begrenset utvalg med informanter, kunne det vært interessant å bygge videre på denne studien med en kvantitativ studie med et langt større utvalg. Dette kunne gjort det mulig å dele data inn i kategorier basert på bransjer, størrelse på firma og vekst, for å se på forskjeller og likheter i ulike grupper.

Denne studien har sett på det helhetlige bilde av CRM-systemets påvirkning på oppstartsbedrifter når det gjelder opplæring, bedriftslogikk og bruk av systemet i bedriftens markedsføringsstrategi. Vår studie har derimot ikke gått i detalj på hvordan spesifikke faktorer kan ha større eller mindre påvirkning på opplevd nytte av CRM-systemet enn andre. Dette er et interessant område, og da spesielt sett i syn av hvilken hensikt bedriften legger til grunn for implementering. Videre vil det kunne være nyttig å se på hvordan oppstartsbedrifter som har implementert CRM-systemer fungerer sammenlignet med de

som ikke har slike systemer. Er det målbare forskjeller i kundetilfredshet, verdiskaping eller andre faktorer, som er med på å måle suksessen til en bedrift fra et tidlig stadie?

Vi mener også det ville vært interessant å studere CRM-systemer opp mot ulike entreprenørielle fenomener. Forslag til dette kan være å se på CRM opp mot forretningsmodell, eller ved å bruke CRM sammen med Lean Startup-metodikken. Til slutt ville det også vært interessant å se på CRM i forhold til Triple Bottom Line, som begynner å bli en etablert standard. Her ville det vært interessant å se hvorvidt CRM-systemet kan bidra positivt til de sosiale og miljømessige aspektene og ikke kun den finansielle bunnlinjen.

6.0 Referanser

Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., Aziati, N. (2013). *The Impact of Management Information Systems Adoption in Managerial Decision Making: A Review*. The International Scientific Journal of Management Information Systems, 8(4), 10-17.

Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A. & Aziati, N. (2014). *Factors Affecting Successful Adoption of Management Information Systems in Organizations towards Enhancing Organizational Performance*. American Journal of Systems and Software, 2(5), 121-126.

Alavi, S., Ahuja, V. & Medury, Y. (2012). *Metcalf's law and operational, analytical and collaborative CRM-using online business communities for co-creation*. Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing, 20(1). <https://doi.org/10.1057/jt.2012.3>

Almotairi, M. (2008). *CRM Success factors taxonomy*. European and Mediterranean Conference on Information Systems 2008. Hentet 17. mars 2021 fra <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.598.8210&rep=rep1&type=pdf>

Andersen, G. (2019, 31. januar). *Valg av forskningsmetode*. Hentet 27. mars 2021 fra <https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937?filters=urn:filter:cddc3895-a19b-4e30-bd27-2f91b4a02894>

Arnesen, T. (2017, 26. juni). *Derfor mister du kunder*. Hentet 5. februar 2021 fra <https://www.proffcom.no/blogg/derfor-mister-du-kunder>

Band, W. A. (1991). *Creating Value for Customers: Designing and Implementing a Total Corporate Strategy*. Coopers & Lybrand

Bauer, E. (2019, 29. oktober). *When should you start using a CRM?*. Hentet 11. mai 2021 fra <https://www.propellercrm.com/blog/when-should-you-start-using-a-crm>

Burns, R. (2021, 14. mars). *Hours Needed for CRM: Is CRM Software a Time-Stealer or Time-Saver?* Hentet 22. mai 2021 fra <https://www.activecampaign.com/blog/hours-needed-for-crm>

Butler, B. & Carignan, M. (2017). *Developing a CRM Strategy for Small Businesses*. Honors Senior Capstone Projects. Hentet fra https://scholarworks.merrimack.edu/honors_capstones/25

Buttle, F. & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4. utgave). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>

Cho, V. (2007). *A Study of the Impact of Organizational Learning On Information System Effectiveness*. *International Journal of Business and Information*, 2(1), 127-158.

<https://doi.org/10.6702/IJBI.2007.2.1.6>

Commbbox. (u.å.). *Top Communication Channels Most Used by Customers in 2020*. Hentet 20. mars 2021 fra <https://www.commbbox.io/top-communication-channels-most-used-by-customers-in-2020/>

Eurostat. (2020, 18. september). *E-business integration*. Hentet den 21. februar 2021 fra https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-business_integration

Frankenfield, J. (2021, 19. mai). *Chatbot*. Hentet 09. mai 2020 fra <https://www.investopedia.com/terms/c/chatbot.asp#:~:text=A%20chatbot%20is%20a%20computer,through%20any%20major%20messaging%20applications.>

Gartner. (2018). *CX & Relationship Mgmt Software Market Grew in 2018*. Hentet 14. april 2021 fra <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-06-17-gartner-says-worldwide-customer-experience-and-relati>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave). Abstract Forlag.

