



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram:
Master i endringsledelse

Vårsemesteret, 2022

Åpen

Forfattere:
Ruben A. Alfsen (261148)
Karina M. Haugen (228490)

.....
(signatur forfattere)

Veileder: Ståle Harald Opedal

Tittel på masteroppgaven: Kritiske suksessfaktorer for implementering av et digitalt CRM-system i en mellomstor virksomhet

Engelsk tittel: Critical success factors for implementing a digital CRM-system in a medium-sized business

Emneord: Implementering
Digitalisering
Planlagt endring
Virusteori
CRM
Kritiske suksessfaktorer

Sidetall: 80
+
vedlegg/annet: 2
.....
Stavanger, 15.06.2022
.....
dato/år

Forord

Denne oppgaven representerer slutten på vår mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært to kunnskapsspekke og lærerike år. Oppgaven har gitt oss mulighet til å bruke mye av det vi har lært gjennom forelesninger, workshops, eksamen og gruppearbeid i praksis. Oppgavens reise startet høstsemesteret 2021, hvor vi som smått begynte å planlegge oppgavens omfang, som omsider resulterte i en innsendt og godkjent projektskisse. Godt samarbeid og jevn fordeling av arbeidsoppgaver har bidratt til å forme oppgaven til det den er i dag.

Vi vil tildele en stor takk til alle informanter i Veni som har latt seg intervju, til tross for en travel arbeidshverdag. Det har vi begge satt utrolig stor pris på. Vi vil også takke vår pålitelige veileder, Ståle Opedal, som alltid har stilt opp når vi har trengt bistand og kloke ord. Ruben ønsker å rette en takk til sine foreldre Petter Alfsen og Elisabeth Alfsen, og storesøster Rebekka Isalin Ådneram. Til slutt vil Karina takke sin samboer, Magnus Wetteland og sin mor, May Irene Furenes.

Selv om veien mot målet har vært preget av frustrasjon, lange dager og reduserte ferier er vi stolte av å presentere innholdet av vår masteroppgave til deg som leser.

Med dette ønsker vi deg en god lesing!

Ruben & Karina

15.06.22

Sammendrag

I dag lever vi i en teknologisk tidsalder hvor det eksisterer et hav av ulike digitale verktøy. Flere av disse verktøyene selges inn i virksomheter med løfter som å blant annet effektivisere driften eller å forenkle arbeidshverdagen. Customer Relationship Management (CRM) er en tilnærming virksomheter benytter for å håndtere kunderelasjoner. Teknologi har bidratt til utviklingen av digitale CRM-systemer som lettere samordner informasjon. Veni, som er en mellomstor IT-virksomhet, besluttet på nyåret at de ønsket å implementere et CRM-system.

Det er ikke alltid slik at digitale systemer ender opp med å oppnå forventede resultater, noe som kan komme av at det oppstår utfordringer under implementeringsprosessen. Formålet med vår forskning er å bidra til at flere mellomstore virksomheter skal kunne lykkes med implementering av digitale CRM-systemer. Problemstillingen vi har utarbeidet er følgende; *“Hva er kritiske suksessfaktorer for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system i en mellomstor virksomhet?”*. For å besvare denne problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål. Disse omhandler hva virksomheten gjør for å implementere et digitalt CRM-system, hvilke utfordringer som gjør seg gjeldende under implementeringsprosessen, og til slutt hvilke faktorer som anses som avgjørende for å lykkes med implementeringen.

For å innhente datagrunnlag til forskningsprosjektet valgte vi å gå for en kvalitativ undersøkelse med eksplorativt undersøkelsesdesign. Dette på bakgrunn av lite forkunnskap omkring emnet. Ved bruk av en abduktiv forskningsstrategi i forbindelse med casestudie innhentet vi data som vi har drøftet opp mot det teoretiske rammeverket. Vi gjennomførte 12 intervjuer, med fire ledere og åtte mellomledere. Vårt teoretiske rammeverk består hovedsakelig av virusteori og teori omkring planlagt endring.

Gjennom drøfting av empiri og teori kom vi frem til en konklusjon. I dette forskningsprosjektet viser det seg at de mest sentrale kritiske suksessfaktorene for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system i en mellomstor virksomhet er behovsnerkjennelse, kompatibilitet og strategi. Dersom en ønsker å implementere et digitalt CRM-system bør disse faktorene tas høyde for, da det kan bidra til å gjøre det enklere å lykkes. Å anerkjenne behov for endring utgjør et godt utgangspunkt, fordi det kan indikere en

grunnleggende motivasjon og omstillingsevne. Å ta høyde for ulikheter innad i virksomheten kan sikre høyere kompatibilitet og bedre oversettelse av systemet. Til slutt kan en tydelig strategi med forankring i toppledelsen bidra til å tydeliggjøre hvordan CRM-systemet tilfører virksomheten og de ansatte verdi.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
1.0 Innledning	1
<i>1.1 Bakgrunn for valg av tema</i>	2
1.1.1 Teknologi, digitalisering og mote	2
1.1.2 Implementering av et digitalt CRM-system	4
<i>1.2 Presentasjon av case</i>	5
<i>1.3 Problemformulering</i>	6
1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
<i>1.4 Avgrensninger</i>	8
2.0 Teoretisk rammeverk	8
<i>2.1 Teoribegrunnelse</i>	9
2.1.1 Begrepsavklaring	9
<i>2.2 Organisasjonsmoters oppstandelse og reise</i>	10
<i>2.3 Implementering</i>	12
2.3.1 Oversettelses- og omformingsregler	14
<i>2.4 Endringsledelse</i>	15
2.4.1 Planlagt og kontinuerlig endring	16
2.4.2 Organisasjonsendring og omstilling	17
2.4.3 Barrierer mot endring	18
<i>2.5 Hovedtrekk ved virusteorien</i>	19
<i>2.6 Kort oppsummering</i>	23
3.0 Metode	24
<i>3.1 Forskningsstrategi</i>	24
<i>3.2 Datakilder og datatyper</i>	26
3.2.1 Valg av metodisk tilnærming og undersøkelsesdesign	27
3.2.2 Casestudie	28
3.2.3 Intervjuform	28
3.2.4 Utvalg av informanter	29
3.2.5 Utførelse av dybdeintervju	30
<i>3.3 Datareduksjon og analyse</i>	32

3.4 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet	33
4.0 Resultater	36
4.1 Hva gjøres i virksomheten for å implementere et digitalt CRM-system?	36
4.1.1 Foreløpig oppsummering	45
4.2 Hvilke utfordringer gjør seg gjeldende under implementeringsprosessen?	47
4.2.1 Foreløpig oppsummering	53
4.3 Hvilke faktorer anses som avgjørende for å lykkes med implementeringen?	54
4.3.1 Foreløpig oppsummering	59
4.4 Oppsummering av hovedfunn	60
5.0 Drøfting	61
5.1 Hva som gjøres i virksomheten for å implementere et nytt CRM-system	62
5.1.1 Hva gjøres i virksomheten i lys av planlagt endring	62
5.1.2 Hva gjøres i virksomheten i lys av virusteori	64
5.1.3 Oppsummering om hva som gjøres i virksomheten	67
5.2 Hvilke utfordringer som gjør seg gjeldende	68
5.2.1 Utfordringer med planlagt endring	68
5.2.2 Immunitet som en barriere mot endring	70
5.2.3 Oppsummering om utfordringer	71
5.3 Hvilke faktorer som anses som sentrale faktorer for å lykkes	72
5.3.1 Sentrale faktorer for å lykkes ved planlagt endring	72
5.3.2 Virusteori og suksessfaktorer	74
5.3.3 Oppsummering om suksessfaktorer	75
6.0 Konklusjon	76
6.1 Kritiske suksessfaktorer for implementering av et digitalt CRM-system	76
6.1.1 Kort oppsummering	79
6.2 Forslag til videre arbeid	80
Litteraturliste	81
Vedlegg 1: Intervjuguide	85
Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD	87

1.0 Innledning

Denne oppgaven handler om hvordan en privat virksomhet tilnærmer seg implementering av et bestemt digitalt CRM-system, og hvilken påvirkning implementeringen har for virksomhetens kultur og struktur. CRM kan defineres som: “A technology and system that sustains sales, marketing and customer service activities” (Hofbauer, 2016, s. 248).

Definisjonen viser til at CRM er en teknologi og et system som omhandler salg, markedsføring og kundeservice. I nyere tid viser det seg at de potensielle fordelene ved digitalisering er store. Ved å digitalisere prosesser som inneholder mye informasjon kan kostnadene reduseres betydelig, samtidig som behandling av større mengder med informasjon samordnes på bedre vis. Dersom virksomheter erstatter papir og manuelle prosesser med programvarer kan de samle inn data som kan utvinnes for å få bedre forståelse for prosessytelse, kostnadsdrivere og risikofaktorer (Parviainen et al., 2017).

Tidligere studier peker på at digitalisering kan påvirke effektiviteten i en virksomhet, spesielt i kombinasjon med valg av strategi (Chung et al., 2012). Studier trekker også frem at digitalisering i seg selv ikke tilfører verdi, men formes basert på hva du gjør med det i praksis ved bruk av strategi (Kane et al., 2017). Det er heller ikke gitt at man oppnår forventede resultater med implementering av digitale CRM-systemer. Faktisk viser studier at omkring 70 prosent av CRM-prosjekter ikke lever opp til forventet målsetning (Farhan et al., 2018). Chung et al. (2012) viser blant annet til at bedre implementering av CRM-aktiviteter kan gi større og bedre resultater for virksomhetens ytelse. Farhan et al. (2018) har gjennomført en studie, og identifiserer i den ti ulike suksessfaktorer ved implementering. Allikevel er det til vår beste kunnskap lite forskning som studerer hvilke kritiske suksessfaktorer som påvirker implementeringsfasen i virksomheter som har tatt i bruk et digitalt CRM-system. Vi ser det derfor som viktig å studere hvilke suksessfaktorer som påvirker implementering av CRM-systemer slik at vi får bedre kunnskap om hvordan en virksomhet kan nå sine mål.

I denne oppgaven vil vi innledningsvis argumentere bakgrunn for valg av tema. Deretter vil vi forklare hvorfor teknologi, digitalisering og mote er relevant. Vi vil videre forklare hva CRM innebærer og gi en begrunnelse for hvorfor dette digitale systemet er av interesse. Videre beskriver vi casen før vi presenterer en begrunnelse for problemstillingen. Ytterligere

har vi formulert tre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen. Til slutt vil vi gi en redegjørelse for oppgavens avgrensninger.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Temaet vi har valgt i denne masteroppgaven omhandler implementering av et CRM-system i en mellomstor IT-virksomhet. CRM er ett av flere digitale verktøy som virksomheter i dag benytter. Digitale CRM-systemer har i de senere tiårene blitt et anerkjent verktøy, og brukes av et mangfold av virksomheter som håndterer kunderelasjoner. CRM-systemer hjelper virksomheter med å skape en virksomhetskultur med høyt kundefokus. Hensikten bak CRM-systemer er at de skal fungere som databaser som inneholder blant annet kunders kjøpshistorikk, demografi, aktiviteter, interesser, og annen nyttig informasjon. I tillegg bidrar slike systemet til at enhver organisasjonsenhet har tilgang til kontakt med kunden (Jim, 2006 referert i Muro et al., 2013). CRM gjør det også mulig for en organisasjon å heve seg over konkurrentene sine, nettopp ved det å bygge en relasjon til sin kundegruppe (Muro et al., 2013). Målet med CRM-systemer er ofte å oppnå profitt og bedre samhandling internt i virksomheten, samt å fremstå som seriøse aktører eksternt. God kundeføring kan sies å være selve nøkkelen til å oppnå suksess i virksomheten (Mishra & Mishra, 2009).

Suksessgraden ved implementering oppleves derimot som varierende. For organisasjonen vil det som står på spill omhandle hvorvidt man når de satte målene for implementeringen. Det kan handle om kost-nytte og andre kvantifiserbare eller observerbare resultater. Vi er derfor interesserte i å undersøke hva som skal til for å lykkes med en implementeringsprosess.

1.1.1 Teknologi, digitalisering og mote

Digitalisering har dukket opp som et moteord i dagens globale virksomhetsverden. Begrepet digitalisering forklares gjerne som en transformativ prosess hvor noe gjøres digitalt, og resulterer i en digital prosess, digital organisasjon eller digitalt samfunn (Andersen & Sannes, 2017). Kort forklart dreier digitalisering seg i første rekke om å gjøre manuelle prosesser digitale, men i nyere tid har digitalisering også fått en mer omfattende betydning.

Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) presenterer i sin rapport hvordan en ønsker at Norge vil se ut frem mot 2050, og omhandler blant annet hvordan digitalisering vil påvirke fremdriften i næringslivet. Ved å ta høyde for trender og utviklingstrekk, påpeker rapporten hvordan digitalisering vil bidra til å endre arbeidslivet på flere måter i årene fremover.

Datadrevne innovasjoner kan blant annet være en viktig driver for økonomisk vekst. Enhver bedrift kan ha flere ulike motiver for å digitalisere. Dette kan blant annet dreie seg om økonomisk vekst, økonomisk verdi, tilrettelegging, og å fungere godt overfor markedet og i selve samfunnet (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2018).

Teknologiutviklingen kan dateres helt tilbake til den industrielle revolusjonen på 1700-tallet. I dag kan vi si at vi har gått over til en ny industriell revolusjon, det forskere kaller den fjerde industrielle revolusjonen. Denne revolusjonen omtales som smart, hvor alle fagområder i samfunnet blir påvirket. Teknologien bidrar i dag til å hjelpe oss med å ta beslutninger, og har evne til å analysere og resonnerer ved hjelp av kunstig intelligens (Irgens, 2018). Verden og samfunnet er i rask endring, og har ført til at digitalisering har oppstått som en global trend. Vial (2019) påpeker at teknologi i seg selv er kompleks, og en må komme frem til løsninger for at organisasjoner skal holde seg konkurransedyktige i en digital verden. Her dukker begrepet digital transformasjon opp. Digital transformasjon defineres som “a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies” (Vial, 2019, s. 118). Digital transformasjon innebærer altså en prosess hvor organisasjoner svarer på endringer som befinner seg i deres miljø, og hvor man bruker digitale teknologier for å tilpasse verdiskapingen.

Endring i teknologien, fremveksten av nye forretningsmodeller og endringer i markedet vil fortsette å presse selskaper til å utvikle seg og vokse (Kane et al., 2017). Digitalisering som teknologisk og organisatorisk mote legger videre press på virksomheter om å implementere nyere og bedre løsninger, slik at det er mulig å følge utviklingstakten. Virksomheter i vekst kan møte på både eksterne og interne utfordringer, som digitalisering kan bidra til å løse. Det å beslutte hvilket verktøy som er verdt å investere i, og som vil gi ønskede resultater er derfor ingen enkel oppgave. Å se andre lykkes eller høre at et system fungerer godt i flere virksomheter, kan bidra til å legge press på en organisasjon til selv å benytte seg av samme type systemer. Dermed kan man si at digitale verktøy opptrer som moter.

Organisasjonsmote-teori er en tradisjon som studerer organisasjonsideer som moter, og baserer seg på tallrike observasjoner av organisasjonsideer over tid og deres spredningsforløp (Røvik, 2007). Denne teorien, som opprinnelig baserer seg på Abrahamson (1996) sin

organisasjonsmoteteori kan gi innsikt i og forståelse for hvordan moter oppstår, og forklarer i stor grad tilbudssiden til populære teknologiske og organisatoriske løsninger.

1.1.2 Implementering av et digitalt CRM-system

La oss si at en virksomhet har valgt å implementere et populært digitalt system etter at en ekstern konsulent eller selger har overbevist ledelsen i virksomheten om at det er den beste beslutningen de kan ta, hva skjer så? IT-selskapet Veni, som inngår som vår forskningscase, har akkurat stått overfor denne problemstillingen. De har nemlig valgt å implementere et nytt digitalt CRM-system. Veni, som de fleste andre virksomheter, forholder seg til enhver tid til ulike kunder. For å utvikle strategier som bidrar til verdiskapning er det viktig å ha kundefokus, og en bedriftskultur som underbygger dette. I praksis er det ulik grad av suksess knyttet til implementering og spredning av CRM i organisasjonen, og det kan være en langsom prosess hvor resultatene ikke alltid blir som forventet (Bohling et al., 2006). Dermed oppleves avgjørelsen som noe risikofylt. For å nå de satte målene er man avhengig av at ledelsen og de ansatte forplikter seg til strukturer, prosesser, verktøy og strategier som støtter dette. Da vil en være bedre rustet til å implementere et CRM-system (Johnston & Marshall, 2016).

Videre er det interessant å undersøke hva som skjer under en planlagt endringsprosess når virksomhetens ansatte har begynt å ta systemet i bruk. Som et svar på organisasjonsmoteteoriens mangelfulle forklaring til hva som skjer med organisasjonsoppskrifter i møte med en virksomhet, har Røvik (2011) utredet en alternativ teori. Denne teorien baserer seg på metaforen om virus, og kalles altså virusteorien. Virusteorien er relevant å diskutere og drøfte fordi den tar høyde for ulike kulturer i bedrifter og offentlige virksomheter, og ser på hvordan endring vil føre til en mer eller mindre automatisk respons i organisasjonen. Dermed vil virusteorien bidra til å sette lys på endringen fra et kultur- og prosessperspektiv. En organisasjon består i tillegg av en organisasjonsstruktur. Teori omkring endringsledelse, og særlig planlagt endring, tar i større grad for seg endring sett fra et ledelses- og aktørperspektiv. Denne teorien sier noe om hvordan handlende aktører forholder seg til endring. Ved å sette teoriene opp mot hverandre kan vi drøfte hvilken av disse som gjør seg mest gjeldende under implementeringen.

1.2 Presentasjon av case

I dette delkapitlet vil vi presentere oppgavens case. Vi vil starte med å gi en innføring i hvem virksomheten vi skriver om er. Veni er en mellomstor teknologi- og innovasjonsvirksomhet som holder til i Stavanger. Virksomheten ble etablert i februar 2018, og har i dag rett over 100 ansatte. Veni tilbyr blant annet kompetanse innen virksomhetsstyring, prosjektledelse, energi, IT-infrastruktur, support og drift av IT-løsninger (Veni, u.å). Selskapet består av de fire virksomhetsområdene salg og marked, transformasjon, smartbygg og infrastruktur. Vi fikk mulighet til å skrive oppgave om dem i forbindelse med at en av oppgavens forfattere er ansatt i virksomheten.

Ved årsskiftet besluttet Veni at de ønsket å implementere det digitale CRM-systemet Hubspot. Tidligere har de brukt ulike Microsoft 365 programvarer for å håndtere kundedata. Dette har de benyttet blant annet for å loggføre møter i form av referater, samt kundeinformasjon. For de som hovedsakelig driver med salg, er det flere som har opplevd at systemet ikke har fungert optimalt. Den potensielt største utfordringen har vært at ansatte har opplevd å kontakte en kunde uten å vite at en kollega allerede har vært i dialog med samme kunde. Slik stilles virksomheten i en uønsket situasjon. Det kan nemlig oppleves at kommunikasjonen internt i virksomheten ikke er tilstrekkelig. Det er ikke dermed sagt at det tidligere anvendte systemet er et dårlig system, men forutsetter jevnlig oppdatering og disiplinert bruk. Dermed er det vanskelig å opprettholde kontroll over tid. Spesielt med tanke på at virksomheten er i vekst, kan utfordringen potensielt bli større. Som en konsekvens av ulike prioriteringer i hverdagen og ulik bruk blant ansatte, mangler det en enstydig oppfattelse av når og hvordan man bør bruke det.

Det nye CRM-systemet har egenskaper som gjør det enklere å samordne informasjon om kundene på tvers av virksomhetsområdene. Systemet er kjøpt og betalt, så da gjenstår det at det blir brukt, noe som forutsetter opplæring. Med seg på laget har Veni eksterne konsulenter som bidrar til brukeropplæring. Med hensyn til personvern, har vi valgt å holde leverandøren av programvaren og de eksterne konsulentene som gjennomfører opplæring anonyme. Brukerne av systemet er hovedsakelig tiltenkt ledere, mellomledere og slagsansvarlige.

Ettersom vi har hatt anledning til å følge hendelsesprosessen gjennom en avgrenset tidsperiode, falt valget på å benytte oss av en casestudie. Tidslinjen for casestudie har vært fra og med januar til og med utgangen av april 2022. Vi har fulgt implementeringsprosessen av det digitale CRM-verktøy fra innledningsfasen og til verktøyet har blitt tatt i bruk. Gjennom casestudien vil vi få mulighet til å få frem de involverte parter og aktørers syn på prosessen. Vi ønsker å undersøke hva som skjer når et digitalt CRM-system blir implementert i en virksomhet og tatt i bruk. Spesielt interessant er det å finne ut hva en velfungerende implementeringsprosess innebærer i praksis, og hva hensiktsmessig bruk forutsetter. Vi har gjennom casestudie hatt anledning til å observere hvordan holdning og atferd har utviklet seg over tid.

1.3 Problemformulering

Når en virksomhet beslutter å implementere et digitalt system kan det oppstå flere utfordringer. Blant annet kan utfordringene dreie seg om planleggingsprosessen i forkant av implementeringen, oppfølging og involvering, om brukeren selv ser behovet for å ta det i bruk, forståelse, med mer. Man kan også risikere å møte motstand blant brukerne i virksomheten som er tilfredse med dagens løsning, noe som reiser problematikk omkring endringsvegring og endringsmotstand. Utfordringen vi ønsker å undersøke er altså hvor i implementeringsprosessen og brukeropplæringen det kan oppstå problemer, og hva som er årsaken til at de dukker opp. Tidligere forskning tar for seg forholdet mellom digitale løsninger og IT-avdelinger, og utdyper hvorfor dette forholdet ikke nødvendigvis går så lett som man kan anta. Blant annet påpeker Skjelvan (2015) at digitalisering innebærer en annen form for kompetanse og kultur enn det vi tradisjonelt finner i IT-avdelinger. IT-avdelinger kan ofte ha fokus rettet mot transaksjonssystemer, innkjøp og logistikk. Disse er nokså stabile og relativt forutsigbare systemer. Skjelvan (2015) forteller videre at digitalisering har en mer dynamisk karakter, hvor brukervennlige løsninger jevnlig oppdateres og tilrettelegges. Slik utfordrer digitalisering kompetansen og innovasjonsevnen, samt endringsviljen i tradisjonelle IT-avdelinger.

1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det er alltid en reell mulighet for at en virksomhet ikke når sine satte mål ved implementering av et digitalt CRM-system. Forskere og utviklere av slike informasjonssystemer konsentrerer

seg derfor om tilnærmingen til kritiske suksessfaktorer. Ved å ta høyde for kritiske suksessfaktorer kan man enklere unngå potensielle fallgruver. Investering i slike systemer fører ofte med seg store kostnader for virksomheten, og derfor er det viktig at nytten og inntjeningen overveier kostnaden. Slik sett skal det være verdt å bruke penger på. Vi har dermed formulert følgende problemstilling:

“Hva er kritiske suksessfaktorer for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system i en mellomstor virksomhet?”

CRM-systemer har til hensikt å øke effektivitet, og for å forsvare investeringen innebærer det at man ikke lider økonomisk tap av beslutningen. Som tidligere nevnt avgrensers vi problemstillingen til å dreie seg om én virksomhet og ett digitalt verktøy. Vi har kartlagt arbeidsformen som den avhengige variabelen, og den digitale løsningen som den uavhengige variabelen.

Det er også interessant å undersøke hvilke utfordringer som oppstår under en implementeringsprosess. Et digitalt verktøy skal nemlig enten erstatte eller endre måten en jobber på, og bedre effektiviteten og lønnsomheten i virksomheten. På forhånd hadde vi gjort oss opp tanker om hvordan implementeringen ville påvirke virksomheten. Disse tankene innebar at ansattes atferd ville endres, men spørsmålet er på hvilken måte. Vil den digitale løsningen endre atferden på en tilsiktet måte, eller oppstår det motstand for å beholde opprinnelige arbeidsmåter? Samtidig kan det også tenkes at atferden endres, men på en utilsiktet måte. For å avgrense problemstilling ytterligere har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som vi ønsker å besvare. Disse er følgende:

F1: Hva gjøres i virksomheten for å implementere et digitalt CRM-system?

F2: Hvilke utfordringer gjør seg gjeldende under implementeringsprosessen?

F3: Hvilke faktorer anses som avgjørende for lykkes med implementeringen?

Underveis vil vi kartlegge hvilke utfordringer mellomledere og ledere møter på. Til slutt vil vi studere hvordan man kan lykkes med å implementere et digitalt verktøy med utgangspunkt i virksomheten Veni. Forskningsspørsmålene har til hensikt å bidra til å besvare den overordnede problemstillingen. Med denne oppgaven ønsker vi å bidra til at bedriftseiere og ledere som benytter seg av CRM-systemer får bedre innsikt i hvordan virksomheten kan implementere verktøyer på en måte som sikrer at de satte målene, slik som økonomisk vekst, effektivitet og samordning på tvers av ulike avdelinger.

1.4 Avgrensninger

Vi har foretatt flere avgrensninger for å gjøre oppgavens omfang overkommelig. En av de største innvendingene, som vil komme til syne i oppgaven, er at vi har måttet avslutte vår studie av implementeringsprosessen mens den fortsatt pågikk. Det ville vært fordelaktig dersom vi kunne fulgt prosessen videre, men på bakgrunn av tidsrammen for prosjektet, har vi dessverre ikke hatt anledning til å følge hele prosessen. Vi vil ikke kunne dokumentere eller observere endringer og/eller oversettelse av idéer over tid, da vi avslutter vårt arbeid relativt tidlig i prosessen i det Røvik (2007) omtaler som adoptering. Dermed kan det være uforutsette utfordringer som dukker opp senere, som vi ikke tar høyde for eller har hatt anledning til å diskutere og drøfte i oppgaven.

2.0 Teoretisk rammeverk

Med forankring i problemstillingen og forskningsspørsmålene vil vi i denne delen av oppgaven presentere det vi anser som relevant teori og litteratur. Hensikten med kapitlet er å danne et grunnlag for drøfting av forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi anvender hovedsakelig teori som omhandler organisasjonsmote, implementering, endringsledelse og virusteori, og presenterer de i denne rekkefølgen. Organisasjonsmoten serverer private og offentlige virksomheter løsninger som har oppnådd høy legitimitet. Endringsledelse trengs for å ta én eller flere løsninger inn i virksomheten og gjøre den til virksomhetens egen. Implementering sier noe om hvordan omgjøringen fra en idé eller mote til praksis kan foregå der vi har valgt å vinkle denne reisen i lys av Røvik (2011) sin virusteori.

2.1 Teoribegrunnelse

I det følgende vil vi begrunne valg av teori og hvorfor vi mener den er relevant for å belyse og undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi har et ønske om å presentere teori som kan etablere en forståelse for hva som skjer når en virksomhet implementerer et digitalt verktøy. Prosessen starter med at en idé blir valgt ut, og valget kan blant annet basere seg på idéens popularitet. Abrahamson (1996) omtaler dette fenomenet som organisasjonsmote. Når en virksomhet har valgt ut hvilken idé de vil implementere starter prosessen hvor idéen skal tilpasses virksomheten, og omhandler det Røvik (2007) kaller kontekstualisering som krever en form for oversettelse av det gjeldende konseptet.

Implementering innebærer også en planlagt endringsprosess. I den forbindelse er det relevant å trekke frem teori omkring endringsledelse og hvordan implementeringen kan møte på utfordringer i form av motstand. Røvik (2011) sin virusteori tar for seg en annen vinkling omkring implementering, og forklarer endring som en oversettelsesprosess hvor utfallet av endringen skjer som en automatisk immunrespons. Mens organisasjonsmoteteori sier noe om oppskrifters reise inn i en virksomhet, vil endringsledelse forklare med et bredere ledelses- og strukturperspektiv hvordan en virksomhet planlegger, gjennomfører og innretter seg for å få til tilsiktet endring. Organisasjonsmoteteorien vil ikke inngå i drøftingen, fordi hensikten ikke er å avgjøre hvorvidt CRM-systemet er en organisasjonsmote. Snarere kan organisasjonsmoteteorien bidra til å danne en forståelse for hvorfor systemet ble valgt. Til slutt vil virusteorien, som er en mer prosessorientert teori, forklare hvordan en oppskrift møter på organisasjonens kultur og mennesker i prosessen ved implementering. Teorien og litteraturen vil bidra til å danne et grunnlag for å senere drøfte hvilke suksessfaktorer som er mest sentrale under implementeringsprosessen. På denne måten kan vi besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

2.1.1 Begrepsavklaring

Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur er to begreper som ofte går hånd i hånd i forbindelse med implementering og organisasjonsendring. Imidlertid defineres de på forskjellige måter og tjener ulike funksjoner i en organisasjon. Organisasjonsstruktur handler om hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjoner. En

formell organisasjonsstruktur viser til den formelt fastsatte arbeidsdelingen, som har til hensikt å fremme spesialisering i organisasjonen. Det dreier seg om hvem som har autoritet, altså bestemmer, styrer og koordinerer og på hvilken måte dette blir organisert på (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur er noe som utvikles over tid, og kan forstås som det grupper har lært og utviklet seg til å bli (Schein & Schein, 2016). I tilfeller hvor organisasjonsendringer er omfattende er det som regel ikke nok at ledelsen påvirker sine ansatte, organisasjonskulturen må også endres (Yukl, 2015). Den mest refererte definisjonen av organisasjonskultur er følgende:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Schein, 2016 referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130)

I tillegg til en overordnet organisasjonskultur kan det også oppstå subkulturer. Disse utgjøres av undergrupper av organisasjonens medlemmer som har dannet seg egne vaner og rutiner (Bang, 2017).

2.2 Organisasjonsmoters oppstandelse og reise

I dagens teknologiske virksomhetsverden utvikles det stadig nye systemer for å håndtere interne prosesser i organisasjoner. På 1990-tallet ble det predikert at organisasjonsformene ved det nye tusenårsskiftet ville bli dramatisk annerledes og preget av nye rammebetingelser og omlegging. Prediksjonen baserte seg på at det nye århundrets organisasjon ville stå overfor ulike drivere, som fremvekst av globale markeder, som igjen ville føre til økt konkurransekraft på tvers av landegrenser, som en konsekvens av teknologisk utvikling og løsninger (Røvik, 2007). Disse prediksjonene synes å stemme, og vi gjenkjenner det i fremveksten av teknologiske løsninger. Digitalisering og endring er nært beslektet, og endringsprosjekter i dagens organisasjoner henger relativt ofte og på en eller annen måte sammen med informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) (Amundsen et al., 2016).

Teknologiske og organisatoriske oppskrifter og idéer danner grunnlag for hvordan organisasjoner bør operere. Det vil være nyttig for videre forståelse å definere hva en organisasjonsidé og organisasjonsoppskrift er. En organisasjonsidé kan forklares som et tankesett om hva som er en *god* organisasjon, samt hva *god* ledelse innebærer. En organisasjonsoppskrift blir imidlertid definert som: ”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon” (Røvik, 2007, s. 13).

Global økonomisk vekst tillater virksomheter å vokse i et enormt raskt tempo. Hennestad & Revang (2017) understreker at behovet for endring oppstår på bakgrunn av to forhold. Det første handler om at organisasjonen og dens omverden fungerer dårlig. Det andre er dersom en oppdager at dagens organisering ikke kommer til å fungere i fremtiden. Videre påpeker de at i tilfeller hvor en virksomhet vokser, og det ytre miljøet legger press på virksomheten, vil det være nødvendig å tilrettelegge for planlegging av større endringsprosjekter.

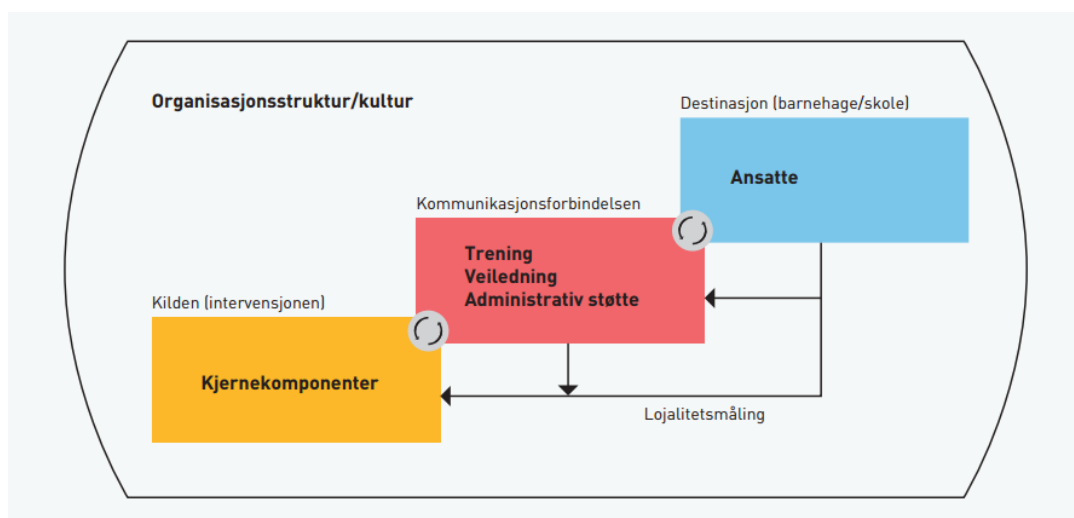
Samfunnsendringer kan sette en organisasjon i utakt med omgivelsene, som gjør at det oppstår et behov for endring. Denne tilstanden omtales i litteraturen som ”inertia”. Begrepet betegner: ”at organisasjoner har en innebygd tendens til å endre seg langsommere enn omgivelsene” (Hennestad & Revang, 2017, s. 88).

Det er ingen enkel oppgave å velge ut et bestemt digitalt verktøy når det finnes et hav av dem. Men historien gjentar seg og det gjør moter også. Her dukker begrepet organisasjonsmote opp. Den mest anerkjente teoretikeren bak organisasjonsmoteteorien er Eric Abrahamson og hans forskningsartikkel *Management Fashion* (Abrahamson, 1996). Abrahamson (1996, s. 257) definerer begrepet organisasjonsmote som ”A management fashion ... is a relatively transitory collective belief, disseminated by fashion setters, that management technique leads to rational management progress”. Kort sammenfattet utøver organisasjonsmoter en legitimitet på markedet gjennom deres popularitet, og rasjonaliseres på bakgrunn av løfter om å øke progresjon og vekst. Abrahamson (1996), inspirert av Hirschs (1972) anerkjente modell for hvordan kultur produseres, skiller mellom fire stadier i hvordan en organisasjonsmote oppstår. Det første stadiet er *skapelse* der en idé oppstår. Det andre stadiet er *utvelgelse*, hvor noen ideer legges bort samtidig som andre blir med videre. Det tredje stadiet er *bearbeiding* og omhandler prosessene der ideer pakkes som ledd i populariseringsprosessen. Det siste stadiet er *spredning*. Spredning oppstår gjennom ulike

typer trykte medier som for eksempel management-bøker, businesspresse og fagblader for bestemte profesjoner (Røvik, 2007). Forståelse for begrepet organisasjonsmøte gjør det lettere å få et grep om hvorfor noen digitale systemer er mer populære enn andre. Legitimerte idéer og oppskrifter legger press på organisasjoner til å ta dem i bruk.

2.3 Implementering

Det er i møtet mellom behov og tilbud at en beslutning om å implementere et digitalt verktøy oppstår. Implementering preges av både komplekse og omfattende prosesser. Begrepet implementering kan forklares ved at det består av en prosess hvor en idé omgjøres til praksis eller et sett av aktiviteter og strukturer som er nye for de aktørene som forventer eller erfarer endring (Fullan, 2007 referert i Roland, 2015). Implementering dreier seg altså om å omsette idéer, programmer og aktiviteter, samt strukturer ut i praksis. Eksempler på dette kan være teorier, aktiviteter eller digitale verktøy som skal iverksettes i praksis hos en virksomhet (Roland, 2015).



Figur 1. Rammeverk for implementering (Fixsen et al, 2005 referert i Roland, 2015, s. 22)

Fixsen et al. (2005) som refereres i Roland (2015), har utviklet en figur som beskriver implementeringsprosessen på en enkel måte. Modellen illustrerer kapasiteten til en organisasjon før en eventuell endring. I tillegg kan den benyttes som en god indikator på hvordan en organisasjon er rustet, og om den har grunnmuren til å lykkes med en implementeringsprosess. Selve endringen som skal implementeres illustreres i figuren som *kilden*. Kjernekomponentene som går inn under kilden omhandler det sentrale innholdet i

endringen. Den organisasjonen som har avgjort å gjennomføre et endringsforsøk fremstår i figuren som *destinasjon*. Her finner man de ansatte både på individ og kollektivt nivå. Disse skal motta kilden og bidra i innføringen av kjernekomponentene. For å få til denne prosessen er det helt avgjørende at organisasjonen skaper en god *kommunikasjonsforbindelse*. Dette krever aktiv trening, veiledning og administrativ støtte. For å oppnå god kommunikasjonsforbindelse er god ledelse en viktig faktor. Endringsagenter inngår som det Fixsen kaller *purveyors*, som har kunnskap til å omsette kilden/intervensjonen til praksis og som engasjerer seg i den kontinuerlige utviklingsprosessen. *Lojalitetsmåling* handler om å ha ansatte som er lojale, noe som er svært viktig for å få til en effektiv prosess med endringer (Roland, 2015).

Når en organisasjonsidé tas ut av en organisasjon og inn i en annen vil det være normalt å oversette idéen. Uttak, overføring og adoptering av idéer kan forstås som en form for oversettelse, eller translasjon. Det antas at forutsetninger for å oppnå vekst og suksess innebærer å kunne identifisere relevant kunnskap og relevante idéer, og å tilpasse de til egen organisasjon. Implementeringsteori skiller mellom to former for implementering; dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering handler om å hente ut en organisasjonsoppskrift, mens kontekstualisering innebærer å innføre en oppskrift i en ny kontekst (Røvik, 2007). På bakgrunn av oppgavens omfang, hvor vi tar utgangspunkt i en prosess der en virksomhet innhenter en oppskrift, vil det være naturlig å presentere og utdype karakteristikker ved kontekstualisering fremfor dekontekstualisering.

Kontekstualisering defineres som: ”idéer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst” (Røvik, 2007, s. 293). Når idéer ”reiser inn” i en bestemt organisasjon vil den møte på ulike strukturer. Disse strukturene kan være fysisk materielle, slik som bygninger, møbler og rom, eller formelle strukturer som rutiner, prosedyrer eller kulturer. Det er mange aktører involvert når idéer blir forsøkt oversatt og gitt innhold i organisasjoner. En “top-down” orientering til oversettelse av organisasjonsideer eller oppskrifter kjennetegnes av at idéene kommer inn via toppledelsen i organisasjonen, altså de som sitter på toppen av den hierarkiske strukturen (Røvik, 2007).

2.3.1 Oversettelses- og omformingsregler

Røvik (2007) skiller mellom ulike regler knyttet til kontekstualisering, altså generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformingsregler. Generelle innskrivingsregler handler om at man omgjør idemessige representasjoner slik at de får et mer lokalt preg. Spesifikke oversettelses- og omformingsregler kan forklares som i hvilken grad oversetteren kan omforme ideene. Oversettelseskompetanse, eller translatørkompetanse, beskrives i Røvik (2007) som en forutsetning for å lykkes, hvor gode oversettere kan bidra til å sørge for bedre oversettelser. På bakgrunn av oppgavens vinkling er det utfordrende å avgjøre hvorvidt idemessige representasjoner oppnår lokalt preg. Derfor velger vi i å fokusere på oversettelses- og omformingsregler, og i kommende avsnitt vil disse bli beskrevet.

I forbindelse med oversettelses- og omformingsregler er man opptatt av i hvilken grad og på hvilken måte innholdet i det som overføres og omformes i møte med en ny organisasjonskontekst (Røvik, 2007). Endringsprosesser kan anses utelukkende som en oversettelsesprosess. Allikevel er det ikke selvsagt at endringen forankrer seg språklig eller strukturelt i en virksomhet. For å avgjøre om en endring har fått strukturell og språklig forankring må selve endringen være gjennomført (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Røvik (2007) skiller mellom tre omformingsmoduser; *den reproduserende modus*, *den modifierende modus* og *den radikale modus*. Tilhørende oversettelsesregler er; *kopiering*, *addering* og *fratrekking*, og *omvandling*.

Den reproduserende oversettelsesmodus handler om en organisasjons tilbøyelighet og evne til å oversette så presist som mulig i forbindelse med oversetting mellom ulike kontekster (Røvik, 2007). Modusen gjenspeiler organisasjoner som sikter på konkurransefortrinn ved å etterligne andres beste praksis eller innovasjoner (Røvik, 2011). *Kopiering* forklares som å hente ut en praksis fra en kontekst for å gi den en idemessig representasjon. Deretter settes den inn i en ny organisatorisk kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes.

Sannsynligheten for at kopiering vil bli anvendt, og hvorvidt man lykkes med det, kan blant annet henge sammen med hvor oversettbart og hvor omformbar det som skal overføres er. Påstanden er at jo mindre omformbar idéen eller konseptet er, desto større sannsynlighet er det for at oversettelsen vil kunne forløpe som kopiering (Røvik, 2007).

Den modifierende modus kommer til uttrykk hos oversettere, og kjennetegnes av en større tilbøyelighet til å tillatte omforming og tilpasning i oversettelsesprosessen. Det modifierende modus består av to oversettelsesregler; *addering* og *fratrekking* (Røvik, 2007). *Addering* handler om å legge til noen få elementer i det du oversetter og overfører idéen (Røvik, 2011). *Fratrekking* kan forklares som det motsatte, hvor man heller trekker fra elementer (Røvik, 2007).

Den radikale modus uttrykkes ved at oversetteren har en tilbøyelighet, og at en er ubundet av den originale versjonen av idéen (Røvik, 2011). Den radikale modus kommer til uttrykk gjennom oversettelsesregelen *omvandling*, som handler om å endre en grunnleggende idé eller praksis (Røvik, 2007). Omvandling innebærer en omfattende transformasjon og blanding av flere idéer som fører til en unik oversettelse (Røvik, 2011).

2.4 Endringsledelse

I dette avsnittet vil vi forklare hva endringsledelse innebærer, samt hva vellykket endringsledelse forutsetter. Endringsledelse er sentralt under enhver implementeringsprosess da det omhandler endring. Begrepet *endringsledelse* kan forklares som styrt endring av organisasjoner (Hennestad & Revang, 2017). Beckhard og Harris (1987) referert i Hennestad og Revang (2017) utdyper at endring begynner med at en starter i den eksisterende tilstanden organisasjonen er i dag (A). Den ønskede tilstanden (B) er målet, og avstanden mellom eksisterende og ønsket tilstand kalles endringstilstanden eller endringsperioden (C). For å identifisere hvorvidt organisasjon reelt er endret er det ulike kjennetegn man kan observere. For det første ser man på om organisasjonen har beveget seg fra en nåtilstand til fremtidig tilstand. En annen tilstand man kan observere er om organisasjonen fungerer etter de satte forventningene for den fremtidige tilstanden. En tredje tilstand er at endringen ikke har påført særlige økonomiske påkjenninger for organisasjonen. Til slutt kan man identifisere om endringene er foretatt uten å påvirke enkelte organisasjonsmedlemmer kostnader.

Hennestad og Revang (2017) påpeker at en fallgrube for endringsledelse er ineffektiv ledelse. For å unngå fallgruver ved endringsledelse beskriver Jacobsen og Thorsvik (2013) ulike forutsetninger for vellykket endring. Disse forutsetningene handler først og fremst om at det

må være et behov i organisasjonen. Man må også ha en klar visjon og strategi. Videre må man kunne endre på strukturelle trekk som hindrer endring i organisasjonen. Det må også være et sterkt team bak endringen som har evne til å lede, i tillegg må kortsiktige mål konkretiseres. Forbedringene må gjøre seg gjeldende i organisasjonens struktur og en må skape avstand til tidligere praksis gjennom å utvikle kultur som institusjonaliserer de gjennomførte endringene.

2.4.1 Planlagt og kontinuerlig endring

Organisasjoner har tradisjonelt blitt ansett til å representere stabilitet og orden. Organisering assosieres med ordet ”orden”, som viser til en form for kontroll. Denne tilstanden utfordres av organisasjonens ytre miljø. Over tid utvikler organisasjoner et ”momentum”, eller egenkraft, til å videreutvikle seg rundt det de holder på med ved at man gjør det samme over tid, og at man blir bedre til å gjøre det samme om igjen. Dermed oppstår et “konvergerende momentum”, som skyldes utviklingen av kollektive vaner. Det kan oppstå brudd i utviklingslinjen, eller ”punctuated equilibrium”, noe som i ettertid fremstår som brudd i utviklingslinjen. Man har en tendens til å holde fast ved rutiner og prosesser som fungerer godt, og dermed oppstår et gjensidig avhengighetsforhold (Hennestad & Revang, 2017).

Planlagt endring innebærer at én eller flere personer innleder en endringsprosess. Det igangsettes ulike aktiviteter rettet mot å oppnå en forandring i atferd, strukturer eller kulturer (Jacobsen, 2004). Dunphy (1996) referert i Weick og Quinn (1999) understreker at planlagt endring bunner i at organisasjoner ikke evner å opprettholde tempoet for kontinuerlige organisasjonsendringer over tid. Weick og Quinn (1999) bruker episodisk endring som et samlebegrep for å gruppere organisasjonsendringer som har en tendens til å være sjeldne, diskontinuerlige og intensjonelle. Organisasjonsendring som dette omtales som episodisk fordi det har en tendens til å oppstå i bestemte perioder som kjennetegnes av interne arrangementer, og drastiske endringer. Disse endringene kan påvirke organisasjonens dyptliggende strukturer. Episodisk endring assosieres med planlagt endring, fordi begge krever et balansebrudd og en overgang til nyskapt balanse.

Kurt Lewin omtales som opphavsmannen til teori omkring planlagt endring (Hennestad & Revang, 2017). Lewin presenterer et tre-steps rammeverk for planlagt endring. Det første steget, *unfreezing*, går ut på at organisasjonen klargjøres for endring. I første omgang handler det om at en endringsagent anerkjenner behovet for endring (Shirey, 2013). Interne endringsagenter, som i praksis er ledere, spiller en sentral rolle for å redusere usikkerhet og styrke endringsberedskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I dette stadiet er det viktig å ta høyde for faktorer for og imot endring. *Moving* eller *transitioning* som er det neste steget handler om å se på endringen som en prosess snarere en enkel hendelse. I denne fasen er det viktig å engasjere folk til å forsøke å tilnærme seg endringen. En overgang krever at individer reagerer på endring, som videre forutsetter *unfreezing* eller å gjøre noe nytt. I tillegg krever endringen at individer bidrar gjennom handling. *Refreezing* er det siste steget, og går ut på at endringen synes i de eksisterende systemene, strukturen og praksis. Det tredje steget er sentralt for å sikre at endringen manifesterer seg i organisasjonen (Shirey, 2013).

Tsoukas og Chia (2002) forklarer at endring innebærer en sammenveving av aktørers nett av tro og handlingsvaner for å imøtekomme nye erfaringer oppnådd gjennom interaksjoner. De understreker at endring består av pågående improvisasjon og menneskelig handling. Selv om det eksisterer pågående endringsprosesser i organisasjonen, betyr ikke det nødvendigvis at selve organisasjonen endrer seg. I følge Tsoukas og Chia (2002) må vi se på organisasjoner som en kontinuerlig prosess hvor stabilitet byttes ut med en tilstand hvor organisasjonen alltid endrer seg. Dette omtales i litteraturen som kontinuerlig endring. I forskning og litteratur gjøres det ofte et skille mellom planlagt og kontinuerlig endring. Planlagt endring og kontinuerlig endring kan også sies å supplere hverandre ved at organisasjoner kontinuerlig må ta hensyn til sine omgivelser og dermed tilpasse sin praksis (Hennestad & Revang, 2017).

2.4.2 Organisasjonsendring og omstilling

Omstilling er et begrep som dukker opp i forbindelse med endringsledelse, og er spesielt knyttet til planlagt endring. Omstillingsprosesser kjennetegnes hovedsakelig av en ledelsesstyrt og planlagt prosess hvor man jobber mot konkrete mål i en tidsavgrenset periode. Ledere og ledergrupper sørger for å drive med strategiarbeid, som ofte kan dreie seg om å ta markedsandeler. Denne prosessen består av interne endringer, og initieres også ”fra toppen” av virksomheten (Amundsen et al., 2016). Sett i sammenheng med CRM innebærer

hovedaktivitetene til toppledelsen å være ansvarlige for å blant annet etablere målbare mål til CRM-systemet, bygge kunnskap om potensielle fordeler, kapasitet, ressurser og de potensielle utfordringene virksomheten kan møte i en implementeringsprosess av et CRM-system. Dersom ledelsen involverer seg i høy grad vil det være enklere å bidra til at virksomhetskulturen blir kundefokusert gjennom et nytt CRM-system som setter dette i fokus (Farhan et al., 2018). Det skilles mellom varige- og sykliske omstillinger. Endringer knyttet til miljø og teknologi er for eksempel varige omstillinger og kjennetegnes av at det i en viss grad er permanent. Sykliske omstillinger på en annen side, knytter seg til mer forbigående endringer. Et eksempel på sykliske omstillinger er endringer i rammebetingelser (Amundsen et al., 2016).

2.4.3 Barrierer mot endring

Endringsinitiativer baserer seg ofte på idéer som inneholder elementer av usikkerhet. Disse idéene må brytes ned til noe konkret for at endringen skal kunne gjennomføres. Abstrakte løsninger må med andre ord konkretiseres til handlinger og fysiske objekter (Jacobsen, 2004). Det skilles mellom individuelle og organisatoriske barrierer mot endring. De individuelle barrierene handler blant annet om økonomisk usikkerhet, redsel for det ukjente, trussel mot etablerte sosiale relasjoner, vaner, mangel på å erkjenne endringsbehov og demografiske forskjeller. Organisatoriske barrierer utgjøres for eksempel av strukturelle tregheter, selve organisasjonen har bygget en sterk stabilitet i utføringen av arbeidsoppgaver, at det sosiale systemet ønsker å beholde status quo, trusler mot maktbalansen, tidligere mislykkede endringsforsøk og/eller sammensetningen av ledergruppen (Hennestad & Revang, 2017).

Shirey (2013) understreker at frykt for endring kan stamme fra usikkerheten som assosieres med endring. Barrierer mot endring kan hindre endringen å oppnå full utslagskraft. For å senke disse barrierene er det sentralt å ha en forståelse for hva som står bak endringsvegringen. Endring inneholder alltid en følelsesmessig komponent. Faktisk inngår emosjoner som en viktig del av all aktivitet som foregår inni organisasjonen, og skiller seg fra annen atferd (Jacobsen, 2004). Positive emosjoner påvirker enkeltes aktivitetsnivå og kan ha en innvirkning på ansattes motivasjon og utholdenhet i arbeidsoppgavene. Mestringstro og toleranse kan påvirke dette forholdet. Større tro på egen mestringsevne i forbindelse med arbeidsoppgaver og å ha toleranse for feil og motgang, kan virke positivt på enkeltes

emosjoner og mestringstro. Negative emosjoner, på en annen side, innebærer blant annet følelser som angst, skuffelse, frustrasjon og aggresjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse negative emosjonene kan dermed sette en stopper for endring.

Individuelle og dårlige erfaringer kan by på utfordringer. Motstand baseres ofte på tidligere erfaringer, og preger hvordan en forholder seg til endring på (Ford et al., 2002 referert i Amundsen et al., 2016). Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at motstand mot endring ikke alltid er utelukkende negativt. Tvert imot kan det være viktig. Årsaken er at motstand kan føre til debatt, hvor endringsagenter får innspill om forhold som man ellers ikke hadde tenkt på. Utfordringer oppstår dersom motstanden er destruktiv, og at det kjempes for særinteresser i stedet for å se organisasjonen som en helhet. For å oppnå en positiv motstand er en sentral faktor å være åpen for kritisk debatt, slik at man unngår å undertrykke kritiske ytringer. Dersom disse meningene aksepteres, vil åpenheten og motstanden plutselig få positive trekk. Endringsmotivasjon kan skapes ved at organisasjonsmedlemmer har en klar oppfatning over hva man kan vinne på enten ved å beholde eller endre praksis. Noe av det som anses å være sentralt i en endringsprosess er å ha godt nok endringsberedskap, som også henger sammen med grad av motivasjon knyttet endring. Dette er en kognitiv tilstand, og har noe å si for om endringen mottar støtte i organisasjonen eller ikke. Lav endringsberedskap kan på en annen side by på utfordringer fordi det knyttes direkte til motstand. Tilstanden kan basere seg på at endring anses som unødvendig, at organisasjonen selv ikke har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre endringen, at en ikke forplikter og støtter seg til endringen, eller at endringen ikke oppleves som fordelaktig for ansatte i virksomheten (Amundsen et al., 2016).

2.5 Hovedtrekk ved virusteorien

Virusteorien er en pragmatisk inspirert teori som fanger aspekter ved tilbud, overføring, mottak og utnytting av organisasjonsideer. Virusteorien er utviklet som en måte å forstå prosessen som skjer mellom idéer og handlinger, eller mellom prat og praksis (Røvik, 2007). Mens teori omkring endringsledelse sammenfatter sentrale forhold omkring blant annet planlagt endring, vil virusteorien gi en større innsikt i hva som skjer med oppskriften i møte med organisasjonen. Teorien tilbyr en kompleks, omfattende og nyansert forklaring av hvordan moderne organisasjoner håndterer idéer og hvilke utfall det har, og beskriver hvordan idéene ”reiser inn” i organisasjonen. Virus deler viktige strukturelle likhetstrekk

med organisasjonsideer, slik som for eksempel diffusjon, smitte, immunitet, adopsjon og effekter (Røvik, 2011). Kort oppsummert sier teorien noe om hva organisasjonsideer gjør med selve organisasjonen (Røvik, 2007). Madsen og Slåtten (2015) argumenterer for at man kan forstå virusteorien som en komplementær teori til organisasjonsmoteteori. Virusteorien har et større fokus på hvordan idéen, altså viruset, påvirker organisasjoner og hvordan organisasjoner håndterer idéen etter adopsjon. Organisasjonsmoteteori på en annen side tar i større grad for seg tilbudssiden og diffusjonens rolle ved institusjonalisering (Madsen & Slåtten, 2015)

Virusteorien kan forstås som kontekstualisering, hvor idéer forsøkes å bli tatt inn, og tatt i bruk, i organisasjoner. Det skilles henholdsvis mellom tre ulike scenarier for implementering og kontekstualisering; *rask tilkøpling*, som et positivt scenario, og *frastøting* og *frikøpling* som negative scenarier. *Rask tilkøpling* kan forklares ved at organisasjonsoppskrifter og idéer oppfattes som nokså uproblematisk og raskt kan installeres i de aller fleste organisasjoner. Det andre scenarioet, *frastøting*, innebærer at raske og omfattende endringer i organisasjoner kan resultere i frastøting. Dersom ikke organisasjonsoppskriften eller idéen er kompatibel med både struktur og kultur i organisasjonen, vil den oppfattes som fremmed, og dermed frastøtes den. Det tredje scenarioet *frikøpling* kommer som et resultat av at organisasjoner opplever et ytre press til å ta til seg nye idéer og konsepter. I dette scenarioet står organisasjonen i et dilemma mellom å beholde gamle vaner som har vist seg å være effektive, og det å oppnå ekstern legitimitet ved å benytte seg av moderne idéer og konsepter. For å løse dilemmaet må organisasjonen sørge for å frikople konseptene slik at de ikke påvirker aktivitetene i styrende grad (Røvik, 1998)

Virusteorien tar høyde for empiriske observasjoner i ulike bransjer og sektorer, og tar hensyn til hvor mottakelig organisasjoner er for forskjellige idéer. I tillegg tar teorien for seg hvordan forsøk på adopsjon ofte blir annerledes enn det ledelsen i utgangspunktet hadde tenkt seg. Røvik (2007) understreker allikevel at metaforer innebærer visse ulemper. Metaforer fører stadig til forenklinger av virkeligheten, og kan videre bidra til forfalskninger. Røvik (2011) beskriver seks sentrale kjennetegn ved virus, disse er: 1. *smitte/infeksjon*, 2. *immunitet*, 3. *replikasjon*, 4. *inkubasjonstid*, 5. *mutasjon*, 6. *inaktivering og reaktivering*.

Organisasjonsideer spres på *smittelignende* måter gjennom tid og rom. Reisen skjer mellom personer og organisasjoner, felt og sektor, og på tvers av landegrensler. En idésmitte kan smitte på to måter, enten med direkte kontakt eller gjennom smittebærere. En idébærer er en aktør eller institusjon som videreformidler idéen om organisering og ledelse, og gjør det lettere for organisasjoner å transportere idéene videre. En forskjell mellom virusssmitte og smitte av idéer, er at idéer smitter indirekte. Idéer er ikke fysiske objekter, og direkte fysisk overlevering er derfor ikke en forutsetning (Røvik, 2007). De virksomhetene som adopterer organisasjonsideer fungerer som aktive verter, noe som står i kontrast til hvordan forholdet beskrives i organisasjonsmoteteorien. Det som skjer med organisasjonsideen når den møter virksomheten, er at den blir oversatt og transformert, slik at den skal passe mer inn i virksomheten (Czarniawska & Sevón, 1996 referert i Røvik, 2011).

Et virus utløser forsvarsmekanismer i kroppen i form av en immunreaksjon. På en lignende måte har også organisasjoner forsvar som kan igangsettes mot inntrengende organisasjonsideer. Røvik (2007) skiller mellom et *ytre forsvar* og et *indre forsvar*. *Det ytre forsvaret* brukes som en betegnelse på et sett av mekanismer. Disse mekanismene kan føre til at idéer som fanges opp i ledelsen, av ulike årsaker ikke når innover og nedover i organisasjonen. Det oppstår dermed barrierer, som ofte uttrykkes gjennom at ledelsen ikke prøver hardt nok å implementere og oversette idéene slik at de nedfeller seg som faste praksiser. *Det indre forsvaret* kan beskrives som : ”Et sett av hensyn som aktiveres, og et tilhørende sett av argumenter som ofte anvendes når det ytre forsvaret ikke lenger er tilstrekkelig” (Røvik, 2007, s. 346). I slike tilfeller vil det gjøres forsøk på å implementere idéene i praksisfeltet. Røvik (2007) skiller hovedsakelig mellom tre hensyn og argumenter. Det første dreier seg om at idéen som skal implementeres må passe med virksomhetens praksis. Det andre hensynet handler om at ideene må stemme overens med organisasjonens verdier og normer. Det tredje er hensyn til enkeltpersoner eller en gruppe av personer i virksomheten. Røvik (2011) hevder at implementering ofte kan vare over lenger tid enn forventet fordi det kan oppstå komplekse forhold og uforutsigbare konsekvenser.

Det skilles også mellom *medfødt immunitet* og *ervert immunitet*. *Medfødt immunitet* er nedarvede egenskaper, og kan forklare hvorfor virus som påvirker dyr ikke kan overføres mellom artene (Røvik, 2011). Medfødt immunitet var vanligere før, da det gikk et tydeligere skille mellom tradisjonelle og formelle organisasjoner; forvaltning, forretning og forening. Dette gjorde at det var vanskelig for offentlige virksomheter å implementere

organisasjonsideer og oppskrifter. I dag er dette skillet litt mindre tydelig, og man kan dermed si at medfødt immunitet er svekket (Røvik, 2007). *Ervervet immunitet* vil si en tidsbegrenset form for resistens mot spesifikke mikroorganismer. Dette oppnås ved gjennomgang av tidligere infeksjon eller vaksinasjon. Ervervet immunitet har tre kjennetegn: *Spesifisitet, hukommelse og toleranse*. *Spesifisitet* omhandler at immunforsvaret spesifikt angriper de ulike typene av virus man allerede er smittet av eller vaksinert mot. *Hukommelse* dreier seg om at immunforsvaret “husker” de ulike mikroorganismene som har smittet én tidligere. *Toleranse* som er det siste kjennetegnet ved ervervet immunitet handler om at immunforsvaret utelukkende angriper de cellene som har blitt smittet av virus, fremfor å angripe friske celler (Røvik, 2011).

Organisasjonsmoteteorien kritiseres for å ikke teoretisere eller undersøke sannsynligheten for at populære organisasjonsideer kan implementeres fullstendig i organisasjoner, og at de noen ganger kan ha varige og betydelige effekter. *Replikasjon* handler om en prosess hvor et virus tar kontroll over vertscellen og repliserer seg selv. Replikasjon kan ligne på regulering, utdanning og opplæring. Spesielt interessant er utdanning og opplæring, fordi det handler om å lære opp noen teoretisk og praktisk (Røvik, 2011). Når en idé transformeres til en praksis, innebærer det blant annet å laste ned en programvare. Slik endres måten man arbeider gjennom at brukere trenes opp (Nielsen et al., 2014).

Inkubasjonstid vil si den tiden det tar fra et individ er smittet av et virus til man opplever symptomer. Forestillingen om ideers inkubasjonstid fanger opp de mange observasjonene av at det svært ofte kan ta lang tid fra en idé smitter som språklig virus, og til den eventuelt virkeliggjøres. Det slår ut i synlige strukturer, rutiner og aktiviteter (Røvik, 2007). Dette er prosesser som har betydelige effekter på lang sikt, og skiller seg dermed fra organisasjonsmoteteorien kjennetegn ved kortvarige handlingsmønster som bare når overflaten av organisasjonen (Røvik, 2011).

Når bransjer og enkelte organisasjoner blir “smittet” hender det at organisasjonsideer blir omformet, altså *mutert*. Dette kan skje spontant gjennom uregelmessigheter i eksempelvis kopieringsprosessen. Det er ikke helt ulikt måten virkelige virus muteres på, og slår ut i at

organisasjonsideer endres. Omdøping av den språklige drakten er et eksempel på dette. Et annet eksempel er at man refererer til idéen eller konseptet med et lokalt navn, noe som kan være et forsøk på å unngå å fremstå som en “moteløve” (Røvik, 2007). Det korresponderende trekket ved mutasjon er at målet er å oversette idéen eller konseptet (Røvik, 2011).

Et dokumentert kjennetegn ved noen virus er at det kan være vanskelig å bli kvitt dem når de først er kommet inn i kroppen. Her skilles det mellom *deaktivering* og *reakivering*, eller det Røvik (2011) omtaler som *dvale*. Organisasjonen kan over lange perioder veksle mellom tilstander der de er aktive og tilstander der de er inaktive. Liknende mønstre kan også observeres dersom man studerer hvordan organisasjonsideer ”oppfører seg” i organisasjoner over lengre tidsrom. Etter inaktive perioder, gjerne langvarige, kan idéene igjen bli reaktivert. Det kommer blant annet til uttrykk ved at de blir hentet frem igjen, men gjerne av andre aktører enn de som tidligere har arbeidet med dem, og det legges ofte nye planer for hvordan de nå skal implementeres (Røvik, 2007).

2.6 Kort oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på litteratur og teori omkring organisasjonsmøte, implementering, endringsledelse og virusteori. Det er et mangfold av litteratur som tar for seg ulike faser og kjennetegn ved implementering. Abrahamson (1996) organisasjonsmoteteori bidrar til å forklare på hvilken bakgrunn en idé eller et konsept blir valgt ut. Med det sagt er ikke hensikten i denne studien å avgjøre hvorvidt konseptet er en organisasjonsmøte, snarere hva som skjer med CRM-systemet i møte med en organisasjonskontekst. Her dukker det to alternative teorier opp som belyser hva som skjer under en implementeringsprosess, nemlig Røvik (2011) virusteori og Lewins modell for planlagt endring (Shirey, 2013). Virusteorien handler som nevnt om hvordan et konsept eller en idé sprer seg i en organisasjon, og baserer seg på metaforen om hvordan virus sprer seg i kroppen. Ifølge denne teorien har utfallet av implementeringen tre potensielle scenarioer; et *optimistisk scenario* og to *pessimistiske* (Røvik, 1998). Virusteorien avgrenser seg til å se på spredningen som en automatisk respons. Denne responsen kan vi videre belyse ved hjelp av kontekstualiseringens oversettelses- og omformningsregler (Røvik, 2007).

Teori omkring endringsledelse, og spesielt planlagt endring, handler om hva aktørene i virksomheten gjør for å legge til rette for og utføre endringen. Planlagt endring kjennetegnes av episodisk endring som er intensjonelle (Weick & Quinn, 1999). Lewins tre-steps modell setter blant annet lys på de ulike stegene en virksomhet må gjennom før en endring slår ut i organisasjonen som synlige strukturer og krever en form for omstilling internt.

Endringsprosesser krever imidlertid at det igangsettes aktiviteter for å endre atferd, struktur eller kultur (Jacobsen, 2004). Opp mot Lewins tre-steps modell kan vi knytte Fixsen et al. (2005) referert i Roland (2015) sin implementeringsmodell. Modellen sier noe om hvor godt rustet virksomheten er for implementering før selve prosessen setter i gang. Det hender at implementering ikke mottar forventede resultater eller respons i en organisasjon, og kan skyldes at prosessen stopper grunnet ulike barrierer. Disse barrierene kan forklares som immunitet eller dårlig oversettelsesarbeid i lys av virusteorien (Røvik, 2007). Ifølge teori omkring endringsledelse utgjøres barrierer mot endring av negative emosjoner som kan føre til motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Amundsen et al., 2016). For å unngå å mislykkes med implementeringen er det dermed viktig å belyse hva som skjer under prosessen, og å skille ut hva som er avgjørende faktorer for å lykkes. Teorien avgrenser seg i den forbindelse til valg av case, altså implementering av et digitalt CRM-verktøy, som begrenser utvalg av litteratur som vi kan ta med oss videre i drøftingen. Vi ønsker å avgjøre hvilken av disse teoriene, endringsledelse og virusteori, som stemmer best opp mot praksis. Da kan vi si noe mer om teoriene enten konkurrerer eller komplementerer hverandre.

3.0 Metode

Denne delen av oppgaven tar for seg forskningsprosjektets metodiske utgangspunkt. Her presenteres først forskningsstrategi. Deretter presenteres valg av forskningsdesign. Så vil vi argumentere for valg av datakilder og datatyper. Etterpå gjør vi rede for gjennomføring av prosjektet og hvilken analyseform vi har benyttet oss av. Til slutt vil vi belyse både styrker og svakheter ved metodevalget.

3.1 Forskningsstrategi

Det er tre ulike fremgangsmåter som kan benyttes når man skal forske på noe. Disse tre er henholdsvis induktiv, deduktiv og abduktiv fremgangsmåte. I avsnittene under vil vi

forklare hvordan de tre fremgangsmåtene blir benyttet, slik at vi kan begrunne for hvilken av dem vi har valgt.

En induktiv tilnærming baserer seg på forsøket om å gå «fra empiri til teori», hvilket betyr at teorien bør bunne i virkeligheten. Tilnærmingen krever at forskerne gjennom datainnsamlingen går inn med et åpent sinn (Jacobsen, 2015). Induktive tilnærminger forsøker å utlede generelle påstander ut ifra observasjoner av spesifikke hendelser (Kuczynski & Daly, 2003). Induktiv tilnærming til forskning kan bidra til å samle opp data for å bygge opp teori (Merriam, 2002). I tilfeller der virkeligheten i mindre grad er stabil og objektiv vil det være en ulempe å skape større teorier som tar for seg hvordan virkeligheten ser ut. Det vil heller kreve at forskerne forstår det som er unikt gjennom en induktiv tilnærming hvor en går «fra empiri til teori». Ideelt sett vil forskerne gå ut i virkeligheten med en åpen tilnærming der de på ingen måte begrenser informasjonen som skal innhentes. Til slutt vil denne informasjonen bli systematisert slik at den blir nyttig for andre (Jacobsen, 2015). Fordelen med den induktive tilnærmingen er at den fører til ny kunnskap som utgjøres av observasjoner og opplevelser fra virkeligheten. Ulempen er at dataene har en tendens til å være relativt snevre og begrenset. Dette på bakgrunn av forskeren i størst mulig grad skal la dataen snakke for seg selv og tilnærmingen baserer seg hovedsakelig på observasjoner (Kuczynski & Daly, 2003).

Deduktiv tilnærming handler om å gå «fra teori til empiri», noe som betyr at letingen etter empiri skal styres av teoretiske antakelser. For å gjøre dette kreves det at forskeren har en klar teori og en «lukket» tilnærming før datainnsamlingen starter. Med å ha en «lukket» tilnærming menes det at forskeren er tydelig ovenfor hva som skal studeres. Den mest hensiktsmessige fremgangsmåten er å gjøre seg opp noen antakelser om hvordan virkeligheten er, for å deretter hente inn empiri som brukes for å se om dette stemmer overens. Antakelsene før en tilnærming som dette oppstår som regel på bakgrunn av tidligere empiriske funn og teorier (Jacobsen, 2015). Siden den deduktive tilnærmingen blir styrt av observasjoner av teori blir resultatet at observasjoner velges med hensyn til deres relevans for teorien som testes. Ulempen ved bruk av deduktiv tilnærming er at man blir sittende fast i forhånds etablerte forestillinger og teorier, og det begrenser dermed muligheten for ny kunnskapsgenerering (Kuczynski & Daly, 2003).

Abduksjon er en pragmatisk tilnærming, noe som betyr at den benyttes når det ikke er mulig å si hvilken metode som er best å anvende. Det er vanskelig å gå inn i et forskningsprosjekt rent induktivt eller deduktivt, da det er nært umulig å se på virkeligheten uten fordommer og antakelser. I tillegg er det utfordrende å kun forholde seg til teori, noe som gjør at det er vanskelig å gå fra «empiri til teori» og «fra teori til empiri». Utgangspunktet til abduksjon er derfor å kombinere disse tilnærmingene. Det starter med et problem som må løses, noe som etterfølges av spekulasjoner om hvordan problemet ser ut og årsaken til det (Jacobsen, 2015). Abduksjon innebærer at man ønsker å forklare et fenomen (Kuczynski & Daly, 2003). Tilnærmingen kombinerer det induktive ved at man observerer eller legger merke til noe, og det deduktive gjennom å se om det støttes eller ikke i empiri. Det er altså en kontinuerlig veksling mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015).

Vi hadde i utgangspunktet et ønske om å innhente empiri for å bygge teori, men endte opp med en kombinasjon av induktiv- og deduktiv-forskningsstrategi. Oppgaven baserer seg dermed på en abduktiv tilnærming. Gjennom oppgaven vår anvender vi ulike teoretiske tilnærminger uten noen spesifikke tanker om funn på forhånd, for så å drøfte teori ut ifra den grunnleggende teorien presentert i teori-delen av oppgaven. I tilfeller som dette, hvor virkeligheten i liten grad er stabil og objektiv, er det lite hensiktsmessig å utlede teorier om hvordan virkeligheten ser ut og henger sammen. Vi er heller interessert i å forstå dynamiske prosesser, og å samle inn relevant informasjon med et åpent sinn (Jacobsen, 2015).

3.2 Datakilder og datatyper

Primærdata kjennetegnes av data som spesifikt samles inn for å besvare forskningsspørsmålene forskeren har, mens sekundærdata er data som en annen forsker har samlet inn (Gripsrud et al., 2016). Primærdata sørger for at forskeren innhenter data på egenhånd og baserer seg på fakta og direkte informasjon (Rabianski, 2003). I denne studien samlet vi inn primærdata gjennom dybdeintervjuer med ledere og mellomledere i IT-virksomheten, Veni. Hovedfunnene våre blir senere i oppgaven analysert og drøftet opp mot sekundærdataen vi har presentert i innlednings- og teori-kapittelet.

Sekundærdataen vi benyttet oss av kommer opprinnelig fra tidligere pensumlitteratur både på bachelor- og masterprogrammet, samt annen relevant litteratur og fagartikler. Vi har i tillegg benyttet oss av digitale databaser for å supplere teorigrunnlaget. Vi har funnet frem til tidligere forskning omkring teori som: *management fashion*, *virus theory*, *CRM og implementation*. Å søke på disse nøkkelordene i databaser som “Oria”, “Google Scholar” og på engelsk har vist seg å være av stor nytte. Vi har også brukt den digitale plattformen ”Idunn” som er en samleplass for forskningsartikler. Fordelen med sekundærdata er at de allerede er tilgjengelig, noe som har vært tidsbesparende for oss i dette forskningsprosjektet (Gripsrud et al., 2016). Flere av kildene vi har benyttet siterer annen litteratur, som også har vært nyttige å ta bruk av. For oss har det vært viktig å forholde seg kritisk til bruken av sekundærkilder, fordi nettsider og avisartikler kan inneholde innslag av påstander som ikke baserer seg på forskning. Dermed er det vanskelig å avgjøre hvorvidt kunnskapspåstander er ekte eller falske (Steensen, 2019). Dette kan spre informasjon som ikke forankrer seg i fakta, noe vi er opptatt av for å sikre reliabilitet til kilden.

3.2.1 Valg av metodisk tilnærming og undersøkelsesdesign

Metode er teknikkene man benytter seg av for å tilegne seg kunnskap om det som skjer i virkeligheten (Jacobsen, 2015). For å samle inn data om virkeligheten, altså empiri, må man avgjøre hvilken metode man ønsker å benytte seg av. En forskningsstudie starter som regel med at en er nysgjerrig på noe. Hva dette “noe” er knyttes vanligvis til det som står deg nært. Eksempler på dette er jobben, familien din, samfunnet eller deg selv (Merriam, 2002). Valg av studie handler i vårt tilfelle om at én av oppgavens forfattere er ansatt i en virksomhet som står overfor en implementeringsprosess, som vi som endringsledelsesstudenter har interesse av å studere. I forkant av studien har vi hatt et ønske om å samle inn informasjon gjennom ord for å få frem flere nyanser (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av denne beslutningen var det naturlig å gå for en kvalitativ studie. Det er nemlig slik at ved bruk av kvalitativ metode har man mulighet til å gå i dybden for å forstå (Gripsrud et al., 2016). I tillegg egner kvalitativ metode seg godt i forsøk på å generere teori (Kuczynski & Daly, 2003).

Da problemstillingen var utarbeidet og de tre forskningsspørsmålene formulert, gjenstod det å avgjøre valg av forskningsdesign. Forskningsdesign omfatter alle stadiene som finnes i et forskningsprosjekt, og det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper forskningsdesign som

henholdsvis er deskriptivt-, kausalt- og eksplorativt design (Gripsrud et al., 2016) Det innebærer i tillegg å redegjøre og begrunne for de beslutningene som var involvert i planleggingen av forskningsprosjektet (Blaikie & Priest, 2019). Vår studie har et eksplorativt design da det var mest hensiktsmessig for å utforske forskningsspørsmålene. Valget baserer seg på at vi på forhånd visste lite om kritiske suksessfaktorer ved implementering av et CRM-system. Vårt mål er å identifisere, beskrive og forstå fenomener ved å ta høyde for informantenes svar og bruke disse opp mot en drøfting av ulike teorier. Det innebærer også at vi som forskere har evnen til å tolke og å gi den innsamlede dataen mening (Kuczynski & Daly, 2003).

3.2.2 Casestudie

I vår studie har vi hatt et ønske om å forstå verden fra intervjupersonens side, få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres oppfattelse og opplevelser med utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål (Kvale et al., 2009). Vi har hatt anledning til å observere implementeringsprosessen over en tidsbegrenset periode, og har valgt å foreta oss en casestudie. Casestudier forklares som intensive kvalitative studier der man forholder seg til få undersøkelsesenheter. Ordet "case" kommer fra det latinske begrepet casus, som kan forklares som "betydningen av det enkle tilfelle" (Andersen, 2013, s. 14). At en tar utgangspunkt i enheten for analysen, og ikke temaet for undersøkelsen, avgjør om det er en casestudie (Merriam, 2002). En case kan blant annet være en handling, beslutninger, en organisasjon eller deler av den, en fase eller et hendelsesforløp. I vår studie er prosessen selve caset, og organisasjonen undersøkelsesenheten. Vi følger prosessen over en tidsperiode på noen måneder, fra og med januar 2022 til og med april 2022. Informantene i studien er aktørene i virksomheten (Andersen, 2013). Vi ønsker å undersøke aktørenes handlinger og synspunkter.

3.2.3 Intervjuform

Ledernes og mellomledernes personlige erfaringer, meninger og innspill var av stor interesse til masteroppgaven vår, derfor valgte vi å gjennomføre individuelle dybdeintervju for å samle primærdata (Gripsrud et al., 2016). Kvale et al. (2009, s. 137) forklarer at "forskningsintervjuet er en interpersonlig situasjon, en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse. I intervjuet skapes kunnskap i skjæringspunktet mellom intervjuerens og

informantens synspunkter”. Fordelen med å ha individuelle dybdeintervju er nettopp det å ha informanten “en-til-en”. Det gir en større mulighet for utfyllende svar med stor grad av individuell informasjon uten noen form for gruppepåvirkning (Gripsrud et al., 2016). I tillegg ble det enklere for oss å få en helhetlig forståelse av prosjektet.

Det kunne vært aktuelt å gjennomføre intervjuer i fokusgrupper. Fordelen med fokusgrupper er at en innhenter data raskere enn individuelle dybdeintervju, samtidig som at det ivaretar den direkte interaksjonen som man har under et dybdeintervju (Gripsrud et al., 2016). Fokusgrupper egner seg godt når formålet med forskningen er å få frem forståelse, meninger og synspunkter, samt hvordan en videreføring av dette skjer i en sosial kontekst. I tillegg er det ofte også raskere og billigere å gjennomføre intervjuer i grupper (Wilkinson, 1998). Gruppedynamikken som skapes kan bidra til å frigjøre informantene til å si mer enn de muligens ville gjort under et individuelt dybdeintervju, men kan også hemme informantene. Samtidig er det også noen ulemper relatert til bruken av fokusgrupper. For eksempel kan det være dominerende personer i en fokusgruppe som gjør at noen av informantene ikke kommer til med tankene sine (Gripsrud et al., 2016). Videre kan det være vanskelig å analysere de innhentede dataene (Wilkinson, 1998). Valget vårt landet derfor på individuelle dybdeintervjuer da fordelene med det er at det tilfører større grad av individuell informasjon. I tillegg til dette unngår en gruppepåvirkning (Gripsrud et al., 2016).

3.2.4 Utvalg av informanter

For å besvare de tre forskningsspørsmålene samt problemstillingen valgte vi å benytte oss av et vurderingsutvalg. Et vurderingsutvalg er vanlig når utvalget av informanter baseres på at de besitter bestemt informasjon som man ønsker å representere i forskningen (Gripsrud et al., 2016). Vår første oppgave var å identifisere nøkkelinformantene. I utvalget inngår det totalt tolv informanter, som skal bidra til å sikre et representativt utvalg. I tillegg til at vi innhenter nok data for å utføre en pålitelig analyse (Marshall et al., 2013). Under første intervjurunde valgte vi å intervjuer de fire lederne for hvert virksomhetsområde, der den ene lederen er prosjektansvarlig, mens de tre andre er en del av ledergruppen. Utover dette fant vi i samråd med prosjektleder ut at det ville være mest hensiktsmessig å intervjuer to mellomledere fra hvert virksomhetsområde. Grunnen til dette er at mellomlederne kan bidra til å fremme ulike meninger og synspunkter. Kvalitativ metode kjennetegnes av at resultatene ikke kan

generaliseres til populasjonen (Gripsrud et al., 2016). Til tross for det vil vi argumentere for at utvalgsrammen vår gir et representativt bilde av hvilke kritiske suksessfaktorer som gjør seg til kjenne under en implementeringsprosess av et CRM-system i en mellomstor virksomhet.

3.2.5 Utførelse av dybdeintervju

Vi valgte å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervju med konkrete, men samtidig åpne spørsmål. Fordelen med å ha åpne spørsmål er at det bidrar til å gjøre informanten mer samarbeidsvillig (Gripsrud et al., 2016). Intervjuene tok utgangspunkt i intervjuguiden vi bearbeidet i forkant. Intervjuguiden delte vi opp i de fire temaene *digitalisering*, *Customer Relationship Management (CRM)*, *implementering* og *suksessfaktorer*.

I utførelsen av dybdeintervjuene valgte vi å fokusere på aktiv og samtalebasert informantintervjuing. Dette betyr at vi som intervjuere bidro som lyttere, og unngikk å styre eller lede responsen til informantene i en bestemt retning (Andersen, 2006). Enkelte informanter er mer utfordrende å intervjuer enn andre, og på mange måter kan dette oppleves som en utfordring. Slik Kvale et al. (2009) påpeker har vi i den forbindelse sett det som vår oppgave å motivere og hjelpe med å tilrettelegge for samtale i slike tilfeller. Intervjuguiden ble brukt som en rettesnor for å sikre at vi innhentet all den dataen vi trengte. Det var viktig for oss å sikre at kvaliteten på intervjuguiden var god, i og med at det har betydning for de fundamentale resultatene av studien (Kallio et al., 2016). For å sikre optimal kvalitet har vi utført en “pilottest” før gjennomføring av intervjuene. Spørsmålene i intervjuguiden er også i stor grad inspirert av intervjuguider brukt i lignende undersøkelsessammenhenger.

I enkelte tilfeller har vi vært litt fleksible ved å gå utenfor rammeverket til intervjuguiden. Dette gjorde vi ved å stille oppfølgingsspørsmål for å dekke svarene på en dypere og mer helhetlig måte. Kvale et al. (2009) legger trykk på hvordan aktiv lytting er viktig når det skal stilles gode oppfølgings spørsmål. Det er viktig å forstå hva som sies og hvordan det sies da det er en fordel fremfor det å være helt bundet til intervjuguiden. Gripsrud et al. (2016) understreker også at dette er sentralt, fordi intervjueren kan ha evne til å hemme informanten. Vi kan skille mellom intervjurunde én og intervjurunde to. Under intervjurunde én intervjuet

vi ledere, og i intervjurunde to intervjuet vi mellomledere. På bakgrunn av kunnskaps- og kompetanseforskjeller, i tillegg til å ta høyde for tidsperspektivet, valgte vi før intervjurunde to å justere intervjuguiden. Dette gjorde vi ved å legge til et par spørsmål for å sikre utfyllende svar, samt for å kartlegge hvordan mellomlederne ser implementeringsprosessen. Ved å gjennomføre åpne og samtalestyrte intervju innhentet vi utfyllende datamateriale til å besvare våre tre forskningsspørsmål, som i sum besvarer problemstillingen.

Vi gjennomførte som nevnt totalt tolv intervjuer der alle informantene i forkant av intervjuene ble informert om intervjuets tema. Intervjuene ble arrangert som fysiske møter. Invitasjonene til intervjuene ble sendt via "Outlook", da det på den måten dukket direkte opp i kalenderen til informantene. Det gjorde det dermed enkelt for informanten å akseptere eller avvise forespørselen. Dersom informanten ikke hadde tid eller avslo, fant vi fort en annen dag som passet bedre. Hvert dybdeintervju ble gjennomført med tre personer til stede. To forskere (intervjuere) og én informant. Intervjuene startet med at vi introduserte oss selv, før vi ga en kort gjennomgang av oppgavens omfang og hensikt. Samtykke inngår som en forutsetning for å gjennomføre et forskningsprosjekt (Ruyter, 2003). Derfor la vi i tillegg frem samtykkeskjema, hvor informanten fikk anledning til å se gjennom hovedformålet og deres rettigheter ved studien før vi gikk i gang med intervjuene. Med dette sikret vi informert samtykke, hvor informanten er informert om overordnede formål og hovedtrekkene ved studien (Kvale et al., 2009). Godkjenning fra NSD for gjennomføring av prosjektet ligger vedlagt (se Vedlegg 2).

Etter gjennomgangen av samtykkeskjemaet mottok vi henholdsvis samtykke for lydopptak og deltakelse i prosjektet fra alle de respektive informantene. Vi tok lydopptak for å sikre at intervjueren fikk mulighet til å konsentrere seg om temaene og dynamikken (Kvale et al., 2009). Under intervjuene fikk én av forfatterne ansvar for å stille spørsmål, mens den andre stilte passende oppfølgingsspørsmål. Dette for å ha fullstendig fokus på informanten slik at vi kunne observere kroppsspråk, vise at vi ga vår fulle oppmerksomhet og ikke minst for å gjøre det enklere å være aktive lyttere der vi kunne stille oppfølgingsspørsmål. Vi ønsket ikke å stresse informanten med å stille for mange spørsmål, derfor stilte vi etter beste evne åpne spørsmål, og så lite ledende som mulig. En utfordring med åpne spørsmål er at det i enkelte tilfeller blir besvart et eller flere kommende spørsmål, noe som fører til at man kommer i

utakt med intervjuet. Allikevel bidrar åpne spørsmål til å skape en mer naturlig dialog uten noen form for forstyrning. Intervjurundene startet i midten av mars, etter godkjenning fra NSD, noe som var fordelaktig da lederne og mellomlederne innen da hadde blitt litt kjent med det nye CRM-systemet og fått gjort seg opp noen erfaringer. Vi avsluttet intervjuene med å gi informanten mulighet til å tilføre det de måtte ønske av mer informasjon eller diskusjon. Alle intervjuene ble avsluttet med at vi takket informanten for deltakelse. Den gjennomsnittlige varigheten på intervjuene var på omkring tretti minutter.

3.3 Datareduksjon og analyse

Som nevnt tidligere tok vi lydopptak under intervjuene, som ble overført direkte til datamaskinen og lagret som krypterte filer i programvaren "VeraCrypt". Dette bidro til at vi fikk lagret all dataen fortløpende, samt opprettholdt krav til personvern. Etter hvert endt intervju startet prosessen med å transkribere. Kvale et al. (2009) påpeker at det å transkribere betyr det samme som å transformere, altså skifte fra en form til en annen. Transkribering av intervjuene tillot oss å omgjøre lydopptakene til skriftform. Årsaken til at vi transkriberte alle intervjuene var for å klargjøre dem for videre analyse. Hver av forfatterne transkriberte seks intervjuer hver. Slik sørget vi for jevn fordeling av arbeidsmengden. Etterpå gjennomgikk vi hverandres transkriberinger for å dobbeltsjekke at ingen hadde gått glipp av informasjon, og utelukket at noe ble mistolket. Vi sørget for å transkribere intervjuene kort tid etter de var gjennomført, som sikrer at vi husker det som har blitt sagt. Vi transkriberte akkurat det som ble sagt, og inkluderte også i transkriberingen der det forekom pauser. I presentasjonen av funnene våre vil derfor informantens sitater preges av enkelte ufullstendige setninger.

Da vi hadde fullført transkriberingen av alle tolv intervjuene satt vi igjen med over hundre sider med informasjon. Etterpå startet prosessen med å kode den innsamlede dataen. Ved å kode dataen sørget vi for å strukturere de ferdig transkriberte intervjuene, slik at vi kunne anvende dem videre i analysen. Vi benyttet oss av åpen koding, hvor dataen ikke trenger å være kvantifisert og heller hører til konteksten (Kvale et al., 2009). Åpen koding gjør det enklere å bryte ned dataene og å identifisere kategorier (Priest et al., 2002). For å kode transkriberingen av intervjuene våre benyttet vi oss av programmet «NVivo». Vi delte kodene inn i tre kategorier ut ifra hvert forskningsspørsmål. Dette gjorde arbeidet med å kategorisere gjennomgående tema og svar lettere. I tillegg var det fordelaktig at vi på forhånd

hadde utformet en intervjuguide som allerede var kategorisert ut fra ulike temaer. Etter hvert som det dukket opp fellestrekk i svar, delte vi svarene under hvert forskningsspørsmål inn i passende kategorier. For å gjøre det enklere å referere til informantene har vi under kodingen valgt å dele lederne inn i L1-L4 og mellomlederne inn i ML1-ML8. Et eksempel på hvordan vi har kodet er illustrert i tabellen under:

Kode	Kategori	Spørsmål	Utdrag fra svar:
<i>F1: Hva gjøres i virksomheten for å implementere et digitalt CRM-system?</i>	Introduksjon	Hvordan ble det nye CRM-systemet introdusert til deg/virksomhetens ansatte?	<p>L1: <i>Det har blitt introdusert på en presentasjon på et allmøte. Og så har vi jo hatt en runde i ledergruppen, der vi har diskutert det og presentert det, og besluttet det ...</i></p> <p>L2: <i>... først litt forskjellige workshoper med utvalgte teamledere også er det planlagt litt forskjellige workshops både på innholdsproduksjon og oppsettet med de forskjellige salgsfasene ...</i></p> <p>ML1: <i>Det gikk ut en mail til ledergruppen. Informasjon om at det var besluttet at nå skulle nytt system på plass, og at det ville starte å sette implementeringsprosjekt på det ...</i></p>
	Opplæring (spørsmål til mellomlederne)	Hvilken opplæring har du fått i det nye systemet for å håndtere kundedata?	<p>ML1: <i>Nå har jeg vært med på to gode runder med innføring og gjennomgang. Og da var det og satt av god tid til spørsmål i ettertid ...</i></p> <p>ML2: <i>... nå ble det en generell, men så var det veldig spisset mot noen av dem som var der ...</i></p> <p>ML3: <i>... det er egentlig to kurs, pluss at vi egentlig bare har fått det tildelt for å begynne å bruke det på en måte ... også skal vi ...</i></p>
	Strategi (spørsmål til mellomlederne)	På hvilken måte opplever du at de ansvarlige for implementeringen har en strategi for selve implementeringsprosessen?	<p>ML1: <i>... jeg føler at de har hatt et klart definert scope, klare mål, de har satt tydelige tidsfrister, og stilt krav til ressursgruppa ...</i></p> <p>ML2: <i>Ja, ja.</i></p> <p>ML3: <i>... har nok en strategi, ikke at det har blitt kommunisert så mye rundt det ...</i></p>

Tabell 1. Oversikt over koding

3.4 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

For å se på hvilke styrker og svakheter vi identifiserer med hensyn til forskningsdesignet vil vi se det opp mot begrepene validitet og reliabilitet. Validitet og reliabilitet er nemlig

begreper som alltid dukker opp i forbindelse med utførelse av forskningsprosjekter. Begrepene går hånd i hånd da det i gjennomførelsen av et forskningsprosjekt er viktig å sikre at man måler det man ønsker å måle og at resultatene blir pålitelige. For å sikre dette må vi sørge for at forskningsprosjektet opprettholder en høy grad av validitet og reliabilitet.

Validitet handler om i hvilken grad man oppnår å måle det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2016). Reliabilitet på en annen side kan forklares som i hvilken grad andre forskere som utfører lignende studie kan generere lignende tolkninger og resultater (Franklin & Ballan, 2001). Samtidig handler det om man faktisk kan stole på at resultatene er pålitelige. Med andre ord bør vi som forskere i høyest mulig grad forsøke å ha en fremgangsmåte som sikrer at vi vil få samme resultat dersom vi gjennomfører forskningsprosjektet helt likt flere ganger. Reliabiliteten kan utfordres ved forhold slik som at intervjueren hemmer informanten (Gripsrud et al., 2016). Det skilles også mellom intern og ekstern validitet. Gripsrud et al. (2016) forklarer at intern validitet handler om man vi måler det vi har til hensikt å måle. Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad resultatene kan overføres til situasjoner som er lignende den situasjonen som blir studert. Selv om reliabiliteten er høy, er det ikke dermed sagt at validiteten er høy. For å fullstendig kvalitetssikre et forskningsprosjekt må en også sørge for at en har intern og ekstern validitet.

Faren ved å benytte seg av sekundærdata er at den etter hvert blir utdatert, og at egen forskning i for stor grad preges av tidligere funn. Som nevnt tidligere er ulemper ved deduktiv tilnærming at du har forhånds etablerte forestillinger, samtidig som ulempene ved induktiv tilnærming er at forskeren lar dataene i alt for stor grad snakke for seg selv (Kuczynski & Daly, 2003). Vi anser abduksjon derfor som en løsning på dette problemet. Den sekundærdataen vi har anvendt er hovedsakelig hentet fra pensum vi har brukt i masterprogrammet endringsledelse, og vi anser den til å være god. Dette på bakgrunn av at pensumlitteraturen i stor grad består av anerkjente verk som er fagfellevurdert, noe som tilfører teorien større reliabilitet. All annen litteratur er forskningsbasert og kvalitetssikret. Litteraturen er hentet fra pålitelige nettadresser, hvor de fleste krever tilgang gjennom Universitetet i Stavanger sin bibliotek-funksjon i nettleseren.

En annen faktor som kan bidra til å påvirke troverdigheten til studien er at én av oppgavens forfattere er ansatt i virksomheten vi skriver om. På denne måten kan det oppstå en interessekonflikt. I et hvert forskningsprosjekt kan det oppstå en interessekonflikt. Dennis Thompson definerer en interessekonflikt som; «A conflict of interest is a set of conditions in which professional judgement concerning a primary interest ... tends to be unduly influenced by a secondary interest» (Thompson, 1993 referert i Ingierd et al., 2019, s. 21). Slike interessekonflikter kan sette forskningens integritet på spill, noe som betyr at slike situasjoner bør unngås. For å unngå at den ene forfatterens ansattforhold påvirket studiens reliabilitet deltok begge intervjuerne likestilt under intervjuene. Utover dette sørget vi sammen med lederen for prosjektet for at vi hadde et felles formål med forskningen som var å identifisere den reelle sannheten til hvordan implementeringsprosessen foregikk. Dette påpeker Ingierd et al. (2019) som sentralt for å unngå en interessekonflikt. På denne måten mener vi at forskningsprosjektets validitet ble ivaretatt. I tillegg har den andre forfatteren ingen tilknytning til arbeidsplassen. At én av forfatterne er ansatt i virksomheten anser vi også som en styrke i forbindelse med at funnene og den opplærte kunnskapen kan tas med inn i organisasjonen. I tillegg har vi tilstrebet å utarbeide en nøytral intervjuguide på forhånd som sikrer at vi opprettholder intern validitet og ekstern validitet i studien (se Vedlegg 1). Vi har også tatt høyde for forskningsetiske prinsipper når vi har analysert dataene, slik at prosessen skal være mest mulig transparent.

En siste svakhet med forskningsdesignet handler om utvalget. Vårt utvalg har bestått av ledere og mellomledere. Valg av informanter baserer seg på at de tiltenkte brukere i første omgang av implementeringsprosessen hovedsakelig er ledere, mellomledere og salgsansvarlige. I teorien kunne det vært interessant å intervju andre ansatte som forholder seg til kundekontakt. Likevel anså vi det som en reell fare for at Veni ikke har kommet langt nok i implementeringsprosessen til at disse har tilegnet seg nok kunnskap omkring det digitale CRM-systemet. Dessuten er oppslutningen omkring CRM størst blant den utvalgsrammen vi har valgt. Derfor vil vi argumentere for at utvalget er representativt for virksomheten.

4.0 Resultater

Denne delen av oppgaven inneholder en presentasjon av resultater fra det innsamlede datamaterialet fra alle de tolv utførte intervjuene. I tillegg presenteres analyser vi har gjennomført. For å holde det oversiktlig har vi ansett det som hensiktsmessig å dele opp resultatene i tre deler. Derfor har vi kategorisert ut fra de tre forskningsspørsmålene. Hvert delkapittel avsluttes med en foreløpig oppsummering med funn så langt. Funnene våre fremstilles i stor grad av direkte sitater, da vi vektlegger å få frem informantenes synspunkt og meninger. I slutten kapitlet har vi oppsummert hovedfunnene og utledet en modell.

4.1 Hva gjøres i virksomheten for å implementere et digitalt CRM-system?

For å besvare det første forskningsspørsmålet stilte vi flere ulike spørsmål. Først og fremst stilte vi spørsmål om det har vært anerkjent et behov for endring blant virksomhetens ansatte som ledelsen har fanget opp. Det er liten tvil blant informantene om at det har eksistert et behov når det kommer til å endre måten virksomheten håndterer kunderelasjoner. Flere informanter forteller allikevel at de selv har bygget opp en god rutine i de gamle systemene. Til tross for dette oppsummerer ML1 kort årsaken til at det gamle systemet ikke har fungert tilstrekkelig på et overordnet nivå: *“Det har fungert veldig bra for hver enkelt av oss, men veldig dårlig sammen. For ingen av oss har hatt oversikt over hva de andre har holdt på med”*. L3 forteller litt om sin opplevelse med bruken av det gamle CRM-systemet:

“Den lista i Sharepoint har vært tung å vedlikeholde, da folk ikke er flinke nok på å oppdatere. De glemmer å legge inn ting som de jobber med, og de glemmer å oppdatere det som ligger i lista, også er det litt vanskelig å følge en sånn fastsatt struktur fordi det er så mange typer salgscaser. Altså det å få alle de forskjellige mekanismene til å strømlinjeformes i en enkel tabell er fryktelig vanskelig.”

L1 slår fast at det er ekstremt nødvendig å erstatte det tidligere brukte CRM-systemet, som henholdsvis ingen av informantene ønsker å omtale som et fullverdig CRM-system. L1 understreker dette ved å si:

“Ja, altså vi har jo egentlig ikke hatt noe CRM. Men vi har brukt ulike oppslagsverk egentlig, som SharePoint for å rapportere på Case... OneNote som et... type CRM-system, hvor vi har lagt inn kundedata og vi har lagt inn møteinfo, kunder, kontrakter, ja... Så det, men det er ikke et fullverdig CRM-system.”

Årsaken til at ingen av informantene omtaler systemet som et CRM-system er at det ikke innehar noen spesifikke funksjoner som er tilrettelagt for å håndtere kundeinformasjon og -relasjoner. Et annet argument som inngår i behov er at det innad i organisasjonen eksisterer flere virksomhetsområder, hvor flere jobber med kundekontakt. Hyppigheten av kundedialog varierer derimot mellom hvert virksomhetsområde. L1 forteller: *“Vi har jo over to-hundre kunder, og for å få mer oversiktlighet; hva er det som skjer med den kunden? Hva er det som skjer med de kundene?”*

I tillegg består behovet i at det har oppstått en del uheldige situasjoner hvor én og samme kunde har blitt kontaktet av flere selgere, som hovedsakelig er et problem knyttet til salgsavdelingen. L2 gir et eksempel på dette:

*“Vi har hatt noen tilfeller allerede der kunden har blitt forbannet og hevet oss ut da det var 3 forskjellige avdelinger som kontaktet samme kunde og ba kunden om å fortelle samme historie, og da ble han til slutt bare lei, og sa at det ikke var noe han gadd; så dere må f***n koordinere dere internt. Så det er ikke noe særlig bra.”*

Det er derimot ikke alle som kjenner et personlig behov for å implementere et CRM-system. Samtidig er den overordnede forståelsen for at CRM-systemet potensielt kan bidra i det større bildet innforstått hos de aller fleste informantene. ML2 er blant dem som ikke selv kjenner et sterkt behov for et CRM-system, og argumenterer for det ved å si: *“Men jeg har liksom ikke kjent på kroppen at nå sliter jeg med å rekke over. Men jeg tror jo at det handler mer om min rolle, og at jeg ikke er primært salg direkte”*. Informanten supplerer utsagnet:

“Men nå har jeg i det siste kjent... Jeg har jo på en måte begynt mer med salg etter det kom. Og da ser jeg jo mer bare, dette er jo en fin måte å... Så jeg har ikke vent meg til noen andre vaner først på akkurat det, så det er kanskje lettere for akkurat meg da å bare: det er jo et system her, la meg bare begynne å bruke det før jeg lager mine egne excel-ark og OneNote.”

Dette eksemplet illustrerer godt hvordan en endring i arbeidsoppgaver videre kan endre behovet for et CRM-system. Denne informanten legger også til at hen ikke allerede har lagt seg opp noen vaner i det gamle systemet, og derfor har det lettere for å benytte seg av det nylig implementerte CRM-systemet. Behovet for endring ser således ut til å springe ut fra hvilke arbeidsprosesser du jobber med, og henger derfor også sammen med hvilket virksomhetsområde du jobber i. ML 8 utdyper dette videre ved å si:

“... men vi jobber i en bransje der vi har få kunder og store prosjekt. Sånn at det å håndtere informasjon med kunder er nokså rett fram. Når du er en mann som styrer tolv mann som har kanskje, fem store prosjekt sju åtte små og vi driver lite i salg i

utgangspunktet kundene kommer til oss, så det har ikke vært behov for et CRM-system i den forstand egentlig”.

Enkelte avdelinger har ansvar for større prosjekter der kundekontakten er mindre, og hvor prosjektene ofte strekker seg over en lenger tidsperiode. Dermed reiser det et spørsmål hvorvidt CRM-systemet er kompatibelt på tvers av de ulike virksomhetsområdene.

Et annet spørsmål vi stilte var: “Hvordan ble det nye CRM-systemet introdusert til deg/virksomhetens ansatte?”. I ledergruppen, som vi intervjuet cirka en måned i forkant av mellomlederne, svarer L1 at:

“Det har blitt introdusert på en presentasjon på et allmøte. Og så har vi jo hatt en runde i ledergruppen, der vi har diskutert det og presentert det, og besluttet det. Det var i første fasen, og så ble det presentasjon på allmøte, og så har vi hatt en ... et for-prosjekt der vi har kjørt det fra de forskjellige forretningsenhetene som har fått være med og som har fått opplæring og som har fått innsikt i hva det går i, og hva dette systemet kan gi ...”

L1, som henholdsvis er leder for prosjektet, gir en kort beskrivelse av hvordan prosessen har sett ut fra et lederperspektiv. Selve beslutningen om å implementere CRM-systemet ble tatt fra toppen av virksomheten, altså “top-down”. I den forbindelse ble det satt sammen et prosjektteam som har hatt ansvar for å gjennomføre implementeringen. Blant mellomlederne ble formidlingen av nyheten om å implementere CRM-systemet i stor grad oppfattet slik ML1 formulerer det:

“Det gikk ut en mail til ledergruppen. Informasjon om at det var besluttet at nå skulle nytt system på plass, og at det ville starte å sette implementeringsprosjekt på det. Og at det nå etter hvert ble involvert på de forskjellige funksjonene og en opplæringsfase.”

Allerede i forkant av beslutningen om å implementere CRM-systemet, er det noen få ansatte i virksomheten som en stund i forveien har tatt det i bruk. ML8 er blant dem, og opplyser om at:

”Det ble snik implementert av (navn) ved (avdeling). Han bare begynte med det for vi hadde ikke CRM, så han begynte med Hubspot, så kastet han meg og en til og så bare

begynte vi å trykke litt inni og så gikk det tre fire måneder og så kom da Hubspot og rullerte inn i Veni.”

Informanten redegjør for kjennskap til systemet gjennom å ha brukt det selv. Det er også andre som forteller at de har kjennskap til programvaren. ML4 er blant dem, og forteller at hen *“... har jobbet med Hubspot tidligere i andre selskaper”*. Allikevel er ikke dette den mest utbredte måten verktøyet har blitt introdusert til virksomhetens ansatte på, og representerer derfor heller ikke fellesskapets erfaring. Tidligere erfaring med verktøyet kan muligens gjøre det enklere for dem det gjelder å vite hvordan systemet fungerer, og hvilke muligheter man kan ha til å optimalisere bruken av det. I tillegg kan tidligere erfaring også redusere behovet for aktiv opplæring.

Vi blir informert om at lederne og mellomlederne, samt andre salgsansvarlige, har vært gjennom en periode med kursing. De respektive lederne har gjennomgått opplæring fra starten av februar, mens mellomlederne har fått opplæring fra midten av mars. Kursingen har foregått i form av workshops i samarbeid med leverandøren av tjenesten, altså av en ekstern konsulent. Workshopene ble arrangert og gjennomført digitalt på Teams, kanskje som en konsekvens av pandemien, men har til fordel gjort det lettere å nå et større publikum uten å måtte ha tilgang til et fysisk møterom. Til nå har alle ansatte, mellomledere og salgsansvarlige gjennomgått all foreløpig planlagt opplæring. En fordel med workshopene har vært, slik L4 påpeker, at: *“... man oppfordrer til dialog”*. Responsen vedrørende nytteverdien av workshopene har imidlertid vært noe varierende. ML3 greier kort ut om sin opplevelse av opplæringen:

“Nei, det er egentlig to kurs, pluss at vi egentlig bare har fått det tildelt for å begynne å bruke det på en måte ... også skal vi ... må bare lære litt underveis, det er egentlig det jeg føler”

ML3 understreker at det som gjenstår etter kursingen er å gjøre det til en vane å bruke og å få det inn som en rutine, og at en lærer ved å bruke systemet i praksis. Selv om den overordnede responsen på opplæringen har vært nokså positiv, er det spesielt én informant som ytrer at opplæringen ikke traff fullstendig. ML2 forteller:

“Det var veldig rettet mot hvordan de i salg skulle jobbe, opplevde jeg. Og så var det for de som ikke primært jobber med salg, som, men jobber med prosjekt og har en

annen kunde, hvordan skulle vi forholde oss til systemet? Når skal vi opprette en deal? Når skal vi... Det var ikke klart. Opplevde jeg da.”

Videre ytrer ML2 et ønske om at opplæringen skulle vært lagt opp på en annen måte. Det gjør hen rede for med å fortelle:

“Ville kanskje at de kjørte en opplæring for teamlederne og avdelingene og ble enige om kjørereglene og så tok de det med videre med hvordan vi gjør det i vårt team og tok opplæringen selv der det var forskjeller da. For nå ble det en generell, men så var det veldig spisset mot noen av dem som var der. Så da tror jeg at hvis de hadde gjort det med dem først så tror jeg de kunne hatt mer spisset opplæring mot, som var enda mer relevant og med de rette svarene med en gang til oss som ikke var direkte i den første målgruppen.”

I tillegg til spørsmål omkring opplæring og opplevelsen omkring den, stilte vi også de aller fleste informantene spørsmål angående verdien av å ha med seg en ekstern konsulent i implementeringen. Svarene vi mottok var noe varierende. De fleste på ledernivå anerkjenner at det er en fordel å ha med seg en ekstern konsulent. Blant mellomlederne er opplevelsen ganske motsetningsfylte. På spørsmålet: Hvilken verdi ser du i at det er eksterne aktører som bidrar til å implementere CRM-systemet?, svarer ML1:

“Jo, kjempeviktig fordi at da får du god input fra... ut fra noen som ikke blir farget av den de sitter ved siden av eller som de deler etasje med, eller som har hatt diskusjoner rundt kaffekoppen. Du har noen som kan det funksjonsmessige, som vet hva mulighetene til å gjøre justeringer eventuelt er på sikt, men som og kan komme og gi deg erfaring på bakgrunn av det de har gjort hos andre kunder. Og det er kjempeviktig. Fordi du, da blir du ikke alene til å drive prosessen. Du får en god støtte ...”

Å ha en ekstern aktør som bidrar i prosessen regner ML1 som positivt. Synet baserer seg på at den eksterne aktøren ikke påvirkes av hvilke prosesser som skjer inne i virksomheten. Snarere gjør den eksterne aktøren, altså konsulenten, seg opp en mening ut ifra de erfaringene hen har gjort seg opp basert på erfaringer fra bransjen. ML2 legger også vekt på styrken i samhandlingen mellom interne og eksterne aktører. ML 2 forteller:

“Ja, nei, jeg tror jo det helt klart trenger hjelp av leverandøren, men det kan godt hende at det hadde vært bedre hadde det vært noen interne som kjørte opplæring til

hele organisasjonen, men så hadde de, ref kjørerregler og den type ting, at det kanskje ville tvunget fram et større eierskap til kjørerregler. ... det er jo kanskje et tids- og ressurssspørsmål og, altså hvis det, ja... jeg tror det er nødvendig å ha med noen eksterne uansett og om det ja... Jeg tror ikke det er det som er avgjørende om det, begge må være med, hvem som snakker mest og minst, jeg tror det er summen av de to både internt og eksternt som må få det til å funke uansett.”

Konklusjonen er at eksterne bidrag ikke er nyttig alene, men at det er synergien mellom både interne og eksterne ressurser som gir resultater. Resterende majoritet av informantene svarer at de ser verdi i den eksterne konsulenttjenesten, og spesielt da på kort sikt. På lenger sikt viser det seg at internt engasjement og tilgang til interne ressurser i virksomheten er mer nødvendig for å lykkes. Det står altså sentralt å ha noen man kan henvende seg til internt og som kan følge opp at systemet faktisk blir brukt. I den forbindelse dukker begrepet superbruker opp. L1 definerer superbruker som:

“... en som kan det, som har lært seg det godt, og tar ansvar for å kunne systemet. Som kan være behjelpelige og gi folk hjelp.”

En superbruker kan med andre ord fungere som en intern ressurs i arbeidet for å implementere og forankre CRM-verktøyet i organisasjonen, og bidrar i et mer langsiktig perspektiv. L1 er blant dem som innehar rollen som superbruker, altså en som har opparbeidet seg mer kunnskap om systemet, og kan bidra til hjelp der det trengs. På sikt er superbrukere nyttige i forbindelse med nyansettelser for å sørge for integrering. Et annet poeng som trekkes frem er at det kan være nyttig for de som allerede er ansatte i virksomheten å ha noen å henvende seg til dersom det dukker opp utfordringer eller spørsmål. For å få en forståelse for tidslinjen og hvor en befant seg i implementeringsprosessen stilte vi spørsmål om hvor langt informantene oppfattet at de hadde kommet med implementeringen. Mens noen anser CRM-systemet som ferdig implementert, er det andre som mener at man så vidt befinner seg i start-fasen.

Etter opplæring gjenstår det at virksomhetens ansatte faktisk bruker systemet. Det blir synliggjort et skille mellom bruken blant lederne og mellomlederne. På bakgrunn av at opplæringen for ledere startet tidligere enn mellomlederne, ligger lederne derfor foran i implementerings- og adopsjonsprosessen. L4 påpeker selv dette skillet når hen sier:

“Jeg har jo nå holdt på lenger enn de andre, så jeg har, jeg jobber bare mot Hubspot. ... Så jeg vil jo si at jeg er helt over. Mens mine teamledere er nok bare så vidt begynt å legge inn og er på det ”test-stadiet” ennå, så de ligger nok kanskje en måned bak i... Så vi er ikke, vi er ikke helt på plass. Nei.”

L2 understreker også at hen ikke har brukt systemet veldig mye, og forteller:

“Vi har ikke brukt det så veldig mye, men det er en del formelle ting som må på plass, da det fortsatt ikke er på plass. Blant annet det å innhente tillatelse fra alle brukerne om at det er greit at e-postene som sendes blir tilgjengeliggjort for alle i Veni.”

De aller fleste mellomlederne opplyser om at de har begynt å ta i bruk det nye CRM-systemet. Samtidig presiseres det at bruken fremdeles ikke er veldig utbredt. Da vi stilte spørsmålet: Kan du fortelle litt om det nye CRM-systemet, blant annet hvilke funksjoner har det?, svarer ML3 at hen har *“... bare såvidt kommet i gang med det”*. Allikevel presiserer ML3 at fordelene med systemet er at du kan ta ut rapporter når det meldes inn *“... en aktivitet i form av et lead, eller en salg, eller en korrespondanse så kan du og da hente ut rapporter på de tingene”*. Allerede her ser vi en språklig forankring. Dette kan muligens ha sin forklaring i at selv om programvaren ikke har vært på plass før nå, har man tatt i bruk et annet system for håndtering av kundedata og relasjoner som innebærer at man tar bruk og har kjennskap til slike begreper.

Opplevelsen hittil av hvordan systemet fungerer og oppleves er delt. På den ene siden forteller L1 at det nye CRM-systemet er: *“... et litt intuitivt system, og et system som skal spille deg god da i organisasjonen.”* ML 3 forteller på en annen side at *“... det er ikke helt intuitivt”*. Brukeropplevelsen er subjektiv og opp til hver enkelt, derfor er det vanskelig å avgjøre hvem som har rett. Allikevel forteller de fleste informantene at det er enkelt å bruke. De ulike oppfatningene kan derimot forklare hvorfor noen synes det er lettere å ta i bruk enn andre. ML2 reflekterer over forskjellene mellom virksomhetsområdene, og at visse funksjoner tjener ulikt i de forskjellige områdene.

Videre stilte vi også spørsmål om *“På hvilken måte opplever du at de ansvarlige for implementeringen har en strategi for selve implementeringsprosessen?”*. Dette spørsmålet stilte vi for å avdekke om informantene ser hva som gjøres i virksomheten for å implementere CRM-systemet. Dette var et spørsmål vi eksplisitt spurte mellomlederne om for å avdekke

om strategien er synlig blant dem. De aller fleste informantene mener at det sannsynligvis er en strategi, men det er ulik oppfatning blant dem hvorvidt den er kommunisert godt nok ut til virksomhetens ansatte. ML5 forteller blant annet at:

“Det virker som det er laget en eller annen form for plan, også en hel haug ting som ikke er tenkt på ... Opplever jeg da, om det er sant eller ei vet jeg jo ikke.”

ML3 forteller også som en kritikk at hen synes at strategien ikke er kommunisert godt nok: *“... ikke at det har blitt kommunisert så mye rundt det egentlig”*. Det er kun én informant som ikke har kjennskap til om det er en strategi. ML8 opplever som en kontrast at strategien er nokså gjennomtygd fra ledelsens side. På oppfølgingsspørsmålet “på hvilken måte?”, svarer ML8:

“Fordi at første gang vi hørte om det, så har vi jobbet litt på med hvordan vi skal implementere det og hva vi skal bruke det til, og så har vi fått et par drypp på å høre mer og mer om det gjennom flere og flere møter, helt til vi kommer fram til å starte med det og, så forteller litt om hva som ligger bak og andre støtteprosesser som skal ligge rundt, altså inbound marketing, og snakke litt om hvordan vi tenker vi skal gjøre ting fremover, og så gjennomfører vi det det... da virker det veldig mye mer gjennomtenkt enn om at plutselig er en tirsdag som kommer “jeg har en god idé vi begynner med den og så kjører vi i mål og så ser vi hvordan det går”... Så det at man får høre om små drypp der vi har en plan vi skal ha et kurs vi skal ha strategi og så skal vi legge en plan for dokumentering, og så en plan for oppfølging da... det er veldig tillitsvekkende for min del.”

I følge ML8 er det kommunisert en strategi som også legger vekt på framtidsutsikter, altså planen videre, noe som stiller seg i kontrast med ML5 sin oppfatning av prosessen. ML4 mener også at det eksisterer en strategi, men legger til noen forslag om hva strategien for øvrig burde tatt stilling til:

“Jeg ser at i, altså det er en strategi ... Jeg ser at det er et fundamentalt behov for et CRM-system i virksomheten, men jeg hadde og likt at vi kunne, hadde hatt en strategi som var koblet sammen med en salgsstrategi generelt. Og hva er vår ambisjon, hvilke markedet er vi på jakt etter? Hvor stor andel av markedet har vi? Hvordan kan vi bruke Hubspot for å måle oss mot den strategien? Litt mer knyttet sammen med selskapets strategi. Nå er det mer - vi må ha et CRM-system og vi må bare få det på

plass. Vi knytter på indre marketing-målet. Men jeg ser jo ikke, eller jeg hadde likt og sett hvordan det knyttes sammen med Veni sin overordna salgsstrategi.“

I tillegg til forslag til forbedring, ytres det også et ønske om at strategien for implementering av CRM-systemet også skulle hatt sammenheng med den overordnede salgsstrategien. Slik som denne informanten får frem, er det flere mellomledere som fokuserer på hva som er gjort og hva som bør gjøres videre med konkrete eksempler. Disse refleksjonene var ikke like utbredt blant lederne som vi intervjuet tidligere. I første intervjurunde med lederne var fokuset mer på hva som skjedde i prosessen der og da, mens under andre intervjurunde med mellomlederne har man dannet seg et inntrykk av prosessen så langt.

Da vi stilte lederne spørsmål om hvordan ansatte involveres i implementeringsprosessen får vi som svar at de involveres gjennom opplæring, men at man videre tar det “... ut ifra behov” (L1). L3 forteller at man kunne ha involvert flere ansatte i implementeringen, men at han også tror at de må modnes, og legger til: “Ting tar tid, det er så enkelt”. Vi stilte også mellomlederne spørsmål i hvilken grad de synes ansatte bør være involvert i prosessen. Det er en felles enighet i at enhver ansatt ikke nødvendigvis trenger å involveres, men at mellomledere bør ta del i prosessen. ML 7 spesifiserer:

“De som skal bruke det mest bør være veldig involvert i å velge det. Å være med på å lage kravspesifikasjonen, det er tror jeg er veldig viktig. At alle i hele bedriften skal, er ikke nødvendigvis så viktig, men de som skal bruke det mye de bør være involvert helt fra starten.”

Om mellomlederne selv synes at de har blitt involvert i stor nok grad er det litt forskjellige meninger om. Under spørsmålet: Hvis det er noe som skulle ha blitt gjort annerledes hva skulle det ha vært?, er svarene svært varierte. ML6 svarer blant annet at hen skulle ønske en ble involvert i større grad:

“en av de tingene som vi gjerne burde gjort annerledes her var å involvert flere personer i forprosjektet ... på en måte, det sitter folk på huset her som har kunnskap med Hubspot fra før. Jeg har jobbet med Superoffice som er et annet system, ja ... så det tror jeg vi burde på en måte vært ... spurt litt internt hva er viktig for deg og hva er viktig for deg? For det var aldri noe som ble gjort hos oss.”

ML5 har også et ønske om større involvering, og forteller: *“Skulle gjerne blitt involvert mer, eller blitt involvert hadde vært gøy”*. Det er totalt tre mellomledere som ytrer et ønske om større involvering i implementeringsprosessen.

4.1.1 Foreløpig oppsummering

For å gjøre det enklere å kartlegge kritiske suksessfaktorer for implementering av det nye CRM-systemet har vi kategorisert den innsamlede dataen ut fra likhetstrekk. De ulike kategoriene er knyttet til hva som gjøres i virksomheten for å implementere et CRM-system og er: *”Behovsanerkjennelse”, ”Introduksjon”, ”Opplæring”, ”Bruk” og ”Strategi”*.

”Behovsanerkjennelse” er den første kategorien vi har kartlagt. Behovsanerkjennelse går ut på at det i forkant av beslutningen om å implementere systemet har vært et behov i virksomheten som ledelsen har anerkjent. Våre funn indikerer at det tidligere brukte systemet på mange måter har fungert greit, men ikke tilstrekkelig optimalt. For at det gamle systemet skulle ha fungert optimalt, forutsettes disiplinert og utbredt bruk blant majoriteten av virksomhetens ansatte. Det har vist seg å være vanskelig å få til i praksis.

Behovsanerkjennelsen har ført til at ledelsen har besluttet at det er nødvendig og/eller nyttig å implementere systemet.

Den andre kategorien vi har identifisert er *”Introduksjon”*, som går ut på hvordan beslutningen om å implementere systemet ble presentert for de ansatte. Beslutningen om å implementere det nye CRM-systemet ble tatt *”top-down”* av ledelsen. Offisielt ble beslutningen presentert på et allmøte. Prosjektleder forteller at det har blitt utført et forprosjekt fra de forskjellige virksomhetsområdene. Under forprosjektet har det blitt kommunisert hva systemet innebærer, og samtidig har man fått en gjennomgang med opplæring. Fra prosjektleders side er det en oppfatning om at introduksjonen har vært hensiktsmessig klar og tydelig, og hvor visjonen og hensikten bak implementeringen har blitt tydelig kommunisert. Slik oppleves det også blant noen mellomledere, men ikke alle. Det kommer også frem at enkelte ansatte har tidligere erfaring med systemet. Til vår viten er det tre ansatte som har hatt prøvebruker i en tid før implementeringen. På den måten har disse

ansatte blitt introdusert til systemet en tid i forkant av beslutningen. I tillegg er det minst én ansatt som har jobbet med systemet ved en tidligere arbeidsplass.

Den tredje kategorien er ”*Opplæring*”. Denne kategorien omhandler hvilken opplæring de ansatte har fått i bruken av systemet. Ledergruppen har fått opplæring fra og med begynnelsen av februar, mens mellomlederne og andre salgsansvarlige startet med opplæring i midten av mars. På bakgrunn av det ligger ledergruppen foran mellomlederne og andre salgsansvarlige i implementerings- og adopsjonsprosessen, selv om vi ikke finner særskilte forskjeller i svar fra og med første til og med siste intervjurunde. Det eneste som utgjør et skille er at mellomlederne kommer med flere konkrete forslag til hva som kunne ha blitt gjort bedre. Opplæringen har foregått i form av workshops som har bidratt til det er blitt oppfordret til dialog. De aller fleste er fornøyde med opplæringen, allikevel fremgår det noe kritikk. Kritikken er hovedsakelig rettet mot at en selv ikke har behov for opplæring, eller at den i større grad burde vært rettet mot hvert enkelt team. Under opplæringen har Veni hatt med seg en ekstern konsulenttjeneste som har gjennomført workshopene. I den forbindelse gjør det seg et tydelig skille i oppfatningen av hvorvidt det er viktig å ha med seg en ekstern konsulent eller ikke. Det viser seg tydelig at majoriteten av informantene ser verdi i å ha med seg en ekstern konsulent på kort sikt. På lang sikt viser det seg at et internt engasjement og tilgang på interne ressurser overveier behovet for eksterne bidrag. Dette kan blant annet dreie seg om oppfølging og tilgangen til superbrukere.

Etter gjennomført opplæring gjenstår det at CRM-systemet blir brukt. Dermed inngår ”*Bruk*” som den fjerde kategorien som inngår i hva som blir gjort i virksomheten for å implementere CRM-systemet. Fra og med første til og med siste intervju ser det ut til at bruken av systemet er begrenset. De fleste har vært inne og trykket i systemet, men færre har gjort det til en vane å bruke det. Samtidig har vi allerede funnet at begreper som hører til CRM brukes i dagligtalen blant de ansatte. Det er også ulike oppfatninger om hvordan det er å bruke systemet, hvor noen mener det er intuitivt, mens andre ikke. De ulike virksomhetsområdene har forskjellige behov knyttet til bruk, noe som utgjør et skille i hva en krever av systemet.

Den siste kategorien er ”Strategi”. Strategien er nokså synlig blant de fleste informantene. Imidlertid er det ulik oppfatning blant dem i hvilken grad strategien er kommunisert godt nok utad til virksomhetens ansatte, slik det fremgår under kategorien “Introduksjon”. Her dukker det blant annet opp forslag til forbedringer. Eksempelvis ytres et ønske om at strategien i større grad skulle vært knyttet til virksomhetens overordnede salgsstrategi. Utover dette omhandler kritikken at enkelte ansatte ikke har kjennskap til hva strategien innebærer, hvilket arbeid som ligger i forkant av eller under implementeringen. De fleste forteller at det virker som det er en plan. Det er kun én som ikke har kjennskap til om det er en plan for strategi.

4.2 Hvilke utfordringer gjør seg gjeldende under implementeringsprosessen?

For å spesifikt kartlegge hvilke utfordringer informantene mener er størst ved implementeringen stilte vi spørsmål om de har hatt noen tanker om innvendinger til det nye CRM-systemet. Her dukker det mange ulike svar opp. Allikevel er det en fellesnevner fra og med det aller første intervjuet vi gjennomførte, og det omhandler sikkerhet. Det er flere dimensjoner til sikkerhetsperspektivet, og den mest nevnte utfordringen dreier seg om logging av mail. Det nye CRM-systemet innehar en funksjon som tillater logging av mailkorrespondanse mellom selger og kunde, og har mottatt massiv respons i virksomheten. L2 trekker blant annet frem to sider ved utfordringen:

“Det ene er sikkerhetsperspektivet i forhold til personvern. Det at vi vet at informasjon som ikke burde vært der vil havne i Hubspot siden folk gjør feil. Det kan være at en teamleder sender et jobbtilbud på en måte til en så kan kontrakten på en måte med lønnsbetingelser bli liggende åpen for alle, noe som er uheldig og kommer til å skje. Også er det på en måte sikkerheten til løsningen. For på et punkt vil dette bli gullet til Veni med informasjon om alle kunder og alle tilbud vi har sendt. Så hvis noen får tilgang til Hubspot som på en måte... ikke skal ha det eller at vi glemmer på en måte å slette en bruker som går til en konkurrent vil de ha tilgang til all informasjon om alle kundene våre, det er på en måte de største innvendingene.”

L2 konkretiserer at det kan være organisatoriske ulemper ved logging av mail. Samtidig er det også individuelle ulemper. De individuelle ulempene går ut over den enkelte, og er det som flest trekker frem som eksempel. Slik som L4 sier: ” ... det som liksom tidligere har vært et slags privat ”greie”, min mailboks liksom at du åpner den det, det kan føles litt spesielt”. Blant de fleste informantene oppleves det som invaderende å skulle ha innsyn i all personlig

mailkorrespondanse, selv i relasjon til arbeidsoppgaver og arbeidssituasjoner. ML1 presiserer hvorfor logge-funksjonen oppleves som invaderende:

”... hos meg så går det masse e-poster mellom meg og mine ansatte, som jeg ikke ønsker skal inn i et tredjepartssystem, fordi da har ikke jeg lenger kontroll på hvor de havner hen. Føler jeg selv. Vi har jo alle garantier for at de dataene blir ivaretatt på en god måte, og det stoler vi på. Men jeg liker ikke å måtte forholde meg til at personlige e-poster kanskje mellom kollegaer automatisk knyttes opp i et system, når jeg ikke vet hvem som kanskje kan lese det. Så der har jeg selv valgt å begrense funksjonaliteten til at jeg knytter opp det som er relevant for en kunde.”

Slik som informanten understreker er det ikke noe galt med tilliten til systemet, allikevel fører det med seg en varsomhet omkring bruken av logge-funksjonen ved at en føler at en mister kontroll over hvem som har innsyn. Dermed er det ikke et problem i forhold til selve systemet, men tilliten i forbindelse med tilgangen andre medmennesker og kolleger har. Selv om det oppleves som delvis problematisk, trekker ML1 frem en fordel ved logge-funksjonen, og det handler om at man fritt kan velge når den skal slås av og på. Denne fordelingen har også en bakside. Ulempen er at dersom funksjonen skruser av, må en selv sørge for å slå den på igjen. En ytterligere utfordring som beskrives er at det blir for mye informasjon på én plass, som gjør det vanskelig å finne frem. ML2 sier blant annet:

”... så kan det bli sykt mye mail som ikke er relevant og det kan bli vanskelig å finne det som faktisk var viktig å få inn der. At det når alt blir “tracket” så blir jo faren for at ting drukner, så hvordan finne balansen mellom når jeg skal be systemet “logge” mailene jeg sender og når skal jeg ikke gjøre det ... blir jo fort en personlig vurdering med, så det er ingen system som er perfekt så det er viktig at en ikke tror at systemet skal erstatte god dialog internt. Da tror jeg det er en fare for en bommer igjen eller at det skal erstatte dialogen eller bare dialogen med kunden.”

Frykten bunner i at mailboksen fylles, og at det kan oppstå en ukontrollert situasjon. Samtidig fremheves det at en må bevare dialogen med kunden. En annen side ved sikkerhetsutfordringen dreier seg om GDPR og personvern. ML7 utdyper denne problematikken ytterligere:

”Jeg vet hvor mange som er skeptiske til det med i forhold til GDPR og personvern, og det ene eller det andre ... og det er jo et veldig viktig punkt og det er derfor og jeg synes det med sikkerhet er veldig viktig da, og for eksempel når vi begynte å bruke det

så var det ingen som hadde to-faktor, det er jo et eksempel som igjen da får jeg helt fnatt og roper høyt... Tenk deg selv at all informasjonen du har som et system, hvis noen da har fått tak i passordet ditt så kan det egentlig gå inn og finne. Altså hvem som helst i verden kan logge på og se dette. Det er jo ikke innenfor disse fire veggene det er liksom åpent ut for verden, så da er det veldig viktig å ha den sikkerheten på plass...”

I tillegg til de nevnte utfordringene er det også én informant som greier ut om utfordringen knyttet til det at mye av informasjonen som utveksles mellom kunden er konfidensiell, og at innholdet ikke passer seg i et logge-system.

Det bemerkes også av et fåtall informanter at man kan møte på barrierer for at endringsinitiativer skal få gjennomslag. Noen av de nevnte barrierene er at folk er kritiske til det nye systemet. Dette kan basere seg på at enkelte er fornøyde med status quo. L1 forteller kort om denne utfordringen: *”... i så fall er det kanskje noen som er litt kritiske, som er fornøyd med OneNote – men ikke mange”*. Det er også noe uklart på hvilken måte Hubspot skal erstatte det gamle systemet. Noen mener det skal fjernes, andre mener de vil eksistere som komplementære systemer. ML5 er blant dem som mener at det gamle systemet kommer til å forbli i virksomheten og argumenterer for dette ved å si:

“Jeg tror det har noen «hardcore» fans og i tillegg synes jeg det er et bra verktøy til det det var lagt for. For å gjøre kollaborativ notering sammen raskt og gale.”

Det er enkelte som påpeker at det tidligere anvendte systemet på flere måter har fungert godt, men det er allikevel med en forutsetning om at det blir brukt komplementært med det nye. L3 er usikker på om det gamle systemet skal erstattes fullstendig, og sier med det:

“... det erstatter iallfall Sharepoint-lista, men det å erstatte Onenoten det er jeg usikker på, når jeg har spurt leverandøren vår har han kanskje antydnet at vi skal beholde det gamle for møtenotater og sånn, men det går an å skrive møtenotater i Hubspot. Nå hadde jeg et møte i går og i et sånt forsøk på å lære meg litt Hubspot la jeg inn et notat i Hubspot så la jeg en link til Onenoten. Istedenfor å skrive det samme to ganger eller kopiere det så, men det er en del ting vi må finne ut.”

L4 reiser også spørsmål omkring hva som skal logges og hva som ikke skal logges av informasjon, og forteller:

”... så diskuterer vi jo når den ”cutten”. For det er jo klart, når man har skrevet den avtalen og fått den kontrakten på plass så, så begynner det en ganske lang periode med gjennomføring av prosjektene. For oss som driver med bygg, så kan det ofte være ett til to år, og hva skal logges og hva skal ikke logges opp mot den kunden da? Kan ikke begynne å logge all prosjektdokumentasjon, for da – det blir, det tror jeg ikke heller er meningen. Så der må man jo altså gå opp litt sånn grenser, hva er: hva hører til i Hubspot og hva skal ligge på SharePoint? Og det må jo folk være bevisst på og, de som jobber – fordi at – plutselig midt oppi et prosjekt når du sitter og holder på med noe så kan det være du hører med et annet prosjekt eller noe sånt og at det er noe som burde vært over i Hubspot, og ikke på prosjektet.”

Med det understreker ML4 at en må: *“... skille på hva som skal inn i Hubspot og hva som ikke skal i Hubspot”.*

Det dukker også opp utfordringer i forhold til funksjonalitet for å få til optimal bruk og verdi i virksomheten. Det skal nevnes at da vi stilte spørsmål omkring hva digitalisering innebærer, har alle informantene en klar forståelse for hva det kan bidra med. Det handler ikke lenger om å gjøre manuelle prosesser digitale, men også å gjøre digitale løsninger smarte. I den forbindelse er det flere som trekker frem utfordringer omkring funksjonalitet, blant annet trekker ML3 frem at:

”Det er en del, får litt mye informasjon på en skjerm der og vet liksom ikke helt hva du skal forholde deg til, også legger jeg merke til at det er lagt opp automatikk i forhold til ... når du oppretter en, en kundekontakt for eksempel så, så er det automatikk at den henter opp mailadresse og sånne ting, men da kan du fort bli ufullstendig i forhold til navn på personen og litt sånne ting så det er jo en ... må ha tunga litt rett i munnen når du, når du skal få Hubspot til å hjelpe deg til å legge inn disse tingene, så jeg ser at det kan bli en del ufullstendige både kontaktpersoner og firmaer hvis du bare har full tiltro til at automatikken skal fikse det.”

Systemet som implementeres i Veni er et ferdig system, altså det L2 omtaler som en “hylleware”. Det fremgår også av intervjuene at det er mulig å gjøre visse justeringer for å tilrettelegge funksjoner etter behov i virksomheten. Samtidig understreker L2 hvordan det kan oppstå utfordringer i den forbindelse:

“Utfordringen med den er at vi må tilpasse vår måte å jobbe på i forhold til systemet. Det er ikke alltid en gode. Så Hubspot, altså de som har laget det har på en måte hatt en «mindset» på hva du skal selge og hvordan du skal selge det som ikke passer 100% med måten vi har gjort det på. Så gjør vi noen tilpasninger og litt sånn, men det er nok den største utfordringen. Om jeg kan kalle det en betingelse vil det være at CRM-systemet understøtter virksomheten som de faktisk skal støtte.”

Andre informanter nevner manglende prosessorientering som en utfordring. Dette henger sammen med å skille mellom de forskjellige teamene og kulturene i Veni. L3 diskuterer denne problemstillingen:

“Jeg tenker at vi kunne vært enda flinkere på hvordan vi gjør dette ... vi er jo et selskap som driver med konsulentvirksomhet, digitalisering og implementering av software og sånn ting. Så vi er veldig gode på det ute hos kunder, men ikke så gode på det internt, men det er en liten forlytt erklæring i hodet mitt. Jeg kunne godt tenkt meg at vi gjorde det enda bedre, fordi det vi savner og etterlyser i prosessen er, hva skal vi bruke det til? Hva er det vi skal oppnå? Ja, en del sånne spørsmål som jeg føler vi ikke har snakket nok om, og det vi heller ikke har gjort skikkelig er å modellere arbeidsprosessene våre. Vi har ikke sett på prosessen i de forskjellige delene i Veni. Hvordan jobber de i det teamet? Hvordan jobber de i det teamet? Og se på ulikheter og likheter, jeg føler at hvis vi skulle gjort dette skikkelig, så skulle vi lenge før vi valgte system gått opp disse tingene, og kanskje laget enn sånn felles enighet i Veni om hvordan vi jobber med salg. Så det har vi bare hoppet bukk over og det er helt normalt i et IT-konsulent-selskap.”

En annen utfordring er hvordan Veni skal bruke funksjonene i det nye CRM-systemet. ML1 konkretiserer det ved å si:

“Vi har ofte en tendens til å ville ha mest mulig inn i ett verktøy. Og en funksjon som ikke er fullt så god i Hubspot er blant annet vedleggshåndtering, altså dokumenthåndtering. Og i den grad noe av det vi har behov for å knytte opp, for eksempel salgsdokument eller kontrakts, signerte kontrakter i Veni så er ikke Hubspot, så har ikke Hubspot en funksjon som legger til rette for det. Så det er på en måte en begrensning som ligger i systemet.”

Enda en utfordring og potensiell fallgrube er at programvaren blir over-analysert, og ML5 beskriver de utfordringene hen allerede ser i den forbindelse:

“Jeg har allerede sett folk som prøver å gjøre det feil, eller feil, man begynner å blande intensjoner, spesielt med den oppgavemodulen ... og begynne å diskutere om man skal legge inn oppgaver som er admin oppgaver, som jeg begynner å steile på, for da har du verktøy som er rent skapt for å håndtere salg og relasjoner til kunder. Ikke for at du skal huske å skrive den artikkelen eller sjekke timene i Tripletex. Når du begynner å blande inn de to så blir det uklare linjer for hvor, hva er hvor, og du begynner å bruke det til noe det ikke var laget for å gjøre. Som ... jeg forstår hvorfor, det føles bra, vi er jo alle her, vi har oppgaver, kan vi ikke bare hive inn alt annet, men det er en farlig vei å gå ned ... Og jeg har sett mange ting «faile» totalt på grunn av det.”

Senere kommer ML5 tilbake til dette, og forteller at det er viktig å *“... holde måten man jobber med verktøyet på rent, altså bruke en hammer til det en hammer er god til”*.

Utfordringen med at programvaren blir over-analysert er også at en går vekk fra systemets egentlige hensikt, som nemlig er å sørge for god håndtering av kunderelasjoner.

Ved spørsmål om erfaring, og eventuelt god eller dårlig erfaring med implementering av CRM er det kun én informant som legger til eksempler. L3 forteller at hen har vært gjennom flere forsøk på å etablere CRM-systemer, og trekker frem to ulike programvarer som eksempel. L3 forteller litt om ett av møtene med implementering av et CRM-system:

“... det var et halvhjertet forsøk på å bare koble på et system uten å gjøre så veldig mye for å bruke det effektivt. For dårlig opplæring og dårlig integrasjon med verktøy, jeg husker pc-en min gikk i sirup så jeg hadde ikke lyst å bruke den etterpå.

Det kommer også frem et annet eksempel om en annen programvare, hvor hen forteller:

“... det var forferdelig tungvint å jobbe med. Bare det å jobbe i en nettleaser går tregt”. Det positive, som L3 legger vekt på, er at teknologien har kommet lenger og at applikasjonene i dag er bedre enn den gang. For å forsøke å danne en oppfatning av hvorfor det gikk galt begge gangene, spurte vi hva informanten trodde var årsaken. L3 svarer at det ikke fungerte bra fordi systemene ikke fungerte som et hjelpemiddel, men et rapporteringsverktøy, videre forteller hen at: *“På det andre fikk vi opplæring, men vi hadde ikke en leverandør som hjalp oss å innføre det på en smart måte”*. Hen forteller også om at systemene hen har brukt har fungert i korte perioder, men at man som regel når et punkt hvor oppgavene blir for mange. Det gjør at man ikke har tid til å gjøre alt sammen. L3 forteller videre: *“Så jeg frykter at det*

kommer til å skje her også. Bare å sjekke at jeg har sånn cirka 5349 uleste mail. Så jeg frykter jo at det er det som skjer i Hubspot også”. Det skal allikevel presiseres at informanten ikke er utelukkende negativ til systemet. Hen reiser spørsmål som problemstillinger som eventuelt kan løftes frem og diskuteres for å skape en åpen dialog.

4.2.1 Foreløpig oppsummering

Det er flere utfordringer som gjør seg gjeldende under implementeringen, og vi har derfor også valgt å operere ut fra kategorier. De ulike kategoriene er: “*Sikkerhet*”, “*Rutiner*”, “*Funksjonalitet*” og “*Dårlige erfaringer*”.

Den første kategorien er “*Sikkerhet*”. På bakgrunn av CRM-systemets funksjon som tillater logging av mailkorrespondanse hovedsakelig mellom kunde og selger, er det flere som holder tilbake. Sikkerhet dreier seg om så mangt. Et eksempel er personvern i form av datasikkerhet. Dette dreier seg om at informasjonen som lagres i systemet etter hvert kan bli så viktig for virksomheten at det oppleves som en trussel dersom noen som ikke skal ha tilgang til informasjonen får det. Samtidig må en være påpasselig i håndtering av brukere i forbindelse med oppsigelser, da det kan være en reell fare at en gir konkurrenter tilgang til sensitiv informasjon. Dette dreier seg altså om utfordringer på organisasjonsnivå. Samtidig kan utfordringen oppleves på individnivå i forbindelse med at enkelte føler at det er invaderende å ha innsyn i det som oppleves som personlig mailkorrespondanse. En ønsker ikke å få informasjon inn i et tredjepartssystem fordi man føler at en ikke selv har kontroll over hvor det havner. En siste utfordring dreier seg om at informasjonsmengden kan opparbeide seg til å bli såpass stor, at det er vanskelig å manøvrere seg gjennom mengden. Spørsmålet er hva som skal bli logget og hva som ikke skal logges for å unngå at informasjonshavet blir uhåndterbart.

Den andre kategorien er “*Rutiner*”, og omhandler hva som kan utgjøre barrierer for å få gjennomslag for endringsinitiativer. Dette kan blant annet dreie seg om at enkelte har bygget seg opp en god rutine i de gamle systemene, og som sitter fast ved det. Det antydes i våre funn at enkelte henger igjen i det gamle systemet, da det er ulik oppfatning blant de ansatte i hvilken grad det gamle systemet skal erstattes av det nye. Mens noen enstemmig sier ja, er det andre som argumenterer for at de skal komplementere hverandre og at man ikke kommer seg fullstendig bort fra det. Flere nevner at det tidligere brukte systemet vil fungere bra til hva

det er ment til, og derfor ønsker en ikke å erstatte det totalt. Her er det en enighet i at det må skilles mellom hva som skal inngå av informasjon i det nye systemet og hva som ikke skal det.

Den neste kategorien omhandler *“funksjonalitet”*. Det nevnes blant annet at det er mange rutiner som må på plass. Selv om systemet er lagt opp til å enkelt samordne informasjon, krever det allikevel arbeid. Samtidig er det ytret et behov, som fremgår som et gjennomgående tema, at man søker kompatibilitet. Utfordringen er altså at en må tilpasse systemet arbeidsmetodikken til virksomheten og spesielt virksomhetsområdene. Proessorientering er et begrep som til stadighet dukker opp og som gjennomsyrrer dataene. Annen kritikk dreier seg om faktiske funksjoner som programvaren tillater og ikke tillater.

“Dårlig erfaring” er den fjerde kategorien, og omhandler hvorvidt noen har dårlige erfaringer med implementering av CRM-systemer. Det er kun ett funn som knytter seg til denne kategorien. Én informant forteller om to dårlige erfaringer med implementering av CRM ved tidligere arbeidsplasser. Informanten viser til flere ulemper som at systemene kun blir brukt som rapporteringsverktøy eller at man ender opp med en uhåndterbar arbeidsmengde. Dette kan bidra til et realitetsbilde over situasjonen i åpne diskusjoner, eller potensielt bidra til å bremse implementeringsprosessen.

4.3 Hvilke faktorer anses som avgjørende for å lykkes med implementeringen?

Videre vil vi presentere faktorer informantene anser som avgjørende for å lykkes med implementeringen. Denne delen av resultatene kombinerer hovedsakelig svar fra tre ulike spørsmål. Det første er: “Hva er forutsetninger for at du skal få mest mulig ut av implementeringsprosessen?”. Nummer to er: “Hva mener du er sentrale faktorer for å lykkes med implementeringen?”. Til slutt: “Hva er forutsetninger for at du skal få mest mulig ut av implementeringsprosessen?”. Årsaken til at vi kombinerer de tre spørsmålene er at svarene overlapper hverandre. Noe av det som kommer mest tydelig frem er at informantene verdsetter en klar strategi. Nøkkelord som kommunikasjon og verdi dukker opp til stadighet. ML2 beskriver utfyllende hvorfor det er viktig at strategien er tydelig:

“Det at jeg blir fortalt hvorfor Veni trenger det og hvorfor jeg får verdi av det som jeg har sagt og at det er noen lett tilgjengelige som jeg kan spørre og en god forutsetning er at jeg ser når jeg spør folk så følger de systemet ikke at “å ja, nei jeg vet ikke

hvordan jeg gjør det, forholder meg egentlig ikke til det” så det å se at beslutning om å innføre det blir og etterlevd av organisasjon tror jeg er en veldig viktig forutsetning ... så det er første “pri” er jo verdi for meg selv, også verdi for selskapet, og at det blir etterlevd i organisasjonen.”

Svaret er altså tredelt, det må kommuniseres hvilken verdi systemet gir hver enkelt ansatt i første rekke, så hvilken verdi det tilfører virksomheten, og til slutt at det etterleves i organisasjonen. ML1 trekker også at hen er fornøyd med slik strategien har tilrettelagt for opplæring:

“At en har, sånn som det har blitt tilrettelagt for her, at en har hatt to gode opplæringsrunder. Med ikke for langt mellomrom. Sånn at ting har fortsatt, selv om du kanskje ikke har brukt det så mye imellom hver opplæringsrunde, så har du fortsatt ganske friskt i minne hva som ble gått gjennom sist gang.”

Som tidligere nevnt er det sentralt å se en verdi og nytte i systemet. ML1 forklarer dette når hen sier:

“Fordi at det som ofte blir en tendens hos andre er jo at du kjøper et verktøy, og så er det kun to stykk som har nytte av det. De to elsker det for alt i verden, mens de andre forstår ikke poenget. Men de forstår ikke poenget fordi ingen har fortalt de hvorfor det er nyttig.”

I forbindelse med forutsetninger for å lykkes med implementeringsprosessen forteller ML4:

”Jeg trenger å forstå hvordan selskapet skal bruke dette. Altså hvilken verdi de gir oss. Hva er intensjonen bak. Hvis jeg har forstått det, så kan jeg egentlig formidle det videre”

Det fremgår at flere informanter blir motivert av å se en verdi i CRM-systemet, noe som videre er grunnleggende for å få til en endring. ML6 forteller blant annet at hen er veldig motivert fordi informanten ikke var fornøyd med det tidligere brukte systemet, og vi har tidligere lagt frem funn som indikerer at behovet for endring er høyt. Motivasjon fører med seg et spørsmål omkring omstillingsevne. I den forbindelse stilte vi spørsmål angående hvilken omstillingsevne virksomheten og informantene selv har. Blant lederne svarer alle at omstillingsevnen i virksomheten er stor. Der svarene hovedsakelig varierer er når de reflekterer omkring kollegers omstillingsevne. Den eneste innvendingen L4 nevner er at omstillingsevnen er veldig forskjellig på individnivå, altså blant de ansatte, og begrunner det med å si: *“Det er noen som er veldig fremover-lente og klarer å elske alt som er nytt, og så er det noen som selvfølgelig har hatt, gjort ting på sine måter veldig lenge og som er skeptisk*

... ”. Likevel er totalinntrykket at selve virksomheten er en “... lettbeint organisasjon”. Også L2 understreker dette poenget:

“Det er veldig individuelt. Så hvis alle er endringsvillige er virksomheten endringsvillig, og jeg tror vi har mange endringsvillige som har lyst å gjøre ting annerledes i dag enn de gjorde i går. Det er jo noen som ønsker å male på med det de alltid har gjort.”

L3 drar også frem et viktig poeng, og det innebærer at det innen de ulike virksomhetsområdene er en variasjon i tilbøyelighet for endring. L3 forteller selv om sin erfaring ved sitt virksomhetsområde:

“Den tror jeg er ganske bra hos meg, men nå kjenner jeg ikke alle detaljene. Er sikkert noen der borte som er vanskelige å snu, men innenfor mitt område, (avdeling), så er vi veldig gode på å endre oss.”

M7 har en litt annen opplevelse av omstillingsevnen, og begrunner sitt synspunkt ved å si:

“... nei jeg synes ikke vi er god til det nødvendigvis, ikke når det gjelder sånne ting hvis du kobler det mot et internt IT-system eller et eller annet system eller applikasjon som vi skal bruke på “fellesen”. Og det handler nok også mye om at vi er ganske forskjellige forretningsområder i en bedrift som har forskjellige behov. Det hjelper jo heller ikke når du skal finne et felles system. Det gjør det ikke noe lett iallfall.”

Igen dukker et poeng med at virksomheten består av ulike forretningsområder, som gjør det utfordrende å overføre en praksis. Samtidig peker ML4 på hvordan kulturen i virksomheten kan fungere som en hindring for implementeringen:

“... det er allerede en kultur for hvordan vi håndterer kundeinformasjon, OneNote, og vi må ha, det er ganske tungt å endre en kultur eller endre en prosess.”

ML2 trekker også frem enda et poeng når det gjelder omstillingsevnen, og det relaterer seg til forhold som virksomhetens alder. Her vises det til de positive sidene i forhold til ved det. Informanten forteller at virksomheten er relativt ung, og at man ikke har jobbet i ti år i virksomheten. ML2 forteller videre: “... vi har ikke svære standardprosedyrer som folk har inkarnert seg i. Det tror jeg gjør at folk er relativt fleksible”. Imidlertid er det vanskelig å allerede nå si noe konkret om omstillingsevnen til virksomheten i forhold til implementeringsprosjektet, ettersom det ikke fremgår noen spesifikke målbare resultater en kan vise til. Allikevel poengterer ML1 at hens inntrykk på omstilling baserer seg på engasjement, og forteller at: “... på bakgrunn av engasjementet i seg selv så er folk veldig villig til å omstille seg”.

Videre dukker også brukervennlighet og funksjonalitet også opp som noe informantene vurderer at er viktig for å lykkes med implementeringen. Med det menes at selve programvaren oppleves som oversiktlig, at det er lett å følge med på egne salgsmål og budsjetter. ML 6 nevner også flere faktorer som hen synes er viktige:

“og å se på en måte kundedialog fra andre personer som gjerne har snakket med den samme kunden, hvis du skal ringe de at du ... på en måte ser dette, nå har jeg jobbet med å selge CRM-system før så jeg ... jobbet i Superoffice eller i «Visma» verden, men der ... når vi får Hubspot på en måte gjerne et år fram i tid at du kan, har en kunde som du skal kontakte og at du kan se at de har en utestående faktura ... du kan se at de har to supportsaker som du ikke har løst, når du ringer kunden og sier hei du ... ja sant ... da har du et stort fortrinn da ... og kunden og vil jo ha et stort, en tiltro til at du kjenner de da.”

L1 forteller også litt kort om nytten av å samordne informasjonen: *“Det er én felles plass for informasjonen... Tenker jeg er viktig. Og at du kan, systemet kan på en måte hjelpe oss tilbake igjen”*. ML3 har en annen vri, hen ønsker at en blir: *“... tvunget til å bruke verktøyet og at det liksom er der vi skal finne informasjon nå ...”*. Dette kan tolkes som at tvang kan brukes som et hjelpemiddel for å få de ansatte over i det nye systemet. For ML5 er det viktig med aktiv involvering, og at det blir informert tydelig dersom det oppstår endringer. ML5 forteller:

“Aktiv involvering hvis en ... altså, en får vite hva er planen, to hvis det kommer endringer at det er tydelig. Altså hvis en endrer måten en skal jobbe med det på eller ... at en ikke finner ut av det av en eller annen kollega, mens én drakk kaffe «åja gjorde du ikke sånn». Da fyrer jeg i alle sikringer.”

Her presiseres viktigheten av å involvere de ansatte dersom det oppstår endringer i strategien og planen for implementeringen, slik at alle jobber mot samme mål. For at man skal bruke programmet må det også være enkelt å finne den informasjonen du søker etter. L1 understreker dette når hen sier:

“... både at det er én plass der du finner infoen, det er lett å finne fram, at du ikke må på en måte gå på flere forskjellige plasser for å få informasjon. Og det og som har vært viktig med CRM, eller med Hubspot, grunnen til at vi valgte de er at de gir oss påminnelser; Du denne her kunden har ikke blitt kontaktet, her ligger det et tilbud det har ligget der lenge sånn i pipen. At det på en måte, at det er litt dialog på en måte fram og tilbake med systemet... Og sånn er det og at du kan logge mailer, der du kan ja – og får den der oversikten på tvers ... i forskjellige forretningsområder når vi har

en ny kunde vi skal jobbe med – så ser vi at det er dialog. At det er fort gjort å finne ut det. At du ikke må gå og grave i systemet. Og så er det og én ting til i forhold til at salg, altså det er jo på en måte et salg og markedsystem egentlig.”

For å få til dette må det skapes en felles forståelse for hvorfor det er sentralt å bruke systemet. ML 2 sier at det må være en omforent bruk altså “... at den er ganske lik”. I tillegg presiserer ML5 at det er en enighet om hvordan CRM-systemet skal brukes. Hvis ikke det skjer, forteller ML5 at det kan være verdens beste system, “... men hvis det ikke er enighet hvorfor en bruker det og hvordan så er det verdiløst”. L3 trekker også frem faren ved at systemet er for tungvint å jobbe i:

”Hvis folk synes det er tungvint å jobbe i systemet så mister man motivasjon og det er ikke kjekt å jobbe, gå på jobb hvis man ikke er motivert så det, så da må man få en opplevelse av, eh ja, suksess holdt jeg på å si.”

Vi stilte også mellomlederne spørsmål om hvilken rolle ledelsen spiller under implementeringsprosessen. Det er ingen tvil blant mellomlederne at ledelsen spiller en helt avgjørende rolle for å lykkes med implementeringen. Ledere kan på mange måter stå frem som rollemodeller og gode forbilder, slik at resten av de ansatte i virksomheten følger med. ML8 presiserer at det er avgjørende å se at lederne bruker CRM-systemet:

“...du ser at de som er over deg og ved siden av de bruker det, og at det ikke det er noen som tenker “off der var det en”, ehm... og spesielt og blant ledelsen egentlig, og at vi har tilgang til support hvis vi trenger.”

ML2 forteller videre at: *”Hvis ikke de tar det i bruk så og ikke er tro mot systemet så er det ingen andre som gidder å følge det heller. Da finner alle heller sine andre måter å gjøre det på”*. Videre viser ML2 til at disiplin og utholdenhet er viktig:

”Det handler om disiplin, ikke bare gjøre det du gjorde i begynnelsen du må faktisk, dessverre så må de vise utholdenhet i å følge systemet hvis de skal klare å forvente at de andre skal gjøre det. Det er vanskelig å gi ansvarliggjøring for å folk til å følge systemet hvis du driter i det selv.”

ML5 forteller *“Hvis det ikke er forankring i ledelse så kommer det til å kollapse”*. Deres oppgave er å sørge for at prosjektet ikke går til grunn. Allikevel presiseres det at vilje fra selve organisasjonen også er viktig: ML1 argumenterer for det når hen forteller:

"Du må ha en vilje fra organisasjonen til å bidra i implementeringen av det. Hvis de sitter passive, så blir det kun prosjektleder som styrer – og da blir alt gjort ut ifra prosjektleders ståsted."

4.3.1 Foreløpig oppsummering

Slik som i foregående hovedfunn, har vi også under dette forskningsspørsmålet oppsummert ved å dele opp i kategorier. De ulike kategoriene er: "*Strategi*", "*Omstillingsevne*", "*Brukervennlighet*" og "*Forankring i ledelsen*".

Igjen dukker "*Strategi*" opp som en egen kategori, og handler om at det verdsettes en tydelig strategi. Det er viktig å kommunisere hva det nye digitale CRM-systemet skal bidra med. For det første handler det om å kommunisere hvilken verdi ansatte vil få ved å anvende systemet. I andre rekke handler det om hva verktøyet vil tilføre virksomheten av verdi. At man føler en verdi ved å bruke systemet, kan føre til en større vilje til å ta det bruk på jevnlig basis.

Den andre kategorien er "*Omstillingsevne*", som knyttes til motivasjon. Videre kan vi skille mellom omstillingsevne på organisasjonsnivå og individnivå. Omstillingsevnen på organisasjonsnivå ser ut til i de fleste tilfeller å oppfattes som høy. Igjen knyttes hovedutfordringen til de ulike virksomhetsområdene og at deler av virksomheten har ulike behov. Slik sett er det vanskelig å finne ett system som tjener alle på lik linje. På individnivå viser omstillingsevnen seg, ut fra informantenes oppfattelse å være veldig individuell. I den forbindelse pekes det på at det allerede er en kultur for håndtering av kundedata. På en annen side poengteres det at virksomheten er relativt ung, og at kulturen derfor er lettere å endre.

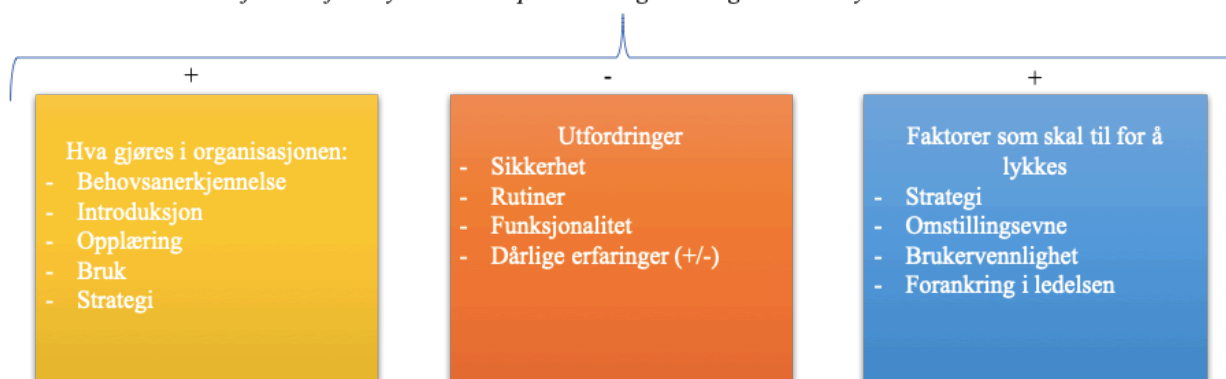
Funksjonalitet dukker både opp som en utfordring, men regnes også som en avgjørende faktor for å lykkes. Det viser seg nemlig at "*brukervennlighet*", er den tredje kategorien som er viktig å ta høyde for. Med det menes at det skal være lett å holde oversikt over salgstall og budsjetter, samtidig som det skal være enkelt å finne frem til kundedialog og korrespondanse. Samtidig vektlegges det at aktiv involvering er sentralt for å oppdatere ansatte dersom det oppstår endringer. Det forutsettes at bruken i størst mulig grad er lik, hvis ikke vil det oppleves som verdiløst. Faren og en eventuell fallgrube ved at systemet er tungvint å bruke er at man mister motivasjon.

Den siste avgjørende faktoren for å lykkes er “*Forankring i ledelsen*”. Det er sentralt at ledelsen engasjerer seg for å lykkes med implementeringen. I den forbindelse er det viktig at lederne står frem som gode eksempler ved å bruke systemet selv. Det handler om disiplin og utholdenhet i å følge systemet over tid. I tillegg må du ha en vilje fra organisasjonen, hvis ikke blir alt gjort ut fra prosjektleders premisser.

4.4 Oppsummering av hovedfunn

Selv om vi allerede har oppsummert hovedtrekk ved empirien, vil vi også illustrere hvordan de tre ulike forskningsspørsmålene og den innsamlede dataen bidrar til å besvare vår problemstilling. I figuren under presenterer vi empirien vi har innhentet:

Hva er kritiske suksessfaktorer for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system i en mellomstor virksomhet?



Figur 2. Hovedfunn

Det er mye som gjøres i organisasjonen for å implementere CRM-systemet. Først og fremst har det blitt kartlagt et grunnleggende behov for endring blant ledelsen. Ledelsen har videre besluttet å implementere CRM-systemet. Deretter har de introdusert systemet for virksomhetens ansatte, og igangsatt et forarbeid. Videre har de kjørt flere opplæringsrunder. Først blant ledere og så opplæring for alle de tiltenkte brukerne, blant annet mellomlederne. Opplæringene har foregått som workshops over Teams. Det er ulik oppfatning hvorvidt det er kommunisert en tydelig strategi, men våre funn indikerer at strategien for implementeringen er der. Det som gjenstår er at de ansatte tar systemet i bruk, som til nå har vært nokså begrenset.

De utfordringen som gjør seg gjeldende handler først og fremst om sikkerhet, som har flere dimensjoner. Blant annet dreier det seg om logging av mailkorrespondanse. En annen

utfordring handler om rutiner, hvor enkelte ansatte har opparbeidet seg rutiner i de gamle systemene som gjør det vanskeligere å bevege seg over i det nye. Den neste utfordringen, funksjonalitet, dreier seg i størst grad om hvordan funksjonene til systemet kan knyttes og i hvilken grad de er kompatible med prosessene og arbeidsmetodikken i de ulike virksomhetsområdene. Til slutt kommer dårlige erfaringer som en utfordring, fordi det kan påvirke holdninger til implementeringen.

Faktorer som skal til for å lykkes handler først og fremst om å kommunisere en strategi, som fremmer hvilken verdi implementeringen tilfører både overfor ansatte og virksomheten. Videre kan verdi føre til økt motivasjon og omstillingsevne. Den neste faktoren er brukervennlighet, som er betydelig i forhold til motivasjon til å ta i bruk systemet. Til slutt er forankring i ledelsen viktig, ved at de står frem som forbilder for resten av de ansatte på arbeidsplassen.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte hovedfunnene fra empirikapitlet, og se de i sammenheng med teori. Vi har besluttet å drøfte ut fra de tre forskningsspørsmålene. Først vil vi gjøre rede for hva som gjøres i virksomheten for å implementere det nye CRM-systemet. Etterpå vil vi drøfte hvilke utfordringer som gjør seg gjeldende. Til slutt vil vi presentere hva som anses som sentrale faktorer for å lykkes med implementeringen. Hovedsakelig vil vi gjennomgå teori som omhandler implementering og endringsledelse, men skiller mellom teori omkring planlagt endring og virusteori. Disse teoriene vil vi argumentere for at kan ses som komplementære teorier. Røvik (2011) sin virusteori er en prosessorientert teori som viser hvordan struktur og kultur kan påvirke hvordan en idé omgjøres og oversettes til praksis. Endringsledelse fokuserer på hvordan det må handlende aktører til for å skape en prosess og bevegelse, og fokuserer i høyere grad på ledelsens rolle oppe i det hele. Derfor kan vi si at endringsledelse supplerer Røviks tilnærming, og at de er mer komplementære enn konkurrerende teorier. Annen teori brukes for å supplere og underbygge drøftingen. Hvert avsnitt starter med en kort innledning, før vi går videre inn i drøftingen omkring planlagt endring og virusteorien. Avsnittene avsluttes med en kort oppsummering hvor vi besvarer hvert enkelt forskningsspørsmål.

5.1 Hva som gjøres i virksomheten for å implementere et nytt CRM-system

I vårt første forskningsspørsmål spør vi følgende: Hva gjøres i virksomheten for å implementere et digitalt CRM-system? For å kunne svare på dette vil vi først diskutere hvordan endringer foregår i denne oppgavens case sett i lys av teori om temaet.

Behovsanerkjennelse er grunnleggende for å få gjennomslag for et endringsinitiativ, og inngår som én av flere forutsetninger for vellykket endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Våre funn viser at det er et ønske i virksomheten om å erstatte det gamle systemet. Dette kan ses i sammenheng med at digitalisering som organisatorisk mote legger press på virksomheter om å implementere nye og bedre løsninger. Dette på bakgrunn av endring i teknologien, fremveksten av nye forretningsmodeller og endringer i markedet (Kane et al., 2017). Den ønskede tilstanden, altså endringstilstanden, er å oppnå utbredt bruk av det digitale CRM-systemet (Hennestad & Revang, 2017). På denne måten kan Veni sikre at nytten av investeringen oppveier kostnaden. Mellom den ”eksisterende tilstanden” og den ”ønskede tilstanden” er “endringsperioden”, altså implementeringsprosessen. I det følgende vil vi gjøre rede for hva som gjøres i virksomheten for å implementere det nye CRM-systemet ved å drøfte teori omkring planlagt endring og virusteori for å belyse våre funn. Planlagt endring presenterer et rammeverk som bidrar til å forklare hvor virksomheten befinner seg i implementeringen, og gir innsikt i hvilke tilstander en virksomhet må gjennom før den legitimerede idéen kan forankre seg som synlige strukturer i organisasjonen. Videre retter virusteorien søkelyset mot hva som skjer når idéen møter organisasjonens mennesker og kultur.

5.1.1 Hva gjøres i virksomheten i lys av planlagt endring

Planlagt endring kjennetegnes blant annet av at endringen er intensjonell og sjelden. Et annet kjennetegn er at det startes et internt engasjement for samhandling (Weick & Quinn, 1999). Med utgangspunkt i disse kjennetegnene og likhetstrekkene til vår case vil det derfor være mest naturlig å benytte seg av teori omkring planlagt endring. Kontinuerlig endring handler om små endringer i virksomheten, og trenger ikke nødvendigvis føre til at organisasjonen endrer seg (Tsoukas & Chia, 2002). På bakgrunn av dette resonnerer vi utelukkes teori omkring kontinuerlig endring i drøftingen. I forbindelse med hva virksomheten gjør for å implementere det digitale CRM-systemet anser vi det som passende å benytte oss av Lewins

tre-steps modell. Videre vil vi gjennomgå de ulike fasene *unfreezing*, *moving/transitioning* og *refreezing*, fordi stegene bidrar til å forklare hvor en befinner seg i implementeringen basert på hva som gjøres i virksomheten.

Ser vi på Lewins tre-steps rammeverk, befant virksomheten seg først i steget *unfreezing*, ved at den klargjorde seg for endring (Shirey, 2013). Det er uvisst i hvilken grad prosjektteamet på forhånd har tatt i betraktning faktorer som for- og motargumenter for endringen, som Shirey (2013) beskriver som sentralt i forberedelsesarbeidet. Vi kan allikevel med utgangspunkt i at virksomheten har med seg en ekstern konsulent, og at de i forkant av implementeringen igangsatte et forprosjekt, anta at dette har blitt vurdert. For å tilrettelegge for implementeringsprosessen har interne endringsagenter igangsatt et forarbeid i forbindelse med planlagt endring, hvor flere ansatte og en ekstern konsulenttjeneste har vært involvert. Det har også blitt opprettet et prosjektteam som har planlagt og gjennomført endringen. Beslutningen om å implementere systemet er som nevnt tatt “top-down” av virksomhetens ledelse, og nyheten ble introdusert til de ansatte under et allmøte. Under forprosjektet ble det kommunisert hva systemet innebærer, og det har vært en gjennomgang med opplæring. Selv om de fleste er tilfredse med opplæringen, virker det ikke som at det blant informantene oppfattes som en avgjørende faktor for å lykkes. Dette kan ha sin bakgrunn i at flertallet av informantene ikke har opplevd at opplæringen har vært rettet mot dem. Ut over dette fremgår det også at de har god kunnskap omkring digitalisering og hva digital transformasjon innebærer.

Akkurat nå anser vi det som rimelig å anta at virksomheten befinner seg i steget *moving* eller *transitioning* (Shirey, 2013). *Moving* eller *transitioning* dreier seg om å kommunisere en tydelig strategi. I forbindelse med dette steget innebærer ledelsens hovedoppgave å drive med strategiarbeid (Amundsen et al., 2016). Ledelsen bidrar i stor grad med å underbygge strategien, derfor er det viktig å kommunisere CRM-systemets hensikt og visjon tydelig. Å ha en tydelig strategi er også en forutsetning for å lykkes med endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I den forbindelse kan vi trekke frem Fixsen et al. (2005) sin anerkjente modell for implementering, som sier noe om verdien av *kommunikasjonsforbindelsen*.

Kommunikasjonsforbindelsen omhandler trening, veiledning og administrativ støtte som skal bidra til at *kilden* når frem til *destinasjonen*. *Kilden* er selve CRM-systemet som skal

implementeres, mens *destinasjonen* er Veni. Modellen illustrerer som nevnt kapasiteten til en organisasjon før en endring og hvorvidt den har et grunnlag for å lykkes (Roland, 2015). Empirien viser at det verdsettes blant de ansatte å vite hvorfor CRM-systemet er viktig både på organisasjonsnivå og individnivå. På organisasjonsnivå handler det om å kommunisere en tydelig målsetning og visjon. På individnivå handler det om å se egen verdi i bruken av systemet, og hvordan det kan bidra til å forenkle arbeidshverdagen. Det er forskjellige meninger blant informantene hvorvidt strategien for implementeringen er kommunisert tydelig nok. Vi kan knytte dette til *kommunikasjonsforbindelsen* på bakgrunn av de varierende tilbakemeldingene, som vi antar påvirker *lojalitetsmålingen*. Svekket lojalitet kan videre redusere troen på at CRM-systemet vil tilføre ansatte og virksomheten verdi. Ut fra modellen (se Figur 1), og de funnene vi har opparbeidet oss, tyder det ikke på at ledelsen i forarbeidet til prosjektet har tatt høyde for at det eksisterer ulike organisasjonskulturer og -strukturer i innad i virksomheten. Det er ikke dermed sagt at de er dømt til å mislykkes, men at det er sentralt å vektlegge ulikheter i struktur og kultur i det videre arbeidet med prosjektet.

Virksomheten beveger seg i retning endring, men vi kan fremdeles ikke fastslå at de har nådd det siste steget i Lewins tre-steps modell, *refreezing* (Shirey, 2013). CRM-systemet er såpass nytt i virksomheten at det ikke er blitt gjort til en innarbeidet vane å bruke det enda. Derfor er det vanskelig å si om endringene synes i eksisterende struktur. Ved å få implementert et digitalt CRM-system som samordner informasjon omkring kundedata vil virksomheten i større grad kunne sikre å ta markedsandeler, som ofte er målet ved slike endringer (Ford et al., 2002 referert i Amundsen et al., 2016). Det krever imidlertid mer tid for å kunne fastslå om virksomheten har nådd et punkt for *refreezing*. For å avgjøre om en har kommet til steget *refreezing* kan det være nyttig å opparbeide seg målbare resultater over tid, slik også én av informantene påpeker at en foreløpig ikke har.

5.1.2 Hva gjøres i virksomheten i lys av virusteori

Som vi har drøftet i avsnittene overfor setter teori omkring planlagt endring lys på generelle trekk ved endring, og hvilket forarbeid med tilhørende strategi og strukturelle faktorer som skal til for å få gjennomslag for en endring. Videre vil vi se hva som skjer i møtet mellom idé og praksis. For å se nærmere på dette forholdet er det praktisk å ta bruk av den mer prosessorienterte virusteorien. Røvik (2007) forteller hvordan virusteorien kan forstås som

kontekstualisering, hvor idéer forsøkes å bli tatt inn, og tatt i bruk i organisasjoner. Som tidligere nevnt har det over tid oppstått et behov for å få på plass et ordentlig CRM-system. På bakgrunn av dette behovet er det enkelte ansatte som har tatt i bruk systemet før det ble besluttet å implementere det. Sett i sammenheng med virusteorien kan det derfor argumenteres for at «viruset» allerede har vært i virksomheten en stund før implementeringsprosessen ble igangsatt, og at *smitten* har eksistert blant enkelte ansatte.

I den første tiden etter programvaren ble introdusert til virksomheten kan vi si at det har foregått en *replikasjon*. Replikasjon forklarer Røvik (2011) som en prosess som innebærer blant annet opplæring. I tilfeller når det er snakk om en digital programvare er det normalt at man først laster den ned og så trenes brukerne opp (Nielsen et al., 2014). Opplæringen har som tidligere nevnt vært delt, hvor ledergruppen har fått opplæring først. Etterpå har mellomledere og andre tiltenkte brukere blitt lært opp i systemets funksjoner omkring en måned i etterkant av lederne. Vi ser ikke et tydelig skille i kunnskapsnivå omkring CRM-systemet og status på bruk foreløpig. Dette til tross for at lederne fikk opplæring før andre ansatte. Med seg i opplæringen hadde Veni en ekstern konsulent, som funnene våre viser har tilført opplæringen en viss verdi på kort sikt. På lenger sikt verdsettes involvering av interne ressurser i større grad, slik som tilgang til “superbrukere” og oppfølging av etterlevelse i bruk av CRM-systemet. Empirien viser at det eksisterer et behov for tilrettelegging og tilpasninger, som igjen baserer seg på ulike behov inne de forskjellige virksomhetsområdene. Involvering av interne ressurser, slik som aktiv involvering fra ledelsen, vil potensielt påvirke engasjementet for implementeringen videre. For å ta høyde for dette må en over i en fase med det Røvik (2007) omtaler som oversettelse.

Det vil gå tid fra en organisasjon er smittet av et virus til man opplever symptomer. Dette omtaler Røvik (2011) som *inkubasjonstid*. Etter ledelsen hadde informert de ansatte om beslutningen om å implementere CRM-systemet, og selv etter opplæring, vil det fremdeles gå tid før viruset slår ut i faktiske handlinger. Et forhold som potensielt kan ha bidratt til å forlenge inkubasjonstiden er virksomhetens noe mangelfulle hensyn til prosessorientering, som knytter seg til den allerede eksisterende kulturen og strukturen i virksomheten. Som nevnt fremgår det av våre funn at det eksisterer et savn blant informantene om å tilrettelegge for opplæring i systemets funksjoner, og rette opplæringen inn mot arbeidsprosessene i de

ulike virksomhetsområdene. Det kan derfor argumenteres for at det vil være ulik inkubasjonstid på tvers av virksomhetsområdene. De som allerede har tatt i bruk systemet tidligere vil potensielt ha kommet lenger i prosessen med å bearbeide bruken. Det fremgår av empirien at én ansatt på egenhånd har tatt bruk av CRM-systemet på eget initiativ da det gamle systemet ikke fungerte tilstrekkelig. Samtidig tok den ansatte med seg to andre, blant annet én av våre informanter, til å gjøre det samme. Andre forhold som kan påvirke inkubasjonstiden er hvordan opplæringen oppleves, som empirien viser er varierende. På bakgrunn av dette kan det diskuteres om symptomene under *inkubasjonstiden* allerede blir synliggjort gjennom enkelte ansattes strukturer, rutiner og aktiviteter (Røvik, 2007).

Det hender at idéer *mutterer*, altså at organisasjonsideer blir omformet. Vi kan supplere virusteorien med deler av oversettelsesteori for å forklare hvordan en idé oversettes i en organisasjon. Oversettelses- og omformingsregler sier noe om i hvilken grad og på hvilken måte innholdet av det som overføres omformes i møte med en ny organisasjonskontekst (Røvik, 2007). Det er nemlig ikke selvsagt at innholdet av det som overføres reelt sett vil omformes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som tidligere nevnt skilles det mellom tre omformingsmoduser. På bakgrunn av empirien har vi valgt å drøfte ut ifra *den reproduserende modus* og *den modifierende modus*. *Den radikale modus* utelukkes på bakgrunn av relevans, da det kjennetegnes av en større frihet til å omforme ideen til egne varianter (Røvik, 2007). CRM-systemet er en hylleware, og dermed er det begrenset i hvor stor grad det er mulig å radikalt omforme innholdet. I den forbindelse kan vi trekke paralleller til *den reproduserende modus* og den tilhørende oversettelsesregelen *kopiering*. Det kan argumenteres for at muligheten til å *kopiere* innholdet av den digitale løsningen er ulik på tvers av de fire virksomhetsområdene i Veni. Vi kan argumentere for dette på bakgrunn av innsamlet data, hvor det uttrykkes et behov for å skille mellom ulike arbeidsprosesser, at opplæringen hovedsakelig treffer ett virksomhetsområde, og at det er flere informanter som forteller at de ikke kommer til å logge all kundedialog.

Den modifierende modus forklares som oversetterens tilbøyelighet til å omforme og tilpasse oversettelsesprosessen. Røvik (2007) skiller mellom de to oversettelsesreglene *adding* og *fratrekking*. Ved implementering av CRM-systemet skjer det en form for *fratrekking*. Dette på bakgrunn av at vi har registrert at én av funksjonene som enkelte henger seg opp i,

omhandler programvarens funksjon til å slå av og på logging av mailkorrespondanse. Dette har vist seg å føre til at det er ulikheter i bruken på tvers av virksomhetsområdene, spesielt med tanke på hva som logges og hva som ikke logges av kundedata. *Addering* på den andre siden dreier seg om behovet for å tilrettelegge for ekstra funksjoner. Behovet for addering er fremtredende, fordi flere mellomledere ytrer et ønske om at strategien bak implementeringen i større grad skal bygge på virksomhetens overordnede strategi.

For å kartlegge om det har skjedd en endring i virksomheten, kjennetegnes det blant annet av en endring i språk. Vi ser allerede nå en tendens til språklig forankring, men våre funn viser at bruken av systemet fremdeles ikke er særlig utbredt. Den språklige forankringen kan på sin side skyldes at virksomheten har brukt et annet system som et alternativ til CRM. I tillegg kan vi se at det skjer en oversettelse av idéen, ved at det er mulig å gjøre visse justeringer inne i programvaren. På denne måten kan programvaren tilpasses behovet virksomheten har, og den blir dermed ikke en fullstendig *replikasjon* over tid. På bakgrunn at vi følger prosessen over en begrenset tidsperiode kan vi si lite om i hvilken grad symptomene vil slå ut i strukturene, rutine og aktivitetene i Veni på sikt. Som Røvik (2007) påpeker kan det ta lang tid fra en idé smitter, til den virkeliggjøres.

5.1.3 Oppsummering om hva som gjøres i virksomheten

For å svare på spørsmålet om hva som gjøres i virksomheten for å implementere et digitalt CRM-system vil vi oppsummert si at det er kartlagt et behov for endring. Deretter har det blitt igangsatt et forprosjekt til endringen, for så å informere de ansatte i virksomheten om beslutningen om implementering av det digitale CRM-systemet ved å kommunisere virksomhetens strategi. Videre har ledere og mellomledere gått inn i en periode med opplæring gjennom digitale workshops. Målet med implementeringen synes å være å oppnå gjennomgående bruk, noe vi kan se en antydning til at er i start-fasen. Fremdeles gjenstår det at virksomheten oversetter idéen. Dermed kan vi fremdeles ikke avgjøre om virksomheten har nådd sine satte mål fordi vi ikke har innsyn i resultater av implementeringen eller hva strategien spesifikt innebærer.

5.2 Hvilke utfordringer som gjør seg gjeldende

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvilke utfordringer som gjør seg gjeldene under implementeringsprosessen. Vi vil her diskutere våre funn opp mot teori om temaet. Det er alltid elementer av usikkerhet knyttet til endringsinitiativer. Hennestad og Revang (2017) skiller mellom individuelle og organisatoriske barrierer mot endring. Vi vil videre benytte oss av teori omkring endringsledelse og virusteori for å identifisere hvilke individuelle og organisatoriske barrierer som vi har gjort funn på. Her vil vi se på hvilke utfordringer som har gjort seg gjeldende under implementeringen. I tillegg vil vi drøfte hvordan disse utfordringene kan fungere som barrierer mot at endringen gjør seg gjeldende i organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen.

5.2.1 Utfordringer med planlagt endring

Utfordringer som dukker opp under implementeringsprosessen kan være knyttet til hvordan en planlegger selve endringen. Gjennom sitt strategiarbeid må ledelsen derfor, slik Jacobsen (2004) påpeker, sørge for å bryte ned abstrakte idéer og løsninger til noe konkret. Dersom strategien oppleves som mangelfull er det fare for at det dukker opp utfordringer. En av de største utfordringene knyttet til planlagt endring er motstand mot endring. Endring kan sies å innebære en følelsesmessig komponent (Jacobsen, 2004). Negative emosjoner omkring implementering av CRM kan føre til følelser som angst, skuffelse og frustrasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Følelser som dette kan hindre endringen å oppnå full utslagskraft.

Negative emosjoner knytter seg blant annet til den mest nevnte utfordringen vi har identifisert, og omhandler sikkerhet. I forbindelse med det nye CRM-systemets funksjon som tillater logging av mailkorrespondanse, sitter de fleste igjen med en følelse av mangel på kontroll. Blant faktorene som nevnes er personvern (GDPR). Dette er utfordringer som forbindes både med det Hennestad & Revang (2007) omtaler som organisatoriske og individuelle barrierer, og er derfor en svært kompleks utfordring. For den enkelte ansatte handler sikkerhetsperspektivet seg om at det som havner i systemet kan inneholde sensitiv informasjon om for eksempel lønnsbetingelser. Dersom det gjøres offentlig, vil det gå ut over den ansatte det gjelder. En annen faktor som omhandler individuelle barrierer, er at en ikke ønsker å benytte seg av logge-funksjonen fordi en ikke vil at e-poster mellom en selv og andre ansatte skal havne i et tredjepartssystem. I det store bildet handler utfordringene på

organisasjonsnivå om at informasjonen som samles i systemet etter hvert vil bli så verdifull, at det er risikabelt å la andre få tilgang til informasjonen. En annen utfordring som knytter seg til barrierer på organisasjonsnivå, er at det mellom de ulike forretningsområdene er forskjellig størrelse på salgsprosjektene de jobber med. Dermed oppstår det et spørsmål omkring hva som skal og ikke skal logges. Faren ved å logge all mail blir altså at informasjonen drukner. Videre er det også viktig å ta hensyn til hva som skjer med brukerne når noen slutter, slik at ikke eventuelle konkurrenter får innsyn i konfidensiell informasjon. I praksis har disse barrierene og negative emosjonene gjort at flere velger å ikke knytte opp enkelte e-poster. Vi har identifisert det som en utfordring fordi det kan potensielt hemme utviklingen i bruk av CRM-systemet på sikt. Det må altså skapes en kultur for hvordan en ønsker å bruke systemet blant de forskjellige virksomhetsområdene. Sikkerhetsutfordringen går altså ut på faktorer som redsel for det ukjente og trusler mot etablerte sosiale relasjoner (Hennestad & Revang, 2017).

Slik som Shirey (2013) understreker, kan frykt for endring stamme fra usikkerheten som assosieres med endring. Våre funn viser at det kun er et enkelt tilfelle hvor én informant ytrer negative emosjoner knyttet til tidligere erfaring med implementering av CRM som kan bygge usikkerhet. Slike erfaringer kan ha både positiv og negativ påvirkning på implementeringen. Individuelle dårlige erfaringer kan by på utfordringer i form av motstand som preges av tidligere erfaringer (Ford et al., 2002 referert i Amundsen et al., 2016). Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at motstand mot endring kan fungere som en styrke. Motstand og negative emosjoner kan nemlig føre til debatt. I slike tilfeller får endringsagenter, altså prosjektteamet, mulighet til innspill om forhold de muligens ellers ikke ville tenkt på. Dersom motstanden utfolder seg destruktivt, og dersom det kjempes for særinteresser, vil det kunne medregnes som en utfordring. Slik som vi påpekte tidligere, har ledelsen lagt opp til diskusjon. Dette beskriver Jacobsen og Thorsvik (2013) som sentralt for å unngå negative konsekvenser av motstand. Det kan derfor diskuteres at løsningen for å unngå motstand ligger i å ta høyde for diskusjon videre i prosessen.

En annen individuell barriere for endring handler om vaner (Hennestad & Revang, 2017). I den forbindelse er det viktig, slik Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker, at ledelsen klarer å skape en avstand til tidligere praksis. Det viser seg i empirien at gode erfaringer gjør at

enkelte kan ha vanskeligheter for å legge om arbeidsvanene sine. For å skape motivasjon for endring må en ha en klar oppfatning av hva man kan vinne på enten ved å enten beholde eller endre praksis (Amundsen et al., 2016). Skal praksisen endres må ledelsen altså være tydelig i sin kommunikasjon av strategien. Dette i forbindelse med på hvilken måte det nye CRM-systemet skal erstatte det gamle, for å utelukke misforståelser og øke motivasjon for forankring. Toppledelsen må altså sørge for å bygge kunnskap om eventuelle fordeler ved å ta i bruk det nye CRM-systemet (Farhan et al., 2018).

5.2.2 Immunitet som en barriere mot endring

De utfordringene som har dukket opp under implementeringsprosessen kan også drøftes opp mot virusteorien. Utfordringer som dukker opp under implementeringen kan ut fra virusteorien ses i sammenheng med det Røvik (2011) omtaler som *immunitet*. Immunitet kan slik som motstand mot endring fungere som en barriere mot endring. Det er flere identifiserte forhold som kan påvirke virksomhetens immunitet. Blant de identifiserte kategoriene vil immunitet ha noe å si i forhold til rutiner og dårlige erfaringer. I det følgende vil vi ta for oss de utfordringene vi har kartlagt og drøfte de opp mot virusteoriens forklaring omkring immunitet. Det skilles mellom et *ytre forsvar* og et *indre forsvar* (Røvik, 2007). Det ser ikke ut til at virksomheten har noen utfordringer knyttet til det ytre forsvaret, da ledelsen engasjerer seg i implementeringen av CRM-systemet. Dermed kan vi si at de forsøker å implementere og oversette idéen til faste praksiser i Veni. I det indre forsvaret skilles det mellom *ervert immunitet* og *medfødt immunitet*. Funnene våre er hovedsakelig knyttet til ervert immunitet.

Funnene våre indikerer at barrierene mot endring på det individuelle nivået i størst grad omhandler vaner. Med det menes at ansatte sitter fast i de gamle systemene, fordi enkelte har laget seg en god rutine som er utfordrende å løsrive seg fra. Denne utfordringen gjør seg til kjenne i våre funn når det kommer til spørsmål om hvorvidt det nye systemet skal erstatte det gamle. Våre funn viser at det er en utbredt oppfatning om at de tidligere brukte systemene fremdeles skal brukes. På denne måten kan vi si at enkelte ansatte har bygget opp en form for *toleranse* gjennom *ervert immunitet*. Bakgrunnen for denne påstanden er at virksomhetens ansatte angriper “cellene” som har blitt smittet av virus, og ikke de friske cellene, da de selv

ikke ser hvordan man kan gå fra de gamle systemene uten å bruke dem komplementært (Røvik, 2011).

Et annet eksempel på *ervert immunitet* knytter seg til dårlige erfaringer. Som nevnt i drøftingen omkring planlagt endring er det kun én informant som greier ut om dårlige erfaringer med implementering av CRM. Våre funn tilsier at motstand kan oppstå på bakgrunn av dårlige erfaringer. I empirien fremgår det at det er få som har hatt dårlig erfaring med forsøk på å implementere CRM. Det er imidlertid som nevnt én informant som uttrykker dårlig erfaring, og som kan ha en overveiende påvirkning. Dette i forbindelse med innflytelsen erfaringen potensielt kan ha overfor andre ansatte. Det fremgår også av funnene at flere er observante på hvilke ulemper negative holdninger kan ha, og at en kan åpne for at skepsisen spres blant andre. Sett i sammenheng med virusteorien er dette nok et eksempel som kan knyttes til ervert immunitet. Kjentegnet *hukommelse* fører til at en husker de ulike mikroorganismene som man har blitt smittet av. Dette kan føre til en økt resistens, da immunforsvaret ikke ønsker å la viruset utvikle seg på bakgrunn av dårlige erfaringer (Røvik, 2011).

5.2.3 Oppsummering om utfordringer

Som svar på forskningsspørsmålet kan en oppsummert si at det er flere utfordringer som gjør seg gjeldene under implementeringsprosessen, både individuelle og organisatoriske. Disse omhandler sikkerhet, rutiner, funksjonalitet og dårlige erfaringer. Utfordringer kan bidra som barrierer for å få gjennomslag for den planlagte endringen, altså implementeringen. Sikkerhet kan utgjøre en barriere fordi det uttrykkes som problematisk å loggføre mailkorrespondanse. Rutiner kan utgjøre en barriere fordi en har opparbeidet seg vaner som er vanskelige å vende, og kan vise til dyptliggende strukturer. Manglende funksjonalitet knyttet til prosessorientering er en barriere som relaterer seg til opparbeidelse av nye rutiner, og forankrer seg som en del av en ny struktur for hvordan man skal håndtere kundedata. Her er det et savn etter kompatibilitet rettet mot de ulike arbeidsprosessene som utøves internt i Veni. Dårlig erfaring kan potensielt utgjøre enda en barriere mot endring. Det er kun én informant som har dårlige erfaringer med implementering av CRM. Denne personen kan ha viktige innspill som kan være sentrale å ta høyde for i videre arbeid med implementeringen.

5.3 Hvilke faktorer som anses som sentrale faktorer for å lykkes

Vårt tredje forskningsspørsmål omhandler hvilke faktorer som anses som avgjørende for å lykkes med implementeringen. På bakgrunn av at vi har forsøkt å avdekke suksessfaktorer basert på egen empiri og forskning, har vi i liten grad fokusert på eksisterende teori. Vi har likevel tilstrebet å benytte teorien til å identifisere suksessfaktorer, blant annet ved å ta utgangspunkt i hvilke utfordringer som kan oppstå i implementeringen. Videre drøftes hva som må til å forebygge eller unngå at disse får betydning for implementeringen. Blant annet presenterer Farhan et al. (2018) og Jacobsen og Thorsvik (2013) flere faktorer som er viktige for å oppnå suksess ved implementering og endringsledelse. Farhan et al. (2018) beskriver suksessfaktorer som er spesifikt rettet mot hvordan man skal lykkes med å implementere CRM-systemer, mens Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver generelle kriterier for å lykkes med endring. I lys av virusteorien vil vi dra frem de ulike scenarioene for implementering, og si hvordan god oversettelse kan bidra til at virksomheten ikke frastøter seg idéen. Det skal sies at vi tar utgangspunkt i hva ansatte i Veni anser som sentralt for å lykkes i implementeringen før selve prosessen er over. Det kan derfor hende at det dukker opp andre suksessfaktorer vi ikke får med oss som vil være avgjørende på et senere tidspunkt. Vi vil nå drøfte teori omkring endringsledelse og virusteori opp mot empirien, slik at vi kan identifisere hva som anses som sentrale faktorer for å lykkes med implementering.

5.3.1 Sentrale faktorer for å lykkes ved planlagt endring

Våre funn indikerer at det å ta høyde for organisasjonens allerede eksisterende kultur og struktur har mye å si for å lykkes med endringen. Empirien og tidligere drøfting viser også at det er et tydelig skille mellom arbeidskulturene internt i Veni. Dermed kan vi resonnerer med at det eksisterer ulike subkulturer internt i virksomheten. Subkulturer utgjøres av undergrupper av organisasjonsmedlemmer, som i vår studie består av de ulike virksomhetsområdene (Bang, 2017). Slik vi har drøftet tidligere kan dette utgjøre en barriere for endring, fordi det eksisterer forskjellige behov for tilpasning innen de ulike områdene.

Farhan et al. (2018) påpeker at toppledelsen spiller en sentral rolle ved implementering av CRM-systemer. Det er blant annet viktig å sikre og etablere målbare resultater, bygge kunnskap om potensielle fordeler ved bruk av systemet og undersøke kapasitet. Videre er det sentralt å kartlegge hvilke ressurser og potensielle utfordringer virksomheten kan møte under

implementeringsprosessen. Involverer ledelsen seg vil det være lettere å bidra til at bedriftskulturen blir mer kundefokusert. Innhentet empiri viser at det i virksomheten blir verdsatt at ledelsen involverer seg i implementeringen. Involvering av ledelsen krever også at det blir lagt til grunn en tydelig strategi og visjon, som Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker er forutsetninger for vellykket endring. Den planlagte endringen kjennetegnes av at den hovedsakelig er lederstyrt og at man jobber mot konkrete mål i en tidsavgrenset periode. Prosessen består hovedsakelig av interne endringer i arbeidsmetodikk, og har som nevnt blitt initiert fra toppen. “Top-down” initiering er, slik Amundsen et al. (2016) understreker, vanlig ved planlagte endringer. Slik vi har avdekket verdsettes det en tydelig strategi for implementeringen. For å skape verdi viser det seg i empirien at det er sentralt at programvaren, altså CRM-systemet, er brukervennlig. Noe som betyr at det skal være enkelt og oversiktlig. For det første skal være lett å hente frem salgstall og budsjetter, samt kundedialog og korrespondanse. Det forutsettes videre at bruken i størst mulig grad er lik blant de ansatte. Til slutt fremgår det at det er et behov for kontroll over organisering, som viser til måten implementeringen blir styrt på.

En annen faktor som er vel så viktig er at det eksisterer en viss omstillingsevne i virksomheten, altså at det er en kultur for endring og at ikke strukturen i virksomheten er alt for dyptliggende og rigid. Sett i lys av teori om endringsledelse og omstilling har Veni et ønske om å få til det Amundsen et al. (2016) omtaler som varig omstilling. Det knytter seg direkte til endring i teknologi og miljø. For å få til en permanent endring bør virksomheten være tilbøyelig for omstilling. På et overordnet organisasjonsnivå viser funnene at det er et omstillingsbehov i Veni, noe som kan indikere at omstillingsevnen er relativt høy. På individnivå oppfattes den derimot som noe varierende. Allikevel forutsetter vi med bakgrunn i ledelsens engasjement og villighet til å la ansatte komme til orde gjennom diskusjon, at det er lagt til rette for at motstridende syn skal tas i betraktning videre i prosessen. Utover dette vil det være lurt å være observant på utfordringene vi tidligere har drøftet. Disse kan potensielt føre til at ansatte motsetter seg endringen, som utgjør barrierer og reduserer dermed omstillingsevnen.

5.3.2 Virusteori og suksessfaktorer

Det er tre ulike scenarier som kan utspille seg når et CRM-system skal implementeres; *rask tilkøpling*, *frastøting* og *frikøpling* (Røvik, 1998). *Rask tilkøpling* er det første scenarioet vi ønsker å trekke frem. Av de tre scenariene kan vi med nokså stor sikkerhet si at Veni ikke står overfor en implementering som muliggjør rask tilkøpling, da det foreløpig ikke oppfattes som en helt uproblematisk prosess. Dette på bakgrunn av de identifiserte utfordringene. Det er vanskelig å fastslå på dette tidspunktet hvorvidt implementeringen vil *frastøtes* eller *frikoples*. Allikevel kan vi si noe om hva som foreløpig anses som sentralt for å unngå at virksomheten frastøter idéen. Med dette kan vi drøfte hva som inngår som sentrale faktorer for å lykkes med implementeringen.

For at ikke virksomheten skal *frastøte* seg idéen, er det sentralt at CRM-systemet er kompatibelt med virksomhetens eksisterende organisasjonskultur og –struktur. I møte med organisasjonen blir idéen oversatt og transformert, slik at den skal passe mer inn i virksomheten (Czarniawska & Sevón, 1996 referert i Røvik, 2011). Virusteorien trekker frem at virksomhetene som adopterer organisasjonsideer fungerer som aktive verter, og at de dermed er ansvarlige for at implementeringen skal synliggjøres gjennom endringer i praksis (Røvik, 2011). Samtidig kan mekanismer i det *ytre forsvaret* og *indre forsvaret* føre til at idéer som fanges opp i ledelsen, av ulike årsaker ikke når innover og nedover i organisasjonen. Det kan oppstå barrierer som uttrykkes i at ledelsen ikke forsøker hardt nok å implementere og oversette idéene slik at de nedfeller seg som praksiser (Røvik, 2007). Derfor er det viktig å ha en forankring i ledelsen hos Veni, som aktivt sørger for å implementere CRM-systemet. Empirien viser et tydelig engasjement fra ledelsen, derfor stoppes ikke implementeringen på bakgrunn av et sterkt *ytre forsvar*.

Slik som diskutert i kapitlet om drøfting av utfordringer i lys av virusteorien, er de identifiserte utfordringene knyttet til det *indre forsvaret*. For å unngå at det indre forsvaret fungerer som en barriere for endringen anses det som sentralt å ha en tydelig strategi. Dersom ikke strategien er tydelig nok risikerer virksomheten å ha en dårlig *kommunikasjonsforbindelse* med de ansatte, noe som fører til at de beveger seg mot det Røvik (2011) omtaler som *dvale*. For å unngå *dvale* fremgår det som et grunnleggende element at de ansatte ser verdien i CRM-systemet og at alle de som skal bruke det gjør det.

Dvale kan føre med seg komplikasjoner ved at tiltenkt bruk og eventuelle målsetninger ikke oppnås, og ytterligere at en form for *reaktivering* kreves. For å unngå dette fremgår det av empirien at ledelsen har forsøkt å fremme en tydelig strategi blant CRM-systemets tilsiktede brukere.

Oversettelse kan også knyttes til brukervennlighet, og utgjør en sentral faktor for å lykkes med implementeringen. Røvik (2007) påpeker at oversettelseskompetanse og god oversettelse kan bidra til å sørge for bedre oversettelser. Basert på det faktum at CRM-systemet er en hyllevare, er det begrenset i hvor stor grad det kan oversettes og tilpasses til å være like brukervennlig blant alle de ulike virksomhetsområdene. Allikevel betyr det ikke at visse tilpasninger ikke er mulige. Empirien har belyst at det er ulike arbeidsprosesser i de fire virksomhetsområdene hos Veni. På bakgrunn av disse ulikhetene kan det argumenteres for at brukervennligheten per nå ikke er optimal. Det fremgår også av empirien at det anses som sentralt at de som skal bruke CRM-systemet blir involvert slik at de kan bidra til å lage kravspesifikasjoner. Forholdene ligger til grunn for god oversettelse. Dette med bakgrunn i at det fra ledelsens side tas høyde for diskusjon og forhold som dukker opp underveis. På denne måten bidrar ledelsen til å redusere risikoen for det Røvik (1998) omtaler som *frastøting*.

5.3.3 Oppsummering om suksessfaktorer

For å kunne svare på forskningsspørsmålet om hvilke faktorer som anses som avgjørende for å lykkes med implementeringen vil vi ut fra denne oppgavens funn si at det er grunnleggende å ha en tydelig strategi. Vi oppdaget at strategien bør inneholde formål og visjon. Formålet må kommuniseres slik at det tydelig fremgår hva implementeringen og CRM-systemet kan bidra med for selve virksomheten, men ikke minst hvordan det gagnar den enkelte ansatte. Dette er viktig, slik Røvik (2011) sin virusteori fremstiller, fordi en risikerer at virksomheten frastøter seg CRM-systemet. For den enkelte ansatte handler det om å se en verdi som tilfører motivasjon til endringen. Det viser seg også at behov og motivasjon, som kan medføre økt omstillingsevne, er sentralt for å lykkes med implementeringen. En annen faktor som virker motiverende, er brukervennlighet. Til nå indikerer ikke våre funn en frastøting, men et behov for tilrettelegging opp mot de ulike prosessene i de forskjellige virksomhetsområdene.

6.0 Konklusjon

Formålet med dette forskningsprosjektet har vært å besvare problemstillingen med utgangspunkt i en casestudie omkring implementering av et digitalt CRM-system i Veni. For å besvare problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål som i sum bidrar til at vi kan presentere og trekke frem sentrale og kritiske suksessfaktorer ved implementering av et digitalt CRM-system. I denne studien har vi drøftet de tre forskningsspørsmålene opp mot Røvik (2011) sin virusteori og teori omkring endringsledelse. Hensikten bak dette har vært å avgjøre hvorvidt virusteori eller endringsledelse kan kategoriseres som konkurrerende eller komplementære teorier. Ut fra drøftingen konkluderer vi med at teoriene på flere måter kan anses å komplementere hverandre, da den ene teorien dekker områder den andre ikke berører. Der virusteorien overordnet forklarer hvordan implementeringen ses ut fra metaforen om hvordan virus spres som en automatisk prosess, går endringsledelse mer inngående inn i det strategiske bakteppet for endringen med handlende aktører som bidragsytere.

6.1 Kritiske suksessfaktorer for implementering av et digitalt CRM-system

I dette kapitlet vil vi med utgangspunkt i foregående drøfting av empiri og teori besvare problemstillingen *“Hva er kritiske suksessfaktorer for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system i en mellomstor virksomhet?”*, og de underliggende forskningsspørsmålene. Vi har oppsummert sentrale faktorer for å lykkes, og delt de inn i tre hovedkategorier. De tre kategoriene er henholdsvis behovsankjennelse, kompatibilitet og strategi. Herunder inngår flere komponenter fra funnene, og beskrives i de følgende avsnitt.

Behovsankjennelse

På et overordnet organisasjonshetsnivå i forkant av implementeringen har det eksistert et behov for å erstatte de tidligere brukte systemene for håndtering av kundedata. Behovet bunner i en misnøye omkring status quo. Ledelsen i Veni anerkjente behovet for et nytt CRM-system, og besluttet å implementere det “top-down”. Mellom de ulike virksomhetsområdene internt har det derimot vært ulike oppfatninger og forventninger knyttet til behovet. Blant virksomhetsområdene praktiseres ulike arbeidsprosesser, som antyder at det eksisterer flere subkulturer som opererer ut ifra forskjellige arbeidsstrukturer. Som en konsekvens stilles det dermed ulike krav til CRM-systemet.

Behovsankerjennelsen fører videre med seg et spørsmål omkring hvorvidt virksomheten evner å omstille seg. Vi har avdekket at omstillingsbehovet på organisasjonsnivå generelt sett er høyt, noe som kan indikere at omstillingsevnen er god. Vårt inntrykk, basert på empirien, er at de ansatte har et ønske om at det nye CRM-systemet skal fungere. Dette kan bidra til at implementeringsprosessen oppleves som enklere å gjennomføre, og at en vil se endringer i struktur over tid. Før endringen slår seg ut i synlige strukturer må kulturen for håndtering av kunderelasjoner endres. Barrierer som kan bidra til at omstillingsevnen reduseres dreier seg hovedsakelig om motstand og ervervet immunitet. Dette er utfordringer som knytter seg til individnivået. Motstand kan bunne i vaner i form av rutiner, samt motforestillinger basert på dårlige erfaringer. Derfor er det sentralt å åpne for dialog mellom ledelsen og ansatte, slik at implementeringen og CRM-systemet ikke blir frastøtt.

Behovsankerjennelse er en av de suksessfaktorene vi har avdekket som kritisk for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system. Med bakgrunn i drøftingen vil vi argumentere for at dette gjør seg gjeldende også i andre mellomstore virksomheter. Argumentasjonen bunner i at enhver virksomhet bør anerkjenne et grunnleggende behov allerede før det tas en endelig beslutning. Mellomstore virksomheter, slik som Veni, består av ulike virksomhetsområder eller avdelinger. Dersom man forstår de ulike behovene i virksomheten man ønsker å implementere et CRM-system i, og anerkjenner de ulike subkulturene, utgjør det et bedre utgangspunkt for å innlede en implementeringsprosess.

Kompatibilitet

I dette forskningsprosjektet har vi avdekket kompatibilitet som en komponent, men også en overordnet kritisk suksessfaktor. Samtidig er det knyttet til de aller fleste identifiserte utfordringer. Dersom det ikke tas høyde for kompatibiliteten vil det vise seg som en utfordring å implementere CRM-systemet i virksomheten. På en annen side vil det å ta høyde for virksomhetsområdenes behov for prosessorientering bidra som en mulighet til å lykkes. Med dette menes at større prosessorientering kan bidra til at flest mulig får realisert behovet for optimal bruk i forbindelse med det digitale CRM-systemet. Det fremgår at noen har en opplevelse av at opplæringen har vært rettet mot et bestemt virksomhetsområde i Veni.

Derfor antydes det videre at opplæringen har vært mindre avgjørende blant de andre tre virksomhetsområdene, og kan bidra til å forklare hvorfor ikke opplæring skiller seg ut som en kritisk suksessfaktor. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at de ansatte i større grad burde blitt mer involvert i forprosjektet og andre steg i implementeringsprosessen, altså en “bottom-up” tilnærming. Det kan tenkes at på grunn av CRM-systemets begrensinger ved tilpasninger, at andre verktøy potensielt kan bidra til å øke kompatibiliteten. Et alternativ er å bygge en generell og langsiktig strategi som danner en endringsvillig kultur i virksomheten, slik at mottakeligheten for nye løsninger økes generelt. Mangelen på prosessorientering har nemlig bidratt til at enkelte ytrer at de ikke helt har klart å danne et tydelig bilde for hvordan CRM-systemet skal brukes opp mot egne arbeidsprosesser. Derfor er det dette viktig å ta høyde for videre.

Vi har oppdaget at kompatibilitet er blant de mest sentrale kritiske suksessfaktorene under implementering av et digitalt CRM-system. Dette basert på at et system bør passe inn i virksomheten som velger det. Enhver mellomstor virksomhet kan ha én eller flere arbeidsprosesser, noe som bør tas hensyn til. Dersom alle tiltenkte brukere av systemet forstår hvordan de skal ha nytte av å bruke det, økes også forståelsen for hvorfor en skal ta det i bruk. Slik forbedres totalinntrykket og brukeropplevelsen blant flere.

Strategi

Blant de ansatte i Veni verdsettes det å få innsikt i hvorfor det ble besluttet å implementere CRM-systemet. I den forbindelse er det sentralt å kommunisere hvordan systemet skal bidra både på individ- og organisasjonsnivå. Empirien indikerer at det på individnivå dreier seg om å se egen verdi av bruken av CRM-systemet. Et eksempel på dette er hvordan det kan bidra til å forenkle arbeidshverdagen. På organisasjonsnivå handler strategi om en tydelig målsetning og visjon, slik at en kollektivt jobber mot samme mål. Tilbakemeldingene om hvor godt strategien har vært kommunisert tilstrekkelig godt i Veni er blandet. Blant de fleste lederne er strategien nokså åpenbar. Det er derimot ulik oppfatning blant mellomlederne hvorvidt strategien er kommunisert tydelig nok utad til virksomhetens ansatte, og viser til et visst skille og avstand. Dette har vi sett i sammenheng med kommunikasjonsforbindelsen som vi antar har påvirket lojalitetsmålingen. En svekket lojalitetsmåling kan føre til at de ansatte får mindre tro på CRM-systemet, noe som kan medføre motstand, eller andre faktorer som

påvirker suksessgraden til implementeringen i negativ retning. For å fremme en tydelig strategi er det sentralt med forankring i toppledelsen. I den forbindelse står ledelsen og endringsagenter frem som forbilder for sine ansatte ved å ta del i selve gjennomføringen.

Basert på tidligere drøfting viser det seg at en tydelig strategi anses som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system. Empirien har avdekket hvor viktig det på individnivå er å forstå verdien av bruk. I tillegg har vi observert at det på organisasjonsnivå blir verdsatt en tydelig målsetning og visjon. Dette vil vi argumentere for er overførbart til andre virksomheter, fordi en tydelig strategi kan fungere som en rettesnor. Å kommunisere en tydelig strategi kan dermed bidra til å øke motivasjonen og omstillingsevnen mot tilsiktet endring.

6.1.1 Kort oppsummering

De kritiske suksessfaktorene vi har avdekket, og som vi har presentert overfor, er de som mest tydelig påvirker forløpet av denne implementeringsprosessen. Suksessfaktorene viser både hva som utgjør barrierer for progresjon, samt hvordan en kan bevege seg raskere mot målet. Denne innsikten kan bidra til at flere bedriftseiere i mellomstore virksomheter lettere når sine mål ved en implementering. Med det sagt er det for tidlig å avgjøre hvorvidt implementeringen i Veni har vært vellykket eller ikke, ettersom vi ikke kjenner til målbare resultater. Denne oppgaven gjennomgår sentral informasjon omkring kritiske suksessfaktorer som kan bidra til at mellomstore virksomheter oppnår forhåndsetablerte intensjoner for implementering av et digitalt CRM-system.

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes med implementering av et digitalt CRM-system i en mellomstor virksomhet omhandler å anerkjenne et grunnleggende behov for endring, sørge for å ta høyde for kompatibilitet til ulike arbeidsprosesser og å ha en tydelig strategi. Et grunnleggende behov kan tyde på at det eksisterer et internt engasjement for å få den legitimerede ideen eller konseptet til å nedfelle seg som synlige strukturer i virksomheten over tid. Å sørge for å ha en tydelig strategi som fremmer visjon og formål er også viktig. I den forbindelse er det sentralt å kommunisere strategien på en måte som demonstrerer hva implementeringen av CRM-systemet kan bidra til på organisasjonsnivå og individnivå. På

organisasjonsnivå handler det om å klargjøre hvilken verdi systemet tilfører virksomheten. På individnivå dreier det seg om å kommunisere hvordan systemet kan bidra til å forenkle arbeidsprosessene til de enkelte ansatte. En annen sentral og overordnet faktor for å lykkes handler om kompatibilitet. Proessorientering har vist seg å være en utfordring og mulighet, og knyttes til de aller fleste barrierene for endring. Dersom virksomheten ikke tar hensyn til behovet for proessorientering, kan det vise seg å være utfordrende å få fullstendig uttelling for implementeringen. Ved å sørge for høy kompatibilitet vil en, som ML5 påpeker, kunne *“... bruke en hammer til det en hammer er god til”*.

6.2 Forslag til videre arbeid

Våre forslag til videre forskning omhandler å gå nærmere inn på hva som skjer med prosessen over en lenger tidsperiode. Videre arbeid kan også innebære å særskilt ta for seg lederens rolle under implementeringen, og eventuelt sammenligne flere bransjer hvor man kan inkludere et større utvalg. En annen innfallsvinkel er å undersøke ansattes påvirkning på implementeringen, og hvordan større grad av involvering kan påvirke utfallet. Videre forskning kan studere resultatmåling og gevinstrealisering som kritiske suksessfaktorer. Dette kan bidra til at man i større grad klarer å fastslå hvorvidt implementeringsprosessen har vært vellykket ut fra enten målbare eller observerbare resultater. Ytterligere kan man studere fremtidig tilpasning, læring og evaluering som kritiske suksessfaktorer over tid. Forholdene som vi beskriver i studien handler i større grad om implementeringen av et CRM-system i en driftsfase, selv om det kan være glidende overganger mellom fasene. Disse forholdene har vi ikke hatt anledning til å undersøke i vårt forskningsprosjekt, men ville vært interessant å få større innsikt i.

Litteraturliste

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Amundsen, O., Kongsvik, T. Ø. & Keeping, D. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 18-24.
<https://old.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(3), 278-298.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2017). Organisasjonskultur. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen, A. Skogstad & D. Keeping (Red.), *Organisasjon og ledelse* (1. utg.). Gyldendal akademisk.
- Blaikie, N. & Priest, J. (2019). *Designing social research: The logic of anticipation*. John Wiley & Sons.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service research*, 9(2), 184-194.
- Chung, Y. C., Hsu, Y. W., Tsai, S. C., Huang, H. L. & Tsai, C. H. (2012). The Correlation Between Business Strategy, Information Technology, Organisational Culture, Implementation of CRM, and Business Performance In a High-Tech Industry. *S. Afr. J. Ind. Eng*, 23(2), 1-15.
- Farhan, M. S., Abed, A. H. & Abd Ellatif, M. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416.
- Franklin, C. & Ballan, M. (2001). Reliability and validity in qualitative research. *The handbook of social work research methods*, 4(273-292).
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Hofbauer, C. (2016). *Salgets helter: en bok om B2B-salg*. Universitetsforlaget.

- Hovedorganisasjon, N. (2018). Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018. I(Bd. Utgave 1). https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf
- Ingierd, H., Bay-Larsen, I. & Hiis Hauge, K. (2019). *Interessekonflikter i forskning*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing). <https://doi.org/10.23865/noasp.63>
- Irgens, M. (2018). Den nye teknologiske revolusjonen. *Samtiden*, 126(4), 100-105.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (Bd. 12). Routledge.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kane, G. C., Palmer, D. & Phillips, A. N. (2017). *Achieving digital maturity*. MIT Sloan Management Review.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuczynski, L. & Daly, K. (2003). Qualitative methods for inductive (theory-generating) research. *Handbook of dynamics in parent-child relations*, 373-392.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2015). The balanced scorecard: Fashion or virus? *Administrative Sciences*, 5(2), 90-124.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. & Fontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.

- Mishra, A. & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83-99.
- Muro, M. B., Magutu, P. O. & Getembe, K. N. (2013). The strategic benefits and challenges in the use of customer relationship management systems among commercial banks in Kenya. *European Scientific Journal*, 9(13).
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L. & Newell, S. (2014). Theorization and Translation in Information Technology Institutionalization: Evidence From Danish Home Care. *MIS Quarterly*, 38(1), 165-186. <https://www-jstor-org.ezproxy.uis.no/stable/26554873>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Priest, H., Roberts, P. & Woods, L. (2002). An overview of three different approaches to the interpretation of qualitative data. Part 1: Theoretical issues. *Nurse researcher*, 10(1), 30-42.
- Rabianski, J. S. (2003). Primary and secondary data: concepts, concerns, errors, and issues. (Features). *The Appraisal journal*, 71(1), 43.
- Roland, P. (2015). Hva er implementering? I P. Roland & E. Westergård (Red.), *Implementering: Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis* (s. 19-39). Universitetsforlaget.
- Ruyter, K. W. (2003). *Forskningsetikk: beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*. Gyldendal akademisk.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). From fashion to virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). Wiley.
- Shirey, M. R. (2013). Lewin's theory of planned change as a strategic resource. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(2), 69-72.
- Skjelvan, R. (2015). Hindre for digitalisering. *Praktisk økonomi & finans*, 31(3), 187-194.
- Steensen, S. (2019). Journalism's epistemic crisis and its solution: Disinformation, datafication and source criticism. *Journalism*, 20(1), 185-189.

- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization science (Providence, R.I.)*, 13(5), 567-582.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Veni. (u.å). *Om Veni*. Hentet 4. mai 2022 fra: <https://veni.no/om-oss/>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu Rev Psychol*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International journal of social research methodology*, 1(3), 181-203.
- Yukl, G. (2015). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Gyldendal akademisk.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunnsopplysninger:

- Kan du fortelle litt kort om stillingen din?
- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen du har nå?

Tema: Digitalisering

1. Kan du forklare hva digitalisering innebærer?
2. Hva mener du er de største mulighetene og/eller begrensningene ved digitalisering?

Tema: Customer Relationship Management

3. Fortell litt om hvilket CRM-systemet som har blitt brukt tidligere
 - Hvordan har det fungert (fordeler/ulempere)?
4. Hvordan syns du informasjonsflyten i de tidligere brukte systemene har funket?
5. Tenker du det er nødvendig å erstatte det eksisterende (CRM) systemet:
 - I hvilken grad og hvorfor?
6. Hvilke betingelser mener du er viktige for et godt fungerende CRM-system?
7. Fortell litt om det nye CRM-systemet
 - Hvilke funksjoner har det?
 - Hva skal det bidra med?
 - På hvilken måte skal det erstatte det gamle systemet?

Tema: Implementering

8. Hva (tror du) er årsaken til at det nye CRM-systemet ble besluttet å implementeres?
 - På hvilken måte har du kjent et behov for et nytt system? (mellomledere)
9. Hvordan ble det nye CRM-systemet introdusert til virksomheten?

10. Hvilke tanker har du om innvendinger til det nye CRM-systemet?
 - Er det noe du synes er vanskelig å forstå med systemet? (mellomledere)
11. Hvordan vil din arbeidshverdag påvirkes av det nye CRM-systemet?
12. Kan fortelle litt om implementeringsprosessen som:
 - Tidslinjen for prosjektet?
 - Hvem som er ansvarlige i implementeringsprosessen?
 - Hvem er ansvarlige for å implementere verktøyet? (mellomledere)
 - Hvem kan du henvende deg til hvis du har spørsmål? (mellomledere)
13. Hvilken rolle spiller lederen ved implementering av et CRM-system? (mellomledere)
14. Hvem er det som skal ta i bruk verktøyet, og hvorfor dem?
15. Er det noen utfordringer som har dukket opp i implementeringsprosessen foreløpig?
16. Hvor langt har dere kommet i implementeringsprosessen?
 - Hva er estimert tid for at implementeringen er ferdig?
17. Dersom du har noen erfaringer med implementering av CRM kan du fortelle litt om det?
18. Hvilken opplæring har du fått i det nye systemet for å håndtere kundedata?
 - Hvordan har du opplevd implementeringsprosessen?
 - Hvis det er noe du skulle ønske ble gjort annerledes, hva hadde det vært?

Tema: Suksessfaktorer

19. Hva mener du er sentrale faktorer for å lykkes med implementeringen?
20. Hvilken omstillingsevne vil du si virksomheten har?
 - Hvilken omstillingsevne har du? (mellomledere)
21. På hvilken måte synes du de ansatte bør være involvert i selve CRM-implementeringen? (mellomledere)
22. Hva er forutsetninger for at du skal få mest mulig ut av implementeringsprosessen?
 - Hvilken verdi ser du i det nye CRM-systemet? (mellomledere)
 - Hvordan motiveres du til å ta i bruk et slikt system? (mellomledere)
23. På hvilken måte opplever du at de ansvarlige for implementeringen har en strategi for selve implementeringsprosessen? (mellomledere)

Er det noe du vil tilføre?

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

09.03.2022, 11:01

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

824600

Prosjekttittel

Suksesskriterier ved implementering av et nytt CRM-system i en mellomstor virksomhet

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jens Kaae Fisker, jens.k.fisker@uis.no, tlf: 91187719

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Karina Marie Haugen, karina@furenes.com, tlf: 98002923

Prosjektperiode

01.01.2022 - 15.06.2022

Vurdering (1)

08.03.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk,

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/51ez0b01-dbbf-4a0b-aa0-dc6bedf90c75>

1/2

informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema er databehandler i prosjektet. Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!