



«CRM i Elkjøp og Lefdal»

Studentnummer:

979953

979716

979598

Bacheloroppgave

Markedshøyskolen vår 2012

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.

Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## 1.0 Forord

Vi har skrevet denne bachelor oppgaven som en del av studiet Markedsføring og Salgsledelse og Reiselivsledelse ved Markedshøyskolen Campus Christiania. Oppgaven ble gjennomført våren 2012 og tilsvarer 20 studiepoeng.

Grunnen til at vi valgte å skrive om CRM, er fordi det er stort tema som fungerer bra i teorien, men kanskje ikke like godt i praksis. I tillegg jobber en av studentene innenfor elektrobransjen, og da synes vi det var aktuelt å velge et tema innenfor den bransjen. Gjennomføringen av bachelor-oppgaven har vært en kjempeutfordring for alle gruppe-medlemmene, men samtidig en meget lærerik periode ved at vi fikk tilegne oss nye erfaring og kunnskap.

Vi vil gjerne bruke anledningen til å takke Oliver Sveindal, Erik Wassenius og Thomas Sedlad fra Lefdal Elektromarked på Storo senter, Elkjøp sitt Hovedkontor på Lørenskog og de ansattes innsats og livlige engasjement som har bidratt i oppgaven vår. Også må vi få lov til å takke vår informant Atle Kirkeby som har hatt en sentral rolle i denne oppgaven, da vi har fått masse nyttig informasjon av han.

Vi vil også gi en spesiell takk til vår veileder Svein Atle Juvik, for hans gode ideer og råd under utforming av denne oppgaven.

Oslo, 29.mai.2012.

979953

979716

979598

## 2.0 Sammendrag

I denne oppgaven har vi tatt for oss CRM, innenfor Elkjøp og Lefdal, og hvordan man skal implementere den, og få størst utbytte av CRM, hvor vi har valgt å begrense oss til å kun se på Elkjøp og Lefdal i Oslo område.

Elkjøp ble dannet i 1962 og er en del av Elkjøp Nordic AS, som i dag er Nordens største og ledende handelsforetak innenfor forbrukerelektronikk og elektriske husholdningsprodukter.

CRM er et udefinert fenomen, som kan være vanskelig å klargjøre. Vi har brukt “Hvordan lykkes med CRM?” /Magma, av Selnes Fred og Truls Hagen, Magma, 2011. Dette fordi dette er en veldig sentral artikkel i forhold til temaet, der vi har fått innsikt i hva CRM er, og hvordan man bruke CRM på en mest effektiv måte.

CRM er et system som er en forretningsstrategi som har et fokusområde innen relasjonsbygging med kunder. Mange bedrifter ser et CRM system som et teknologisk verktøy, her finner man også hvilke bedrifter som oppnår suksess mens andre mislykkes.

I vår oppgave valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode, med dybdeintervju. Vi intervjuet tre informanter, en CRM Manager, en avdelingsleder og en som jobber som selger i butikk. Dette ble valgt bevist for å få en innsikt i over hva de vet, kan og tror om CRM. Vi valgte dybdeintervjuer for å skape en samtale mellom oss, intervjueren og de, informantene, slik at vi kunne få mest mulig informasjon ut av hver enkelt informant. Vi føler vi tok det riktig valgte når vi valgte denne innsamlingsmetoden, og fikk mye ut av hvert intervju.

Når vi gjennomførte intervjuene, brukte vi teorien, som var skrevet før intervjuene, og den innsamlede data for å finne ut av svaret på vår problemstilling.

Grunnen til at mange bedrifter velger å investere penger i et CRM system er for å oppnå god lønnsomhet og oppnå gode kundeforhold med markedet. Enhver investering er for å kunne tjene på det, det er derfor man nettopp investerer i det, men det kreves strukturendringer i bedriften der alle de ansatte, fra topp til tå gjennomgår dette sammen (Stendal, 2009).

Et viktig kriterium som vi mener er viktig for suksess, er flytende kommunikasjon i organisasjonen. Et annet viktig kriterier er å ha kundeinnsikt, noe som Elkjøp per i dag, har svært lite av, dette på grunn av at de ikke har kundestrategi, men kun produktstrategi. Med kundeinnsikt blir det lettere for bedriften å vite hvordan man skal håndtere kundene sine. Med tanke på den teknologiske utviklingen så ønsker Elkjøp å være helt framme, men det er svært viktig at forbrukerne følger med Elkjøp.

## Innhold

1.0 Forord.....	2
2.0 Sammendrag .....	3
3.0 Innledning.....	6
3.1 Problemstilling.....	6
3.2 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	6
3.3 Avgrensninger .....	8
3.4 Formålet med oppgaven .....	8
3.5 Oppgavens struktur .....	8
3.6 Problemområde - praktiske og teoretiske begreper .....	9
4.0 Bransjefakta og Omsetning .....	10
4.1 Bransjen i Norge .....	10
5.0 Elkjøp.....	11
5.1 Informasjon om Elkjøp Norge AS.....	11
5.2 Visjon og forretningside .....	11
5.3 Resultater .....	11
5.4 CRM i Elkjøp .....	11
5.5 Dagens situasjon .....	13
5.6 Tre hovedfaktorer .....	15
5.6.1 Datainnsamling.....	15
5.6.2 Kundeinnsikt.....	16
5.6.3 Anvendelse .....	16
6.0 Teori .....	18
6.1 Kjernet teori.....	18
6.2 Hva er CRM? .....	18
6.2.1 Kanaler .....	21
6.2.2 Suksesskriterier .....	22
6.2.3 Endringsledelse .....	26
6.2.4 Service Management.....	28
6.2.5 Image som ledelsesverktøy .....	30
7.0 Metode.....	32
7.1 Innledning.....	32

7.2 Forskningsdesign .....	32
7.3 Datainnsamling.....	33
7.4 Intervjuguide .....	33
7.5 Gjennomføring av intervjuene .....	36
8.0 Analyse .....	37
8.1 Innledning.....	37
8.2 Analyse og tolkning .....	37
8.3 Reliabilitet og validitet .....	52
9.0 Avslutning.....	53
9.1 Konklusjon .....	53
10.0 Litteraturliste og kilder .....	56

### **Vedlegg:**

Vedlegg I: Dybdeintervju 1 (17 sider)

Vedlegg II: Dybdeintervju 2 (6 sider)

Vedlegg III: Dybdeintervju 3 (6 sider)

### **Figurer:**

5.1 Elguide Retail System .....	12
5.2 Elguide Retail System II.....	13
6.1 CRM “byggeklosser”.....	19
6.2 Tilfredshet med CRM.....	23
6.3 Spørsmål som skiller.....	24
6.4 Kompetanse.....	27
6.5 Image bestemmer faktorer.....	30
8.1 Spørsmål som skiller.....	51

Antall ord: 16 657 (inkludert sammendrag)

### 3.0 Innledning

I denne bachelor oppgaven tar vi for oss CRM innenfor elektro bransjen, nærmere bestemt Elkjøp/Lefdal.

Vi vil først redegjøre for vår problemstilling; « *Suksesskriterier for å beholde kundene, og implementeringen av CRM til Elkjøp* ». Vi tar for oss bakgrunn for valg av problemstilling, avgrensninger og forutsetninger, hva er formålet med denne Bachelor oppgaven og problemområde - praktiske og teoretiske begreper. Deretter kommer det en del informasjon om Elkjøp, deres visjoner og resultater. Så tar vi for oss teorien og hva er CRM, hvordan er dagen situasjon, og strategi.

Metodedelen blir så redegjort for, med valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode. Her har vi valgt å utføre dybdeintervju med CRM manageren for Nordic CRM/ Elkjøp. Dette fordi informanten har en sentral rolle i forhold til dette temaet, da han også har mye erfaring. Vi har også valgt å gjøre det slik for å gå mer i dybden av temaet. Hensikten er at vi får et grundig oversikt over ulike faktorer som vi må ta for oss slik at vi oppfyller de kriteriene som skal til for å oppnå suksess.

Vi tar også for oss intervjuet i oppgaven, hvor vi går inn og analyserer svarene av informanten. Det er også en konklusjon etter analysedelen. I slutten av oppgaven kommer det en litteraturliste og milepæler/tidsfrister.

#### 3.1 Problemstilling

Problemstilling: “ Suksesskriterier for å beholde kundene, og implementeringen av CRM til Elkjøp ”

Via suksesskriteriene skal vi finne svar på hvordan man styrker og øker kundeforholdene til Elkjøp/Lefdal. Vi skal ta for oss ulike faktorer som påvirker implementeringsprosessen av CRM systemet. Vi mener dette er essensen som bygger hele oppgaven vår.

#### 3.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Elektrobransjen er en svært spennende bransje som engasjerer alle tre i gruppa vår. I tillegg til at alle oss har god erfaring fra kundebehandling falt valget naturlig på noe som har med dette

å gjøre. En av gruppemedlemmene jobber i Lefdal på Storo, der vi får tilgang til de rette kontaktpersonene innad Lefdal/Elkjøp, som vi trenger for å ha tilgang til for å kunne skrive denne oppgaven, falt valget naturlig på denne sjangeren i salg og service- bransjen. Dette også fordi vi fikk tips fra en av sjefene at det var en mangel på effekten av CRM i bransjen at vi fant ut at da var dette noe vi ville forske videre på.

Vi har blitt opplyst av Thomas Sedlak, daglig leder av Lefdal Storo, at Elkjøp bruker ca. halv million kr i uka for å produsere kundeaviser, uten at det gir et gjennomslag av effekt til kunden. I tillegg til at Elkjøp ønsker å implementere et CRM system inn i hele organisasjonen. Den store utfordringen til Elkjøp er å bli mer kundeorientert istedenfor kun produktorientert.

Mange kunder kommer inn i butikken uten å vite hva ting koster eller om det er på tilbud. Videre er det mange som bare kaster kundeavisene i søppelkassa. Det kan også være trykkfeil i annonsene som gjør at butikkene taper mye penger.

I dagens samfunn er det stadig flere som benytter seg av internett, alt fra nett på datamaskinen, mobiltelefonen, TV apparatet, mp3 spilleren til tablets. Dette viser at samfunnet er i en teknologisk utvikling som gjør at man får tilgang til internett hvor enn man befinner seg. Derfor ønsker Elkjøp å gjøre kundene mer oppmerksom på deres nettbaserte kundeavis. Det finnes allerede fra før, men de ønsker å ha en satsing innenfor det området slik at forbrukerne benytter seg av det oftere. Blant annet i dag, får man tilbud om å man ønsker å motta kvittering, tilbud og kampanjer via email.

De får også en utfordring i hvordan å implementere eks. Qr koder i avisa, og få med seg den eldre generasjonen.

*“Det er mange kunder som holder seg til den tradisjonelle kulturen, der de sitter hjemme og leser til frokosten. Blant disse kundene finner man en stor kundegruppe som handler hos Elkjøp, nemlig de eldre som er svært opptatt av kundeservice og som har en tilknytning til butikken sin.”* hevder selger, Lefdal Storo, Oliver Sveindal.

Så hvordan skal vi få de med på den teknologiske bølgen?

Kundene ønsker å føle seg mer verdsatt av de ansatte i bedriften, dermed står vi overfor en annen utfordring som baserer seg på et CRM system som skal implementeres i nærmeste fremtid.

Vi ønsker å komme med en forskningsbasert løsning som skal bevare kundelojaliteten.

### 3.3 Avgrensninger

Våre avgrensninger kommer til å være at vi bare har kapasitet og tid til å se på forhold i Oslo området. Vi vil ikke kunne ha muligheten, ressursene eller tiden til å forske CRM på et internasjonalt nivå. Og vi har valgt kun å se på Elkjøp og Lefdal, så dette er også en avgrensning. Det at vi også har lite med tid, vil vi ikke kunne se de videre utfordringene med CRM, når dette først blir implementert.

### 3.4 Formålet med oppgaven

Formålet med prosjektet er å komme med en forskningsbasert løsning til vår problemstilling, gjennom analyse og bearbeiding av forskningsmateriell. Forhåpentligvis kan Elkjøp se nye muligheter og ta seg nytte av våre funn, og vår bachelor-oppgave. Vi håper også at de kan bruke dette i praksis, og forhåpentligvis øke sin kundebeholdning ved hjelp av våre forskningsresultater.

Denne oppgaven går ut på både «å forstå» og «gi grunnlag for beslutninger». Dette har vi valgt for å beskrive CRM på en god måte, få en best forståelse av nåværende situasjon av CRM, og deretter for å kunne gi grunnlag for endringer av CRM i elektrobransjen. Gjennom dybdeintervjuene skal vi finne muligheter, løsninger og forslag, som vil hjelpe Elkjøp med en forskningsbasert løsning med CRM i fokus, som videre skal tilrettelegge Suksesskriterier for å beholde kundene, og implementeringen av CRM til Elkjøp.

Med tanke på den teknologiske utviklingen i dagens samfunn, vil vi finne ut hvordan Elkjøp skal beholde kundene som de allerede har, og implementeringen av CRM til Elkjøp. Videre er også målet og finne ut av hvordan de kan forbedre seg i forhold til CRM (Customer Relationship Marketing) for å få bedre og mer produktiv virksomhet.

### 3.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert som følger. I del 1 er det forord av oppgaven.

I del 2 er det sammendrag. I del 3 av oppgaven presenterer vi selve oppgaven. Det er en innledning, problemstilling, bakgrunn for valg av den problemstillingen, hvilke avgrensninger denne oppgaven har, hva er vårt formål med oppgaven og problemområder.



I del 4 presenteres bransjefakta, altså generelt om elektrobransjen, og omsetning.

I del 5 presenteres Elkjøp, informasjon om Elkjøp Norge AS, hvilke visjoner de har og hva er deres forretningside, for å forstå de litt bedre. Det blir presentert resultater i Elkjøp. Videre presenteres CRM i selve Elkjøp, og hvordan dagens situasjon er hos dem.

I del 6 presenteres teorien, hva er CRM, og dypere informasjon om CRM, hva brukes CRM til.

Metode kommer i del 7 av oppgaven. Her blir blant annet valg av design, metoder, datainnsamling og intervjuguide presentert. Det kommer også frem hvordan dybdeintervjuene ble gjennomført, og hvorfor vi valgte de informantene som vi gjorde.

I del 8 av oppgaven, kommer analysen hvor vi går grundig gjennom all informasjon som vi har fått gjennom dybdeintervjuene. Vi setter svarene opp mot hverandre, og sammenligner de forskjellige svarene som vi har fått. Vi foretar datareduksjon, hvor vi fjerner unødvendig data, for så til slutt sammenligne den viktigste informasjonen, og kommer frem til slutt med en konklusjon.

Litteraturlisten kommer til slutt, som del 9 av oppgaven, hvor vi har tatt med alt av kilder som vi har funnet, inkludert bøker, artikler, internett kilder mm.

### **3.6 Problemområde - praktiske og teoretiske begreper**

Problemområdet her blir elektrobransjen og serviceyrke. Det som blir viktig, er å finne ut av hvordan man best mulig kan bruke CRM innenfor denne bransjen uten at man bruker drastiske endringer slik at man ikke forvirrer kundene. Det blir sett nærmere på CRM som et teoretisk begrep, og dette skal behandles innenfor service næringen.