JTM Consult. (u.å.). *Hva er leads?* Hentet 23. mai 2021 fra <https://jtmconsult.no/hva-er-leads/>

Jupp, V. (2006). *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*. SAGE Publications Ltd.

Kiradoo, G. (2020). *A Study on Management Information Systems Role and Adoption in Managerial Decision Making*. *International Journal of Management (IJM)*, 11(3), 114–121.

Kroenke, D. M. (2015). *Using MIS* (7. utgave). Pearson Education Limited.

Landis, T. (2021, 20. april). *Customer Retention Marketing vs. Customer Acquisition Marketing*. Hentet 4. mai 2021 fra <https://www.outboundengine.com/blog/customer-retention-marketing-vs-customer-acquisition-marketing/>

McGreevy, L. & Gomolka, C. (2020, 8. april). *7 Steps to Train Your Team on CRM*. Hentet 16 mars 2021 fra <https://fitsmallbusiness.com/steps-for-crm-training/>

McQuerrey, L. (u.å.). *Consequences of Not Having a Marketing Plan*. Hentet 4. mai 2021 fra <https://smallbusiness.chron.com/consequences-not-having-marketing-plan-50097.html>

Microsoft. (u.å.). *Hva er ERP, og hvorfor trenger du det?* Hentet 4. mars 2021 fra <https://dynamics.microsoft.com/nb-no/erp/what-is-erp/>

Monk, E. F., Wagner, B. J. (2013). *Concepts in enterprise resource planning*. Cengage Learning.

MuchConsulting. (2021, 23 mars). *ERP for start-ups: Reasons, advantages & the right time*. Hentet den 09.04.2021 fra <https://muchconsulting.de/en/erp/erp-for-start-ups/>

Nelson, R. R. (1991). *Why do firms differ, and how does it matter?* Strategic Management Journal, 12 (S2), 61-74. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121006>

Noer, O. S. (2021, 10. mars). *ERP-system: Hva er et ERP-system?* Visma. Hentet 23. mai 2021 fra <https://www.visma.no/blogg/hva-er-et-erp-system/>

Padamkar, P. (2021, 2. mars). *Customer Data: Importance and Benefits of Using Customer Data*. Hentet 22. mai 2021 fra <https://www.educba.com/customer-data/>

Pohludka, M., Stverkova, H. & Xi, C. (2019). *The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises*. Administrative Sciences. 9(1). <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>

Saeidipour, B. & Ismaeli, S. (2012). *A study of how to implement a successful CRM by identifying challenges using DEMATEL method: An empirical study on small to medium business units*. Management Science Letters, 2(1), 363-368. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2011.07.009>

Salesforce. (u.å.). *CRM: Best Practices to get the most ROI out of your CRM*. Hentet 26. mars 2021 fra <https://www.salesforce.com/crm/best-practices/>

Seidmann, I. (1998). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3. utgave). Teachers College Press.

Shanks, G., Jagielska, I. & Jayaganesh, M. (2009). *A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits*. Communications of the Association for Information Systems, 25. <https://doi.org/10.17705/1cais.02526>

Sirbel, M. (2012). *The effect of information technology (IT) capabilities and customer relationship management (CRM) on marketing performance. An empirical study on commercial jordanian banks in amman*. Middle East University. Hentet fra https://meu.edu.jo/libraryTheses/58735bf60da95_1.pdf

Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S. & Navimipour, N. J. (2018). *The impact of the customer relationship management on the organization performance*. The Journal of High Technology Management Research, 29(2), 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>

Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2020, 30. september). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. Hentet 28. januar 2021 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem>

Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2021, 7. januar). *Virksomheter*. Hentet 28. januar 2021 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar>

Sundbye, L. M. T. (2017, 15. oktober). *Produktorientering*. Hentet 3. mai 2021 fra <https://ndla.no/subject:7/topic:1:183188/topic:1:118292/resource:1:72880?filters=urn:filter:433559e2-5bf4-4ba1-a592-24fa4057ec01>

SuperOffice. (u.å.). *Hva er CRM?*. Hentet 23. mai 2021 fra <https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hva-er-crm/>

Tutorialspoint. (u.å.). *MIS - Enterprise Resource Planning*. Hentet 10. februar 2021 fra https://www.tutorialspoint.com/management_information_system/enterprise_resource_planning.htm

Tutorialspoint. (u.å.). *ERP System [figur]*. Tutorialspoint. Hentet 10. februar 2021 fra https://www.tutorialspoint.com/management_information_system/enterprise_resource_planning.htm

Visma (u.å.). *Pakker og priser*. Hentet 4. mars 2021 fra <https://www.visma.no/erp/pakker-og-priser/>

Wikipedia. (2019, 22. februar). *Forretningsprosess*. Hentet 9. mai 2021 fra <https://no.wikipedia.org/wiki/Forretningsprosess>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utgave). SAGE publications.



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway