

Masteroppgave i informasjonssystemer

Fakultet for økonomi og samfunnsfag
Høgskolen i Agder - Våren 2007

Innføring av CRM i offentlig sektor

Geir André Lund
Morten Zernichow

Geir André Lund og Morten Zernichow

Innføring av CRM i offentlig sektor

Masteroppgave i informasjonssystemer

Høgskolen i Agder
Institutt for informasjonssystemer
Fakultet for Økonomi og Samfunnsfag

2007

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som et ledd i fullføringen av mastergradstudiet i informasjonssystemer ved Høgskolen i Agder. Oppgaven ble gjennomført våren 2007 og tilsvarer 30 studiepoeng.

Oppgaven skal gi mulighet for faglig fordypning i tilknytning til gjennomføring av et prosjekt for en offentlig eller privat virksomhet. Gjennom dette skal studentene lære å anvende teoretisk kunnskap og vitenskapelige metoder på en anvendt problemstilling.

Vår oppgave fokuserer på aktuelle problemstillinger tilknyttet innføring av Customer Relationship Management (CRM) i offentlig sektor. Oppgaven fokuserer på hvilke faktorer som påvirker innføring av CRM i offentlig sektor samt hvilke erfaringer fra innføring av CRM i privat sektor det kan være relevant å bygge på.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende og interessant. Det har gitt oss en bred forståelse av organisatoriske oppgaver og muligheter tilknyttet innføring av CRM. Det har vært spesielt interessant å få innblikk i organisasjonenes hverdag og kultur.

Det empiriske grunnlaget i oppgaven er hentet fra Lyngdal, Sirdal og Kvinesdal kommune. Vi vil derfor rette en stor takk til informanter i de respektive kommunene, uten dem hadde ikke studien vært mulig. Vi vil også takke professor Bjørn Erik Munkvold for veiledning og støtte gjennom arbeidet. Han har bidratt med konstruktiv tilbakemelding og kritiske spørsmål, samt kommet med oppmuntrende ord som har gjort oppgaven til en lærerik prosess.

Til slutt vil vi takke personene rundt oss for støtte og tålmodighet gjennom hele oppgaveprosessen.

Kristiansand 31. Mai 2007

Geir André Lund

Morten Zernichow

Sammendrag

Modernisering av offentlig sektor basert på informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) er i økende grad et fokusområde under begrepet e-forvaltning. Dette har ført til nye teknologiske muligheter og arbeidsmåter internt og eksternt mellom offentlige organisasjoner, næringslivet og innbyggere. Integrering av isolerte systemer til standardiserte og virksomhetsomfattende informasjonssystemer har potensiale til å samle informasjonsflyten i en organisasjon. Dette kan skape radikale endringer både fra et organisatorisk og et teknologisk perspektiv. Customer Relationship Management (CRM) er et konsept fra privat sektor som omhandler en informasjonsinfrastruktur som består av prosesser, mennesker og teknologi som skal samle fragmentert kundeinformasjon og støtte relasjonsbygning til kunder.

Det finnes litteratur som diskuterer hvordan potensielle CRM løsninger kan utnyttes i offentlig sektor. CRM kan realisere e-forvaltningsløsninger som skaper en mer innbyggerfokusert offentlig sektor hvor tjenester er tilpasset innbyggernes behov. Utfordringen er at CRM-system i offentlig sektor foreløpig er lite utbredt og at det dermed eksisterer mindre erfaring omkring hvilke utfordringer implementering av slike system innebærer i offentlig sektor.

I denne studien er det fokusert på innføring av konseptet CRM i en offentlig setting. Vi har undersøkt hvilke faktorer som påvirker innføring av CRM i offentlig sektor, på bakgrunn av erfaringer fra privat sektor. Litteraturen i oppgaven omfatter teori innenfor feltet informasjonssystemer, implementering av CRM, e-forvaltning og organisasjonsteori for offentlig sektor. Et bredt tilfang av teoriområder var nødvendig for å dekke ulike aspekter ved problemstillingen. Teorien ble brukt sammen med det empiriske grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålet. Det empiriske grunnlaget er hentet fra et casestudie av Høykomprosjektet ” Samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutvikling”, som omfatter kommunene Lyngdal, Sirdal og Kvinesdal kommune.

Studiets hovedfunn presenteres i form av faktorer som vil kunne påvirke innføring av CRM i offentlig sektor. Oppgaven bekrefter til dels faktorer som er kjent i litteraturen, men studiet har også kartlagt noen nye faktorer eller temaer som er mindre beskrevet i teorien. De nye faktorene viser at offentlige organisasjoner på noen områder er betydelig forskjellig fra privat sektor. Det er de nye faktorene som er de viktigste funnene i denne studien, og som vi mener kan danne grunnlag for videre forskning og innføring av CRM i offentlig sektor.

Opgaven viser at flere faktorer som er belyst i tidligere forskning på implementering av informasjonssystemer, prosjektledelse/styring og endringsledelse også vil påvirke innføring av CRM i offentlig sektor, for eksempel integrasjon med eksisterende infrastruktur, endring av arbeidsprosesser, manglende endringsledelse og autoritet i CRM-prosjekter, samt opplæring rundt nytt system. Eksempler på sentrale faktorer identifisert i vår studie som i mindre grad er belyst i tidligere forskning er utfordringer ved innsamling av innbyggerinformasjon, relasjon innbygger-servicetorg og saksorientert informasjonsforvaltning.

Utfordringene ved innsamling av innbyggerinformasjon inneholder flere nyanser. Blant annet juridiske spørsmål rundt hva slags informasjon en kan samle inn om innbyggeren og tilgang til informasjon fra fagsystemer og folkeregister. Vår studie viser at relasjonen innbygger-servicetorg har betydning for opplevd behov og nytte av et CRM-system ved kommunenes servicetort. For eksempel viser våre funn hvordan servicetorgmedarbeidere i mindre

kommuner opplever at de kjenner ”alle” innbyggere og deres behov, og dermed ser liten nytte i å dokumentere henvendelser og innbyggerinformasjon i et CRM-system. Saksorientert informasjonsforvaltning henspiller på at informasjonsforvaltning i offentlig og privat sektor er forskjellig, der henvendelser til kommunene knyttes opp mot saker istedenfor direkte mot individuelle innbyggere.

Forhåpentligvis gir oppgaven ny kunnskap om utfordringer en bør være oppmerksom på når en planlegger å innføre et CRM-system i offentlig sektor, samt grunnlag for videre forskning på CRM og e-forvaltning.

Nøkkelord: CRM, offentlig sektor, e-forvaltning, implementering, faktorer.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
INNHOLDSFORTEGNELSE	VII
FIGURLISTE	IX
TABELLISTE	IX
1 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING.....	1
1.2 AVGRENSING AV OPPGAVEN	2
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR.....	2
2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	3
2.1 CRM-BEGREPET	3
2.2 CRM-TEKNOLOGIEN.....	4
2.3 FUNKSJONELLE KATEGORIER AV CRM-TEKNOLOGI	7
2.4 CRM-STRATEGI.....	8
2.4.1 Elementer i CRM-strategi	10
3 CRM I OFFENTLIG SEKTOR	11
3.1 FORSKJELLEN MELLOM OFFENTLIG OG PRIVAT SEKTOR	11
3.2 MODERNISERING AV OFFENTLIG SEKTOR.....	12
3.2.1 Offentlige servicekontor (OSK).....	14
3.2.2 E-forvaltning	15
3.2.3 Ulike kategorier av e-forvaltning	16
3.3 CRM SOM ET VIRKEMIDDEL FOR MODERNISERING AV OFFENTLIG SEKTOR.....	17
3.3.1 CRM som et effektiviseringsvirkemiddel på interne operasjoner.....	18
3.3.2 CRM som et effektiviseringsvirkemiddel på eksterne operasjoner.....	18
3.4 BEHOVET FOR CRM I OFFENTLIG SEKTOR	19
3.5 TIDLIGERE FORSKNING PÅ KONSEPTER RUNDT CRM I OFFENTLIG SEKTOR	19
3.6 STATUS OG UTVIKLING AV CRM OG E-FORVALTNING	21
3.7 LIKHETER OG ULIKHETER MELLOM CRM I PRIVAT OG OFFENTLIG SEKTOR.....	22
3.8 NOEN ÅRSAKER FOR MISLYKKEDE CRM-PROSJEKTER I PRIVAT SEKTOR	25
4 IMPLEMENTERING AV INFORMASJONSSYSTEMER	27
5 MODELL FOR CRM-IMPLEMENTERING	30
5.1 TILSTANDSRAPPORT	32
5.2 ENDRINGSLEDELSE	34
5.2.1 Organisasjonens kultur	35
5.2.2 Tilpasning av teknologi.....	36
5.3 PROSJEKTSTYRING OG LEDELSE.....	39
5.3.1 Prosjektteam.....	39
5.3.2 Prosjektteamets kompetanse.....	40
5.3.3 Systemkrav.....	40
5.3.4 Leverandør	41
5.4 INVOLVERING AV ANSATTE.....	41
5.5 UTVIKLING AV STRATEGI.....	41
5.6 VERDISKAPNING	43
5.7 MULTIINTEGRASJON AV KANALER.....	44
5.8 INFORMASJONSFORVALTNING.....	45
5.8.1 Innsamling av informasjon.....	45
5.8.2 Bruk og analyse av informasjon.....	46
5.8.3 Informasjonsbehandling og konfidensialitet	46
5.9 EVALUERING AV FREMDRIFT	47
6 FORSKNINGSTILNÆRMING	49

6.1	FORSKNINGSSTRATEGI.....	49
6.2	FORSKNINGSDESIGN	50
6.2.1	Valg av case	50
6.3	METODISK TILNÆRMING.....	50
6.3.1	Litteraturstudie.....	50
6.3.2	Datainnsamling.....	51
6.3.3	Dataanalyse og kategorisering av data.....	53
6.4	VALIDERING AV FORSKNINGSARBEIDET	56
6.4.1	Intern gyldighet.....	56
6.4.2	Ekstern gyldighet.....	57
6.4.3	Pålitelighet.....	57
7	CASEBESKRIVELSE	59
7.1	CASE KOMMUNENE.....	59
7.2	HØYKOM-PROSJEKTET ”SAMARBEIDSPORTAL FOR INTERKOMMUNAL SAMHANDLING OG KOMPETANSEUTVIKLING”	61
7.2.1	Prosjektets målsetning.....	61
7.2.2	Modul for brukerstøtte/servicetorgstøtte.....	62
7.2.3	Valgt modul for brukerstøtte/servicetorgstøtte.....	63
7.2.4	Gaim – applikasjon for øyeblikksmeldinger.....	64
7.2.5	Høykom-prosjektets forløp.....	64
8	RESULTATER.....	66
8.1	KOMMUNENES TILSTAND.....	66
8.1.1	Kommunens og servicetorgetts egenskaper.....	66
8.1.2	Modernisering av kommunene	69
8.2	ENDRINGSLEDELSE	72
8.2.1	Endringsmotstand.....	72
8.2.2	Tiltak mot motstand.....	77
8.3	PROSJEKTSTYRING OG LEDELSE	79
8.3.1	Prosjektgruppe/roller/ansvar/kompetanse	79
8.3.2	Leverandør.....	80
8.4	CRM-STRATEGI.....	81
8.4.1	Behov for CRM.....	81
8.4.2	Drivkreftene bak CRM	85
8.4.3	Mål og fokus.....	87
8.5	VERDISKAPNING	88
8.6	MULTIINTEGRASJON AV KANALER.....	89
8.7	INFORMASJONSFORVALTNING.....	91
8.7.1	Innsamling av informasjon.....	91
8.7.2	Analyse og bruk av informasjon.....	92
9	DISKUSJON	94
9.1	TILSTANDSRAPPORT	94
9.2	ENDRINGSLEDELSE	95
9.2.1	Organisatoriske sider av endringsledelse	95
9.2.2	Tilpasning av teknologi.....	99
9.3	PROSJEKTSTYRING OG – LEDELSE	102
9.4	UTVIKLING AV STRATEGI.....	104
9.5	VERDISKAPNING	106
9.6	MULTIINTEGRASJON AV KANALER.....	106
9.7	INFORMASJONSFORVALTNING.....	107
9.8	RISIKO OG HØYKOM-PROSJEKTET.....	109
9.9	OPPSUMMERING AV FAKTORER.....	110
10	KONKLUSJON.....	115
10.1	BEGRENSINGER I STUDIET.....	116
10.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	116
	LITTERATURLISTE	118

APPENDIKS	124
APPENDIKS A – INTERVJUGUIDE	125
APPENDIKS B – FUNKSJONELLE KRAV FOR BRUKERSTØTTE/SERVICETORGSTØTTE MODULEN.....	128

Figurliste

Figur 1: CRM-kategorisering (Payne og Frow, 2005)	4
Figur 2: Enterprise System rammeverk (Davenport, 1998)	5
Figur 3: Nivåer i en offentlig organisasjon (Richter et al. 2004)	6
Figur 4: Elementer i en CRM-strategi (Gartner, 2001)	10
Figur 5: Dimensjonene i e-forvaltning (Inspirert av Jansen, 2005)	16
Figur 6: Prosesser i implementering av CRM (Payne, 2005)	31
Figur 7: Dimensjoner i tilstandsrapporten for CRM (Ocker og Mudambi, 2003)	34
Figur 8: Strategisk CRM-matrise (Payne, 2005).....	42
Figur 9: Drivkreftene bak et CRM-initiativ (Anderson og Kerr, 2002).....	43
Figur 10: Verdiskapning i et CRM-system (Bygstad, 2003)	47
Figur 11: Prosessmodell av CRM-implementering (Kim og Pan, 2006).....	48
Figur 12: Kontroll av kategorier mot data, teori/empiri og andre aktører (Jacobsen 2000).....	54
Figur 13: Forskningsdesign (Inspirert av Dube og Robey, 1999).....	55
Figur 14: Kart over Vest-Agder (Statens Kartverk).....	59
Figur 15: Strategisk CRM-matrise (Payne, 2005).....	105

Tabelliste

Tabell 1: Ulike kombinasjoner av offentlig og privat sektor (Christensen et al. 2004).....	12
Tabell 2: Faser i e-forvaltning	21
Tabell 3: Faser i e-forvaltning for nordiske land.....	22
Tabell 4: Likheter og ulikheter mellom CRM i privat og offentlig sektor (Adoptert fra Schellong, 2005).....	23
Tabell 5: Seks stegs modell for IS implementeringsprosessen (Cooper og Zmud, 1990)	28
Tabell 6: Rammeverk for systemimplementering (Fjermestad og Romano, 2003).....	38
Tabell 7: Tabell for total verdiskapning (Payne, 2005).....	44
Tabell 8: Datainnsamling og datakilder	51
Tabell 9: Oversikt over intervjuer i Høykom-prosjektet	52
Tabell 10: Oversikt over dokumenter brukt i dokumentanalysen	53
Tabell 11: Skjema for kategorisering av data.....	54
Tabell 12: Oversikt over IT systemer i undersøkelseskommunene	60
Tabell 13: Nye faktorer og temaer er mindre beskrevet i teorien.	110
Tabell 14: Kjente faktorer belyst i tidligere forskning	112

1 Innledning

Offentlig sektor har et stadig økende behov for nye og bedre tjenester. Innbyggere og næringsliv stiller stadig høyere krav til resultat fra offentlig sektor. Teknologi er en viktig drivkraft for forbedring av samfunnet og i den sammenheng har mange kommuner innført IKT-løsninger for å forbedre tjenestetilbudet. Selv om dette i mange tilfeller har ført til forbedret tjenestetilbud og kommunikasjon, oppleves det fortsatt som vanskelig å planlegge samt styre den offentlige sektors tjenester og ressurser. Å skape et velorganisert forhold med innbyggerne er kritisk for at offentlig sektor skal kunne reagere på innbyggernes behov (Batista og Kawalek, 2004).

Customer Relationship Management (CRM) er et begrep som omfatter ulike metoder, strategier, taktikker og programvare som støtter en organisasjon i organisering og forvaltning av dens kundeforhold. Fra et CRM-perspektiv vil en kunde være et individ med unike interesser og behov, disse skal dekkes gjennom tjenester som er tilrettelagt for individer og er enkle i bruk (Larsen og Milakovich, 2005). Kunder kan både være interne (for eksempel ansatte) og eksterne (for eksempel innbygger eller forbruker). I privat sektor har CRM vært brukt for å kunne møte kunders behov. I senere tid har også offentlig sektor brukt denne fremgangsmåten for å møte behovene til innbyggere (Coleman, 2004). Å bygge og vedlikeholde relasjonen til ”kunder” er en like stor suksessfaktor for det offentlige som det private (Batista og Kawalek, 2004).

Woodcock (2003) mener utviklingen innen CRM i offentlig sektor ligger tre år bak privat sektor. Med offentlig sektors fokus på CRM er det trolig at gapet mellom utviklingen av CRM i offentlig og privat sektor blir stadig mindre. I den sammenheng er det mulig at offentlig sektor kan lære av CRM-initiativer som er gjort i privat sektor.

1.1 Problemstilling

Vår oppgave har fokus på innføring av CRM i offentlig sektor. Innføring av CRM er i teorien et bredt emne, hvor mange faktorer kan spille inn. CRM-begrepet brukes ulikt i forskjellige sektorer (Payne og Frow, 2005). Noen organisasjoner vil bruke begrepet CRM om teknologi, mens andre organisasjoner vil bruke det i sammenheng med organisasjonens overordnede strategi. I denne oppgaven sees CRM på i en strategisk sammenheng noe som gir en mer helhetlig bilde av en CRM-implementering (Gartner, 2006; Payne, 2005; Ocker og Mudambi, 2003; Anderson og Kerr, 2002).

Den overordnede problemstillingen som søkes besvart i denne oppgaven er:

Hvilke faktorer påvirker innføring av CRM i offentlige organisasjoner, og hvilke erfaringer fra innføring av CRM fra privat sektor er det relevant å bygge på?

Så vidt vi har erfart finnes det lite litteratur som gir svar på denne problemstillingen, noe som kan øke utfordringen ved innføring av CRM i offentlig sektor. Dette kan representere en utfordring siden utviklingen av CRM i offentlig sektor har akselerert de siste årene uten at grundig dokumentasjon foreligger. Slik dokumentasjon finnes i større grad for privat sektor, hvor organisasjoner har lært av feil. I tillegg er innføring av CRM i privat sektor i seg selv risikabel der 50 % av CRM-prosjekter feiler (Gartner, 2001). Disse feilene skyldes i stor grad at begrepet CRM og implementering av dette ikke er forstått (ibid). Det er da altså grunn til å hevde at implementering av CRM i offentlig sektor bør gjøres på bakgrunn av erfaring og forskning fra privat sektor.

1.2 Avgrensing av oppgaven

Problemstillingen omfatter en rekke ulike fagfelt der det er et stort antall med perspektiver som kan adresseres. Grunnet oppgavens tidsramme har vi avgrenset det teoretiske grunnlaget og fokusert på å gjennomføre selve casestudie. Denne avgrensingen har ført til at det har vært mindre fokus på enkelte fagfelt. Blant annet kunne det vært mer fokus på fagfeltet kunnskapsforvaltning, da dette i noen sammenhenger også er aktuelt innenfor CRM-konseptet. Andre fagfelt som har blitt mindre vektlagt er implementeringsteori rundt den mer tekniske biten av CRM.

Oppgavens tidsramme kombinert med tilgang til case har også begrenset den empiriske undersøkelsen til tre kommuner i Vest Agder.

1.3 Oppgavens struktur

Den videre delen av oppgaven er strukturert som følger. I kapittel 2 presenteres CRM-begrepet, samt hvilken teknologi og strategi som dette innbefatter. I kapittel 3 gis en introduksjon til offentlig sektor, tiltak for modernisering med fokus på e-forvaltning, samt hvilke behov sektoren kan ha for CRM. Videre i kapitlet presenteres hvilke likheter og ulikheter det kan være på CRM i forhold til privat og offentlig sektor.

I kapittel 4 presenteres generell teori relatert til implementering av informasjonssystemer, formålet er at leseren skal kunne se forskjell og likheter mellom implementering av generell IKT og mer CRM-spesifikk implementering. Videre i kapittel 5 presenteres en overordnet modell for innføring av CRM, denne modellen danner grunnlag for strukturen på presentasjon og diskusjon av studiens resultater.

I kapittel 6 presenteres forskningstilnærming brukt i studien. Blant annet kommer det frem hva slags design, metoder og validering som er benyttet i oppgaven empiriske del. Studiens case beskrives i kapittel 7 hvor kommunene og det relevant caseprosjekt presenteres.

I kapittel 8 og 9 presenteres studiens resultater og diskusjon, basert på det teoretiske rammeverket fra kapittel 5. Oppgavens bidrag og implikasjoner oppsummeres i konklusjonen i kapittel 10.

2 Customer Relationship Management

I dette kapitlet er det en gjennomgang av hva CRM-begrepet inneholder og vi ser videre på forskjellige funksjonelle kategorier av CRM. Deretter beskrives hva som inngår i CRM teknologien og sammenheng med andre IKT systemer.

2.1 CRM-begrepet

Viktigheten av definisjonen av CRM er ikke bare semantisk. Definisjonen kan ha betydning for hvordan organisasjoner aksepterer og praktiserer CRM, dette beskrives av Payne og Frow:

“... ‘CRM’ is used very differently across different industries and within specific vertical markets. In one large technology company, we found that the use of the term CRM even varied greatly within that organization.”

- Payne og Frow (2005, s.18)

Det er viktig at organisasjoner finner sin definisjon av CRM som er hensiktsmessig. Det er også naturlig at denne definisjonen bør være i henhold til kunders og partners definisjon, slik at dette kan kommuniseres på en synlig og entydig måte. For eksempel bør leverandøren CRM-teknologien vite organisasjonens definisjon, slik at deres tjenester og produkter er i henhold til organisasjonens ønske.

CRM er avhengig av en kundefokusert forretningsfilosofi og en kultur som effektivt støtter markedsforståelse, salg og serviceprosesser (Turban *et al.*, 2005). Dette for å gjøre kunder mer lojale og skape mer fortjeneste – eller forbedre relasjonen med kunder. CRM i privat sektor bygger på den enkle ideen å behandle ulike kunder forskjellig (ibid). Grunnen til dette er at kundene kan ha forskjellige behov. Dette kan oppnås ved å forbedre tjenestene som tilbys kundene ved å innføre pålitelige prosesser og prosedyrer som samler og analyserer informasjon, slik at bedriften hele tiden kan ha individuelle kunder i tankene når de tar beslutninger. Dette vil på sikt kunne bidra til at bedriften skaper en bedre kontakt og kan tilby forbedret service mot kunden. Mange ser på CRM som kun en programvare, men det er viktig at CRM blir sett på som en del av den totale forretningsstrategien. For at CRM skal bli vellykket i en bedrift er det altså ikke nok at det bare installeres CRM-programvare, men det trengs også opplæring av de ansatte og modifisering av prosesser slik at disse er i tråd med en CRM-strategi. Blant annet må det være mulig å drive informasjonsinnsamling mot den enkelte kunde (ibid).

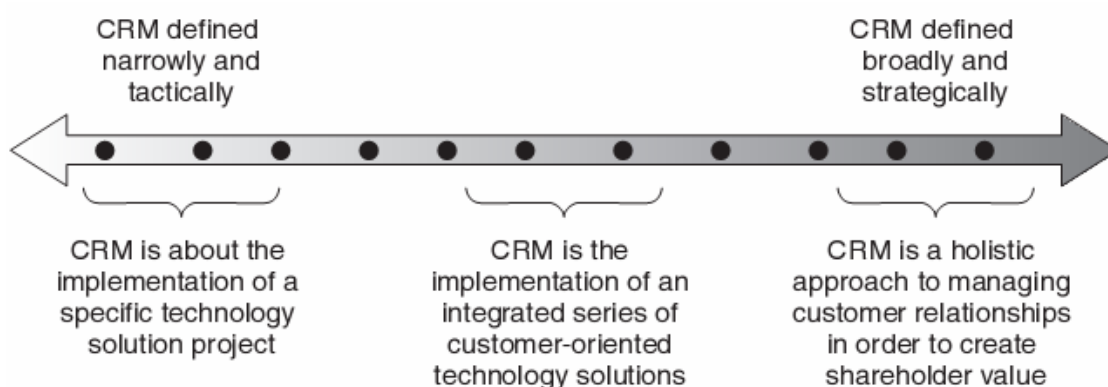
Det finnes som nevnt ikke noen universell akseptert definisjon på CRM. Noen forskere gir en pekepinn, blant annet Bygstad (2003). Forfatteren beskriver CRM-konseptet som en informasjonsinfrastruktur som består av prosesser, mennesker og teknologi. Batista og Kawalek (2004) viser til at CRM ikke bare er en programvarepakke og teknologiske integrasjoner, men en forretningsstrategi som fokuserer på å bygge gode kunderelasjoner. Mange forskere innen området konstaterer at CRM omhandler interaksjon mellom teknologi, prosesser, organisasjon, ledelse og mennesker (Bygstad, 2003; Batista og Kawalek 2004; Chen *et al.*, 2003; Fjermestad og Romano, 2003; Richter *et al.*, 2004).

Teknologi i seg selv er ikke avgjørende for et velfungerende CRM-system. Empiriske studier antyder at CRM-teknologien i seg selv bare har en moderat påvirkning på relasjonsbygning til kundene (Schellong, 2005). Payne og Frow (2005) mener også at å sammenligne CRM-konseppter med CRM-teknologi er feil, og at dette har ført til mindre vellykkede resultater. I

deres kategorisering på nettopp definisjon har de kommet frem til at definisjonene kan plasseres i tre grupper:

1. Smalt og taktisk; som en bestemt teknologisk løsning.
2. Bredt bruk av kundefokusert IKT
3. Kundesentrert; som er et helhetlig syn på kunden og CRM brukes strategisk.

Payne og Frows (2005) kategorisering av CRM illustreres i figur 1:



Figur 1: CRM-kategorisering (Payne og Frow, 2005)

Payne og Frows (ibid) kategorisering av CRM samsvarer til noen grad med Goodhue *et al.* (2002) 'CRM mål'. Artikkelforfatterne har fulgt CRM-initiativer i 6 forskjellige organisasjoner gjennom 4 år og har kommet frem 3 kategoriseringer/mål for CRM:

- Applikasjoner – Individuelle CRM applikasjoner som leverer forretningsverdi
- Infrastruktur – Data, programvare, og maskinvare infrastruktur som støtter CRM-applikasjoner og infrastruktur rettet mot fremtiden.
- Transformasjon – Organisatoriske endringer oppmuntret av omfattende CRM-innføring (Teknologisk og strategisk innsats).

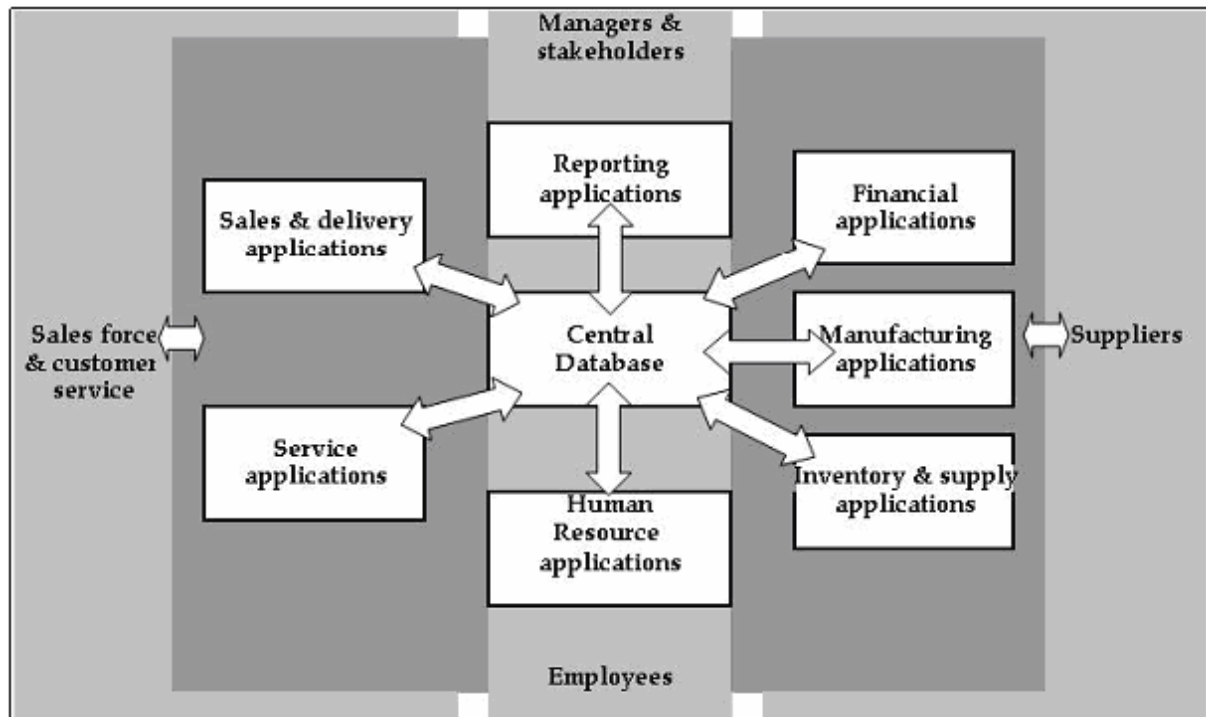
Poenget for en organisasjon å definere CRM er at det enklere skal kunne kommuniseres og forstås i henhold til organisasjonen, teknologien og markeds/kundebehov. Som nevnt tidligere vil definisjonen kunne ha betydning for hvordan organisasjoner aksepterer og praktiserer CRM (Payne og Frow, 2005). En definisjon av CRM bør også være i henhold til funksjonelle behov og mål for organisasjonen.

2.2 CRM-teknologien

Før vi går inn på hva CRM-teknologien går ut på trenger vi å ha en viss forståelse av begrepet Enterprise Systems (ES). Begrepet blir av Davenport (1998) definert som kommersielle programvarepakker som sømløst integrerer all informasjonsflyt gjennom hele organisasjonen – det være seg informasjon om regnskapsføring og finansiell informasjon, informasjon om personal ressurser (HR¹), informasjon om forsyningskjede samt kundeinformasjon. For å forstå hvorfor ES er attraktive systemer må en forstå hvilke problemer de er satt til å løse; fragmentering av informasjon i store organisasjoner (Davenport, 1998). Enhver stor organisasjon samler, genererer og lagrer store mengder med data. Ulempen er at i de fleste organisasjonene er ikke denne dataen samlet i et oppbevaringssted. Dataene er spredd rundt i

¹ HR – Human Resource

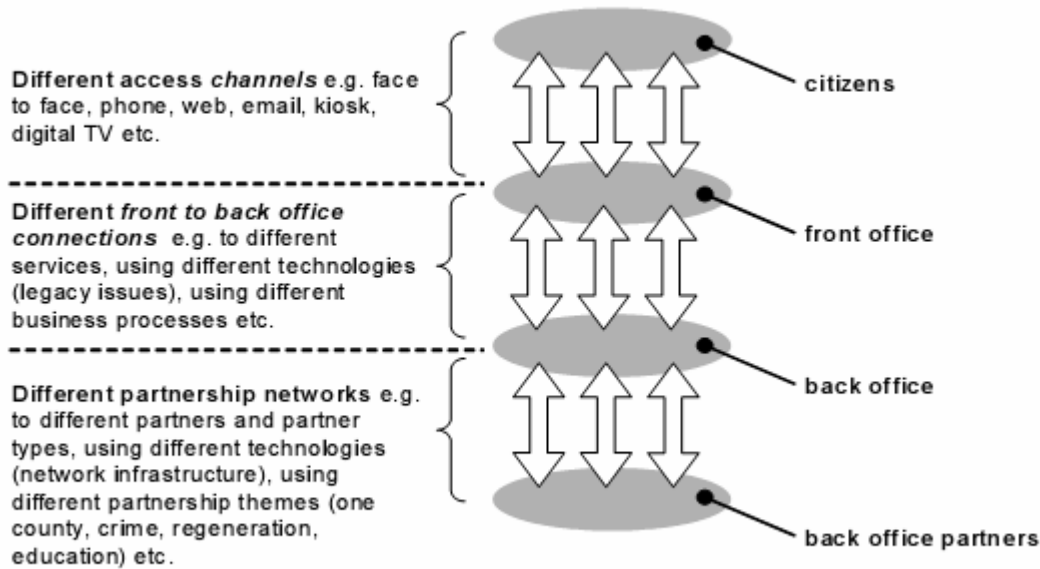
en mengde separate datasystemer, som hver enkel er støtte for individuelle funksjoner, forretnings enheter, regioner, fabrikker eller kontorer. Hvert av disse systemene, som er ofte kalt "legacy-systems", tilbyr uvurderlig støtte for en bestemt forretnings eller administrasjonsaktivitet, men samtidig fører de også til en av de største begrensingene i forretningsproduktivitet og -ytelse. Hovedfokuset i et ES er å samle data og informasjon fra forskjellige systemer mot en sentral database. På dette grunnlaget skal ES støtte funksjonalitet og informasjonssamling fra flere deler av en organisasjon. Figur 2 illustrerer dette.



Figur 2: Enterprise System rammeverk (Davenport, 1998)

En type system som faller under ES paraplyen er et ERP (Enterprise Resource Planning) system. Chen og Popovich (2003) beskriver ERP systemet som en måte å knytte sammen alle aktivitetsområder innenfor organisasjonen, inkludert: ordreledelse, produksjon, HR, finansiell informasjon, distribusjon av eksterne leverandører og kunder er knyttet inn i et sammenfattet integrert system med delt data og synlighet. I et ERP system inngår også som regel verktøy for planlegging og modellering av prosesser. Med tanke på teknologi kan det være vanskelig å si akkurat hvor grensen for CRM går (Tourniaire, 2003). Mye av grunnen til dette er at CRM kan gå inn som deler av andre systemer, for eksempel tett integrert med et ERP system. Når det skal sies er det en viss forskjell mellom ERP-teknologi og CRM-applikasjoner. ERP-systemet tjener som et sterkt fundament med tett integrerte back-office funksjoner, mens CRM-systemet skal fungere som et ledd mellom front og back-office applikasjoner for å opprettholde relasjoner og bygge kundelojalitet (Chen og Popovich, 2003).

Richter *et al.* (2004) illustrerer sammenhengen mellom de forskjellige leddene i en offentlig organisasjon slik (Figur 3):



Figur 3: Nivåer i en offentlig organisasjon (Richter et al. 2004)

Der ERP systemet knytter sammen fragmenter av informasjon for alle aktivitetene i organisasjonen har CRM-systemet til oppgave å knytte sammen fragmentert informasjon om kunden. For å knytte den informasjonen sammen finnes det forskjellige programvareløsninger. Mange av disse CRM-programvareløsningene dekker kun spesifikke oppgaver (Payne, 2005). Det kan også være at leverandører av CRM-liknende programvare og prinsipper kan presentere disse under andre navn enn CRM. Noen programvare som typisk finnes i en CRM-serie er (Goodhue *et al.*, 2002; Tourniaire, 2003):

- *Salgsautomatisering (Sales Force Automation)* Disse verktøyene brukes for å finne og følge aktiviteter og relasjoner eksternt og internt relatert til salg. Mange slike systemer kan også imøtekomme kundens behov fremtidige tjenester og informasjon. Det finnes også liknende verktøy for støtte (support tracking).
- *Støtte (Support tracking)*. Dette er verktøy som gir mulighet for å integrere støttebehov i organisasjonen gjennom flere kanaler, for eksempel telefon og IKT. Også kundekontrakter integreres i et slik system.
- *Telefonstøtte og telefonsalg (Telemarketing and telesales tracking)*. Disse verktøyene kan ligne på dem for salgs automatisering, men er mer strukturerte i bruk. Bruken av disse verktøyene liker mer på dem for støtte, for eksempel kontaktsentermoduler. I den sammenheng brukes CTI (Computer telephony integration), som gjør at data kan integreres mellom CRM-systemet og telefonsystemet.

- *Produkt konfigurering (Product configuration)*. Dette er funksjoner som brukeren konfigureres til eksakte behov. Før tilpasset organisasjonen kundens behov, nå tilbyes funksjoner som gjør at kunden kan gjøre dette selv.
- *Automatisering av markedsføring (Marketing automation)*. Dette er verktøy som støtter alle ledd i en markedsføringskampanje, for eksempel gjennom masseutsendelse av e-post og post.
- *Ekstern service (Field service)*. Dette er en mobil arbeidsgruppe med mobile behov, slike behov kan dekkes gjennom verktøy basert på trådløst nettverk.
- *Kunnskapsbasen (Knowledge base)*. Det finnes to hovedtyper av funksjoner som må støttes. Den ene er muligheten for å gjøre informasjon og kunnskap tilgjengelig for organisasjon og eksterne brukere til alle tider. Den andre delen er funksjoner som støtter behandling av dokumentasjon gjennom hele livsløpet, typisk i form av forskjellige databaser.
- *Kundeportal (Customer portal)*. Standard kundeportaler tilbyr tilgang til kunnskapsdatabaser og andre kundebehov. Kundeportaler og funksjonaliteten rundt dem kalles ofte eCRM (Electronic Customer Relationship Management). Det må nevnes at interne kunder vil ofte kunne ha tilgang til ressurser gjennom web uten at det brukes såkalte kundeportaler. Portalene tilbyr som regel "self service" funksjoner hvor kunder kan utføre tjenester uten at de trenger å ta kontakt med eventuelle saksbehandlere.
- *Analyse (Analytics)*. Dette er verktøy som støtter samling, oppbevaring og analyse av data, for å kunne forbedre kunderelasjon.

Programvareløsninger for CRM krever en underliggende teknisk infrastruktur. Det kreves stor arbeidskraft fra servere og det må ligge til rette riktig telekommunikasjonsledd for å binde programvareløsningene sammen. Samtidig krever fullintegreerte CRM-programvareløsninger konsistente logiske datasammenbindinger slik at de lett kan dele informasjon. Uten denne koordineringen av kommunikasjon vil kontakten med kunden bli inkonsekvent, mindre nyttig for kunden og vil føre til mindre innflytelse. CRM-programvaren krever at en lagrer store mengder data og denne dataen må være strukturert slik at CRM-programvaren kan bruke den. Dette krever at datainfrastrukturen innbefatter vanlige datamodeller og datastandarder. CRM krever også maskinvare- og programvareinfrastrukturer som handler store datamengder og gjenfinner data raskt. Organisasjonene har et syn på deres CRM-datainfrastruktur ved å fokusere på potensielle programvare/applikasjoner, men de bruker som regel å fokusere på få på plass dataressurser som er integrert over varierte kildesystemer (databaser, operativsystemer osv.) og kundekanaler (Goodhue *et al.*, 2002).

2.3 Funksjonelle kategorier av CRM-teknologi

En kan kategorisere CRM-teknologien i tre grupper: *operasjonell, analytisk og samarbeidende* (Turban *et al.*, 2005; Schellong, 2005).

Operasjonell CRM betyr at det er støtte for endring av kunderelaterte og elementære prosesser, dvs. salgs-, markedsførings- og serviceprosesser (Turban *et al.*, 2005). Grunnen til dette er at disse prosessene stadig skal forbedres på bakgrunn av analyser. Operasjonell CRM går også ut på at funksjoner skal bli automatiserte, det kan være administrasjon av kontoer og salg, fakturering, eller statistikkprodusering over kjøpsvaner og demografi

(populasjonskarakteristikk). Deler av servicen kan også gjøres automatisk, som for eksempel automatisk delegering av oppgaver til riktige personer, saksbehandlere eller automatisk e-post respons. Informasjon til kunden bør også gjøres tilgjengelig via Internett, slik at noe av informasjonsservicen blir drevet automatisk og ikke krever manuell informasjonsservice.

Analytisk CRM involverer innsamling, lagring og prosessering av data som senere blir analysert. Dette er en kontinuerlig iterativ prosess, der data analyseres på ”kryss og tvers”. Resultat av dette har mange bruksområder, men generelt kan vi si at dette skal lage grunnlag for forbedring av service og kundeforhold. Det vil også være mulig å lage analyser basert på datarelatert til bedriften, konkurrenter, industritrender og makromiljøvariabler. Videre kan bedrifter kunne ta viktige beslutninger på grunnlag av dette. Hvis bedrifter ønsker en dypere analyse kan det trekkes inn annen selvstendig programvare, som for eksempel Business Intelligence (BI).

Samarbeidende (Collaborative) CRM involverer kontakt med kunden gjennom ulike kanaler som for eksempel personlig kontakt, brev, telefon, faks, web, e-post. Lignende støtte skal det også være for ansatte slik at arbeid og samarbeid enkelt kan koordineres. I det hele tatt bidrar samarbeidende CRM til å bringe mennesker, prosesser og data tettere sammen.

2.4 CRM-strategi

Det kan være mange grunner til at CRM-prosjekter er mislykkede (Chalmers, 2006)(Se kapittel 3.8). Gartner Group mener at mange disse mislykkede prosjektene kunne vært unngått. Organisasjoner har feilet til tross for nok ressurser og gode intensjoner. Men ved riktig kunnskap om CRM vil organisasjoner i større grad oppleve bedre resultater.

Forskere foreslår at CRM bør bli sett på som en strategi for å få best mulig resultat (Gartner, 2006; Payne, 2005; Ocker og Mudambi, 2003; Anderson og Kerr, 2002). Det finnes mange definisjoner på en strategi. Payne (2005) foreslår at definisjonen til Richard Norman og Rafael Ramirez er den som best fanger konseptet om strategi i sammenheng med innføring av CRM:

”Strategy is the art of creating value. It provides the intellectual framework, concept models and governing ideas that allow a company’s managers to identify opportunities for bringing value to the customers and delivering that value at a profit. In this respect, strategy is the way a company defines its business and links together to the only two resources that really matter in today’s economy: knowledge and relationship or an organization’s competencies and customers.”

- Richard Norman og Rafael Ramirez (Sitert av Payne, 2005, s.40)

På bakgrunn av denne definisjonen av strategi i sammenheng med CRM ser vi for oss at dette i stor grad kan gjelde for både offentlig og privat sektor.

Det kan ta opp til 2 år før et fullt CRM-system er implementert (Schellong, 2005). En slik strategi vil berøre alle sider av organisasjonen. I motsatte fall hvis CRM er delegert til kun en del av organisasjonen, for eksempel IKT, vil dette gå utover kunder/brukere (Anderson og Kerr, 2002). Andre områder eller strategier i organisasjonen bør også støtte CRM, for eksempel produksjon, menneskelige ressurser, ledelse, markedsføring o.s.v.

Strategisk tilnærming er viktig og det er ikke bare innen privat sektor at strategiprosessen er blitt prioritert:

”Erfaring viser at strategiprosessen i seg selv er vel så viktig fordi den kan gi økt felles forståelse av verdier og formål, rammebetingelser og muligheter for utvikling”

- Statskonsult (2007, s.15)

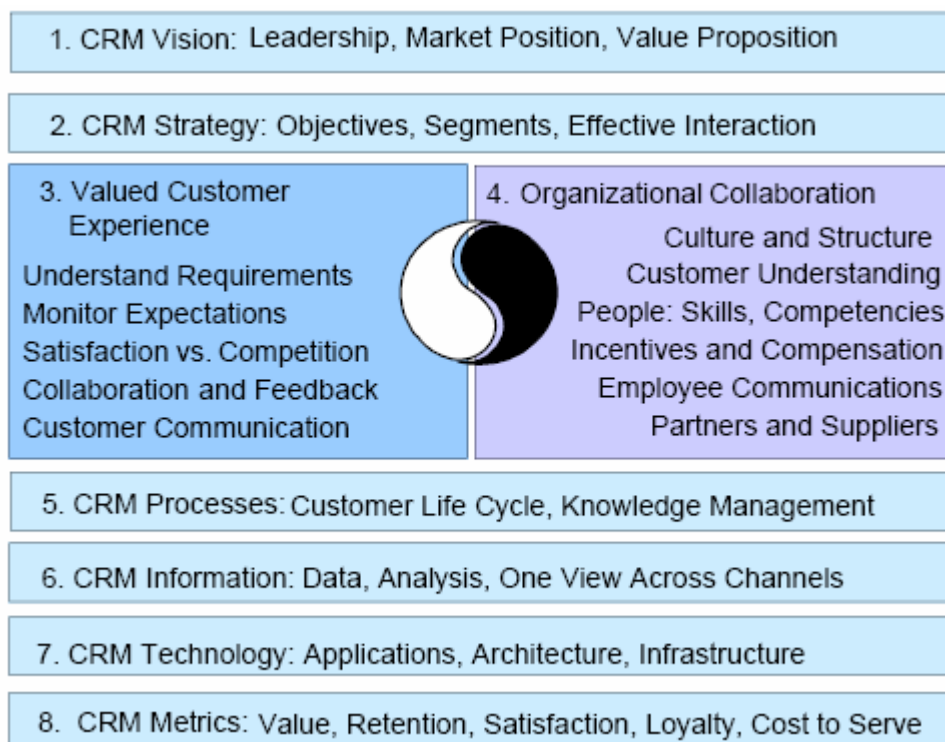
Utvikling av strategi for privat og offentlig virksomhet vil være forskjellige, grunnet det offentliges politiske rammeverk. Strategi vil også utvikle seg forskjellige i et departement, i et direktorat og i en virksomhet med eget styre (Statskonsult, 2007). Det kan være mange grunner til å utvikle en strategi i offentlig sektor (ibid):

- Endringer i omgivelsene
- Endringer i sektorpolitikken
- Nye krav og forventninger fra brukerne
- Manglende realisering av vedtatt strategi
- Behov for mer langsiktighet i arbeidet

Vi velger å bruke en strategisk tilnærming til innføring av CRM siden at dette vil gi oss et mest overordnet og komplett bilde av innføring. Som vi vil se videre i teoridelen kan innføring av CRM ofte bety store endringer i en organisasjon. For eksempel Chen og Popovich (2003) mener implementering av CRM krever endringer i organisasjonens kultur, noe vi anser som en bred og strategisk prosess. Det finnes også så lite forskning på rapportens problemstilling, så å gå i detalj på et enkeltområde ville blitt for krevende og muligens unøyaktig.