## 4.0 Bransjefakta og Omsetning

Elektronikkbransjen hadde vekst på hele 8 % i totalomsetningen i 2011. Mye skyldes en økning i salg av smarttelefoner og tablets. Den amerikanske elektronikkbransjeorganisasjonen Consumer Electronics Association (CEA) og analyseselskapet GFK la frem resultater som viste at konsumentelektronikk ble omsatt på hele 993 milliarder dollar i verden i 2011. Det er forventet at disse tallene vil få en økning på 5 % i 2012. (Digi.no)

### 4.1 Bransjen i Norge

Elektronikkbransjen omsatte for 25 953 milliarder kroner i 2009, og det er kun på forbrukerelektronikk. Selv med de store omsetningstallene så regnes det som nedgang for bransjen, mye skyldes av blant annet finanskrisen og naturkatastrofer. Spesielt var det lyd- og bilde produsentene som hadde størst underskudd på hele 20 %. I 2008 hadde de 11,5 % høyere omsetning. Mobilmarkedet hadde rekordomsetning på 2,3 milliarder kroner, som viser at finanskrisen ikke påvirket interessen for mobiltelefoner. 65 % av alle telefoner som ble solgt var smarttelefoner. I 2010 omsatte elektronikkbransjen for ca. 26 milliarder kroner. Med den positive utviklingen er elektronikkbransjen optimistisk for å oppnå en stabil vekst de neste årene fremover. (elektronikkbransjen.no)

## 5.0 Elkjøp

### 5.1 Informasjon om Elkjøp Norge AS

Elkjøp ble dannet i 1962 og er en del av Elkjøp Nordic AS, som i dag er Nordens største og ledende handelsforetak innenfor forbrukerelektronikk og elektriske husholdningsprodukter. Elkjøp Nordic AS er eid av britiske Dixon Group som videre eier Lefdal Elektromarked AS. Elkjøp Nordic AS har etablert seg i hele Skandinavia gjennom kjedene Elgiganten, Gigantti, Elko, Elding og Pissifik. I fjor gikk konsernet fra å være en nordisk aktør til å bli en europeisk aktør etter at de fikk elektrokjeden Electroworld inn i flåten sin, denne kjeden har butikker i Tsjekkia og Slovakia. Bare i Norge har Elkjøp Norge AS ca. 2500 ansatte som jobber mot et felles mål, som er da å gi kundene god verdi for pengene sine, samt enkel og hyggelig handel. (elkjop.no)

### 5.2 Visjon og forretningside

Konsernets visjon er å bli klodens mest kundeorienterte butikkjede, og alle som handler hos Elkjøp skal vite at deres selgere har ansvaret for å gjøre kunden fornøyd – uansett kostnad! (dixtonretail.no). Deres forretningside er å oppnå god lønnsomhet gjennom størst mulig effektivitet i alle ledd av verdikjeden. Få mellomledd og store innkjøp holder kostnadene nede, som i neste omgang gir lavere priser ut til deres kunder. (elkjop.no)

### 5.3 Resultater

I perioden mellom 1.5.2010 og 30.4.2011 omsatte Elkjøp-konsernet for 21,4 milliarder kroner med driftsresultater på 987 millioner kroner. (elkjop.no)

### 5.4 CRM i Elkjøp

Per i dag bruker alle butikker som er tilknyttet til Elkjøp-konsernet et butikkprogram/Software som heter Elguide Retail System, som tar for seg salg, kreditering, oversikt over produkter, resultats budsjett, salgsoppfølging, kontakt register, kampanjer, lagerstatus/styring i egen butikk og andre Elkjøp/Lefdal butikker, bestillinger, telling etc. Men Elguide Retail System er ikke et konkret CRM system. Det er kun et butikkssystem med funksjoner som har til felles

med et CRM system. Derfor har ikke Elkjøp et CRM system, men ved hjelp av Elguide så får de tilgang til generelle kundedata. Elkjøp ser også muligheten til å integrere et CRM system inn i Elguide Retail System, men for tiden er dette en vurdering sak som de sitter med. Elguide Retail System er utviklet og av EM Software Partners AS som selger teknologiske tjenester, konsulenttjenester, IT driftstjenester og POS-Utstyr. På kundeporteføljen deres finner man kunder som: Elkjøp, Lefdal, Expert, Soundgarden, Tell, Electroworld, Salon Services og Saltvann AS. Bedriften ble stiftet i 1995 og i dag er det over 600 butikker som benytter Elguide. (emps.no)

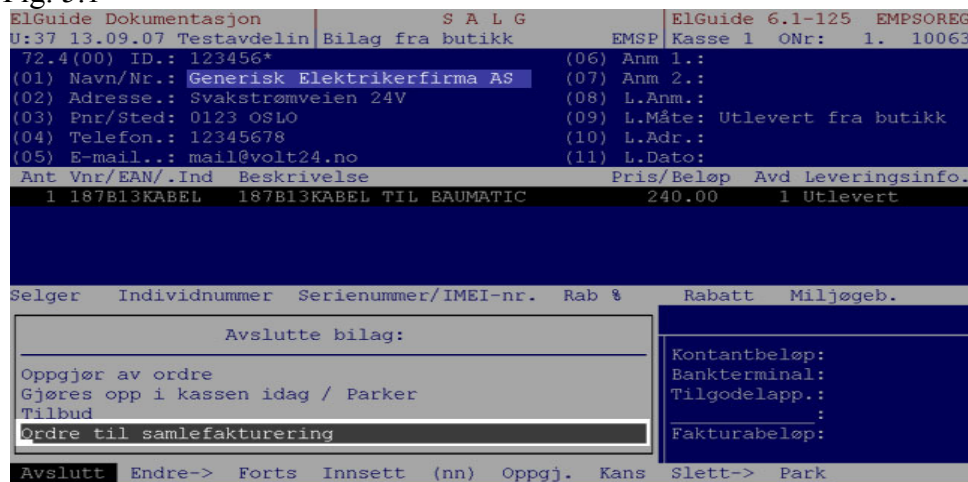
Hos Elkjøp har alle selgere sitt eget brukernavn og passord der de kan logge seg inn, se på sine tidligere salg, sette opp nye billag, bestille nye varer, sende meldinger til kunder, få oversikt over tidligere salgshistorikk, budsjett, salgsomsetning til hver avdeling, sjekke hvordan de andre Lefdal og Elkjøp butikkene i fylket ligger an, etc. Selve systemet virker gammelt og retrobasert. Men Elguide er veldig stabilt og rask, enkelt å bruke og svært effektiv. På dette grunnlaget har Elkjøp per i dag ingen planer om å gå over til et annet system. Alle ansatte får gjennomgå en formell opplæring i bruk av Elguide, før de går ut i feltet. Uti feltet gjennomgår de en uformell læring via de mer erfarne ansatte.

Elguide har muligheter for integrert service/verkstedsmodul og prisplakat-system.

Elkjøp benytter seg av et prisplakat-system som heter EM Poster, som er koblet mot Elguide. Dette gjør at man kan printe ut prislapper og plakater uten å måtte bruke tid på å forandre på prisen i EM Poster. (Sedlak, Thomas m.fl. Lefdal Storo)

Her har vi noen skjermbilder fra Elguide Retail System:

Fig. 5.1



Kilde: emsp.no

Fig. 5.2

ElGuide Dokumentasjon		KUNDER
(01)	Kundenummer.....:	223492
(02)	Etternavn.....:	Generisk Elektrikerfirma AS
(03)	Fornavn.....:	
(04)	Adresse.....:	Svakstrømveien 24V
(05)	Adresse 2.....:	
(06)	Land.....:	NO NORWAY
(07)	Postnummer/Sted...:	0123 OSLO
(08)	Telefon.....:	12345678
(09)	E-mail.....:	mail@volt24.no
(10)	Inaktiv.....:	Nei
(11)	Reportindikator...:	Nei
(12)	Kundetype.....:	Firmakunde
Info faste kunder		
(13)	Konto.....:	123456
(14)	Bet.betingelser...:	
(15)	Kredittgrense.....:	
(16)	Avtalenummer.....:	
(17)	Samlefactura.....:	Ja
(19)	Språk kode.....:	NORWAY

Kilde: emsp.no

## 5.5 Dagens situasjon

Som alle andre virksomheter, opplever Elkjøp i dag begrensninger i ressursbruk og rammebetingelser. Dette legger et press på kostnadseffektiv drift som er en stor utfordring. De føler at de er på toppen av isfjellet i dag, og ønsker å gjøre med situasjonen.

Hvilken teknologisk støtte trengs for å gjennomføre oppgaven med høyere effekt til lavere kostnad?

*«I dagens samfunn finner vi reklamer stort sett overalt, hver eneste dag blir man utsatt for en god del reklame»,* sier daglig leder for Lefdal Stor Thomas Sedlak.

Vi blir eksponert av reklame gjennom TV, kino, radio, annonser i aviser, ukeblader og internett. Forbrukerne filtrerer den informasjonen de får til seg og et par budskaper sitter igjen. Dette er en gruppe som har klart å skille seg ut fra de andre konkurrentene.

*“Per i dag sender Elkjøp kundeaviser rundt hele landet og dette koster dem om lag ca. 500 000 kr hver uke. Men Elkjøp føler at resultatet ikke er effektiv nok i henhold til hva de betaler.”* Sedlak.

Derfor ønsker de en teknologisk løsning basert på et CRM system. De har i dag nettbaserte kundeaviser som sendes til kundene hver uke. Denne funksjonen finnes i dag, men kundeavisene sendes ikke til kundene, de må gå manuelt inn på Elkjøp.no for å få tilgang til kundeavisen. Denne funksjonen har et stort potensial med tanke på den teknologiske utviklingen som samfunnet har hatt de siste årene. Med alle teknologiske apparater som smart telefoner, tablets, bærbar pc og stasjonære datamaskiner. Flere mobil- og bredbåndsoperatører tilbyr nå raskere nett til en lav pris, sammenlignet med hvor mye det kostet før.

Internetthastigheter vil bli mye raskere og billigere i fremtiden, med tanke på den teknologiske utviklingen. Allerede er Netcom og Telenor ute med å utvikle 4G, som er en oppgradering av dagens 3G nett. Samtidig er det mange bredbåndsbedrifter som tilbyr fibernett, fremfor vanlig ADSL som baserer seg på telefonlinjer. Dette gir forbrukerne nye muligheter til å effektivisere hverdagen sin med hjelp av internett og de får muligheten til å være "tilgjengelig" hvor enn de måtte befinne seg. Derfor ønsker Elkjøp å være innovative ved å se på denne teknologiske løsningen. Allerede i dag får kunder tilbud om å få kvitteringen tilsendt på mail hvor man også får muligheten til å få tilsendt nettbaserte kundeaviser.

En annen utfordring som de strever med er at kundene ikke føler seg verdsatt nok når de handler hos Elkjøp og Lefdal. Det blir gjerne et transaksjonsbasert salg, der kunden kommer inn i butikken, henter en vare som han/hun skal ha, betaler også forlater de butikken. Det vi ønsker å oppnå er ha relasjonsbasert salg, der kunden og selgeren er i en god dialog med hverandre. Slik Elkjøp og Lefdal er i dag, så vil de ikke skille seg ut fra konkurrentene sine utenom at de er best på pris.

*“Noe av den største utfordringen som vi har i dag, noe alle kunder forteller oss er at hver gang de kommer inn i en Elkjøp eller Lefdal butikk så oppfattes de som en ny kunde”*

Hevder CRM Manager for Nordic CRM/Elkjøp, Atle Kirkeby

Kundene ønsker å bli lagt merke til og bli verdsatt. Det er gjerne kunder som har en lang kjøpshistorikk der de har satt av store pengesummer hos butikkene. Lojale kunder må vi belønne fordi det er de som kommer tilbake til oss når de trenger hjelp. Dette er et område som vi ønsker å fokusere på, fordi Elkjøp ikke har et CRM system. De har produktstrategier der de gode avtaler med å ta inn produkter til lav pris slik at de kan selge med god fortjeneste. Men en kundestrategi har de derimot ikke. Ved hjelp av et CRM system så vil de kunne fokusere mer på kunden, få kundene til å føle seg mer verdsatt og få en helt annen opplevelse

når de handler. Av den informasjonen vi har fått tilgang til, vet vi at kunder ønsker at selgere skal huske dem igjen når de entrer butikken. Og dette er en utfordring som Elkjøp ønsker å ta tak i. De ønsker å ha den gode gamle kiosken der folk i lokalområdet kommer handler og blir mottatt som venner i stedet for ukjente mennesker.

Dermed står Elkjøp overfor den store utfordringen, som er å få forbrukerne til å benytte seg mer av de teknologiske funksjonene som finnes i dag samtidig innføre et CRM system som kommer til å endre hele bedriftens struktur, for å gi kundene det lille ekstra. De ansatte må til enhver tid være oppdatert med informasjon slik at de kan være forberedt før de går ut i feltet. Vi har i dag forbrukere som er av den tradisjonelle typen, som eksempel leser avisen til frokosten sin. Mange av disse er av den eldre målgruppen som også er lojale kunder. Ved å fjerne en viktig lojalitetsfaktor så vil dette muligens påvirke handlemønstrene deres.

For at dette skal fungere kreves det en grundig gjennomgang av styringssystemer innenfor organisasjonen, markedsavdelingen og personalavdelingen. Det handler nemlig ikke bare om å selge når bedriften går gjennom en overgangsfase, poenget er vi ønsker å utvikle bedriften og fokusere på innovative satsningsområder hvor hele organisasjonen og deres kunder får orientert seg gjennom en strukturert endring innad bedriften (Stendal, 2009).

Elkjøp har vært oppdatert med den teknologiske utviklingen i samfunnet og hoppet på sosiale medier som Facebook, hvor de har laget egne sider der kunder kan stille spørsmål og få svar. På disse sidene får man også muligheten til å vinne produkter, gavekort etc. På denne måten får Elkjøp en nær interaksjon med kundene sine via sosiale medier. De må få med seg alle de ansatte, og informere dem om hvor viktig det er å kjenne kunden. Elkjøp må ta finne en løsning for å involvere eldrebolgen med på den teknologiske fronten slik de ikke mister denne kundegruppen.

## 5.6 Tre hovedfaktorer

Vi kan enkelt si at et CRM-system består av tre hovedfaktorer:

### 5.6.1 Datainnsamling

Elkjøp benytter seg av Bring, der de kjøper persondata og annet informasjon om kundene sine. Som tidligere nevnt, benytter Elkjøp seg av et butikkprogram som heter Elguide Retail

System. Hver gang man handler der så blir man spurte om navn, adresse og telefonnummer. Hensikten med dette er at Elkjøp får en kundedatabase som videre gir kunden fordeler ved at alle tidligere billag ligger lagret her inne. For å sette det i et praktisk eksempel: om en kunde har mistet kvitteringen sin i henhold til en garantisak, så kan de ansatte i varehuset søke opp kunden via telefonnummeret, adressen eller navn. En fordel som Elkjøp vil ha med tanke på datainnsamling er at de får en oversikt over kundegruppene sine, muligheten til å benytte kundedata som saksbehandling, reklame og kundeservice.

### **5.6.2 Kundeinnsikt**

Elkjøp benytter seg i svært liten grad av kundeinnsikt, men dette er noe som de har startet å gjøre. Kundeinnsikt skal fortelle Elkjøp hva slags varer markedet ønsker å ha etc., det skal styre markedsføringen til bedriften. Men via Elguide Retail System får selgerne en mulighet til å måle aktivitetsnivå hos kundene og følge med på utviklingen for å kunne gi et grunnlag for effektivisering av kundetilfredshet. Selv om denne funksjonen ikke er tilrettelagt for CRM, så kan det gi ett basis grunnlag for å øke innovasjon og kreativitet hos selgerne slik at de kan øke servicenivået sitt. Ved å ta i bruk data som man tilegner seg kan man oppnå høyere kvalitet, øke salgs- og markedsføringsaktiviteter for å kunne få større effekt som videre gir høyere omsetning. Jo høyere kundeinnsikt man oppnår jo mer kan man forbedre kundens opplevelse som videre gir oss lojale kunder. Med så stor kundedatabase så må man treffe kundene med de riktige produktene, da gjelder det å ha et stort oversikt gjennom analyser og undersøkelser, vite hva kundene vil ha. Det går også utover ansattes kompetansenivå, som kan alltid forbedres ved å se på antall krediteringer som gjennomføres, hvorfor varene blir kreditert etc. Bedriften vil få en oversikt over hva de ansatte trenger opplæring og kursing i, som videre er med på å styrke servicenivået og tilfredshet.

### **5.6.3 Anvendelse**

Hvordan en bedrift tar i bruk de datainnsamlingene som de har fått er kritisk viktig for kunden og bedriften. Hensikten er å få en positiv verdiskapning og la kunden være en del av det. Dette skaper lojale og fornøyde kunder, samtidig som bedriften får muligheten til å ty til kreative og innovative tiltak som bringer verdiskapningen til et nytt nivå.



For at CRM-systemet skal bli vellykket må bedriften utføre strukturendringer innad bedriften. Man må ha en god kundestrategi som fokuserer på bedriftens overordnede strategi og fokus på kunde tilfredshet. Videre er det nødvendig at alle ansatte gjennomgår opplæring og kurs for å tilegne seg informasjon for bruk av CRM systemet. Det bør fokuseres på organisasjonskulturen der alle jobber målrettet mot de overordnede målene, samtidig som de lærer av hverandre som kollegaer og venner. Dette skaper en lærende organisasjon hvor alle er involvert. Videre må man ha en strategi overfor teknologiske faktorer; om det finnes andre løsninger og muligheter som man kan ta i bruk? Man må se på hva slags oppgaver CRM-systemet må kunne og bør kunne utføre for å oppnå en positiv verdiskapning for kundene. (Selnes et. al., 2011)

## 6.0 Teori

### 6.1 Kjernet teori

Hovedartikkelen som vi har brukt i oppgaven er “Hvordan lykkes med CRM?” /Selnes, Fred et al.

Vi har også sett på “A multi-case study of CRM and privacy in three organizations” / Karen Stendal, som går ut på analysering og forståelse av CRM, og, “Innføring av CRM i offentlig sektor” / Lund, Geir André, Zernichow, Morten. Dette for å få en bedre og grundigere forståelse av for og av CRM.

Det som er viktig er å finne teori som er relevant for vår problemstilling for å få best mulige løsninger og tiltak.

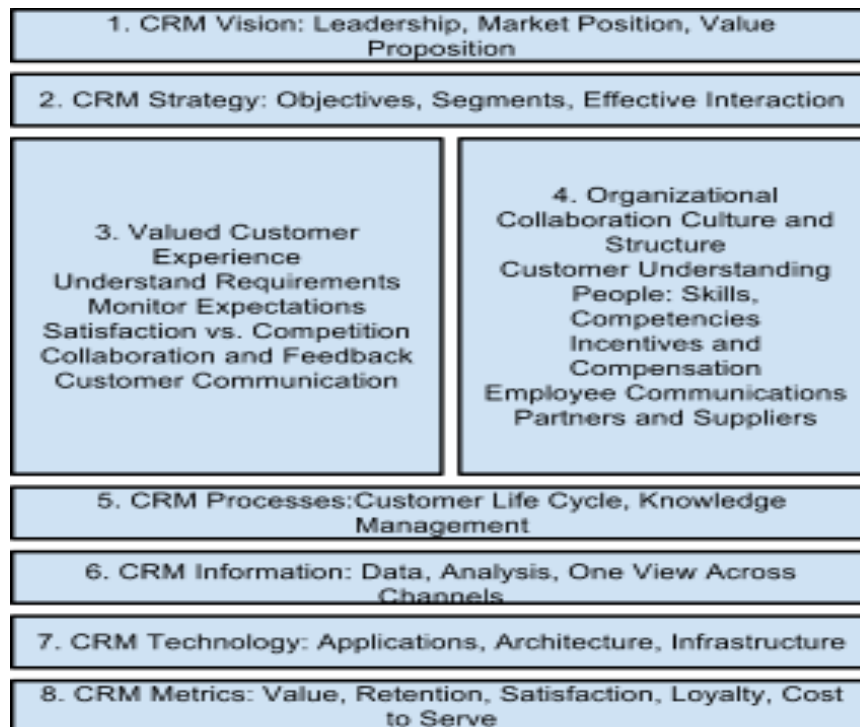
Oppgaven har en deduktiv tilnærming dvs. at det allerede eksisterer teori på området, altså en antagelse om virkeligheten. Gjennom denne bachelor oppgaven blir målet å beskrive virkeligheten, empiri. Gjennom undersøkelsen ble det fokusert på å avdekke om det er en overensstemmelse med virkeligheten og teorien.

### 6.2 Hva er CRM?

Et CRM system er en forretningsstrategi som har et fokusområde innen relasjonsbygging med kunder. Mange bedrifter ser et CRM system som et teknologisk verktøy, her finner man også hvilke bedrifter som oppnår suksess mens andre mislykkes. Grunnen til at mange bedrifter benytter seg av CRM er fordi de vil ha lojale kunder og øke fortjenesten sin. Men CRM tilbyr mye mer enn dette, via CRM får man muligheter til å samle inn data og informasjon om kundene, som videre gir deg kundeinnsikt. Dette gir bedriften større muligheter til å kvalitetssikre serviceområder og benytte kundeinnsikten til ulike formål. Kunder har forskjellige behov og der skal bedriften inn å tilføye stimuli. Kundene skal behandles som selvstendige individer og ikke som en gruppe. Derfor kan de ansatte gi kunden en helt ny handle opplevelse der kunden føler at han/hun virkelig blir tatt hånd om. Bedriften kan forbedre og tilføye ulike tjenester til kunder ved å gjennomføre prosedyrer som samler og analyserer data. (Selnes et. al., 2011)

John Radcliff har i sin artikkel Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success, har vist en modell hvor CRM har blitt delt opp i 8 «byggeklosser» slik at man kan få en lettere forståelse av hva CRM er og hvordan man kan suksessfullt bruke CRM i et firma.

Fig. 6.1



Kilde: (Radcliff, John, 2011)

Grunnen til at mange bedrifter investerer tusener av kroner i et CRM system, er at man kan oppnå redusering av kostnader fordi arbeidsprosessene blir effektivisert og man oppnår høyere kvalitet gjennom lagring og bruk av informasjonsdata, der man vil få en bedre kundeinnsikt. Man oppnår også høyere effekt av markedsføring- og salgsaktiviteter gjennom riktig kommunikasjon, som videre gir høyere inntjening og kundens opplevelse og inntrykk av bedriften blir forbedret. Man går fra å bli produktorientert til å bli mer kundeorientert og det vil virke mer effektiv på lengre sikt. Selv om man innfører et CRM system i bedriften så er det opp til bedriften å avgjøre om det blir lønnsomt eller ei. En viktig faktor blir å få med seg alle ansatte i bedriften og finne hvilke problemer som skal løses og muligheter som skal forbedres gjennom CRM systemet. (Selnes et. al., 2011)

Som nevnt tidligere så består et CRM system i hovedsak av tre hovedfaktorer:

1. Datainnsamling
2. Datalagring
3. Anvendelse

Datainnsamlingsfasen er når systemet henter inn informasjon om kunden/ kundene fra de diverse kildene systemet har til rådighet. Noen eksempler på relevante kilder er:

Transaksjonssystemet, salg, kundeservice, interaktiv nettbasert plattform og eksterne adresseregistre.

Når man har fått tilgang til informasjonen blir de lagret i et register som blir tilgjengelig for anvendelse for flere forskjellige databaserte systemer.

Bedrifter som banker, inkassobyråer velger å benytte seg av informasjonen til saksbehandlingsprosesser. Informasjonen om kunden, historikk og andre dokumenter blir lagret i systemet. Hensikten med å ha et slik system er for å kunne effektivisere og optimalisere prosessene sine.

Bedrifter som driver generelt med salg utnytter systemet sitt til markedsføring og salgsaktiviteter. Da blir den innsamlede dataen anvendt til blant annet å velge mottakere av for reklameutsendelser, både i fysisk og elektronisk format. For å effektivisere denne prosessen så kan disse reklameutsendingene skreddersys basert på kundens transaksjonshistorikk, slik at reklamen er mer tilpasset etter kundens ønsker og behov. Systemer vil få muligheten til å skreddersy såkalte «Minside». Dette er kundens egen brukerportal på bedriftens hjemmeside(r), som krever brukernavn og passord fra kunden. Kunden kan da eksponeres for tilrettelagt reklamer, relasjonsbyggende tiltak slik som bonusordninger, rabatter og tilrettelagt kampanjer der en belønning tilbys ut ifra kundens interesser. Denne dataen og annet innsamlet data kan i markedsføringssammenheng også tas i bruk av kundeservice, slik at de kan få et bedre overblikk over kunders historikk, preferanser og situasjon, som igjen vil føre til økt effektivisering og kvalitet på servicen som gis. Et siste bruksområde som må nevnes innenfor CRM systemers tilføring til en bedrifts markedsføringstiltak er markedsundersøkelser. Nevneverdige fordeler vil være at bedrifter kan få innsyn diverse segmenters trender gjennom egne tall, måle kunders oppfatning av deres egen service og få en pekefinger på hvilke grupper som er mest lønnsomme.

(Selnes et. al., 2011)

Ved datainnsamling vil bedriften måtte avgjøre hvor mye informasjon som er gunstig å hente inn, da det kan bli både for lite å for mye. Det bør legges vekt på relevans og kvalitet av informasjonen. Det vil derfor være viktig at ansatte forstår betydningen av å innhente informasjon, og hva det betyr for bedriften. Spesielt vil opplæring i bruk CRM for ansatte være viktig når flere har ansvar for innhenting informasjon. Som et eksempel på dette, ønsker vi å bruke ett av våre gruppemedlemmers arbeidsplass, Bluestep finans, som tilbyr lån og refinansiering. Gruppemedlemmets oppgave er som en av flere ansatte å ta imot og ta kontakt med kunder som søker et av bedriftens finansieringsprodukter. Der blir det lagt stor vekt på at kunden skal alltid spørres om hvor de har hørt om bedriften på.

Ledelsen har fått klart frem til det ansatte hvor viktig det er at denne informasjonen er, og at det er utrolig viktig at informasjonen er så nøyaktig som mulig. Dette er fordi bedriften ønsker å få innsyn i hvilke markedsføringskanaler er mest lønnsomme. Hvis de ansatte ikke er flinke nok med å hente ut denne type informasjon fra kunden, vil markedsføringsavdelingen stå i det blinde når det gjelder frem tidligere valg av kanaler for å føre reklame. Hvis det ansatte innhenter feilaktig informasjon om hvor kundene har hørt om bedriften, vil det kunne resultere i at bedriften bruker masse penger på å markedsføre seg gjennom en kanal som ikke gir noe lønnsomhet, og dermed har bedriften tapt penger ved å investere i en ulønnsom kanal, og tapt potensielle kunder som ikke har blitt eksponert for den markedsføringen som ville resultert i kontakt med bedriften. (gruppemedlem ansatt i Bluestep finans)

### 6.2.1 Kanaler

Enkelte bedrifter velger flere CRM systemer fra ulike leverandører som skal ta for seg forskjellig typer oppgaver. Mens andre bedrifter benytter seg kun av ett CRM system som tar for seg alle oppgaver.

Ved opprettelse av et CRM system ser vi et fullt integrert multikanal som gunstigs for større bedrifter. Denne kanalformen for kontakt med kunder inkluderer alle tenkelige måter som kunden kan ta kontakt med bedriften på. Bedriftens ansatt skal kunne yte samme service, og være i stand til å innhente historikk uansett hvilken kanal kunden tar kontakt på, som for eksempel mail, telefon eller fysisk oppmøte. Her vil bedriften ikke prøve å påvirke hvilke kanaler kunden tar i bruk for handel eller kundeservice, dette vil være opp til kunden selv. Denne formen vil nok ikke kunne tas i bruk av mindre bedrifter, da det kreves tid, kompetanse

og resurser. Risikoen for mindre bedrifter som velger å satse på denne formen uten tilstrekkelige resurser vil være at en kanal, f. eks den kanalen med størst pågang, vil bli prioritert fremfor andre kanaler, og bedriften vil miste kontroll over kommunikasjonsflyten med kundene som tar kontakt gjennom “sekundær kontakts kanaler”

Gjennom valg av én fullt integrert multikanalstrategi vil bedriften stille med følgende fordeler: All kontakt med kunder, uavhengig av hvilke kanal (telefon, mail osv.) kunden tar kontakt på, vil kunne loggføres, for deretter anvendes av kundebehandler/ selger for mer tilrettelagt salg/ service. På bakgrunn av dataen vil en selger vil da ha anledning til å selge ytterligere produkter som vil kunne være av interesse for kunden. Det vil også være mulig å tilby tilrettelagt tilbud eller rabatter basert på kundens kjøpshistorikk. Dette er en måte å belønne lojalitet.

Ved kontakt per telefon vil kunden kunne slå en PIN kode eller annet nummer for å kunne identifisere seg selv, slik at bedriften vil raskere kunne identifisere kunden å finne historikk Dette vil også være tilfelle med andre kanaler, slik som innlogging i ved e-handel, eller kundenummer oppgis ved mailkontakt.

Data fra kunden vil gi mulighet for tilspisset markedsføring. (Payne, 2005)

### 6.2.2 Suksesskriterier

I tidsperioden 2007 - 2010 utførte Dataforeningen en studie av norske bedrifter der de fikk klargjort hva som kjennetegner en vellykket bedrift med investeringer i et CRM system(er). Dette ble målt via et CRM-barometer som Dataforeningen benyttet seg av.

Studie tok for seg hvor vellykket investeringen var og hvilke utfordringer de strevet med. Studiefunnene forteller oss at det er svært få bedrifter som lykkes, men de får en vellykket investering gjør det svært godt.

Vi fant ut at 15 % oppnådde en årlig resultatforbedring på 50 % eller bedre. Dette skyldes at de fikk økt inntekter og reduserte kostnader.

Majoriteten i studiet viser at bedriftene fikk omlag 10 % eller mindre forbedring, og vi plasserer dem i en middelmådig kategori. Mens hver sjettede bedrift oppnådde ingen forbedring i resultatene sine gjennom CRM investeringen sin. Med andre ord vil man få godt utbytte av investeringen sin dersom CRM systemet blir implementert på riktig måte og at alle prosesser

blir nøye kvalitetssikret. Gjennom studiet gjennomførte Dataforeningen en vurderingsmåling gjennom et CRM barometer.

Norske ledere for de utvalgte bedriftene ble spurt om deres grad av tilfredshet via disse faktorene:

- Investeringen har gitt bedre økonomisk resultat
- Økt kundetilfredshet
- Økt salg
- Mer effektive prosesser

Graden av tilfredshet ble målt på en skala fra 1-10, der 1 regnes som svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd.

Gjennom studie kom de frem til disse resultatene:

Fig. 6.2

**Tilfredshet med CRM investering vedrørende 2007 2008 2009 2010**

Økonomisk resultat	5.85	6.03	6.31	6.47
Teknologisk løsning	5.60	6.60	6.43	6.63
Økt kundetilfredshet	5.58	6.15	6.27	6.37
Nysalg/mersalg/kryssalg		5.59	5.66	5.71
Effektivisering av prosesser		6.47	6.47	6.53
Total tilfredshet	5.90	6.56	6.59	6.50

Kilde: Dataforeningen.no

Vi kan lese fra resultatene at det ikke er spesielt stor grad av tilfredshet hos lederne med investeringer i CRM systemer. Spesielt ser vi misnøye med at investeringene i systemene ikke har resultert i økt salg. Et ganske så nedslående resultat, tatt utgangspunkt i disse tallene alene. Studie viser allikevel til en mindre gruppe mellom 10 – 15 prosent av lederende som rapporterer at de er svært fornøyd. Tallene for denne gruppen viser til betydelig resultatforbedringer, mer fornøyde kunder, økt salg og mer effektive prosesser. Så hva skiller denne gruppen fra resten? For å analysere forskjellen ble en rekke spørsmål om kundestrategi, forretningsstrategi, teknologistrategi og organisasjonskultur stilt. Analysen viser at forskjellen

mellom den lille suksessfulle gruppen i forhold til de middelmådige skyldes i stor grad hvordan det jobbes med kundestrategi. Funnene viste spesielt 6 spørsmål som skilte disse gruppene:

Fig. 6.3

Spørsmål som skiller	Middelmådige	Suksessfulle
Kundestrategi som bygger på bedriftens overordnede strategi	7.32	8.49
Kundestrategi har klare og overordnende for kunde tilfredshet	7.50	8.22
Kundestrategi er førende for CRM teknologi	5.93	7.59
Kundestrategi er førende for differensiert service (segmenter)	6.25	7.68
Forretningskulturen kjennetegnes ved at viktige beslutningsprosesser er fundert på fakta både om økonomi og marked	7.11	7.95
Omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM system	6.30	7.66

Kilde: Dataforeningen.no

Skala fra 1 til 10 der 1 betyr at beskrivelsen ikke passer i det hele tatt og 10 betyr at beskrivelsen passer svært godt.

Dersom en bedrift har en høy score på disse spørsmålene, kan man med mer enn 70 % sikkerhet si at bedriften vil lykkes med sine CRM investeringer.

Dette innebærer at de bedriftene som lykkes har sterkere grad av integrasjon mellom kundestrategien og den overordnede forretningsstrategien. Disse bedriftene har da i større grad en forretningsmodell som retter verdikjeden og fokuserer rundt kunder og segmenter.

Det er dokumentert at lønnsomhet har en sammenheng med kundetilfredshet, så det vil være naturlig å anta at de fleste bedriftsledere vil rette fokuset på kundetilfredshet. Dersom vi igjen retter blikket på tabell nummer 2, så ser vi at alle bedriftene bekrefter påstanden vår. Men her ser vi også at de som er suksessfulle fokuserer mer på kundetilfredshet enn middelmådige. Ulike tiltak som de suksessfulle bedriftene foretar seg er bonuslønn, men det skal ikke bare være knyttet til resultatoppnåelse av salg, men her står kundetilfredshet som en viktig faktor. Dermed blir det gitt stimuli til de ansatte, dette gjelder ikke bare til bedriftens inntekter, men også kundens tilfredshet med verdien av produkter, tjenester som er kjøpt og opplevd service. Dette måles ikke bare på selgerne, men alle ansatte i andre ledd. Dette gjelder til og med toppledelsen, som måles og evalueres ut i fra kundetilfredshet. (Fornell m.fl. 2006)



Bedrifter med vellykkede investeringer i CRM systemer er flinkere til å la kundestrategien bli førende for differensiering av segmenter. Innholdet til kundeservicen kan da bli differensiert i forhold til de ulike segmentene. Et eksempel kan være banker og eiendomsbyråer, der et mindre økonomisk “kompetent” segment har behov for bistand fra en rådgiver eller megler, mens et mer kompetent segment vil ønske en enkel og brukervennlig løsning. Og ikke alle segmenter bidrar like stort til bedriftens inntekter, og dermed vil differensiering av kundeservice være gunstig for ressursfordeling og lønnsomhet.

Markedsorientering vil være viktig for enhver bedrift som har et ønske om å lykkes, da det vil gi en viktig pekefinger på hvor og hvordan bedriften bør bruke sine økonomiske ressurser, også i forhold til markedsføring. Dette er en av hovedfunksjonene til et CRM system. Suksessfulle CRM-bedriftene vektlegger markedsorientering i større grad enn de middelmådige. Det vil si større investering i innhenting og analysering av markedsdata. De suksessfulle bedriftene ser et større behov for analyse av innhentet data fra CRM-systemer for å få et dypere og bedre innblikk i kundens ønsker og behov. (Reinartz m.fl. 2005)

Tilslutt kan vi lese fra tabellen at de suksessfulle bedriftene gir mer omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM systemer. Dette innebærer en forklaring av hvorfor systemet er viktig for at bedriften skal nå sine mål, ressurser og tid til grundig opplæring og at de ansatte får nøye oppfølging.

Det vi kan forstå med et helhetsbilde fra gjennomføring av studiet, er at betydningen av bedriftens overordnede kundestrategier er vesentlig for å lykkes med deres CRM investeringer.

Bedrifter som har valgt en kundesentrisk organisasjonsform, blir gjerne dyktigere til å innfri kundens behov og møte deres forventninger gjennom kundeinnsikt og kompetanse.

Kundesentrisk organisasjonsform baserer seg på en forretningsmodell som tilsier at viktige elementer og aktiviteter i som oppstår i verdiskapningsprosessen, er organisert rundt kunden. Det er stikk motsatt i den tradisjonelle produktsentriske forretningsmodellen, der verdikjeden er organisert rundt distribusjonskanaler og produktområder.

I de kundesentriske forretningsmodellene blir det lagt vekt på kundens relasjon til bedriften. Hensikten er at man ønsker å tilby produkter og tjenester som er tilpasset etter kundens behov, for så forme salget og skape en bedre løsning for kunden. Disse faktorene samarbeider om en løsning for kunden. Sammen står dette sentralt i bedriftens verdiskapningsprosess. Man vektlegger på hvilke produkter og tjenester som skaper verdi for kunden og former en

opplevelse for kunden. Mens en produktsentrisk bedrift ville heller lagt mer vekt på hvordan hvert enkelt produkt skaper verdi for kunden, som igjen kan resultere i at de diverse produktmiljøene konkurrerer med hverandre om kundens lojalitet og oppmerksomhet. (Day, George S. 2006)

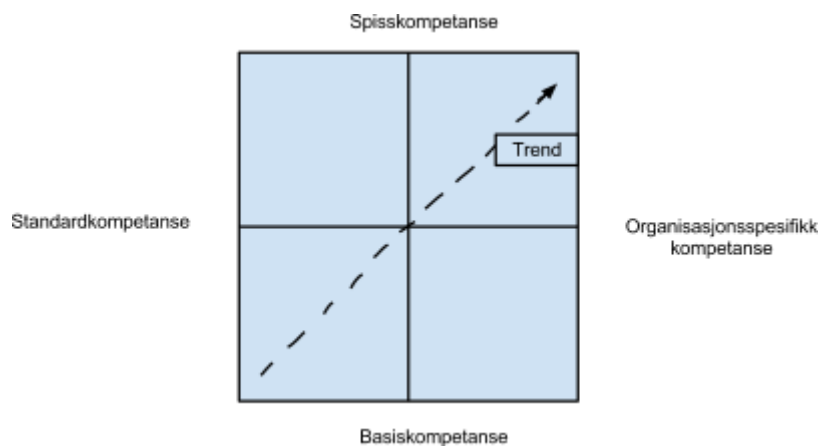
I en kundesentrisk organisasjonsform, vil det være gode muligheter for å effektivisere investeringene sine gjennom endring i rutiner og struktur, som videre vil føre til at man oppnår bedre koordinering av bedriftens kontakt med kundene. Gjennom koordinering av markedskanalene kan man skape synergi mellom produktene og kontakten mellom bedriften og kundene. Dette bidrar til at markedsføringskostnadene reduseres og man får en mer effektiv eksponering. Et CRM system krever en overordnet strategi og plan som skal gi oversikt over hva slags problemer og behov som skal løses og tilfredsstilles gjennom CRM systemet. En av de største utfordringene hvordan man skal håndtere de ulike forholdene som man har med kundene. (Normann, 2000)

Derfor skal man implementere systemet inn i hele organisasjonsstrukturen slik at alle ansatte er involvert for at investeringen skal gi avkastning og at man får et positivt resultat. Man skal hele tiden tenke hva kunden er verdt for bedriften i dag og i fremtiden og imøtekomme kundene. Dette skal være et mål som man jobber mot, sammen som en organisasjon.

### **6.2.3 Endringsledelse**

Når Elkjøp skal innføre CRM for fullt, kommer dette mest sannsynlig til å skje endringer i organisasjonen. Endringsprosesser synes de fleste er ganske kaotisk. (Power Point, RLE) Det finnes lærende organisasjoner. Dette er organisasjoner som lærer kontinuerlig og har kapasitet til endring. De vet akkurat hva det hva deres sterke sider er, Kultur, holdninger, motivasjon, sosial samhandling, kollektiv læring, historikk er en del av læringsbildet. De er både fleksible og endringsvillige.

Fig. 6.4



Kilde: (Power Point, RLE, Andreas Thon)

Her ser vi en tabell som viser hvilken type forskjellige kompetanse en lærende organisasjon har. Elkjøp går under denne, der det finnes flere avdelinger med individer som har kompetanse innenfor sitt område. (Power Point, RLE, Thon)

Det man ofte glemmer i en endringsprosess er selve individet, og slik som CRM krever det endring i kulturen til selve organisasjonen, på grunn av CRM fokuserer på forandringer som både er dramatiske og fundamentale, teorien til Chen I. J. og Popovich K, "People, process and technology. Business Process Management Journal" fra 2003, (siteret i Lund, Geir André og Morten Zernichow 2007, Innføring av CRM i offentlig sektor)

I følge teorien til Bygstads, "Information Resource Management Journal" fra 2003 (siteret i Lund, Geir André og Morten Zernichow 2007, Innføring av CRM i offentlig sektor) mener han at disse endringer burde gjøres gjennom endringsledelse.

I en teori i Richters et al. "Electronic Journal of e-Government," fra 2004, (siteret i Lund, Geir André og Morten Zernichow 2007, Innføring av CRM i offentlig sektor) beskriver han ledelsen som skjer under endringer innenfor organisasjonen burde være, slik som det å være lidenskapelig, innovativ og kreativ. Oppfordre til positiv holdning i forhold til endring. Fjerne kulturelle og sosiale barrierer. Støtte ansatte og fordele ansvar. Gjøre strategi til praktiske mål. Han forklarer også endringsledelse som:

*"First investigate whether the company accepts change. Then implement a change process supported by top management, focusing on training, incentives and user acceptance"*

Ut i fra dette, kan vi konkludere med at det ikke kan kun fokuseres på den teknologiske delen av endringer, innenfor CRM, men at det også må legges vekt på den sosiale delen og den kulturelle delen også.

For at CRM skal fungere i en organisasjon med positiv effekt, er det viktig med en klar visjon av endringen, slik at man kan utvikle en suksessfull implementering og strategi.

En klar visjon må inneholde både motivasjon for de ansatte, hvordan man skal oppfatte organisasjonen, samt, samarbeid, et konkurransefortrinn og lojalitet (Radcliff, 2001)

Visjonen må også kunne vise bedriften i fremtiden, hvordan de vil se ut. Det er viktig at man ikke glemmer ansvar innenfor visjonen, slik at den kan bli en suksess. Det er også viktig at denne visjonen må kunne strekke til i hele organisasjonen.

#### 6.2.4 Service Management

Dette temaet går ut på hvordan man skal lede tjeneste bedrifter og effektivisere servicesystemer, bedriftsutvikling og utforming av ledelse. Elkjøp og Lefdal regnes som tjenestebedrifter som tilbyr fysiske produkter.

Vi har tre ulike økonomiske sektorer som består av landbruk, industri og tjenester.

Sistnevnte tilhører tertiærnæringene, og det er dette vi skal ta for oss. Absolutt alle aktiviteter som er med på å forme verdiskapningen, finner man i disse tre økonomiene. Vi tar hensyn til tjenesteøkonomi med tanke på avgrensning av oppgaven vår.

*“Tjenesteøkonomien består av tjenesteaktiviteter som står inn inngrep med fysiske objekter, mennesker, informasjonsmessige og institusjonelle størrelser på en slik måte at disse blir påvirket uten å bli omdannet rent fysisk. Den inkluderer også aktiviteter hvor hovedvekten ligger på bruk og funksjon hos de objekter som aktivitetene retter seg mot, snarere enn på fysisk omdanning av dem.” (Normann. 2000, 17, 18)*

Med andre ord, dersom man ser det fra Elkjøp/Lefdal sitt perspektiv så består tjenesteøkonomien av en rekke aktiviteter som former en pakke-opplevelse rundt kunden via produkter, selgere, kompetanse og lokale. Alle disse faktorene er en del av verdiskapningsprosessen, sammen former de en rekke funksjoner som er rettet mot service. Dermed står kundeforhold svært sentralt for Elkjøp/Lefdal, fordi kundeforhold påvirker lønnsomheten som bedriften oppnår, som videre skaper tillit og lojalitet. (Sæter, 2006)

Dersom kunder blir misfornøyd og går til en annen konkurrent vil bedriften tape i både omdømme og på lønnsomhet. Gjennom stikkprøver av kundeforhold utførte en

konsulentgruppe av SMG en undersøkelse på vegne av et forsikringsselskap der de fikk et oppsiktsvekkende resultat.

Bedriften setter av ressurser og innsats som krever omlag 100 enheter for å gjøre en eksisterende kunde. Mens det krevde 130 enheter for å skaffe en ny kunde. Mister man en kunde til en konkurrent så kostet det hele 150 enheter. Konklusjonen som kom frem i studiet viste at det er et stort behov for fokus av eksisterende kunder og i stedet for å benytte seg av store ressurser for å anskaffe nye kunder så bør man heller ta vare på de eksisterende kundene, på grunnlag av at eksisterende kunder gir høyere lønnsomhet. Det handler om å ta en kjapp avgjørelse når man har innsett at en feil er blitt gjort, for å kunne reparere kundeforholdet.

*“Dagens kunder - det være seg bedriftskunder eller sluttbrukere - viser mer aktiv interesse for hva tjenesteleverandørene deres tilbyr og hvordan de egentlig driver sin virksomhet.”*

(Normann. 2000, 48)

Dette vil si at kundene setter et større krav til tjenesteleverandørene med tanke på at utvalget av konkurrenter er enormt og fordi kunnskapsnivået til kundene har økt betraktelig. Det krever også mye mer av de ansatte i bedriften, med tanke på kompetansenivået. Her er det ingen rom for å begå feil, som videre skaper en skeptisk vurdering av kompetansenivået til de ansatte. Gjennom formell- og uformell læring så vil vi kunne kvalitetssikre at de ansatte er har nok kompetanse når de går ut og møter kundene sine. På denne måten vil de kunne representere bedriften på en riktig måte, som videre smitter seg gjennom hele organisasjonskulturen og kundene. Kombinerer man høy kompetansenivå, anerkjenner kunden, gjenkjenner dem og møter dem gjennom kundeinnsikt så vil man kunne oppnå et positivt kundeforhold. Disse faktorene står svært sentral for å kunne lykkes med CRM og det kreves at man flytter fokuset fra produkt til kunden. Gjennom kundesentrisk organisasjonsform så vil bedriften nettopp kunne klare dette.

*“Dagens privatkunder er på vei bort fra masseproduksjonssamfunnets forbruksmønstre. Deres handlinger og forbruksmønstre er i betydelig grad innrettet mot å styrke deres egen identitet, og dette vil høyst sannsynlig føre til økt differensiering når det gjelder livsstil. Kundebehandlingen må derfor gjøre mer individuell”.* (Normann. 2000, 48)

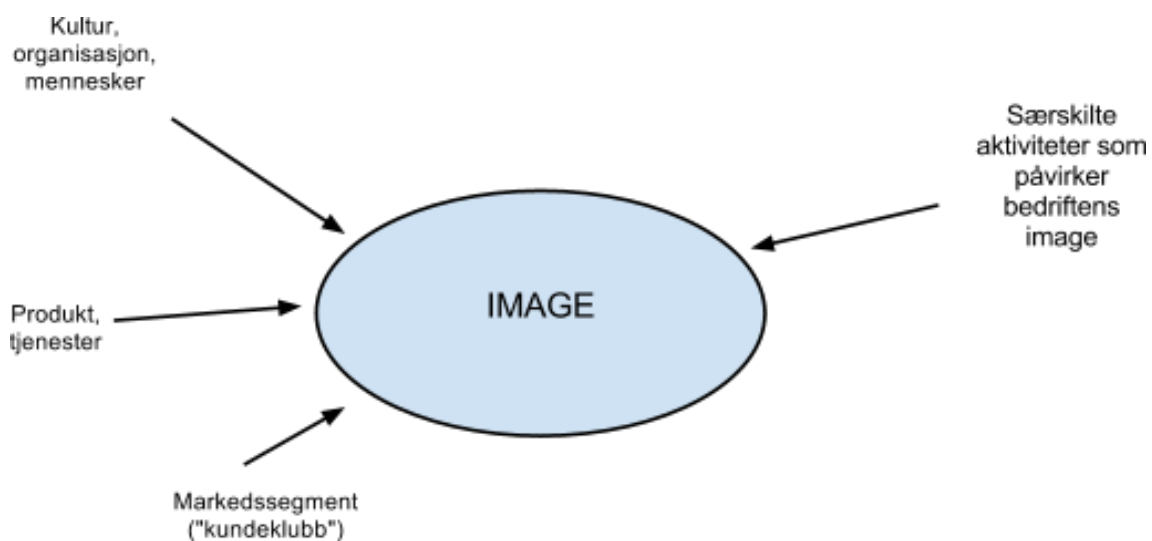
Igjen ser man her at forfatteren har et godt poeng og dette samsvarer med det vi nevnte tidligere i oppgaven. For kundene setter høyere krav til de ansatte, dermed må bedriften kunne

tilby noe unikt der vi ser dem som et individ og ikke som en gruppe, det blir da lettere å vinne deres tillit og lojalitet når man behandler dem som et individ. Bedriften skal opparbeide en fremtidsrettet kunde verdi, der man legger fokus på ulike faktorer som påvirker verdiskapningsprosessen. Via kundeinnsikt så kan man bruke dette for å øke innovasjonsmetoder for å rette det mot kunden behov. Elkjøp/Lefdal gjennomfører ulike former for breddesatsning gjennom forsikringer, finansiering i form av delbetalingsmuligheter, servicefunksjoner og leveringstjenester. Breddesatsning er ekstremt viktig for å opprettholde og forbedre kundeforholdet, ved å tilby ekstra funksjoner som vil være til nytte for kunden. Med breddesatsning kan man skille seg ut fra andre konkurrenter ved å tilby det "lille ekstra" (funksjoner) som andre konkurrenter ikke har eller er svakere på enn Elkjøp/Lefdal. (Normann. 2000, 51)

### 6.2.5 Image som ledelsesverktøy

Image er den atferden som gjøres synlig for andre, med hensikt at det skal påvirke deres virkelighetsoppfatninger. Man fremkaller gjerne alt det positive som bedrifter har gjort/gjør, hva de kan tilby, hvor fornøyde kundene deres er. Men dette er den atferden som kun gjøres synlig for andre. De ansatte i organisasjonen er med å forme bedriftens image gjennom deres handlinger og omgivelser. Organisasjonen, kultur, medarbeidere, produkter/tjenester, kunder og ulike aktiviteter som påvirker bedriften image er alle kreftene som bestemmer hva slags image bedriften har og hvordan kundene tolker bedriftens image.

Fig. 6.5



Kilde: Image-bestemmende faktorer (Normann, 2000, 152)

*“Elkjøps visjon er å bli klodens mest kundeorienterte butikkjede, og alle som handler hos oss skal vite at våre selgere har ansvaret for å gjøre kunden fornøyd - uansett kostnad!”*

(Elkjøp.no)

Elkjøp forteller oss at de ønsker å bli klodens mest kundeorienterte butikkjede, da er det svært viktig at de holder seg til dette for å kunne leve opp til sitt image. Dersom en kunde oppfatter det i strid med en tidligere opplevelse så vil dette gi negative utslag, som videre går utover Elkjøp. Ut i fra dybdeintervjuer med et par ansatte i Lefdal har vi fått opplyst at Elkjøp og Lefdal en svært kundeorientert organisasjonskultur, som hele tiden påminner de ansatte om hvor mye de skal verdsette kundene sine. Dette gir stor nytteverdi under implementeringsprosessen av CRM systemet.

## 7.0 Metode

### 7.1 Innledning

Riktig valg av design er veldig viktig, om ikke kritisk for å få testet studiets teori og svar på problemstilling på en mest mulig korrekt måte.

Det ble foretatt en kvalitativ undersøkelse for å få svar på problemstillingen.

”Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener” (Johannessen et al. 2004,363). Problemstillingen utforsker et fenomen (CRM) og derfor egner det seg best med en kvalitativ undersøkelse for å få best mulig innsyn. Vi valgte også kvalitativ undersøkelse ettersom det er mange gråsoner i svaralternativer og ved kvalitativt design får informantene større mulighet til å utdype svarene.

Data ble innhentet ved hjelp av dybdeintervju av informanter. Strategisk utvelgelse ble benyttet (Johannessen et al. 2004,109), der vi valgte folk som jobber innenfor bransjen og har stillinger som er relevante i forhold til CRM, som er sentralt i vår problemstilling. Dette var også et bekvemmelighetsutvalg, da vi kjenner informantene.

### 7.2 Forskningsdesign

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode. I den kvalitative delen vil det være mest effektivt å ta strategisk utvalg da dette hjelper for å kunne samle det som blir nødvendig av data som trengs for å kunne besvare problemstillingen. Samtidig som vi mener at bekvemmelighetsutvalg, som går ut på å velge det enklest og det som er mest bekvemmelig (Johannessen, 2004: s.114) vil også komme godt til da vi kjenner de forskjellige kontaktene i elektrobransjen. Vi er ikke ute etter å generalisere men ved å bruke begge valgene ønsker vi å oppnå en normalfordeling av resultatfunnene.

Undersøkelsen har en fenomenologisk tilnærming. ”Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen” (Fangen 2004, etter Johannessen et al. 2004, 80).

Slik kan vi danne oss et helhetsinntrykk og forsøke å finne sammenhenger mellom hva informanten kommer til å svare på i dybdeintervjuet. Dybdeintervju velges også fordi, “individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse. ( Gripsrud et al. 2004, 108)



For å få forståelse for hvordan man kan optimalisere CRM, ble de tre stegene som inngår i en fenomenologisk design benyttet: Forberedelse, hvor vi vant relevant teori, og gjorde oss kjent med den og temaet, datainnsamling, som ble gjennomført som dybdeintervju med individer som enten har erfaringer med temaet eller jobber med den, samt analyse og rapportering, hvor vi prøver å forstå alt av innhentet informasjon, for å så redusere dataen slik at vi kan håndtere stoffet, og komme frem med en konklusjon (Johannessen et al 2004, 81).

### 7.3 Datainnsamling

Vi valgte individer som har erfaring med CRM eller jobber innenfor en bransje der CRM er et sentralt tema. Informanten ble valgt strategisk og det ble foretatt dybdeintervju. ”Strategisk utvelging vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskeren skal rette seg mot for å samle nødvendige data” (Johannessen et al. 2004: 109).

Dette ble gjort for å få en variasjon og dybde i svarene fra informantene, slik at vi kan få svar på vår problemstilling.

Vi la opp intervjuet semi-strukturert/delvis strukturert, der vi laget en intervjuguide med spørsmål, og brukte langt tid på forberedelsen slik at de best mulig skulle avdekke problemstillingen.

For å unngå å lede informantene i en bestemt retning og for å få mest mulig utfyllende svar, ble det laget enkle spørsmål som unngikk å spørre om flere ting på en gang og tillot informanten å utdype svarene, men samtidig at vi kunne hoppe fra spørsmål til spørsmål.

Dette ble gjort fordi da blir det mer en samtale, og informantene kan slappe av, og får kanskje sagt mer relevant informasjon, og får friheten til å snakke. (Johannessen et al.2004, 143- 145).

### 7.4 Intervjuguide

Som tidligere nevnt i oppgaven, ble det brukt semi-strukturert/delvis strukturert intervju guide, hvor vi laget relevante spørsmål i forhold til det som vi ville få svar på. Vi lagde ca. ti hoved spørsmål, i tillegg hadde vi underspørsmål som vi ville stille for å få informanten på riktig spor, om han skulle forsnekke seg, eller ikke skjønte spørsmålet. Det ble først laget en innledning, så hadde vi med fakta spørsmål, det var også med litt mer kompliserte spørsmål, og tilslutt hadde vi en avslutning. ( Johannessen et al. 2004, 147)

Intervjuguide:

Innledning:

Forteller om oss, hvem er vi, hva vi driver med, forklare ang. Bachelor oppgaven vår  
Fortelle informantene, om de ønsker kan de få den endelige oppgaven tilsendt, når den blir ferdig

1. Hvordan vil Elkjøp definere eller betegne hva CRM er?

- Hvor viktig er CRM for Elkjøp?

2. Hvilke suksesskriterier mener du er viktig for å lykkes med CRM?

3. Hvordan er CRM systemet implementert i Elkjøp?

- Hvordan kan man optimalisere CRM systemet til Elkjøp?

4. Gjennomføres Elkjøp datainnsamling gjennom CRM?

- Hvor stor rolle spiller dataen i forhold til videre beslutningsmuligheter? for eksempel: markedsføringskampanje, produktinnkjøp, kartlegge markedet via målgrupper og segmenter?

- Noen andre infodata som dere samler opp fra?

5. Hva anser du som de sterkeste sidene til CRM systemet til Elkjøp, og hva er de sårbare/svake sidene og til slutt: hva er utviklingsmulighetene til CRM systemet deres?

- Hvordan blir de ansatte opplært til å bruke CRM systemet?

- Hvordan tror du de ansatte tolker CRM systemets betydning for deres arbeidsplass og kunderelasjon?

Dersom han svarer svada så nevnt kundeaviser

6. Hvordan tror du kundene kommer til å reagere til forandringen?

- Tror du kundene kommer til å legge merke til forandringen?

- Hvordan skal Elkjøp forandre CRM systemet sitt slik at kundene skal venne seg til det uten komplikasjoner?

7. Er det noen andre tiltak som man kan gjennomføre utenom kundeaviser slik at man kan optimalisere CRM systemet sitt?

- Vi har fått med oss at dere tilbyr kvittering på mail med mulighet for å få tilsendt elektronisk kundeavis. Hvordan tror du dette vil påvirke kundene?

8. Ifølge hjemmesiden deres så står det at

“Elkjøps visjon er å bli klodens mest kundeorienterte butikkjede, og alle som handler hos oss skal vite at våre selgere har ansvaret for å gjøre kunden fornøyd - uansett kostnad!”

- Når planen deres er å tilby kvittering på mail med mulighet for å få kundeavis på samme slengen. Hvordan tror du den eldre målgruppen vil reagere? hvordan vil dere takle denne utfordringen? Selgerne deres har ansvaret for å gjøre kunden fornøyd, men dersom det er en stor målgruppe som ikke følger med.. vil ikke dette påvirke kundeservicen hvis selgerne må bruke mye tid på å forklare de eldre kundene istedet for å selge/hjelpe andre kunder som har peiling med dette?

Avslutning:

Takke for oss, spørre han om han lurer på noe.

I tillegg til dette ba vi den første informanten vår om å vurdere Elkjøp og Lefdal ut i fra et CRM barometer der 1 er svært dårlig og 10 er svært tilfreds. Vi gjorde dette for å vurdere Elkjøp/Lefdal mot middelmådige og suksessfulle bedrifter og for å plassere dem inn i en av disse kategoriene. Blant annet ble følgende vurderingsspmåler stilt.

1. Kundestrategi som bygger på bedriften overordnede strategi
2. Kundestrategi er klare og overordnede for kundetilfredshet
3. Kundestrategi er førende for CRM teknologi
4. Forretningskulturen kjennetegner ved at viktig beslutningsprosesser er fundert på fakta både om økonomi og marked
5. Omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM-system

I og med at Elkjøp/Lefdal ikke har et CRM system så formulerte vi vurderingsspmålerne slik at informanten vår fikk vurdere Elguide Retail System i stedet, på grunnlag av at bedriften vurderer om de skal implementere et CRM system inn i Elguide eller om de skal benytte seg av et annet systemvare.

1. Tilfredshet med sin Elguide investering?
2. En god teknologisk løsning
3. Økt kundetilfredshet
4. Økt salg

5. Mer effektive prosesser

6. Økonomisk resultat

Dette er 6 spørsmål som tar for seg hvor fornøyde de er med investeringen sin.

## 7.5 Gjennomføring av intervjuene

Vi begynte intervjuet med å forklare hvem vi er, og hvorfor vi gjør dette.

Så startet vi intervjuet. Det var en av oss som stilte spørsmålene, mens to av oss skrev notater, vi tok også hele intervjuet opp. Vi valgte at det var kun en som skulle stille spørsmålene, slik at det ikke ble noe forvirring. Vi ble også enige om at de to andre som ikke stilte spørsmålene, skulle være kritiske til svarene, og stille spørsmål til de svarene som vi fikk.

Hvert intervju tok ca. en halv time, hvor vi passet på å være grundig i spørsmålene, slik at vi fikk svar på alt vi trengte. Vi passet på å la informanten snakke så mye som mulig selv, kanskje kunne han fortelle noe som vi ikke hadde tenkt på å spørre. Vi var grundig også med og få med oss alle underspørsmål slik at vi har mest mulig stoff til analysedelen. Til slutt takket vi for oss.

## 8.0 Analyse

### 8.1 Innledning

Som nevnt tidligere i oppgaven, ble det skrevet notater underveis også ble disse renskrevet umiddelbart etter intervjuets slutt. På denne måten ble også informantens kroppsspråk tatt med i betraktning. ”Tiden etter intervjuet er kritisk fordi forskeren sitter igjen med mange inntrykk. Ofte husker han eller hun også utsagn, beskrivelser eller andre ting som kom fram under intervjuet, og som det ikke ble tid til å skrive ned underveis” (Johannessen et al. 2004, 153).

### 8.2 Analyse og tolkning

Vi har analysert alle tre besvarelsene fra informantene, hvor vi da har sammenlignet svar for svar, for å få en dypere forståelse av datastoffet.

Videre i analysedelen, kommer det til å stå først spørsmål, så svar fra de tre forskjellige informantene, og tilslutt knytter vi dette opp mot teori. Vi har fjernet unødvendig data, som vi mener ikke er relevant for konklusjonen og vår problemstillingen.

De tre informantene, er alle tre ansatt i Elkjøp, der en av de har en stilling som CRM manager, en er avdelingsleder, mens den siste informanten er selger i butikken. Vi valgte bevisst disse tre for å få en større forståelse for kunnskapen om CRM, fra topp til bunn.

#### **Spørsmål 1:**

*«Hvordan vil Elkjøp/Lefdal eller du definere eller betegne hva CRM er?»*

Her svare Atle, at det er kontakten mellom kunden og Elkjøp, etter at de har etablert et kundeforhold, mens de to andre er litt vage på svarene, der den ene tror at CRM er kontakten mellom kunde og selger, som delvis ikke er helt riktig, da CRM handler om kontakten mellom kunde og bedrift. Den siste av informantene, avdelingslederen, vet litt mer om CRM, da han selv sier at han har vært på ulike salgskurs der man får en innføring i å bli kundesentrisk. Gjennom disse kursene, får bedriften en grunnmur til implementering av CRM systemet. Han er klar over at bedriften har sluttet å være produktsentrisk og i den siste tiden har gått over til å bli kundesentrisk.

Dette viser at de med høyere stillinger, har gjerne også større kunnskap og innsikt innad bedriften med administrative temaer som CRM, som igjen tilsvarer at bedriften må oppdatere alle sine ansatte når det kommer til utsendelser av informasjon for eksempel om CRM. Dette gjelder ikke bare de som har høyere stillinger, men dette gjelder alle ledd i organisasjonen.

Teorien vi har satt oss inn i tilsier at de bedriftene som lykkes i sine CRM investeringer er flinke til å gi opplæring i forståelse og bruk av CRM systemer, og til å forklare alle led i bedriften, spesielt de som tar i bruk systemet eller er delaktig i en form for datainnsamling hvor viktig informasjonen og systemet er for bedriften. (Selnes, 2011)

Det tas opp i Thorsrud og Emery psykologiske jobbkra. Det vil medføre at de ansatte vil kunne føle større grad av tilhørighet til arbeidsplassen, ved at de vil føle anelse og større delaktighet i videre beslutningsprosesser (Power Point OFL 1101, Sætersdahl, Helene)

## **Spørsmål 2:**

*«Hvor viktig er eller blir CRM for Elkjøp/Lefdal?»*

Her er Atle veldig klar i besvarelsen sin, og mener at CRM kommer til å bli kjempe viktig for Elkjøp, for å kunne skape endra bedre kundekommunikasjon. Erik er også enig i dette, fordi man må tenke på kunden, og mer kjøp. *“Det er viktig at vi tilbyr produkter som de er interessert i, både når det kommer til reklame, og når de er inne i butikken og snakker med de ansatte. Det er viktig at de får god service, og at de får de produktene som de har interesse for”* Erik.

Alt dette går på relevans, som både Atle og Erik sier seg enige i.

Oliver er inne på samme teamet, bare at han refererer mer til kundeservice, enn til CRM, slik at dette beviser nok en gang, at en av tiltakene som må utføres ved innføring av CRM, er kompetanseutvikling hos alle ansatte.

Man kan oppnå redusering av kostnader pga. arbeidsprosessen effektivisert, og man oppnår høyere kvalitet gjennom lagring og informasjon data.(Selnes, 2011)

Også fordi det blir lettere å opprette kundeforhold, som igjen vil skape tillitt og lojalitet. (Normann, 2000)

### **Spørsmål 3:**

*«Hvilke suksesskriterier mener du er viktig for å lykkes med CRM?»*

Atle besvarer at det handler om kundedata, det å kunne forstå kunden. God kommunikasjon mellom begge parter. Men samtidig at man ikke pøser på med av reklame.

Erik og Oliver er mer inne på kundeservice, enn CRM. *“Det er viktig med balanse og relevansen”* Erik. Det å kunne gjøre kunden fornøyd. Erik mener også at bedriftens kultur er viktig.

Vi mener at grunnen til at Oliver svarte slik som han svarte er fordi han er ute i feltet og jobber. Å ta opp informasjon om kundene er en del av hans strategiske salgsprosess for å selge og for at kundene skal komme tilbake til han.

Oliver svarer at det koselig å kunne huske at en kunde har vært på en spaniatur, og kunne spørre om den. Men det er kanskje ikke helt relevant å putte i et CRM system. Slik at det viktig å huske på at informasjonen som skal inn og ut av systemet er relevant.

De bedriftene som lykkes med CRM implementering, er de som er markedsorienterte, det vil si større investering i innhentning av kundedata.(Reinartz m.fl. 2005)

### **Spørsmål 4:**

*«Hvordan kan man bruke Elguide til å forbedre den kundeservicen som gis? Med tanke på de funksjonene og informasjonene om kunden som er tilgjengelig?»*

Her er alle tre informantene enige, om at Elguide er et transaksjonssystem som er bygd rundt produkter.

Både Erik, Atle og Oliver forteller videre at det er mulighet for å sende ut kvitteringer til kunder via mail. Men Erik gir oss en mer detaljert beskrivelse: *“Vi har også noe som heter grafisk tilbud. Men det er noe som man får hos hvitevare- og tv avdelingen. Dersom kunden ikke har bestemt seg for hvilket produkt han skal ha så kan han få tilsendt et grafisk tilbud da. Man får ikke bare opp en varekode men man får tilsendt en rekke informasjon med grafiske bilder av produktet, pris osv. Slik at kunden får mer informasjon om produktet, hva det koster, om man eventuelt har fått rabatt”* Erik.

Videre forteller Erik og Oliver at man kan gå inn i Elguide og finne frem transaksjonshistorikken til kunden, men Oliver forteller også at transaksjonshistorikk funksjonen er rotete og at det kan være vanskelig å finne frem til riktig kvittering. Mye av

dette kan skyldes at de ansatte ikke er oppmerksom på skrivefeil under registrering av billag. Dermed kan det bli rotete for de ansatte når de skal finne gamle kvitteringer for kunden.

Igjen så faller vi tilbake til hvor viktig det er at ansatte, som f.eks. selgere har innsyn i hvor viktig CRM systemet er for bedriften, og at de har kompetanse nok til å bruke det. Feilaktig data vil kunne føre til dårlige beslutninger når man skal gjennomføre markedsføringen. Når Elkjøp implementer et CRM mener vi der vil være viktig at selgere skal kunne enkelt bruke systemet, og forstå hvor viktig dette verktøyet er for kundebehandlingen og kundelojalitet (Selnes, 2011)

### **Spørsmål 5:**

*“Hvor stor rolle spiller dataen i forhold til videre beslutningsmuligheter? For eksempel markedsføringskampanjer, produktinnkjøp, kartlegge markedet via målgrupper og segmenter?”*

Her svarer Atle: *“Ja der tror jeg vi bare er i ferd med å nå toppen av isfjellet da. Vi bruker kundeinnsikt nå i forhold til å styre markedsføringen vår. Det har vi aldri gjort før. Så nå begynner vi å tenke på hvordan man skal kunne bruke kundeinnsikt for og kanskje ha et annet produkt på forsiden på Lørenskog enn det man har på Slepender for eksempel. Når vi ser på andre retailere, andre som har jobbet mye med CRM og kundeinnsikt, så bruker de jo kundeinnsikt i stor grad at de plukker ut hvilket sortiment de skal ha i butikken, de bruker kundeinnsikt til å finne ut hvor de skal ha butikkene sine hen. Man bruker også kundeinnsikt i forhandlingsprosessen med leverandører. Som sagt, vi har ikke kommet så langt ennå, men vi ser et kjempepotensial for det fremover.”*

Videre forteller han oss at segmentering blir gjort ut i fra kundeinnsikt, men at man må være oppmerksom på å ikke “oversegmentere”, altså at segmentene er store nok til at det blir lønnsomt for bedriften.

Erik og Oliver derimot fokuserer mest på produktinnkjøp, og sier at man må se hva slags produkter det snakkes om rundt på nett, mellom kollegaer og kunder. Det går ut på å observere trender slik at man kan holde følge med konkurrentene og tilby kundene det de vil ha. Erik forteller videre at det er viktig å høre på hva kunden har å si, hva slags produkter kunden er fornøyd med og viktigst av alt, hva slags produkter kundene er misfornøyd med. Oliver forteller oss at det er en genuin interesse for produkter hos de ansatte. Og at han pleier å bruke fritiden sin på å lese nyhetsartikler om de varene han selger.



Igjen så merker man at Atle som har en høyere stilling, gir oss et mer oversiktlig svar med tanke på Elkjøp/Lefdal som en bedrift. Mens Erik og Oliver snakker mest om produktinnkjøp fordi de ikke er særlig involverte i markedsføringsplan og kartlegging av markedet. De kan kun det generelle om bedriften og ikke om det som skjer bak kulissene. Men de har forstått at det er viktig å ha innsyn i kunders tanker om opplevelsen og produktene Elkjøp tilbyr. Et CRM system vil kunne tilby en plattform for samling og kartlegging av misnøye, og andre former for tilbakemeldinger. Dette er også relevant data for innsamling ved siden av kjøpshistorikk. Jo flere som har tilgang til å samle slik data fra kundene, jo klarere blir bildet av kundenes oppfatning av priser, tjenester, service, kvalitet og annet relevant informasjon som vil kunne påvirke videre kjøpsprosesser og salgsstrategier. Videre forteller det oss at opplæring blir en sentral del av implementeringen av CRM systemet. Innsamling av en slik database vil bedriften gå i en retning mot å bli en kundesentrisk organisasjon fordi de ikke fokuserer kun på produkter som kunden har kjøpt, men det blir mye større fokus på kunden preferanser. (Selnes, 2011)

#### **Spørsmål 6:**

*«Er det noen andre infodata Elkjøp/Lefdal samler opp fra? Eksempel via formelle eller uformelle metoder?»*

Atle forteller oss at Elkjøp benytter seg av Bring som en tredjepart aktør, der Elkjøp betaler og kjøper merverdidata og verdiøkende data.

*“Så vi kjøper informasjon om inntekt, alder, kjønn, om de har barn, hva slags hus de bor i, hva slags bil de kjører osv. osv.”* Atle.

Erik og Oliver sier at man bruker Elguide til å samle opp kundedata ved å spørre om navn, adresse, telefonnummer og mail. Videre forteller de at det uformelle skjer gjennom samtaler med kundene. Igjen forteller Erik oss at via uformelle samtaler med kundene så plukker han opp verdifull informasjon som han tar med seg videre når han skal kjøpe inn varer.

Ut i fra besvarelsene til informantene våre, går Atle mer inn i dybden og forteller om den formelle siden av datainnsamling. Mens Erik og Oliver forteller oss mye mer om det uformelle, men igjen så henviser Erik til produktinnkjøp, ut i fra hans tolkning av spørsmålet vårt. Vi tolker at selv ved all infoen som man kan få ut ifra et CRM, så vil bedriften fortsatt måtte ha innsyn i annet makro data, for å få en helhetlig forståelse av deres situasjon.

## Spørsmål 7:

«Hva er utviklingsmulighetene til fremtidens CRM system?»

Her får vi veldig like svar fra våre informanter. De forteller oss at kunder ønsker å føle seg velkommen og ivaretatt.

*“Nei, målsetningen er å innføre det man hadde tidligere i tid. Det med at du har den lokale butikken på hjørnet, når du kom inn i butikken så kjente de ansatte deg og visste hvem du var. Noe av den største utfordringen som vi har i dag, noe alle kunder forteller oss er at hver gang de kommer inn i en Elkjøp eller Lefdal butikk så oppfattes de som en ny kunde, selv om de legger igjen mange titusener av kroner. Så potensialet med et CRM system uti kundefronten vil jo kunne være å nettopp sikre at man får tilbake det forholdet som man hadde tidligere, at man opplever å bli gjenkjent, man opplever av å bli behandlet individuelt ut i fra tidligere kjøp. Så nei, jeg vil si at potensialet er kjempestort da.”* Atle.

Med Erik og Oliver, la vi til et hjelpespørsmål: “Hvordan oppfatter du Lefdal i dag, på hvordan dere er i henhold til konkurrenter og hva er utviklingsmulighetene til fremtidens CRM system?”

Grunnen til at vi la til et hjelpespørsmål er fordi de ikke skulle feiltolke spørsmålet og besvare det samme som de gjorde på spørsmål nr. 3.

Ut i fra deres besvarelser så samstemmer det med hva Atle har besvart. Oliver forteller ut fra hans perspektiv de ansatte virker jordnære og at kundene føler seg hjemme i butikken. Videre legger han vekt på at det er viktig å få kundene til å føle seg hjemme. Erik derimot snakker mye om kompetanse, altså at de ansatte har høy kompetanse i forhold til andre bedrifter. Videre forteller han at Elkjøp legger mye penger i kultur og opplæring.

*“Vi skal være best, håndtere kunder slik at de føler seg velkommen og ivaretatt.. eh.. vi skal være spesialister på det vi driver med og samtidig klare å få mest mulig ut av det.”* Erik.

Som tidligere nevnt i oppgaven, så er en av de største utfordringene hvordan man skal håndtere de ulike forholdene som man har med kundene. Men ved hjelp av et CRM system så vil dette kunne hjelpe bedriften og de ansatte til å opprettholde og utvikle positiv kundekontakt. Et CRM er et verktøy som bidrar til bedre forståelse av sin kunde. Dette vil hjelpe til å fremme mer salg, men ved å bruke det også til å bygge relasjoner til kunden vil man kunne bli preferert fremfor sine konkurrenter.

### **Spørsmål 8:**

*«Hvordan tror du de ansatte kommer til å tolke CRM systemets betydning for deres arbeidsplass og kunderelasjon?»*

*“Det vet vi, for vi har vært rundt og spurt ganske mye om. Og dette her er veldig etterspurt, alle ser at det å kunne ha muligheten til å kunne vite mer om kunden før de snakker med kunden er veldig positivt“* Atle.

Ut i fra besvarelsen til Atle så vet vi at det er etterspørsel etter et CRM system. Dette ser han som viktig fordi man vil få en bedre forståelse av kunden før kunden spør om hjelp.

*“Jaja.. selvfølgelig, man fokuserer jo på kunden, ikke produktene.. eller jo litt på produkter å da.. Men hvis man ikke fokuserer på kundene så vil de ikke kjøpe produktene våre.. Men det hadde vært bra om butikkene våre hadde vært sånn kompisbutikken.. der alle selgerne er kompisene til kundene.”* Oliver.

*“Ja, altså vi har det på en måte nå også.. vi har et ledersystem som er helt annerledes fra mange andre bedrifter.. han som sitter på topp, han jo på lik linje med alle andre da. Men enda ikke.. så hvis jeg eller du har lyst til å sende en mail til direktøren der vi kommer med ulike ideer så hadde han blitt veldig glad for det. Det har han personlig sagt til oss også. Så der tror jeg at vi er litt i forkant, eller de har gjort litt om i systemet da, det er ikke et vanlig hierarki da..”* Erik.

Her fikk vi en bekreftelse fra informantene om at CRM er og blir viktig i fremtiden. Erik mistolker spørsmålet vårt og hevder at Lefdal/Elkjøp på en måte har et CRM system i dag. Noe som kan spores tilbake til tidligere spørsmål om datainnsamling via Elguide og kundeservice. Disse spørsmålene kan ha vært en påvirkningsfaktor til besvarelsen til Erik, for det er lett å mistolke hva CRM faktisk er. Elguide har mange funksjoner som har til felles med et CRM system, men det er ikke et CRM system. Elguide er kun et butikkssystem som tar for seg transaksjoner, men tilbyr flere funksjoner som kan mistolkes å være et CRM system. Videre forteller Erik om organisasjonsformen til Elkjøp, som gir oss et positivt inntrykk om at det er flerveis kommunikasjon gjennom hele organisasjonen. Der man kan snakke direkte til en som sitter i toppledelsen uten å gå via ulike kontaktpersoner. Problemet er å få kommunikasjonen til å flyte bedre og at alle ansatte har jevnligere kontakt med toppledelsen slik at de får den informasjonen de trenger.

Oliver derimot, er på riktig spor i besvarelsen sin. Han forteller at han ønsker en bedrift der alle de ansatte har et venneforhold til kundene, som videre sporer tilbake til det Atle sa: “Det med at du har den lokale butikken på hjørnet, når du kom inn i butikken så kjente de ansatte deg og visste hvem du var.” Men igjen så kan det være en påvirkningsfaktor som har mange fellestrekk med Erik sine besvarelser. På en måte så kan vi tolke at informantene våre refererer til deres tidligere besvarelser. Dermed kan dette diskuteres om besvarelsen deres er til å stole på.

Ved å selv bruke et system som vil ha direkte tilknytning til hvordan bedriften drives videre vil motivasjons og trivselsfaktorer spille inn, slik som anerkjennelse, involvering og ansvar. Ved å legge vekt på disse faktorene i implementering av et CRM system vil kunne øke hvor viktig de ansatte føler seg for bedriften, samtidig som det vil lette på arbeidsdagen deres.

### **Spørsmål 9:**

*“Jeg merker også på hver gang, jeg jobber da, fordi jeg jobber i teleavdelingen på Lefdal, Storo, da merker jeg ofte at det er veldig mange av de eldre kundene som kommer innom og lurer veldig mye på hvordan man bruker et teknologisk produkt for eksempel: smart telefon.. Har dere kommet opp med en tanke hvordan man skal dra med seg de gruppene som ikke har en særlig kompetanse på hvordan man bruker smart telefon, selv om de eier en da, hvordan man kan implementere og utvikle forskjellige funksjoner slik at de blir flinkere til å bruke produktene og slik at man kan senere få de til å bruke Elkjøp sine nettbaserte funksjoner?”*

Dette spørsmålet er basert på en beskrivelse av situasjoner som de ansatte må takle med daglig. I og med at en av gruppe medlemmene jobber for Lefdal Storo, og støter på ulike utfordringer på jobb, så valgte vi å ta med utfordringen med å håndtere eldre kundegrupper som ikke har så god teknisk og praktiske kunnskap om produkter.

*“Ja, det har jo blitt mye diskusjoner om hvordan Elkjøp skal kunne ta det neste skrittet da... Assa, vi er jo markedsledende i Norge, og gjør det jo veldig bra, som det vi gjør det i dag, men det vi har sett, er jo nettopp område, kompetanse, fordi vi har gjort ganske mange undersøkelser som viser at de produkter som selges i dag, får jo vesentlig hørere kompleksitet, og det å få fullt utbytte at de produkter man kjøper i dag er jo vanskeligere enn det det var tidligere. Så det vi har jo lansert nå, er jo det man kaller, et inspirasjonsunivers, hvor da man lager veldig mye redaksjonelt innhold, som man legger ut. Så hvis man ser på de nye nyhetsbrevene vi sender ut i dag, kontra de som vi sendte ut for bare et halvt år siden, så ser dere at det ser helt annerledes ut enn det det gjorde tidligere. Fordi nå profilerer vi med*

*mye mer at man skal gå inn og lese redaksjonell omtale om en mobiltelefon, slik at man forstår, hva er dette for en telefon, hvilke funksjoner er som ligger der, hva som skal til for at du skal kunne bruke den. Også forhåpentligvis går da kunden inn og kjøper nettopp en sånn type telefon slik som dette (iphone) også går de da hjem igjen, også starter vi da CRM aktiviteter. Og det første som skjer da, er at vi starter en velkomstfase, og det er jo da å sikre at kunden får tatt enheten sin i bruk, at man lærer seg alle de funksjonene man trenger å lære seg, og at man får maksimalt utbytte nettopp av en smart-phone. Da vil man ha kanskje litt videoer hvor man viser hvordan man bruker Qr koder, osv. osv. osv. Og det neste skrittet etter en velkomstfase, er jo utvikling, da ser vi jo om man skulle trenge kanskje et deksel, eller litt andre ting som man må kjøpe i tillegg da.” Atle.*

Ut i fra besvarelsen til Atle, så ønsker de å sikre at kunden lærer om produktene sine ved å benytte seg av ulike funksjon som Elkjøp og Lefdal tilbyr, blant annet nyhetsbrev.

Teknologiske produkter og blir mer avansert for hvert produkt som blir lansert. Dette fører til større kompleksitet for forbrukeren. Derfor er en utfordring som Elkjøp og Lefdal må ta for seg for å kunne sikre seg at kundene oppnår høyere kompetanse om produkter. Målet med dette er at kunden skal kunne såpass nok om produktene, at de ikke har behov for å stille tekniske spørsmål om produktene.

Videre valgte vi å omformulere spørsmålet vårt for å gjøre det enklere for informanten vår.

Dette intervjuet ble gjort i etterkant av vårt første intervju med Atle.

Spørsmålet ble omformulert slik:

*“Ofte er det mange eldre som kommer innom og lurer veldig mye på hvordan man bruker en smart telefon, tablets osv.. Har dere kommet opp med en tanke hvordan man skal dra med seg de gruppene som ikke har særlig kompetanse i bruk av disse teknologiske produktene? hvordan man bruker smart telefon, selv om de eier en.. hvordan man kan implementere denne teknologien, slik at de blir flinkere til å benytte seg av det, slik at man kan senere få de til å bruke Elkjøp sine funksjoner? Og hvordan kan dere som ansatte i Lefdal/Elkjøp bidra til å hjelpe dem?”*

*“Joa.. det er vanskelig og ikke minst.. det tar tid å lære dem. Men det er sånne ting som man må gjøre bare, gå gjennom steg og steg på hvordan man gjør det her og det der.. vi som selgere må også gjøre jobben riktig.. jeg gidder ikke å anbefale den nyeste og mest avanserte telefonen til en gammel dame på 90 år. Det blir helt feil for hun vil ikke skjønne noen ting. Man må finne riktige produkter etter hvor man mener der de står hen da.. Får man dem til å*

*kjøre en telefon som de ikke klarer å bruke så vil de komme tilbake og ta tiden din mens andre kunder står og venter.” Oliver.*

Ut i fra besvarelsen til Oliver, får vi et innblikk om at han er svært kundeorientert og ikke kun opptatt av høy fortjeneste. Videre så forteller han at det tar tid å lære kundene om produkter og konkretiserer at det er viktig å finne et produkt som passer kunden ut i fra hvor flink kunden er til å benytte seg av teknologiske produkter. Dersom man ser det fra et CRM system, så vil besvarelsen hans passe rett inn i at man skal velge riktige produkter etter kundens interesser og brukerferdigheter. Igjen ser man at Elkjøp/Lefdal allerede har en god basisgrunnlag for å implementere et CRM system, dette kan skyldes at bedriften har høy fokus på bedriftskulturen som smitter mellom de ansatte. I tillegg til at de allerede har startet å innføre KAT kurs (salgskurs) med ulike nivåtrinn der de ansatte får en innføring i hvordan man skal behandle kunder. Men igjen, så vil dette gi en god grunnmur til å implementere et CRM system.

*“Mm vi kan ikke droppe de ikke sant.. de er jo kunder og vi skal tilby hjelp til dem og.. for internettet bare vokser og vokser med tiden.. så da må vi ha noe som er unikt da, at kunden kan komme hit og få hjelp og veiledning.. det er som er poenget da.. Men det kan være mulighet for oss at vi utvikler vårt aftershave system.. At vi har mulighet til å tilby kunden en komplett løsning, vi kan gjøre alt for kunden, men at kunden kan betale noe for det.. men kunden får akkurat den hjelpen han skal ha og vi får da enda et produkt (tjeneste) å tilby.” Erik.*

Erik er også inne på at fokuset må rettes mot kunden. Verdiskapningen er da fokusert rundt kunden, slik at man kan tilby tilleggstjenester og produkter som vil egne seg kundens preferanser å behov. Dette vil tjene kunden med økt kompetanse, service og tilspissede tilbud, og det vil tjene Elkjøp med økt omsetning per kunde, og lojalitet. Et CRM system vil åpne for at flere selgere vil kunne tilby slike tjenester til ulike kunder, da de har tilgang til samme informasjon. I motsetning til tradisjonell form for relasjonsbygging mellom en selger og “sine” faste kunder. Det blir mer et forhold til kjeden. Dette er gunstig også med tanke på at hvis man skulle miste en selger, så vil man ha større anledning til å beholde selgerens sine kunder og kompetanse.

Elkjøp og Lefdal tilbyr i dag service sentre der man kan få hjelp med å installere programmer på datamaskinen din, ta back up av datainformasjon av harddisken og en rekke andre

servicerelaterte tjenester. Men denne service sentret er først og fremst rettet mot datamaskiner, andre produktgrupper må henvende seg enten til selgeren som står i de ulike avdelingene eller så må de til baksiden og få hjelp av service avdelingen, som videre tar for seg service saker og utlevering av produkter. Denne funksjonen er en del av breddesatsingen til Elkjøp, men vi mener at funksjonen har et mye større potensial enn den viser i dag. (Normann, 2000)

### **Spørsmål 10:**

Igjen, er dette et spørsmål basert på en beskrivelse av en situasjon som de ansatte ofte støter på. Følgende spørsmål ble stilt:

*«Jo, i en butikk så har man jo da ulike avdelinger da, med en eller to selgere, og et at de store utfordringene som jeg har måtte møte er faktisk når det er en stor mengde med kunder som står i kø, og venter for å få hjelp fra meg. Generelt, enten om de skal kjøpe kun en enkelt telefon, hvor jeg må gå inn på lager og hente den, eller om det er generelle tekniske spørsmål. Da går vi også tilbake på det med kompetanse da, når det kommer til produktivitet, når jeg skal få en kunde som bruker veldig langt tid og spør meg. hvordan bruker man det her, hvordan bruker man det her, også videre, mens det står det da ti andre personer, som står i kø. Jeg som selger, blir selvfølgelig veldig stresset, så jeg føler at det kan gå utover produktiviteten min og servicen min. Hva slags forslag, eller hvilke utberedningsmuligheter ser du på akkurat det der?»*

*“Ja, det er to ting da, for det første, så er det at etter hver som vi produserer mer og mer redaksjonelt innhold, på nett, så ønsker vi også å tilgjengelig gjøre det her inne og i butikk, sånn at når da du er inne og skal bare kjøpe deg en mobil telefon, så kan det også være en QR kode der, eller at vi setter opp Ipads hvor du kan lese gjennom de redaksjonelle tingen om mobiltelefoner slik at du kan hjelpe deg selv mye mer, enn det du kan gjøre i dag, og det andre er jo det som er i dag, nettopp det CRM programmet som vi kjører igjennom i dag. Målsettingen er jo at de CRM programmene skal være så bra at du ikke skal behøve å komme innom butikken og spørre i ettertid. For at det du lurte på skal du kunne få informasjon om i velkomstfasen. Men så må jo den selvsagt utvikles over tid, vi har jo et veldig tett samarbeid med kundesenteret våres, pluss at vi jobber en del sammen med butikkene, og vi har slike produktspecialister som svarer på Facebook. Vi samler jo opp alle de tingene som folk lurte på der, også forsøker vi å tilrettelegge informasjon, slik at der er den informasjonen du får*

*etter at du kommer hjem. Og da er du tilbake til relevans, ikke sant, for at da svarer vi plutselig på spørsmål, før du egentlig har lurt på dem.” Atle.*

*“Hehe.. Ja det skjer jo hver eneste dag! Igjen, hvis det er en eldre person som skal ha noe så må man tilpasse etter ferdighetene deres.. men i en slik situasjon så må man uansett bare bite i det og prøve så godt man kan. Blir de andre kundene irriterte så kan man alltid rope på ekstra hjelp fra en kollega eller fortelle dem om at de vil få hjelp om 2 minutter.” Oliver.*

*“Ja.. det er vanskelig.. men jeg merker at det hjelper at man legger merke til kundene sine, bare ved å se på dem og si at det vil bare ta to minutter.. så vil man kunne strekke tålmodigheten deres. For da ser de at du gir dem oppmerksomhet. Så da kan de stå der i et par minutter til, bare man nikker til dem eller gir dem et tegn da.. At du kommer og hjelper dem. Kommer kunden midt i rushet så tror jeg kundene må regne med at det er litt kø.. om kunden kommer rett etter åpningstid så vil det være lettere for dem og for oss å ha en lengre dialog.. da blir jo servicen mer grundig da. For bemanning er viktig, og vi har nok bemanning.. og det er ikke noe ide å ha en stående i hver avdeling bare for å hjelpe og informere.. dersom det er behov for det så kan vi ta en liten sum for det for å kunne tilby den ekstra hjelpen til de som måtte trenge det. For det er ekstra kostnader å ha en person som skal stå der og hjelpe. Kunder kommer gjerne inn i sykluser.. noen ganger er det ingen kunder, men på et viss tidspunkt så kommer rushet.. og det blir en kostnad å ha 3-4 personer i hver avdeling dersom det ikke er noe å gjøre. Men vi skal ha muligheten til å kunne tilby hjelp til de som trenger det.” Erik.*

Dette spørsmålet tar for seg om hvordan effektivitet og kundeservice blir påvirket av stressfaktorer. Vi mener at denne faktoren står sentralt, med tanke på hvordan Elkjøp/Lefdal skal kunne klare å implementere et CRM system. Dette krever omstrukturering av hvordan butikkene fungerer i dag og en mer åpen kommunikasjonslinje gjennom organisasjonen. Dette baserer seg også på hvordan man skal håndtere kunder, for alle har forskjellig personlighet og behov. Dermed er det viktig å kunne kvalitetssikre dette området slik at bedriften lever opp til sitt image. Derfor kan det være lønnsomt å opprette nye funksjoner som kan dempe ned stressfaktorer for de ansatte i bedriften, slik at de blir mer kvalitetsbevisst på kundeservicen som gis ut til markedet. På denne måten blir pris vesentlig mindre verdt for kunden når han/hun skal handle i butikken fordi man er villig til å reise lengre eller betale litt ekstra fordi man har et godt kundeforhold til akkurat den bedriften fremfor konkurrentene.



Den første informanten vår, Atle Kirkeby er som tidligere nevnt en CRM Manager for Nordic CRM/Elkjøp. I og med at han har en administrativ stilling med god “innside” informasjon og overblikk over bedriften ønsket vi at han skulle vurdere bedriften ut i fra 5 påstander, der han skulle sette en vurderingstall fra 1-10, der 1 ikke passer i det hele tatt og 10 passer med påstanden.

### **1. Kundestrategi som bygger på bedriften overordnede strategi**

Her svarte Atle: 1, fordi bedriften ikke har noe kundestrategi, men at de kun har en produktstrategi.

### **2. Kundestrategi er klare og overordnede for kundetilfredshet**

Her svarte Atle: 1, igjen fordi bedriften ikke har kundestrategi.

### **3. Kundestrategi er førende for CRM teknologi**

Her ga ikke Atle vurdering ut i fra tall, på grunnlag av at de ikke har et CRM system. Men han forteller oss at kundestrategi er absolutt førende for CRM teknologi og at det er derfor han ble ansatt. Videre forteller han at det vil ta 3-5 år å få fullført dette, men at de allerede er 1 år foran tidsskjema.

### **4. Kundestrategi er førende for differensiert service**

Denne påstanden valgte vi å droppe fordi de ikke har kundestrategi.

### **5. Forretningskulturen kjennetegner ved at viktig beslutningsprosesser er fundert på fakta både om økonomi og marked.**

Her svarte Atle: *“Jeg vil gi en 8er. Når det gjelder økonomi så er det ingen som er i nærheten av oss, å ha den økonomistyringa som vi har, vi har og veldig dyktig mennesker som sitter å jobber med markedsføring, og har der for bra kontroll på markedssituasjon, sånn som vi bruker markedsføring i dag.”*

Her er Atle svært selvsikker i besvarelsen sin, som vi mener er riktig for en markedsleder å besvare. Men igjen mener vi at han har mistolket påstanden vår, på grunnlag av ordet “marked”. Atle tolket det som markedsføring, mens påstanden egentlig er rettet mot kunder og økonomi. Altså kundeinnsikt og kundedata, som igjen går tilbake til tidligere besvarelser som Atle avga, at Elkjøp ikke har kundestrategi.

Videre spurte en av gruppemedlemmene: *“Kan jeg få spørre om bruk av CRM system i forhold til ansatte, nå vet ikke jeg hva slags lønningsordninger dere jobber med, men vil et CRM system kunne måle, kundens tilfredshet med diverse selgere?”*

Her svarte Atle: *“Ja, definitivt”*.

For å få frem et mer detaljert svar ble følgende spørsmål stilt: *“Og vil det da være ut ifra salgsresultater eller, vil man da måle grad av tilfredshet?”*

Her svarte Atle: *“Vi vil måle lojalitet ut ifra 2 parametere, som vi har mulighet til å måle på nå i dag, og det er antall besøk, også er det antall kroner du velger å legge igjen i kassa hos oss. Det er de 2 vi velger å bruke per i dag”*.

Ut i fra besvarelsen til Atle, måler Elkjøp kun på antall besøk og antall kroner kundene legger igjen i butikkene. Denne funksjonen har potensial til å utvikle seg ved å måle kunders besøk der de ikke legger igjen penger i butikken. Dette kan være servicerelaterte faktorer som igjen står sentralt i CRM.

## **6. Omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM-system**

Dette spørsmålet valgte vi å droppe på grunnlag av at Elkjøp ikke har et CRM system, men igjen så nevnte han om at alle ansatte vil gjennomgå opplæring og kursing når CRM systemet er implementert i bedriften.

I fig. 8.1 ser man hva som skiller suksessfulle og middelmådige bedrifter. Ut i fra denne tabellen kan vi si at Elkjøp gjør det svært bra på påstand nummer 5, som tar for seg at *“Forretningskulturen kjennetegnes ved at viktig beslutningsprosesser er fundert på fakta både om økonomi og marked”*. Men som tidligere nevnt kan det være en feil i denne besvarelsen med tanke på mistolkning av påstanden. For å kunne lykkes med CRM må Elkjøp kunne tilfredsstill disse påstandene slik at de samsvarer med bedriften sin, og det krever mye innsats fra alle involverte i bedriften.

Fig. 8.1

Spørsmål som skiller	Middelverdier	
Kundestrategi som bygger på bedriftens overordnede strategi	7.32	8.49
Kundestrategi har klare og overordnede for kunde tilfredshet	7.50	8.22
Kundestrategi er førende for CRM teknologi	5.93	7.59
Kundestrategi er førende for differensiert service (segmenter)	6.25	7.68
Forretningskulturen kjennetegnes ved at viktige beslutningsprosesser er fundert på fakta både om økonomi og marked	7.11	7.95
Omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM system	6.30	7.66

Kilde: Dataforeningen.no

Til slutt stilte vi han 6 spørsmål som tar for seg hvor fornøyde Elkjøp/Lefdal er med investeringen av Elguide:

### 1. Tilfredshet med sin Elguide investering?

Her svarte Atle: 10

### 2. En god teknologisk løsning

Her svarte Atle: 10

### 3. Økt kundetilfredshet

Her kunne ikke Atle gi en tallvurdering som kan brukes i barometeret fordi han kun jobber med administrative oppgaver og ikke på butikknivå.

### 4. Økt salg

Her svarte Atle: 8

### 5. Mer effektive prosesser

Her svarte Atle: 10

### 6. Økonomisk resultat

Her svarte Atle: 10

Disse besvarelsene kan ikke måles med CRM barometeret, men det gir oss en pekepinn over investeringen av Elguide systemet deres, med tanke på at de vurderer å implementere et CRM system inn i det eller om de skal benytte seg av noe nytt.

### **8.3 Reliabilitet og validitet**

I en kvalitativ undersøkelse, kan det være vanskelig å måle reliabilitet. Gjennom litteratur søk, ble det funnet en mengde publikasjoner innenfor temaet som underbygger oppgavens problemstilling, noe som igjen viser at reliabiliteten er relativ sterk.

Oppgaven har en grad av validitet, da funnene som er gjort i reflekterer formålet med oppgaven og representerer virkeligheten. Dataens pålitelighet og gyldighet kan forklares ved å referere et sitat fra Pervin i læreboken om validitet: ”I hvilken grad våre observasjoner avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss.” (Pervin, 1984, etter Johannesen et al. 2004,228 )

## 9.0 Avslutning

I denne delen av oppgaven, vil vi komme med oppsummeringen og resultatene vi fant, ut ifra de tre dybdeintervjuene vi utførte, med tre informanter. En som er CRM manager, en som er avdelingsleder og en som jobber som selger i butikk.

Alle tre ble, som nevnt tidligere i oppgaven, valgt bevisst for å se på forskjellen over hvilken kunnskap de har når det kommer til CRM. Dette ble utført da vår problemstilling for oppgaven er:

*“Suksesskriterier for å beholde kundene, og implementeringen av CRM til Elkjøp”*

Slik kan vi se hva de ansatte vet om CRM, og slik kan vi da bruke informasjonen for finne ut av suksesskriteriene.

## 9.1 Konklusjon

Ved å jobbe med denne oppgaven har vi lært svært mye, både om CRM, men også om Elkjøp og Lefdal. Etter å ha jobbet med dette i over en lang periode har vi endelig kommet til en konklusjon.

Grunnen til at mange bedrifter velger å investere penger i et CRM system er for å oppnå god lønnsomhet og oppnå gode kundeforhold med markedet. Enhver investering er for å kunne tjene på det, det er derfor man nettopp investerer i det, men det kreves strukturendringer mot en mer kundesentrisk organisasjonsform i bedriften der alle de ansatte, fra topp til tå gjennomgår dette sammen. Vi forstår hvor viktig det vil være å få de leddene i bedriften som har kontakt med kundene å ha en plattform for tilbakemelding av kunders preferanser og ønsker, og innsamling av data som vil kunne skreddersy fremtidige markedsføringsvalg og forståelse av kundesegmenter. Ansatte i disse leddene må forstå hvorfor denne informasjonen er viktig for bedriften, og få grundig opplæring i hvordan man innhenter dataen, og anvender den til videre kommunikasjon med kundene. Dette vil stille krav til flytende kommunikasjon i organisasjonen. Ut ifra besvarelsene vi har fått gjennom dybdeintervju har vi fått blandede følelser om hvorvidt kommunikasjonen forholder seg flytende. Men en ting er at man kan kommunisere på kryss og tvers, en annen ting er å få alle de ansatte til å faktisk kommunisere på kryss og tvers. Ut ifra besvarelsene vi fikk, er dette noe som vi mener ikke skjer hos Elkjøp og Lefdal.

Igjen har vi den teknologiske utviklingen, der Elkjøp som markedsledere må være på fronten og være innovatører. Den store utfordringen blir da å vite hvordan man skal få med seg publikum, slik at de forstår hvor bedriften er og hvor bedriften ønsker å nå hen. Med dagens utvikling, der internett blir stadig billigere og raskere, gjør det mulig for forbrukerne å bli mer tilgjengelig uansett hvor enn de befinner seg. Dette området har et enormt potensial som vi mener at Elkjøp bør se på.

For å kundene til å være med på denne utviklingen bør det implementeres i markedsføringen, både eksternt og internt. De leddene som har kundekontakt bør være innforstått med at Elkjøp ønsker dette. Kundene må opplyses om disse tjenestene, og forklares hvordan dette vil tjene dem.

Tiltak som Elkjøp kan tilby:

Veiledning og kurs i hvordan man benytter seg av teknologiske tjenester og produkter mot at kunden betaler en viss sum.

Markedsføre ved å tilby disse tjenestene for kundene.

Flere nettkampanjer for å få forbrukerne til å benytte seg mer av interaktive nettjenester.

Ved eksternt markedsføring kan Elkjøp bruke innsamlet data til videre anvendelse F.eks. når en kunde fortar et kjøp, registrerer man dette, slik at neste gang, vet man hva den kunden foretrekker. Man kan da ut i fra den informasjonen man har av den kunden, kan man sende relevant reklame. Eks. har man kjøpt en pc, kan man få tilsendt reklame med tilbud på harddisk, antivirus program osv. eller tilby relevant tilleggsprodukter ved utsalgsted.

Videre kan Elkjøp, opprette en slags ”minside” hvor kunden logger seg inn med brukernavn og passord. Der inne vil de få oversikt over alle kvitteringer som er blitt registrert i løpet av 10 år. Slik kan Elkjøp også vite hva den kunden foretrekker av produkter., og ut i fra det, kan de igjen sende kun reklame som er relevant, istedenfor å bombe de med all slags informasjon. Andre faktorer som Elkjøp kan ta seg bruk av er å føre inn bonusordninger med kampanjer og rabatter for kunder. Lage lojalitetsprogram for de beste kundene, slik at de får “det lille ekstra”.

Det finnes mulighet for å utvikle forum på hjemmesiden til Elkjøp, gjennom for eksempel en kobling på Facebook, og twitter, der kunder kan lage diskusjonstråder, og komme med forslag, ris og ros. Utvikle også rating av selgere og butikker, slik at Elkjøp kan kvalitetssikre disse elementene.

Den største utfordringen som mange ansatte står overfor er å vite hvordan man skal håndtere ulike kunder. Hver person har forskjellig personlighet og behov som må tilfredsstilles når de entrer butikkene. Ved å ta bort ulike stressfaktorer vil man kunne sørge for å oppnå høyere kvalitet av kundebehandlingen. Dette kan gjøres ved hjelp av diverse støttefunksjoner som kan tilbys, for eksempel:

I dag har de allerede en støttefunksjon som heter Service Center, der kunden tilbys ulike tjenester som innstallering av diverse programmer, formatering av harddisk og klargjøring av PC maskiner. Men denne funksjonen er mer rettet mot datamaskiner, om man kunne ha 3 ansatte der som tar seg av disse oppgavene samtidig som de tilbyr rådgivning for teknologiske produkter som mobiltelefoner, tablets og datamaskiner. Da fjerner man en stressfaktor fra selgerne som i dag må ta seg av disse oppgavene, samtidig som de skal selge til kunder som skal ha produkter. Slik at man klargjør hvilke arbeidsoppgaver enhver ansatt har i bedriften. For å kunne få utbyttet av disse funksjonene så må bedriften sørge for at funksjonene oppnår høy kvalitet, dette skjer gjennom grundig opplæring og kursing der de involverte får økt produktkunnskapene slik at de kan møte kundene.

Disse kriteriene anbefaler vi at Elkjøp tar en titt på, slik at de får en oversikt, over ulike suksesskriterier, for å kunne lykkes med implementeringen av CRM.

## 10.0 Litteraturliste og kilder

Digi, Elektronikkbransjen, lesedato 18.02.12

<http://www.digi.no/834497/elektronikkbransjen-paa-2005-nivaa>

----, Telenor bygger ut 4G nett, lesedato 16.02.12

<http://www.digi.no/845530/telenor-har-startet-4g-byggingen>

Dixon Retail, Our brands, lesedato 07.03.12

<http://www.dixonsretail.com/dixons/en/aboutus/ourbrands?cat=3>

EM software, Elguide, lesedato 03.03.12

<http://www.emsp.no/historie>

Elektronikkbransjen, Presse, lesedato 02.03.12

<http://www.elektronikkbransjen.no/Presse/Pressemeldinger/Forbrukerelektronikk-for-26-milliarder-kroner>

Elkjøp, Om Elkjøp, lesedato 05.03.12

[http://www.elkjop.no/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-elkjop-Site/no\\_NO/-/NOK/CC\\_ViewPagelet-Start?PageletUUID=S0WsGQVmN10AAAEpR\\_Y7WxOn](http://www.elkjop.no/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-elkjop-Site/no_NO/-/NOK/CC_ViewPagelet-Start?PageletUUID=S0WsGQVmN10AAAEpR_Y7WxOn)

Emps, produkter, lesedato 16.03.12

<http://www.emsp.no/produkter>

----, historie, lesedato 16.03.12

<http://www.emsp.no/historie>

Fornell, Claes, Sunil, Mithas, Forrest V. Morgeson III. og M.S. Krishnan (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. Journal of Marketing, Jan., Vol. 70(1):3-14, lesedato 04.03.12,

[http://www.wepapers.com/Papers/53379/Customer\\_Satisfaction\\_and\\_Stock\\_Prices-High\\_Returns\\_Low\\_Risk](http://www.wepapers.com/Papers/53379/Customer_Satisfaction_and_Stock_Prices-High_Returns_Low_Risk)



Facebook, Elkjøp, lesedato 05.03.12

[www.facebook.com/elkjop](http://www.facebook.com/elkjop)

Gripsrud, Geir, Ulf Henning, Olsson og Ragnhild, Silkoset. 2004. Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, Asbjørn, Line, Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. Forskningsmetode for Økonomisk – Administrative Fag. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kvale, Steinar, Svend, Brinkmann; oversatt av Anderssen, Tone M. og Johan, Rygge, 2009. Det kvalitative forskningsintervju. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Lund, Geir André, Morten Zernichow, Innføring av CRM i offentlig sektor, 2007,

Kristiansand : G.A. Lund, M. Zernichow, lesedato 04.03.12

[http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_2539/1/master\\_infosys\\_2007\\_lund.pdf](http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_2539/1/master_infosys_2007_lund.pdf)

Netcom, dekning, lesedato 16.02.12

<https://netcom.no/dekning/dekningsnytt>

Normann, Richard; oversatt av Gunnar Bureid. 2000. Service Management. 3. utg. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.

Payne A. og Frow P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, Vol. 69, Nr. 4, s. 167-176.

Lesedato 06.03.12

[http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/196086/Payne-Frow\\_A\\_Strategic\\_Framework\\_for\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_JM2005.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196086/Payne-Frow_A_Strategic_Framework_for_Customer_Relationship_Management_JM2005.pdf)

Pediatri, barn og reklame, lesedato 11.04.12

<http://pediatrics.aappublications.org/content/118/6/2563.full#ref-2>

Power Point, Endringsledelse. RLE 3101, Thon, Andreas, 2011

----, stress og trivsel. OFL 1101, Sætersdahl, Helene 2009

Radcliff, John, 2011, Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success,  
lesedato 16.04.12

[http://www.gartner.com/2\\_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf](http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf)

Selnes, Fred, Truls Hagen. 2011. Hvordan lykkes med CRM?. Magma/ Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Lesedato 02.03.12

<http://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>

Shah. Denish. Rust, Roland T. Parasuraman. Staelin, Richard og Day, George S. 2006:  
Aligning the Organization with the Market. MIT Sloan Management Review, Vol. 48(1):40-49

lesedato 03.03.12

<http://knowledge-stage.wharton.upenn.edu/papers/1315.pdf>

Stendal, Karen, A multi-case study of CRM and privacy in three organizations, 2009,  
Kristiansand, Omaha: K. Stendal

lesedato 03.03.12

[http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_11256/1/Karen%20Stendal.pdf](http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_11256/1/Karen%20Stendal.pdf)

Sæter, Jan Øyvind. 2006. Customer relationship marketing. Kristiansand: J.Ø.Sæter

lesedato 05.03.2012

[http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_2554/1/master\\_okad\\_2006\\_saeter.pdf](http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_2554/1/master_okad_2006_saeter.pdf)

Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas, & V. Kumar, Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, 2005, Journal of Marketing

Lesedato, 06.05.2012

<http://www.jamesgwee.com/uploaded/SeminarPS/23%20JUNI%202011/Balancing%20acquisition%20and%20retention%20resources%20to%20maximize%20customer%20profitability.pdf>