2.4.1 Elementer i CRM-strategi

I en CRM-strategi bør det inngå integrerte elementer. På bakgrunn av omfattende analyser har Gartner (2001) utviklet sine 8 blokker for helhetlig innhold i en CRM-strategi (Figur 4):



Figur 4: Elementer i en CRM-strategi (Gartner, 2001)

Disse 8 blokkene i rammeverket skal hjelpe organisasjoner å se det store bildet i en CRM-strategi. Poenget er at CRM må styres fra et organisatorisk nivå med fokus på brukerne. Rammeverket illustrerer videre at det må være en balanse ("Yin & Yang") mellom de interne prosesser og kunde (punkt 3 og 4). Bakgrunnen for dette har vært at mange organisasjoner har vært for fokuserte på det interne, noe som har ført til mislykkete CRM-initiativer (Gartner, 2001). Det er grunn til å tro at Gartners modell er utviklet med fokus på privat sektor. Men hvis vi ser på den som en strategi, vil vi se at flere elementer sannsynligvis går igjen også i offentlig sektor. Statskonsult (2007) har i sin generelle strategimodell tre hovedelementer: roller, faser og verktøy. Vi mener det ikke nødvendigvis kan trekkes noen direkte sammenligning mellom Gartner (2001) og Statskonsults (2007) strategimodell, men vi ser at innholdet er mye det samme.

3 CRM i offentlig sektor

I dette kapitlet diskuterer vi offentlig sektor og moderniseringen. Vi har fokusert på e-forvaltning som en drivfaktor for modernisering av offentlig sektor, der vi kommer med en kort introduksjon av e-forvaltning og politiske drivkreftene bak e-forvaltningsinitiativene. Deretter presenteres hvordan CRM kan innbefatte som en mulig problemløser og virkemiddel for modernisering av offentlig sektor.

Offentlig sektor skal tjene det sivile samfunn gjennom å løse konflikter, oppgaver og forvalte tjenester. Som deltaker av dette samfunnet er det derfor i befolkningens interesse at offentlig sektor løser sine samfunnsplagte oppgaver på en effektiv og ordentlig måte (Christensen *et al.*, 2004).

Det finnes et stort mangfold av enheter som ofte forbindes med offentlig sektor departementer, direktorater, tilsyn, etater og andre forvaltningsorganer, statsbanker, domstoler, forvaltningsbedrifter, statsforetak, statsaksjeselskaper, særlovsselskaper, kommunal forvaltning, kommunale bedrifter, fylkeskommunale myndigheter, lokal og regional statsforvaltning, forsvarets organisasjoner, universiteter, høyskoler, skoler, helseforetak, sykehjem, offentlige museer og offentlige stiftelser (ibid). Organisasjonene skiller seg fra hverandre på flere måter, men har til felles at de er vevd inn i et komplekst, politisk og samfunnsmessig nettverk av interesser. Dette er organisasjoner som typisk kjennetegnes ved heterogenitet og målkonflikter. Det betyr at de ikke fungerer som isolerte enheter, men lever sammen på tross av uenigheter og spenninger.

Vi har i vår studie undersøkt innføring av CRM i den laveste administrative inndelingen i statsadministrasjonen, som er kommunen. En kommune er et geografisk avgrenset område som utgjør en egen politisk og administrativ enhet innen en statsdannelse. Kommunene har delvis selvstyre som ledes av formannskapet og det folkevalgte kommunestyret (ibid). Som nevnt er kommunen den nederste administrative inndelingen, med fylkeskommunen og staten som henholdsvis er mellomnivået og det høyeste nivået i statsdannelsen.

3.1 Forskjellen mellom offentlig og privat sektor

Argumentet om at offentlige og private organisasjoner er fundamentalt forskjellig på alle viktige områder, er at offentlig interesser skiller seg fra private interesser ved at det må tas hensyn til et bredere sett av mål og verdier (Christensen *et al.*, 2004). Mange ulike hensyn må avveies mot hverandre. Demokratiske hensyn, rettstatlige verdier og hensyn til fellesskapet tillegges en helt annen vekt i offentlige enn i private organisasjoner.

Samtidig kan det være vanskelig å skille hvilke organisasjoner som tilhører offentlig sektor og hvilke som tilhører privat sektor. En kan si at det finnes to ytterpunkter hvor organisasjonene er enten offentlige eller private, men det finnes også en betydelig udefinert område hvor organisasjonene er vanskelig å kategorisere. Offentlig-privat samarbeid er ikke noe nytt fenomen, da dette fremheves i dag som en spesielt aktuell organisasjonsform på mange områder, for eksempel innenfor utviklingshjelp og bistandsarbeid (ibid). Dette betyr at vi får organisasjoner som ikke er strengt offentlige eller private, men en blanding av disse. Organisasjoner kan være offentlige langs noen dimensjoner og private langs andre dimensjoner.

For eksempel kan det skilles mellom organisering/personell, finansiering og produksjonsutstyr, foreslått av Christensen *et. al.*, (ibid) (Tabell 1).

Tabell 1: Ulike kombinasjoner av offentlig og privat sektor (Christensen et al. 2004)

Organisering/ Personell	Offentlig				Privat			
	Offentlig		Privat		Offentlig		Privat	
Finansiering	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat
Produksjons- utstyr	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat
Offentlige eller privat sektor	Offentlig	Blandingsformer, hybrider						Privat

I hvilken grad eierskapet er offentlig og privat, og i hvor stor grad organisasjonen underlegges offentlig regulering er eksempler på andre dimensjoner for hva som privatiseres. Noen offentlige organisasjoner skiller seg lite fra private bedrifter, som for eksempel deprivatiserte og børsnoterte statsaksjeselskaper som Telenor og Statoil/Hydro. Andre igjen er fundamentalt forskjellig, som domstoler, tilsynsmyndigheter og departementer.

Det er også vanskelig å avgrense hva som menes med *en* organisasjon i offentlig sektor p.g.a. at offentlige organisasjoner er innvevd i hverandre i et hierarki. Derfor er det vanskelig å vite hvor den ene organisasjonen stopper og hvor den andre begynner. Offentlige organisasjoner har ikke bare individer som medlemmer; de har også andre organisasjoner som medlemmer. Vi kan velge å se på den offentlige organisasjonen fra forskjellige nivå, for eksempel har vi på laveste nivå enkelte kontorer eller seksjoner; på neste nivå har vi lokale enheter som en skole, et trykdekontor eller et lensmannskontor; på neste nivå igjen har vi avgrensede nasjonale organisasjoner som departementer og direktorater; og på overordnet nivå har vi etater, grupper av organisasjoner eller departementsområder (ibid). Fordi det ikke uten videre er enkelt å skille den ene offentlige organisasjonen fra den andre, er det også en utfordring å spesifisere klare mål for hver enkelt organisasjon, samt å identifisere de resultater som tilhører den enkelte organisasjon.

For å gjøre en avgrensning i vår oppgave vil vi betrakte en offentlig instans som en organisasjon i seg selv. Men vi anerkjenner også at denne organisasjonen er påvirket av mål og delmål som står utenfor organisasjonen. For eksempel ser vi på den enkelte kommune som en stor offentlig organisasjon i seg selv, men at organisasjonen blir påvirket av fylkeskommune, departementer og stat, uten at vi vil bruke mye tid på å forklare disse påvirkningene. Samtidig kan deler av kommunens funksjoner som en skole, et sykehjem eller et lensmannskontor kan være mindre, selvstendige organisasjoner. Vi vil også begrense oppgaven ved å se på de to ytterpunktene, d.v.s. at vi ikke tar i betraktningen gråsonen mellom privat og offentlig sektor.

3.2 Modernisering av offentlig sektor

Bruk av IKT-løsninger i offentlig sektor kan bidra til effektivisering både innad, blant ansatte og ikke minst for å tjene befolkningen og næringslivet på en bedre måte. IT har derfor blitt et verktøy for modernisering av offentlig sektor som på sikt muliggjør realisering av gevinster. En erklæring fra den Rødgrønne Regjeringen uttrykker som mål at det er behov for:

"... fornyelse av offentlig sektor for å oppnå mer velferd og mindre administrasjon, mer lokal frihet og mindre detaljstyring"

- Den Rødgrønne Regjeringen (Statskonsult, 2006, s.11)

Dette har mye bakgrunn i at offentlig sektor over 20 år har blitt mindre brukervennlig, flere regler (antallet er tredoblet siden 1992, (Statskonsult, 2006)) og mangel på delegering av oppgaver. Fornyings- og administrasjonsdepartementet har konkretisert målene for å forbedre situasjonen (Statskonsult, 2006):

- Brukerrettigheter: organisere det offentlige slik at det møter folkets behov og medvirker til at kontakten med offentlige virksomheter blir enkel for innbyggere og næringsliv.
- Åpenhet: arbeide aktivt for å gi folk flest bedre kunnskap om og innsikt i offentlig aktiviteter, ressursbruk, kvalitet og resultater.
- Effektivisering: løse fellesoppgaver mer effektivt for å frigjøre ressurser til prioriterte oppgaver.
- Kvalitet: sikre at offentlige tilbud har høy kvalitet og at det kan måles systematisk.
- Medvirkning: legge opp til bred og konstruktiv medvirkning fra brukere, ansatte og deres organisasjoner.

Teknologi er en viktig drivkraft for forbedring av samfunnet, og i den sammenheng har mange kommuner innført e-forvaltning for å forbedre tjenestetilbudet. Regjeringens plan for e-forvaltning i Norge er satt i sammenheng med en plan omtalt som eNorge. Begrepet e-forvaltning skal vi få bedre kjennskap til i kapittel 3.2.2. eNorge skal understøtte regjeringens politikk for fortsatt økonomisk vekst og økt verdiskapning, utvikling av velferd og omstilling av offentlig sektor ved bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Bruk av informasjonsteknologi i offentlig og kommunal sektor baseres på følgende tre overordnede dokumenter utgitt i 2006:

- eNorge 2009 – Det digitale spranget
- eKommune 2009 – Det digitale spranget
- Bruk av åpne IT-standarder (2005) og åpen kildekode i offentlig sektor.

eNorge er regjeringens overordnede IKT-politikk for de kommende årene:

”Regjeringen ønsker et kunnskapssamfunn hvor alle kan delta og hvor potensialet i informasjonsteknologien utnyttes..... Informasjonsteknologi skal understøtte utvikling av en offentlig sektor som leverer best mulig tjenester for ressursene den disponerer. Innbyggernes og næringslivets behov skal stå i sentrum for utviklingen av det digitale Norge.”

eNorge 2009 – Det Digitale Spranget (eNorge, 2006, s.2)

Vi har sett at modernisering av offentlig sektor berører mennesker på et nasjonalt nivå, men også på fylkes- og kommunenivå skjer det store satsinger. Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) har utarbeidet en plan som er knyttet opp mot regjeringens IT-politikk og eNorge planen (KS, 2006). Innbyggerne og næringslivet skal stå i sentrum for utviklingen av den digitale kommune/fylkeskommune:

”eKommunen skal aktivt utnytte moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi til å skape tilgjengelig og effektiv forvaltning og gode tjenester til innbyggere og næringsliv!”

Visjon fra eKommune (KS, 2006, s.4)

Offentlig sektor på flere nivåer ser altså mulighetene for bruk av informasjonsteknologi for å kommunisere, gjøre informasjon og tjenester tilgjengelig til enhver tid og fra ethvert sted. Dermed er flere tiltak satt i gang for å videreutvikle og effektivisere tjenester som tilbys til innbyggere gjennom bruk av IKT.

E-forvaltning forutsetter en infrastruktur hvor systemene i offentlig sektor kan samhandle bedre enn i dag, både seg i mellom og med innbyggere og næringsliv. Nøkkelen her er bruk av felles IT-standarder, spesielt innenfor kommunikasjon og datautveksling. Felles IT-standarder basert på åpne standarder er vesentlig for å sikre dette (Bruk av åpne IT-standarder, 2005).

Hvis vi når ser på IKT-politikk og regjeringens fremtidige målsettinger i sammenheng med hva vi tidligere har sett på innen CRM, kan det se ut som fremming av CRM være i tråd med offentlig sektors overordnede politikk. Regjeringen har lagt vekt på at fornyelse av sektoren ikke har sammenheng med privatisering og konkurranseutsetting (Statskonsult, 2006). Dette er interessant, siden da politikerne muligens har sett at privat sektor på flere områder stiller sterkere enn offentlig sektor, og spesielt i sammenheng med målene for fremtidig offentlig sektor. Vi kan på denne måten se at regjeringen og offentlig sektor innser at de kan lære noe av privat sektor, og i denne sammenheng muligens bruk av konseptet CRM. Det kunne i denne sammenheng være naturlig å tenke at offentlige organisasjoner kunne adoptere kommersielle CRM-løsninger. Dette stiller regjeringen seg negativ til. Grunnen er de store organisatoriske endringer (ibid), noe som har ført til uønsket omdanning av offentlig sektor til selskaper og mer fragmentert tjenester. Disse to sektorene skiller seg på mange områder, men begge sikter i stor grad mot CRM og spesielt ved bruk av IKT. Vi ser altså at ved modernisering med fokus på CRM kan og bør offentlig sektor kunne lære noe av privat sektor, men at rensikkete kommersielle løsninger verken er ønskelig eller fornuftig. CRM-konseptet må altså tilpasses offentlig sektor.

3.2.1 Offentlige servicekontor (OSK)

Servicetorg er nødvendigvis ikke en følge av IKT modernisering i offentlig sektor. Fokuset ved etablering av et servicetorg er på mange måter det samme som for generell modernisering i offentlig sektor, hvor en har fokusert *ett* geografisk møtepunkt mellom brukerne og flere kommunale tjenester.

En rekke kommuner har etablert ordninger som skal gjøre kontakten mellom kommune og brukere enklere. I den sammenheng har noen kommuner innført servicekontor (også kalt servicetorg (OSK, 2000)). Formålet er at innbyggeren skal kunne få informasjon eller enkel saksbehandling uten at de må involvere den enkelte kommunale etat direkte (OSK, 2000). Dette skjer ved å forbedre forholdet mellom forvaltningen, både statlig, fylkeskommunal og kommunal, og forvaltningens brukere, særlig enkeltpersoner (ibid). Servicetorget skal altså fungere som et møtepunkt for brukerne, hvor kontakt med sentrale kommunale tjenester kan foregå. Formålene, sett fra brukerperspektivet, skal ikke være i konflikt med forvaltningsverdier som likebehandling, forutsigbarhet og rettssikkerhet (ibid). Det felles i førstelinjen på et servicekontor er at dets ansatte har personlig bred kompetanse, slik at det er mulig å behandle informasjon og saker fra flere etater. OSK (ibid) redegjør for strategi og aktiviteter for å kunne skape en brukerorientert statlig forvaltning, hvor fokus skal være på:

- Brukerkontakt/brukerundersøkelse
- Utviklings og læringsaspektet
- Krav om konkrete, forpliktende mål

- Bort fra ensidig vekt på førstelinjes (servicetorg) ansvar, over til hele etatens ansvar
- Forankring av ansvar i hver enkelte etat
- Legge til rette for politisk deltakelse i prosesser

Det er interessant at fokusområdene for etablering av statlig forvaltningstiltak og servicetorg er mye de samme som for innføring av CRM. På den måten kan innføring av servicetorg være i tråd med innføring av CRM-prinsipper i offentlig sektor.

3.2.2 E-forvaltning

For offentlig sektor vil prosjekter med fokus på IKT ofte havne under paraplyen e-forvaltning. I litteraturen finnes det flere definisjoner på hva e-forvaltning er, og det er ikke blitt enighet om en unison definisjon:

“E-government is mainly concerned with providing quality public services and value-added information to citizens” (Lee et al. 2005, s.99-100)

“E-government: The use of information and communication technologies (ICT’s), and particularly the use of Internet, as a tool to achieve better government” (OECD, 2003, s.165)

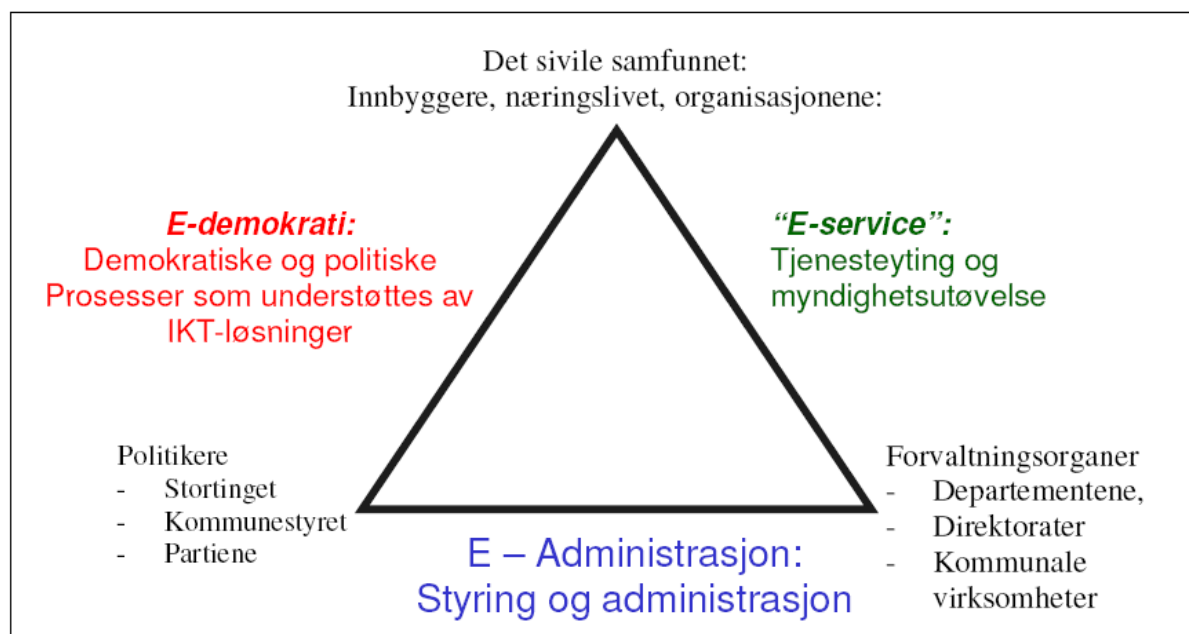
“E-government is the use of Information and Communication Technologies (ICT) to promote more efficient and effective government, facilitate more accessible government services, allow greater public access to information, and make government more accountable to citizens.” (Li, 2005, s.549)

Disse definisjonene viser at mange har den forståelse at e-forvaltning skal bidra til automatisering av tjenester, enklere styring og bedre kommunikasjon. Det vil i hovedsak si fokus på den tekniske siden av e-forvaltning. Andre igjen har en litt annen oppfatning av e-forvaltning, hvor motivet for innføring er mindre teknologidrevet. Deriblant Jansen (2005), som mener at definisjonene for e-forvaltning er for generelle, gir liten innsikt i dypereliggende spørsmål og vurderinger relatert til utvikling av e-forvaltning, og feiler i å fange opp de mer komplekse aspektene av e-forvaltning og hvilken rolle informasjonsteknologi kan ha. Jansen (2005) bygger på Grant og Chau (2005) definisjon av e-forvaltning:

“A broad-based transformation initiative, enabled by leveraging the capabilities of information and communication technology; (1) to develop and deliver high quality seamless, and integrated public services; (2) to enable effective constituent relationship management; and (3) to support the economic and social development goals of citizens, businesses and civil society at local, state, national and international level” (Grant og Chau, 2005, s.9)

Denne definisjonen fokuserer både på teknologiske, økonomiske, ledelsesmessige, organisatoriske og sosiale/kulturelle perspektiver. Basert på Jansen (2005) definisjon ser vi at e-forvaltning har flere grupper interessenter som det må tas hensyn til. Jansen (ibid) har bygget et rammeverk basert på Grönlunds (2002) rammeverk som identifiserer tre interessenter i e-forvaltning: politikere, forvaltningsorganer, innbyggere, næringsliv og det sivile samfunn. Derfra differensierer han tre hoveddimensjoner av e-forvaltning: 1.) Den demokratiske dimensjonen, som fokuserer på politiske prosesser og vekselspill mellom velger og myndighetene. 2.) Tjeneste dimensjon, som omfatter avlevering av alle slags elektroniske tjenester. 3.) Den administrative dimensjonen, som inkluderer forvaltningsarbeid, interne rutiner etc. Funksjonene og aktivitetene i de forskjellige dimensjonene er ikke fullstendig

separert, men fokuseringen og prioritene er tydelig forskjellige (Rammeverket er illustrert i figur 5). Et CRM-initiativ fra vårt ståsted kan i teorien berøre og være til bruk for alle de forskjellige dimensjonene.



Figur 5: Dimensjonene i e-forvaltning (Inspirert av Jansen, 2005)

3.2.3 Ulike kategorier av e-forvaltning

Det kan i utgangspunktet deles inn i tre ulike tiltak av e-forvaltning:

G2G (Government-to-Government); innebærer elektronisk utveksling av data mellom ulike offentlige instanser. Dette går for eksempel på at kommune og stat deler informasjon elektronisk. Dette er selve fundamentet for e-forvaltning, og må ligge i bunn for at andre e-forvaltningstiltak kan finne sted (Seifert og Petersen, 2002). "Internal efficiency and effectiveness" (IEE) som går på interne prosessforbedringer som verdikjede- optimalisering, kunnskapshåndtering og annen optimalisering ved hjelp av IT er også et begrep innenfor e-forvaltning og som kan ses innenfor G2G sektoren (Lee *et al.*, 2005).

Det kan være flere motiverende faktorer for G2G e-forvaltningsinitiativ, som inkluderer: nye lovgivninger, interesse for økt effektivitet og interesse for å forbedre ledelse av offentlige IKT ressurser. Lovgivning dekker spørsmål som datasikkerhet, teknologistandarder, teknologianskaffelse og strømlinjeforme interne prosesser for å øke effektiviteten i det offentlige (Seifert og Petersen, 2002).

I en CRM-initiativ vil G2G være et viktig tiltak som må være på plass. CRM-teknologien og tankegangen avhenger mye av dataintegrasjon på tvers av organisasjonen og andre organisasjoner. I en offentlig instans vil noen tjenester kreve informasjon fra flere instanser. For at CRM skal operere effektivt vil det være nødvendig å integrere denne informasjonen til et sted og linke det opp mot hver innbygger.

G2B (Government- to-Business); innebærer tilrettelegging for kommunikasjon mellom næringsliv og det offentlige. G2B initiativ mottar betydningsfull oppmerksomhet, delvis p.g.a. den høye entusiasmen i næringslivet og potensialet for å redusere kostnader gjennom

medvirkende praksiser og økt konkurranse (ibid). G2B initiativer inkluderer salg av varer til det offentlige, samt anskaffelse av varer og tjenester.

Det er to hovedkrefter som driver og motiverer G2B sektoren. Den første er næringslivet. De har allerede benyttet seg av elektroniske kanaler gjennom e-handels tiltak, og ved å innføre elektronisk handel i det offentlige, vil dette også forenkle situasjonen for næringslivet. Software industrien produserer en mengde produkter som fokuserer på å flytte forretningsaktiviteter online. Mange bedrifter vil bygge på veletablerte B2B (business-to-business) transaksjoner for å realisere forretningsvirksomheten med statlig, fylkeskommunalt og kommunalt plan (ibid).

Den andre pådriveren i G2B sektoren er den økte etterspørselen fra politikktutformere ("policymakers") for mer kostnadsreduert og effektiv anskaffelse. I likhet med driveren for effektivitet i G2B sektoren, promoterer mange G2B initiativer på deres potensial til å strømlinjeforme og forbedre sammensetningen av personalkonsentrerte oppgaver, som skattearkivering og sertifisering av personale.

G2C (Government-to-Citizen). Den tredje kategorien innen e-forvaltning er G2C initiativer. Disse initiativene er designet til å forenkle samhandlingen mellom det offentlige og innbyggerne. Initiativene blir sett som hovedoppgaven til e-forvaltningen. Tiltak som inngår i disse initiativene prøver å lettegjøre transaksjonene med det offentlige ut mot innbyggere. Disse transaksjonene kan være for eksempel tjenester av typen: informasjonsøking, fornyelse av lisenser og sertifiseringer, betale skatt, og søke om fordeler som er mindre tidkrevende og lettere å muliggjøre. G2C initiativer streber også etter å forbedre tilgangen til offentlig informasjon gjennom bruk av forskjellige formidlingsverktøy, som for eksempel offentlige nettsider. En annen pådriver av mange G2C initiativer er forsøket for å redusere kontakt fra flere instanser til en bruker, samt redusere den tids- og ressursbruken som ofte oppleves i offentlige tjenester (ibid). Et av hovedmålene til disse initiativene bør være å skape et kontaktvindu inn mot det offentlige, der innbyggere utfører varierte oppgaver, spesielt oppgaver som involverer flere instanser i det offentlige, uten at innbyggerne må kontakte hver eneste instans individuelt.

Pådriverne i denne sektoren er en kombinasjon av flere faktorer. En av disse er etterspørselen fra innbyggerne. Innbyggerne er vant til å gjøre elektroniske transaksjoner i andre områder, som for eksempel gjennom nettbank og elektronisk handel. Økt tidspress er en annen faktor. Etterspørselen av innbyggernes tid gjør at de ser etter veier å redusere tiden de står i køer til de offentlige og administrere offentlige tjenester. En vei å løse dette er å fullføre rutineoppgaver i det offentlige gjennom tilgang til offentlige nettsteder. CRM kan være en av pådriverne i G2C initiativet. CRM kan forenkle kommunikasjonen mellom offentlige instanser og innbyggere gjennom opprettelse av flere kommunikasjonskanaler som er samhandlet mot riktig informasjon og mot et kontaktpunkt. I likhet til G2G og G2B prosjekter, er pådriveren til G2C initiativer effektivisering av det offentlige. (ibid).

3.3 CRM som et virkemiddel for modernisering av offentlig sektor

Ifølge Grönlund (2002) skaper e-forvaltning endring i både interne og eksterne operasjoner i det offentlige. Den interne siden referer til bruk av informasjonsteknologien til automatisering, samarbeid og integrasjon blant systemer og ansatte. Den eksterne siden av e-forvaltning kan identifiseres ved at det offentlige bruker Internett eller informasjons- og kommunikasjonsteknologier for å skaffe informasjon og levere tjenester til innbyggere. Innføring av flerkanals kommunikasjon er endring av eksterne operasjoner i det offentlige.

Den interne endringene må tilpasses endringen som skjer i det eksterne aspektet. Innføring av flerkannels kommunikasjon vil skape en utfordring internt, hvordan skal en følge opp tjenestebehandling og kundebehandling over alle disse kanalene. Det kan da være behov for et system hvor all innbyggerkontakt fra alle kommunikasjonskanaler kan samles og oppfølges. Et system der innbyggerinformasjon er lagret et sted og tilgjengelig for flere saksbehandlere. Et CRM-system er skreddersydd for dette formålet. Kundestøttesystem er blant annet nevnt i eNorge 2005:

”For å betjene publikum på en bedre måte skal offentlig sektor benytte systemer for kundebehandling og – oppfølging. Dette skal bidra til en bedre saksflyt og mer fleksible arbeidsforhold for de ansatte.” (eNorge 2005, s.24)

I Norge har Regjeringens kommisjon for lokaldemokrati i 2006 mange forventninger til IKT (NOU, 2006). Forventninger som muligens kan realiseres gjennom CRM-tiltak. De vil engasjere og komme i dialog med det sivile samfunn på et politisk nivå. Kommisjonen mener kommunale websider og IKT er gode redskap for å forbedre den lokaldemokratiske situasjonen. Kommisjonen ønsker at i fremtiden skal internett brukes i større grad for å synliggjøre det politiske ved kommunene og skape toveiskommunikasjon med innbyggerne. Dette skal ikke bare tjene innbyggerne gjennom lettere tilgjengelighet på tjenester og kommunikasjon, men også politikerne og forvaltningsorganet ved at de får bedre arbeidsvilkår. Ikke bare er det ønskelig at IKT støtter opp under og forbedrer de interne prosessene, ny teknologi muliggjør også for en åpen saksgang. Det vil si at det sivile samfunn har innsyn i saksgangen. IKT vil også gjøre det mulig for det sivile samfunn å delta i politikk og diskusjon uten nødvendigvis å være tilstede fysisk. Dette kan gjøres gjennom digital overføring av bilde og lyd. Det vil også være en fordel om det ikke er et krav at kommunikasjonen skal være direkte, grunnen er at den enkelte selv skal kunne bestemme når det er ønskelig å delta. Også den lokale politikken vil kunne tjene på bruk av kommunale websider og IKT, gjennom at partipolitikken blir mer synliggjort.

Vi ser altså at det finnes mange forventninger til IKT i offentlig sektor, innføring av CRM vil muligens kunne bidra til å realisere dette. Et CRM-tiltak vil kunne påvirke både interne og eksterne operasjoner, noe vi vil se videre på i neste to avsnitt.

3.3.1 CRM som et effektiviseringsvirkemiddel på interne operasjoner

CRM kan støtte for tettere og bedre samarbeid internt i en organisasjon. CRM kan som nevnt brukes til å bringe mennesker, prosesser og data tettere sammen. Dette skal bidra til enklere utveksling av informasjon og samarbeid. CRM går også ut på at funksjoner skal bli automatiserte. Deler av servicen kan også gjøres automatisk, for eksempel delegering av oppgaver til riktige personer eller automatisk e-post respons. På denne måten kan CRM effektivisere saksgangen internt, samt at den enkelte innbygger kan følge saksgangen og vite hvilken saksbehandler som arbeider med deres henvendelser. CRM-teknologien støtter seg også på å ha informasjon om enkelte innbygger lagret på et sted, noe som gjør datagjenfinning lettere og reduserer duplikasjon av data. På denne måten kan den operasjonelle kostnaden gå ned, da spesielt med tanke på økonomiske og tidsmessige kostnader.

3.3.2 CRM som et effektiviseringsvirkemiddel på eksterne operasjoner

CRM kan også effektivisere offentlige kommunikasjon og tjenester mot innbyggere og næringslivet. CRM på den ”eksterne” siden involverer kontakt med innbyggeren gjennom ulike kanaler som for eksempel personlig kontakt, brev, telefon, faks, web, e-post. Som nevnt er bygging og ta hånd om relasjonen til ”kunder” er en like stor suksessfaktor for det

offentlige som det private (Batista og Kawalek, 2004). For offentlige institusjoner kan det skapes fordeler gjennom evnen til å levere 1 til 1 respons på innbyggerens etterspørsel, uten hensyn til hvilken kommunikasjonskanal innbyggeren velger. Det fører til fordeler som (ibid): 1) Oppnå dypere forståelse av innbyggerens behov og maksimere tjenestekvaliteten, 2) Møte kundens forventning ved å anbefale tjenester og informasjon som mennesker mest sannsynlig trenger der og da, 3) Personliggjøre tjenester for innbyggere, og 4) Innvirkning og påvirkning av nye tjenester samt lovforslag basert på innbyggerens og næringslivets ønsker.

3.4 Behovet for CRM i offentlig sektor

I privat sektor har CRM lenge vært brukt for å kunne møte kunders behov. I senere tid har også offentlig sektor brukt denne fremgangsmåten for å møte behovene til innbyggere (Coleman, 2004). Dette kan ha sammenheng med at innbyggere i større grad forventer samme kvalitet på tjenester fra det offentlige som de er vant med fra kommersielle organisasjoner. Fra et CRM-perspektiv vil en kunde være et individ med unike interesser og behov, disse skal dekkes gjennom tjenester som er tilrettelagt for individer, enkle og behagelige (Larsen og Milakovich, 2005). Siden offentlig sektor er den største tilbyder av tjenester i samfunnet er det da naturlig å tro at dens innbyggere (eksterne kunder) og ansatte (interne kunder) også har et slikt behov, som kan dekkes gjennom bruk av CRM. Et fullverdig CRM vil da innebære både operasjonell, samarbeidende og analytisk CRM. Innbyggere vil gjennom samarbeidende CRM kunne kommunisere med offentlige organisasjoner når og hvordan det måtte være ønskelig. Analytisk CRM vil kunne danne grunnlag for en proaktiv tilnærming for å forstå innbyggerens og ansattes behov. Å skape et velorganisert forhold med innbyggerne er kritisk for at offentlig sektor skal kunne reagere på innbyggerens behov (Batista og Kawalek, 2004). Et interessant prosjekt er allerede i gang som kan være til nytte for å kategorisere og forstå innbyggerens behov. Gjennom av klassifisering av offentlig elektronisk informasjon på Internett med utgangspunkt i innbyggerens livssituasjoner gjennom Los (tidligere kjent som LivsIT) prosjektet (Los, 2007; Ølnes og Aaberge, 2004). Livssituasjoner kan være reelle situasjoner som innbyggerne kjenner seg igjen i. Eksempler på livssituasjoner kan være; samboer, foreldre, arbeidssøker, boligbygger osv. Et slikt klassifisering/kategoriseringssystem basert på livssituasjoner skal være limet som samler relevant informasjon fra ulike kilder (ibid). Denne informasjonen er sortert etter livssituasjonen og presentert som en integrert helhet, tiltenkt til bruk på kommunale nettsider – men vi tror også Los kan være til bruk i et CRM-initiativ.

CRM vil også påvirke de mer interne prosessene i en offentlig organisasjon. Dette vil føre til forbedret intern kommunikasjon og automatisert intern arbeidsflyt og vil videre kunne føre til høyere kvalitet og raskere tjenester for innbyggerne. Offentlig sektor må også ta stilling til om hvordan CRM skal innføres; bredt og strategisk eller smalt og taktisk. Smalt og taktisk vil kunne være automatisering av interne prosesser, mens bredere og strategisk CRM vil da kunne bidra til et skifte i offentlig sektors kultur, hvor fremtidig fokus blir på innbyggerne istedenfor på administrative og byråkratiske prosesser. Resultater av CRM i offentlig sektor vil variere på bakgrunn av omfanget og definisjon av CRM-konseptet.

3.5 Tidligere forskning på konsepter rundt CRM i offentlig sektor

Det finnes forskere som har jobbet med CRM-begrepet i offentlig sektor. Richter *et al.* (2004) mener CRM er en betydningsfull muliggjørere for e-forvaltning som kan spille en av hovedrollene i å omdefinere relasjonen mellom det offentlige og sine innbyggere. De argumenter for at CRM i det offentlige er strategier, fremgangsmåter og forvaltningsteknikker som kan bli brukt til å hjelpe lokale myndigheter med å forbedre tjenestelevering gjennom å bli innbyggerorienterte organisasjoner.

Batista og Kawalek (2004) forklarer at CRM kan være et element i offentlig tjenesteforbedring og demokratisk fornyelse. Å bygge og ta hånd om relasjonen til ”kunder” er en like stor suksessfaktor for det offentlige som det private (ibid.). For offentlige institusjoner kan det skapes fordeler gjennom evnen til å levere 1 til 1 respons på innbyggerens etterspørsel, uten hensyn til hvilken kommunikasjonskanal innbyggeren velger. Batista og Kawalek (ibid) mener hovedstyrken til CRM ligger i de integrerte strategiske og operasjonelle tilnærminger mot kunder.

Mens Batista og Kawalek (ibid) bruker betegnelsen ”kunder” i offentlig sektor kritiserer Schellong (2005) denne betegnelsen. I privat sektor vil en prøve å identifisere og beholde den mest lønnsomme kunden, men det er ikke formålet i offentlig sektor. I det offentlige er det ifølge Schellong levering av kvalitetstjenester tilpasset hver innbygger som er formålet, og en kan se på en innbygger som forbrukere av offentlige varer og tjenester. Schellong (ibid) introduserer Citizen Relationship Management (CiRM) som en strategi, som er muliggjort av teknologi med et bredt innbyggerfokus, for å opprettholde og optimalisere relasjonen til innbygger og oppmuntre borgerskap.

Kannabiran *et al.* (2004) bruker også benevnelsen ”innbygger” istedenfor ”kunder” og mener at det offentlige med CRM kan bli mer ”innbyggercentrert”. De introduserer Citizen Relationship Management (CzRM) som er et delområde av customer relationship management som fokuserer spesielt på hvordan statsorganisasjonen står i forbindelse med sine innbyggere.

Gjennom CzRM har de i offentlige sektor en mulighet til å samle all informasjon om innbyggerne i en database og derfra skaffe et mer presist og rikere bilde av innbyggernes atferd og behov. Kannabiran *et al.* (ibid) viser til at et slikt system vil kreve innkjøp av nye applikasjoner, integrering av gamle applikasjoner og ”legacy” systemer på lik linje med CRM i privat sektor.

Larsen og Milakovich (2005) mener Citizen Relationship Management (CzRM) fokuserer på å gi innbyggerne konsekvent og enkel tilgang til offentlig informasjon og tjenester til rett tid uten å ta hensyn til hvilke kommunikasjonskanal innbyggeren velger. Videre presiserer de at CzRM-strategier bør være flerkanals, og utviklet basert på et helhetlig bilde av innbyggerne og orientert rundt innbyggernes behov, ikke fra organisasjonens behov. Implementering av CzRM innenfor en offentlig organisasjon krever en endring av kulturen og en omorientering av offentlige myndigheter. Tjenester levert av offentlig sektor burde orienteres rundt innbyggernes behov, ikke av administrative og byråkratiske prosesser.

Schellong (2005) bruker begrepet ”CiRM” mens Larsen og Milakovich (2005) og Kannabiran *et al.* (2004) bruker begrepet ”CzRM”. Lite skilte disse begrepene.

Lite ble funnet i litteraturen fra offentlig sektor om kategoriseringen av CRM-aktiviteter i henhold til de tre hovedtypene operasjonell, analytisk og samarbeidende. Schellong og Mans (2004) mener at CRM i offentlig sektor har mye til felles med konseptet samarbeidende CRM imens Schellong (2005) mener CRM i offentlig sektor vil ha nytte av både samarbeidende og operasjonell CRM.

3.6 Status og utvikling av CRM og E-forvaltning

Vi har tidligere sett på definisjoner av CRM og e-forvaltning. Disse har per definisjon flere likheter, og kan støtte opp om hverandre. For eksempel mener mange forskere at CRM omhandler interaksjon mellom teknologi, prosesser, organisasjon, ledelse og mennesker (Bygstad 2003; Batista og Kawalek 2004; Chen et al., 2003; Fjermestad og Romano, 2003; Richter et al., 2004). Grant og Chau (2005, s.9) beskriver e-forvaltning som: ”A broad-based transformation initiative, enabled by leveraging the capabilities of information and communication technology; (1) to develop and deliver high quality seamless, and integrated public services; (2) to enable effective constituent relationship management; and (3) to support the economic and social development goals of citizens, businesses and civil society at local, state, national and international level”.

Å ta vare på relasjonen til kunder er en like viktig suksessfaktor for offentlig sektor som for privat sektor (Batista og Kawalek, 2004). CRM må planlegges i forhold til organisasjonens utgangspunkt. Det kan da være naturlig å se forventninger og behov til CRM i sammenheng med hvor langt e-forvaltning er utviklet. E-forvaltning kan ha mange tilstander i dens utvikling. Gartner Group deler utviklingen av e-forvaltning i 4 faser (Aoema, 2007), mens klassifisering av e-forvaltning foretatt av American Society for Public Administration (ASPA) og UN Division for Public Economics and Public Administration (UNDPEPA) baserer seg på 5 faser (UNPAN², 2005) (Tabell 2). Fasen ”forbedring” brukes kun av ASPA og UNDPEPA. Som vi ser av fasenes beskrivelser, vil status for e-forvaltning ha betydning både for både interne og eksterne prosesser. Tidligere i oppgaven har vi diskutert de tre funksjonelle sidene av CRM, i tabellen under vil vi se at hver av disse funksjonelle delene av CRM kan støtte opp under tjenester i e-forvaltning (Tabell 2):

Tabell 2: Faser i e-forvaltning

Fase	Beskrivelse
1. Oppstart	<ul style="list-style-type: none"> • Offentlig sektor er presentert online • Innformasjon og tjenester er statisk og er ikke nødvendigvis i henhold til innbyggernes behov.
2. Forbedring	<ul style="list-style-type: none"> • Informasjon er mer dynamisk • Rutiner for oppdatering av innhold • Mulig å laste ned søknader og dokumenter • Søk på siden
3. Interaktivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighet for e-post med offentlige personer • Brukere kan i større grad bruke tjenester interaktivt • Portal med: linker til relaterte sider, spesialiserte databaser, online søknad (sending og levering) og innlogging for innbyggere.
4. Transaksjonell	<ul style="list-style-type: none"> • Brukere kan betale for tjenester online • Sikker online overføring av penger og andre tiltak for å øke generell sikkerhet.
5. Sømløs og integrert	<ul style="list-style-type: none"> • Full integrering av tjenester på kryss av administrative grenser og mellom departementer. • Alle tjenester er tilgjengelig fra en enkel sentral, integrert portal med skreddersydde sider for individuelle brukere.

² United Nations Online Network in Public Administration and Finance

Poenget med å forholde seg til faser for e-forvaltning er å finne ut hvor offentlig sektor befinner seg og hvilke faser det er ønskelig å forbedre. Dette kan være på et nasjonalt, fylkes eller kommunalt nivå. Dette skal vi se på videre i dette kapitlet. Vi fokuserer i hovedgrad på kommunalt og nasjonalt nivå og Norges naboland, siden det er grunn til å tro at disse har noenlunde lik karakteristik.

I en undersøkelse foretatt av UNPAN (2005) hvor 191 lands grad av tilbydde tjenester blir vurdert (i prosent) i forhold til de 5 fasene, ser vi at Norge kommer relativt dårlig ut, spesielt når det gjelder fase 3,4 og 5 (Tabell 3):

Tabell 3: Faser i e-forvaltning for nordiske land

Land	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Total
England	100	99	99	100	76	94.53
Danmark	100	99	98	90	78	92.34
Sverige	100	99	92	63	52	82.12
Finland	100	93	94	73	31	78.47
Norge	100	99	85	39	48	75.55

Dette betyr altså at det finnes potensielle muligheter for nye og forbedrede tjenester innen e-forvaltning som ennå ikke er realisert. Spesielt gjelder dette da for fase 3,4,5.

I en undersøkelse foretatt av Flak *et al.* (2005) er tjenester tilbydd gjennom e-forvaltning evaluert på et kommunalt nivå (kommuner i Agder fylkene). I denne undersøkelsen ble evalueringsverktøyet MeGAP-3³ brukt, hvor 64 faktorer blir evaluert i forhold til hvor tilstede og sofistikerte de er. I denne undersøkelsen viser det seg også at e-forvaltning i kommuner ikke stiller så sterk når det kommer til mer sofistikert bruk av e-handel og e-demokrati (bruk av IKT for et demokratisk formål). På bakgrunn av deres intervjuer med offentlig sektors IT-ledere mener de at dette delvis kan forklares med at motivasjonen for e-forvaltning har vært redusert driftskostnader og bedre utnyttelse av ressurser, og ikke for eksempel e-demokrati. De mer sofistikerte, innbyggerfokuserede funksjonene har altså i flere tilfeller ikke vært hovedprioritet.

Uten at det går an å trekke klare linjer mellom undersøkelser foretatt av Flak *et al.* (2005) og UNPAN (2005), kan dette tyde på at mer sofistikert bruk av e-forvaltning ikke er realisert i Norge, verken på kommunalt eller nasjonalt nivå. Sistnevnte undersøkelse kan tyde på at det hovedsakelig er fokus på de interne prosessene, og tiltak rettet mot innbyggere og e-demokrati i mindre grad har vært motiv.

3.7 Likheter og ulikheter mellom CRM i privat og offentlig sektor

Som nevnt tidligere er det forskjeller i offentlig og privat sektor. I dette avsnittet vil vi se på hva litteraturen sier om disse forskjellene i forhold til innføring av CRM.

Det kan være store forskjeller mellom privat og offentlig sektor, og det påvirker hvordan CRM innføres og brukes. Schellong (2005) viser til noen av de forskjellene (Tabell 4). Vi tror noen av elementene i tabellen ikke vil være unike for CRM, men vil gjelde for generell innføring og bruk av informasjonssystemer. Tabellen er ganske generell og vi mener flere av egenskapene for de to sektorene trenger å nyanseres. For eksempel viser tabellen at i offentlig

³ MeGAP-3: The Municipal E-Government Assessment Project

sektor så er ikke markedsutsettelse noe tema. Vi mener at det er grunn til å tro at det kan være ”konkurransse” mellom offentlige instanser, for eksempel fylker eller kommuner. Også kommer det frem av tabellen at i offentlig sektor skal tjenester være av typen ”one size fits all” noe som ikke passer helt i sammenheng med CRM, hvor et delmål kan være å samle informasjon om hver innbygger. Dette skal så gjøre forholdet mellom offentlig sektor og innbygger mer personlig, på mange måter likt med CRM i privat sektor til tross for at ikke profitt er drivkraften. På den andre siden finnes det også CRM-strategier som ikke bygger på informasjonsforvaltning rettet mot hver individuelle innbygger.

Tabell 4: Likheter og ulikheter mellom CRM i privat og offentlig sektor (Adoptert fra Schellong, 2005)

<i>Privat sektor</i>	<i>Offentlig sektor</i>
Konkurransse - Markedskrefter	Monopol - Markedsutsetting er ikke et tema.
Markedsorientert - Følger trender i markedet. Må fornye seg for å være konkurransedyktige	Jurisdiksjon (Myndighet) - Følger vedtak bestemt av myndighetene.
Ensartete produktserier/kontrollerbar kvantitet	Heterogene produkter (tjenester) / delvis ukontrollerbare på grunn av politiske avgjørelser
Personlig tilpasset	Passer alle innbyggere, etter “One size fits all” prinsippet
Segmentering	Segmentering kan være en mulighet – men ingen opphevelse av ”ulønnsomme kunder”.
Budsjett / lavere kostnader	Budsjett / lavere kostnader
Integrering av “legacy” systemer og databaser.	Integrering av “legacy” systemer og databaser.
	Svakt servicebilde - Administrative og byråkratisk prosesser hindrer tjenesterorienterte og innbyggerorienterte tjenester.
Endring av organisasjonskultur.	Endring av organisasjonskultur.
Lover og reglement	Lover og reglement
Profitorientering / maksimering av verdi for aksjeeier	Demokratisk forståelse / filosofi

I forretningsverdenen er det å være konkurransedyktig en nøkkelfaktor for å overleve. CRM-initiativer i privat sektor har ført til inntektsvekst og lavere operasjonelle kostnader (Chen og Popovich, 2003). Blant annet har den økte inntekten kommet av at CRM-programvare hjelper organisasjonen å måle kundelojalitet og kundelønnsomhet og på basis av dette skreddersy produkter og tjenester som skaper mest lønnsomhet (ibid.). I det private vil de hele tiden holde et ritt med andre aktører og konkurrenter for å være konkurransedyktige (jfm Porters Five Forces). Caudle *et al.* (1991) viser til at det er andre elementer ved omgivelsene som innvirker

på privat sektor enn offentlig sektor. Offentlig sektor er et monopol der markedsutsetting ikke er et tema. Dette resulterer i mindre motivasjon for produktivitet og effektivitet, og lavere tilgjengelighet til markedsinformasjon, da ingen direkte konkurrenter kan ta over markedsposisjon (ibid). Vi mener imidlertid at offentlig sektors mål og fokus har forandret seg mye det siste tiåret og at Caudle *et als.* (ibid) artikkel fra 1991 kan virke uriktig i forhold til dagens situasjon. Dette er noe vi har i bakhodet, men velger ikke å se bort fra Caudle *et als.* (ibid) synspunkter.

CRM i privat sektor bygger på den enkle ideen om å behandle ulike kunder forskjellig (Turban *et al.*, 2005). Dette gjøres ved å segmentere kunden etter forskjellig verdi og behov, og markedsføre etter tjenester til de kunder som er lønnsomme. For CRM i offentlig sektor er dette veldig forskjellig, da det her udemokratisk å skille mellom ulønnsomme eller lønnsomme "kunder". En kan dermed ikke segmentere etter de som er mest lønnsomme (for eksempel rangering av skattebetalere og lignende). I det offentlige vil en behandle alle innbyggere likt med den samme kvalitetsstandard på tjenester. Dog er det diskusjoner rundt å bruke CRM som et segmenterings/analytisk verktøy i det offentlige ved å personalisere tjenester på bakgrunn av for eksempel innbyggerens livsfaser (Batista og Kawalek, 2004). Også betegnelsen på kundene i CRM-systemet er ofte forskjellig i sektorene. I privat sektor brukes ofte kunde eller konsumer, mens i offentlig sektor brukes ofte skattebetaler eller innbygger. Noen vil også muligens bruke begrepet kunde i begge sektorene. Noen forskere er i midlertidig skeptiske til at begreper kunder og konsumer brukes. Den offentlige interessen forsvinner når innbyggere blir transformert til kunder, dette kan skade demokratiet og offentlig administrasjon, dette kan føre til at de overordnede verdiene i offentlig sektor svekkes (Larsen og Milakovich, 2005). Andre er bekymret for at kommunikasjonen mellom innbygger og myndighet blir en passiv kommersiell kanal istedenfor et interaktivt politisk engasjement (Schellong, 2005; Larsen og Milakovich, 2005).

"Citizens are described as bearer of rights and duties within the context of a wider community. Customers are different in that they do not share common purposes but rather seek to optimize their own individual profits"

(Larsen og Milakovich, 2005, s. 63)

Vi mener det er trolig at begrepet bør være i henhold til kundens rolle. Det kan være mindre hensiktsmessig å bruke begrepet kunde om innbyggere, siden dette muligens kan skape falske forventninger til tjenester og roller, både fra innbyggere og offentlig sektor.

Implementering av CRM skaper endringer i arbeidsmåter og prosesser, som igjen skaper endringer i organisasjonskulturen (Chen og Popovich, 2003). Caudle *et al.* (1991) mener det er vanskeligere å forandre organisasjonskulturen i det offentlige p.g.a. mer komplekse interne strukturer og prosesser. Caudle *et al.* (ibid) nevner blant annet at ledere har mindre avgjørelsefrihet, mindre autoritet over underordnede, større motvilje til å delegerer oppgaver og har en mer politisk rolle for toppledere.

Begge sektorene har budsjett de må forholde seg til. Med tanke på at et CRM-system kan ta opptil flere år før det er fullt implementert kan kostnadene overskride budsjettet (Schellong, 2005). Implementering av informasjonssystemer i en organisasjon er krevende og kan ofte mislykkes (Fjermestad og Romano, 2003).

CRM krever integrasjon av "back-office" systemer og databaser for fungere, og her det ingen forskjell på privat og offentlig sektor. Det er avgjørende for en vellykket CRM-implementering (Batista og Kawalek, 2004).

I litteraturen blir det også foreslått at hvis CRM blir delt inn i mindre komponenter blir det enklere å overføre til andre sektorer (Woodcock *et al.*, 2003). Disse komponentene og attributtene kan så overføres til andre sektor, hvor de blir tilpasset. Et slik prosjekt er gjennomført, hvor CRM ble brutt ned i 260 attributter (Woodcock *et al.*, 2003). Det må understrekes at disse attributtene ikke er noen "fasit", men må igjen tilpasses sitt miljø. For eksempel må attributter for private organisasjoner i samme bransje også tilpasses sitt miljø. Det gjelder altså ikke bare overgang mellom privat og offentlig sektor.

Innbyggerens forventninger til offentlig tjenester er i stigning. Mye av grunnen til dette er at deres oppfatning av tjenester er fra privat sektor, der tjenester blir skreddersydd og "smartere" (Hewson *et al.*, 2003). Folk ser vanligvis myndighetene som produsenter av dårlig tjenestekvalitet, som behandler mennesker upersonlig og i noen tilfeller selv uførelig (Larsen og Milakovich, 2005). Det offentlige har til dels problemer med at saksgangen er en byråkratisk og administrativ prosess. Tjenester levert av offentlige sektor burde orienteres rundt innbyggerne, ikke av administrative og byråkratiske prosesser (Larsen og Milakovich, 2005). Derfra kan en skape en mer servicefokusert offentlig sektor. Vi ser altså at det kan være en grunnleggende forskjell for hvor fokus er i de to sektorene: offentlig sektor har fokus på saker og knytter relasjoner til dem, mens i privat sektor er fokus på kunder og alle relasjoner knyttes til dem. Det er grunn til å tro at dette vil påvirke innføring av CRM både på mer filosofisk nivå (for eksempel servicefokus), men også tekniske (for eksempel integrasjon mellom systemer).

3.8 Noen årsaker for mislykkede CRM-prosjekter i privat sektor

Vi har sett at implementering av CRM-prosjekter ofte kan feile. Chalmers (2006) har i sin rapport identifisert de viktigste fallgruvne når det gjelder implementering av en CRM-strategi:

- Tro at teknologien alene er løsningen: CRM blir regnet som en ny teknologi, istedenfor en ny måte å gjøre ting på. Dette er en feiltakelse, siden teknologi hovedsakelig må brukes på bakgrunn av at organisasjonens mål.
- For liten grad av støtte fra toppledelsen på bakgrunn av utilstrekkelig kunnskap om CRM.
- Det finnes ikke tilstrekkelig ønske om å være kundefokusert i organisasjonens kultur.
- Svak visjon og strategi. Det er vanlig at det ikke er definert noen tilstrekkelig strategi og målbare mål for CRM-strategien.
- Ikke redefinerte prosesser. Som med tekniske prosjekter, så er det nødvendig å redefinere organisasjonens prosesser for å kunne oppnå ønsket resultater.
- Dårlig kvalitet på informasjon og data, som kan bety at ikke rette konklusjoner er tatt av organisasjonen.
- Ikke tilstrekkelig endringsledelse. For komplekse prosjekter vil prosjekt og endringsledelse være nødvendig i forhold til organisasjonens kultur.

- Ikke involvering av sluttbrukere i utvikling av CRM-løsningen, som betyr at risiko er tilstede for at systemet vil heller skape problemer enn å løse de.

Disse årsakene for mislykkede CRM-strategier er noe vi vil ta i betraktning i rapporten.

4 Implementering av informasjonssystemer

Implementering av informasjonssystemer (IS) har vært et viktig tema innenfor forskningsmiljøet i lang tid. Fokuset på mange mislykkede implementeringsprosjekt har ført til stor interesse og utvikling av forskningsmodeller for å fastsette passende implementeringsstrategier og –taktikker (Marble, 2000). I artikkelen av Robert P. Marble presenterer forfatteren en oversikt over implementeringsmodeller, forskningstilnærminger og har undersøkt sentrale metoder innenfor forskningsfeltet. Selve definisjonen av implementering har gjennomgått en omvendelse i IS litteraturen. Tidligere systemutviklingsmetoder forklarte implementering som et siste steg i utviklingssyklusen, der en refererte implementeringen til å være en teknisk installasjon og omlegging til bruk av det nyutviklede systemet. Rogers (1983) karakteriserer implementering som et punkt der det nyutviklede systemet ble tatt i bruk. Noen forfattere mente at denne tankegangen rundt IS implementering begrenset seg til tekniske aspekter (Marble, 2000). Lucas (1981) komplementerte dette da han forklarer IS implementering som en pågående prosess som inkluderer hele utviklingen av et system fra original idé til gjennomføring, systemanalyse og design, programmering, opplæring, forvandling, installasjon og evaluering. Videre mener Walton (1989) at teknologiske endringer har limitasjoner ved det er flere aspekter rundt IS implementering, og disse må adresseres for å utnytte den potensielle yteevnen av et IS. Markus og Benjamin (1997) forklarer at implementering av nye systemer ofte krever at organisasjonen forandres utover det rent tekniske aspektet for å utnytte mulighetene av det nye systemet ved at teknologien i seg selv ikke er en ”magic bullet”. Walton (1989) mener videre at IS må koordineres med endringer i organisasjonen, og viser til at IS og organisasjonen er avhengig av hverandre. Gjennom denne tankegangen har implementering av organisatoriske informasjonssystem utviklet seg fra rene tekniske prosesser til organisatoriske endringsprosesser.

Retningen mot en mer fokusert forskning av IS implementering har tydeliggjort flere studier av individuelle faktorer som er signifikante i implementeringsprosessen. Det er underforstått at det er en underliggende implementeringsprosess, men at det blir skilt ut organisatoriske og teknologiske faktorer (Swanson (1988) sitert i Marble (2000)).

Cooper og Zmud (1990) kategoriserer IS implementering inn i faktor-, prosess- og politisk forskning. Faktorforskning fokuserer på de ulike individuelle, organisatoriske og teknologiske virkninger som er viktige for vellykket IS implementering. Faktorer som er funnet betydningsfulle inkluderer; støtte fra toppledelse i implementeringsforsøk, god IT design, og rett forståelse og gjensidig påvirkning av brukerdesign. Prosessforskning undersøker ledelse av sosialforandring i organisasjonen, hvor det er en forpliktelse til implementeringsprosjektet og forpliktelse til endringen, der prosjektdefinisjon er klar og prosjektet er omfattende planlagt, og prosessen er ledet under kjente teorier innen endringsledelse. Politisk forskning vedkjenner mangfoldet av interessenter som påvirker IS implementeringsprosjekter og at vellykket implementeringsprosjekt anerkjenner og leder disse interessentene. Cooper og Zmud (ibid) mener at IS implementeringsforskning har blitt begrenset i både perspektiver og stagnert i progresjonen. En av grunnene for den langsomme progresjonen er at det mangler et direkte og organisert rammeverk for IS-implementering. Som et resultat av dette er det lite integrasjon av forskningsretninger innen IS-implementering, og ingen indikasjon på om viktige forskningsspørsmål er oversett eller hvilke spørsmål dette er. I et forsøk på å møte dette problemet og forene forskjellige perspektiver har Cooper og Zmud (1990) utviklet en 6 stegs modell for å studere IS-implementeringsprosessen (Tabell 5).

Tabell 5: Seks stegs modell for IS implementeringsprosessen (Cooper og Zmud, 1990)

<i>Steg</i>	<i>Aktiviteter</i>
Initiering (Initiation)	Analysering av organisatoriske behov og IS løsninger. (Push, IT innovasjoner and Pull, org. behov)
Adoptering (Adaption)	Forhandle seg til organisasjonsstøtte for IS implementeringen.
Tilpasning (Adaptation)	Utvikle, installere og vedlikeholde IS løsningen. Utvikling av nye organisatoriske prosedyrer/prosesser. Opplæring av sluttbrukere.
Aksept (Acceptance)	Fremkalle bruk av IS løsningen.
Arbeidsrutiner/Arbeidsadgang (Routinisation)	Oppmuntre til bruk av IS løsningen i daglige arbeidsrutiner.
Verdiskaping (Infusion)	IS løsningen gir planlagt økt organisatorisk effekt.

Hvis vi tenker oss at stegene i modellen som implementeringsaktiviteter, så vil mange av aktivitetene gå i parallell og det er derfor vanskelig å følge stegene bokstavelig. På denne måten vil en slik modell omfatte en variasjon av IT-applikasjoner og IS-implementeringsprosesser i de fleste organisasjoner (ibid). De viser også til at slik modell vil sammenfatte flere faktorer som er forventet å påvirke hvert steg i implementeringsprosessen.

Det er viktig å ta til betraktning at mye av studiene i implementeringsspørsmål ikke har til hensikt innbefatte mer generelle IS implementering scenario, men at funnene er av mer spesialsystemer og teknologier (Marble, 2000).

Det finnes ulike perspektiver av forskningsretninger innenfor implementering av informasjonssystemer; Politisk, prosess og faktorforskning.

Politisk forskning vedkjenner mangfoldet av interessenter som påvirker IKT-implementeringsprosjekter og at vellykket implementeringsprosjekt anerkjenner og leder disse interessentene. Denne vinklingen fokuserer på faktorer som hemmer eller støtter implementeringen: for eksempel toppledelse support, bruker/ansattes involvering, opplæring og implementeringstilnærming. (Markus, 1983). Politisk forskning kommer under "interaction" teorien, der mennesker eller grupper motsetter seg systemet på grunn av vekselspillet mellom karakteristikken relatert til mennesker og karakteristikken relatert til systemet (ibid). Nye informasjonssystemer vil kanskje bestemme oppdeling/atskillelsen av roller og ansvarsforholder som kan variere fra eksisterende; dette vil organisere mønster av vekselspill som er annerledes med den gjeldende organisasjonskultur. Med dette i tankene, kan et IS være sett på som en pådriver for organisatoriske endringer. Jo større systemet innbefatter endringer, jo mer sannsynlig er motstanden for systemet. (ibid).

Prosessforskning undersøker ledelse av sosialforandring i organisasjonen: hvor det er en forpliktelse til implementeringsprosjektet og forpliktelse til endringen, der prosjektdefinisjon er klar og prosjektet er omfattende planlagt, og prosessen er ledet under kjente teorier innen endringsledelse. Prosessforskning kommer innenfor prosessteori som fokuserer på sekvensen av hendelser (eller tilstand over tid) for å forklare hvordan og hvorfor en oppnår enkelte resultater (Mohr (1982) sitert i Kim og Pan (2006)).

Faktorforskning fokuserer på de ulike individuelle, organisatoriske og teknologiske virkninger som er viktige for vellykket IS-implementering. Variansteorien gjenspeiles i faktorforskningen. Variansteorien prøver å forklare variasjonen i en avhengig variabel ved å studere dens assosiasjon med en eller flere uavhengige variabler (Markus og Robey, 1988). Kritiske suksess faktorer (KSF) er et typisk eksempel på variansforskning (teorien). Rockart (1979) brukte begrepet KSF for å fastslå informasjonsbehov hos foretaksledere. Rockart (1979) definerer KSF som *"those few critical areas where things must go right for the business to flourish."* Problemet med KSF er forøvrig at, selv om de identifiserer hvilke områder som er viktige innenfor IS implementering, gir de liten innsikt i *hvordan* en skal implementere IS. (Bygstad, 2003, Kim og Pan, 2006).

5 Modell for CRM-implementering

Vi har tidligere sett på sammenhengen mellom CRM som teknologi og strategi. Dette kapitlet handler om hvordan en CRM-strategi kan implementeres. Strategisk planlegging beskrives i denne sammenheng som ”*Understand how CRM should be used to reach important business objectives*” (Bygstad, 2003, s. 8).

For ordens skyld bruker vi videre i rapporten begrepet CRM i sammenheng med både strategi og teknologi.

Vi har i tidligere kapittel sett på Gartner (2001) modell for CRM-strategi (Figur 4). Denne modellen sier i stor grad om hva innholdet i CRM kan være, men ikke hvordan dette skal implementeres. Vi har da i vår rapport sett på andre modeller som i større grad beskriver selve implementeringen på en overordnet måte.

Forskjellige forskere har kommet frem til forskjellige typer metodologier og fremgangsmåter for implementering av CRM, for eksempel Chalmers (2006) og Payne (2005) De begge inneholder mye av det samme innholdet, men vi mener Payne (ibid) sin modell for fremgangsmåte er mer oversiktelig og får enklere frem sammenhengen mellom prosesser og programmer.

Payne (ibid) har identifisert 5 forskjellige nøkkelprosesser og 4 programmer i implementering av CRM, disse er presentert i en modell som viser hvordan kommunikasjon og interaksjon skjer. Dette funnet er basert på omfattende studier blant større organisasjoners CRM-prosjekter. De poengterer også at det finnes flere typer prosesser, dette vil være avhengig av type organisasjon. De 5 prosessene og 4 programmene er kartlagt av Payne (ibid):

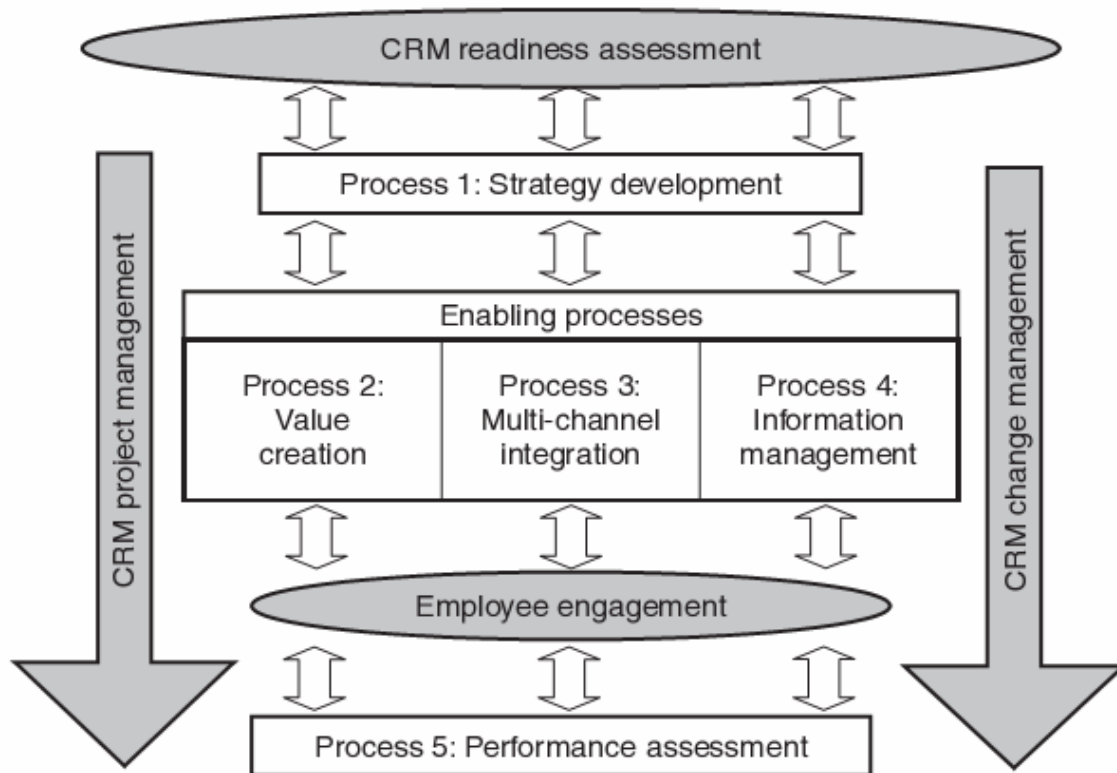
Prosesser:

1. Utvikling av CRM-strategi
2. Verdiskapning
3. Integrasjon av flerkanalkommunikasjon
4. Informasjonsforvaltning
5. Evaluering av fremdrift

Programmer:

1. Tilstandsrapport
2. Endringsledelse
3. Prosjektledelse
4. Involvering av de ansatte

De fem prosessene og fire programmene er integrert i et relativt systematisk rammeverk for implementering av CRM. Poenget med å plassere disse prosessene i et rammeverk er at de opererer mer effektivt i sammenheng og derfor bør det behandles som et integrert og iterativt sett av aktiviteter. Organisasjoner vil også lettere kunne identifisere og observere problemer tilknyttet dårlige resultater for CRM. Rammeverket er illustrert i figur 6. Pilene i rammeverket representerer interaksjon mellom prosessene.



Figur 6: Prosesser i implementering av CRM (Payne, 2005)

Senere i dette kapittelet vil vi se i detalj på hver av prosessene og programmene i den overordnede modellen for CRM implementering. Men først vil vi se kort på hver av prosessene og programmene og hvordan de henger sammen med hverandre, det refereres også til kapitlene hvor disse er ytterligere beskrevet.

Program 1: Tilstandsrapport (Kapittel 5.1)

Før en strategi for CRM kan bli utviklet er det viktig at organisasjonen kartlegger om den har egenskapene som trengs for kunne fullføre prosessene for implementering av CRM. Først må en mengde egenskaper kartlegges, så kan utgangspunktet være å sammenligne organisasjonen med andre liknende organisasjoner som har begitt seg ut på implementering av CRM. Hvis organisasjonen da føler at egenskapene er på plass, kan prosessen med å utvikle strategien begynne. Samtidig som de fem prosessene: utvikling av strategi, verdiskapning, integrasjon av flerkkanaler, informasjonsforvaltning og kartlegging av resultater utføres må det også taes kontinuerlig hensyn til prosjektstyring og endringsledelse.

Program 2: Endringsledelse (Kapittel 5.2)

Dette er som et kontinuerlig program som berører alle prosessene i implementering av CRM. Utfordringer i dette programmet er å takle de store endringene som skjer i organisasjon og dens kultur.

Program 3: Prosjektledelse og styring (kapittel 5.3)

Prosjektledelse vil også være et kontinuerlig program i implementering av CRM. Prosjekter brukes for å takle komplekse og nye oppgaver (ibid). Prosjekter kan bli sett på som verktøyet som skal kunne levere ett eller mer elementer til en organisasjons CRM-strategi (ibid). Prosjektene må da styres på en hensiktsmessig måte.

Program 4: Involvering av ansatte (Kapittel 5.4)

For at en organisasjon skal kunne implementere et CRM-system må både ledelse og ansatte forstå hva prosjektet går ut på. Dette gjøres blant annet ved å involvere ansatte i implementeringsprosessen.

Prosess 1: Utvikling av CRM-strategi (Kapittel 5.5)

Organisasjon og kunde strategi er de viktigste komponentene i CRM-strategien (ibid). Strategien skal si noe om hvor organisasjonen er i dag og hvor den ønsker å være i fremtiden. I utvikling av CRM-strategi er må denne sees i sammenheng og samkjøres med den overordnede organisasjonsstrategien.

Prosess 2: Verdiskaping (Kapittel 5.6)

Denne prosessen skaper verdi fra output av prosess for strategisk utvikling. Det innebærer tre nøkkelementer: (1) å kartlegge verdi organisasjonen kan tilby kunder; (2) Kartlegge verdi kunden tilbyr organisasjonen; (3) Styring av verdiskaping.

Prosess 3: Multiintegrasjon av kanaler (Kapittel 5.7)

I denne prosessen tas output fra prosess for utvikling av strategi og gjøres om til verdiskapende aktiviteter. Denne prosessen fokuserer på å finne mest mulig hensiktsmessig kombinasjon av kanaler for kommunikasjon og lage et enhetlig syn på kunden.

Prosess 4: Informasjonsforvaltning (Kapittel 5.8)

Denne prosessen handler om å kontinuerlig samle, gruppere og bruke data og informasjon om kunder, for å kunne reagere på krav fra kunde og omgivelser

Prosess 5: Evaluering av framdrift (Kapittel 5.9)

Målet med denne prosessen er å kartlegge fremgang og se at dette er i henhold til organisasjonens strategiske CRM-mål. Dette skal også danne grunnlag for videre forbedring av CRM-strategi og forretningsstrategi.

5.1 Tilstandsrapport

Ved strategisk planlegging vil hovedmålet være å sikre konkurransefordeler (Kerzner, 2001). Det er da naturlig å kartlegge sin egen og konkurrenters situasjoner. Dette er for så vidt ikke et nytt konsept:

“If we could first know where we are, and whither we are tending, we could better judge what to do, and how to do it.”

Abraham Lincoln, June 16, 1858⁴

En CRM-tilstandsrapport skal kartlegge organisasjonen og dens omgivelser med mål å kunne enklere bedømme hvor klar organisasjonen er for CRM. Vi har sett tidligere i oppgaven at

⁴ <http://www.historyplace.com/lincoln/divided.htm>

slike generelle rapporter finnes, for eksempel igjennom "Global E-government Readiness Report 2005" (UNPAN, 2005). Payne (2005) foreslår at to forhold skal kartlegges:

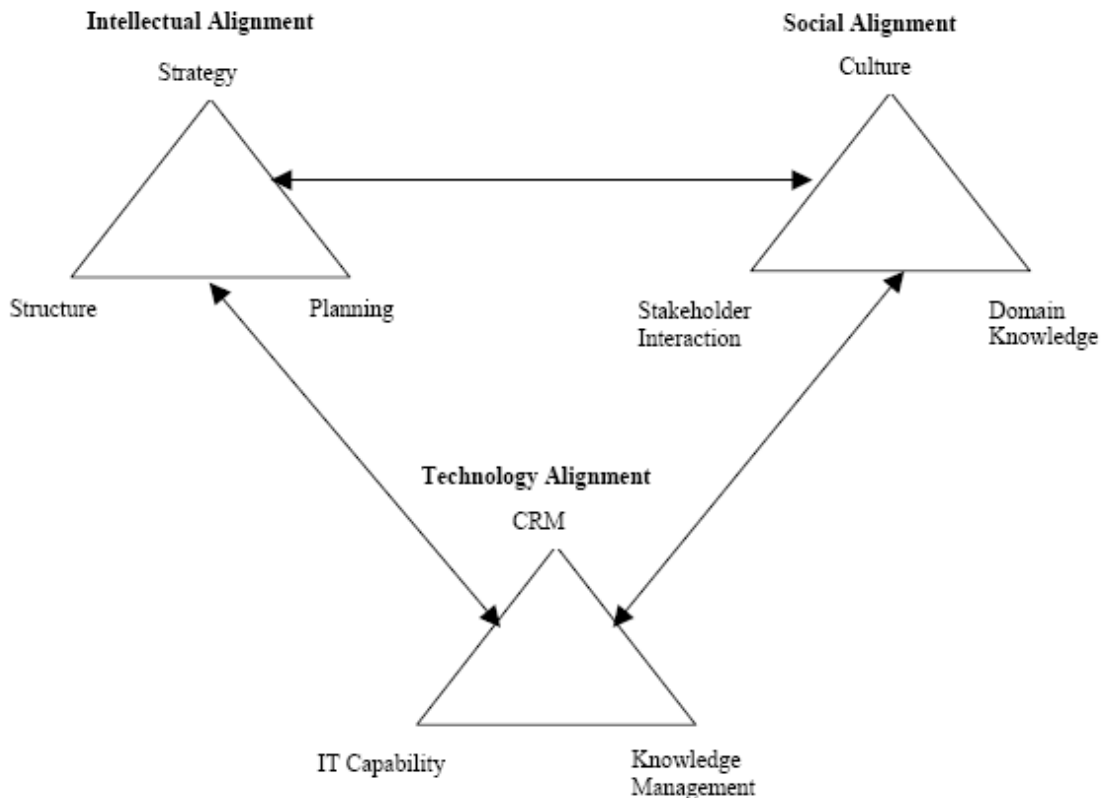
1. CRM-utviklingspotensialet ("CRM maturity level") i organisasjonen i forhold til andre liknende organisasjoner som implementerer CRM.
2. Hvilke hindringer som er i forhold til implementering av CRM.

Tilstanden vil bestemmes ut i fra organisasjonens prosessegenskaper. En slik tilstandrapport ville da kunne skape synlighet rundt svakheter og styrker, som kan være viktige innspill i utvikling av strategien for CRM.

Payne (2005) foreslår at følgende organisatoriske egenskaper kartlegges: Ferdigheter til involverte i CRM-implementeringen, økonomi, etablert informasjonsforvaltning, grad av innsyn i fordelene ved CRM, funksjonelle grenser innad i organisasjonen, support og involvering fra toppledelse og system for måling av resultater. Mange av disse egenskapene går også igjen i anbefalinger til andre forfattere. Chalmers (2006) mener at ved starten av et CRM-initiativ må organisasjonens mål (delmål, visjon, strategi) og kulturen (verdier og policy) kartlegges.

Ocker og Mudambi (2003) er på mange måter mer grundig i sin beskrivelse av en statusrapport. De foreslår at tilstanden til en organisasjon kan kartlegges i tre dimensjoner: intellektuell, sosial og teknologisk. Poenget er å se disse i en sammenheng med hverandre. Organisasjonstilpasning er stikkordet her, som setter fokus på at graden av enighet mellom komplementære deler av en organisasjon (Ocker og Mudambi, *ibid*). Komplementære deler vil si deler som støtter opp om hverandre. For eksempel vil det være et poeng å se på strategiske (intellektuell) muligheter innen IT (teknologi) i sammenheng med organisasjons kultur (sosial). Disse vil da påvirke og støtte opp om hverandre.

De tre dimensjonene og deres innhold illustreres i figuren under:



Figur 7: Dimensjoner i tilstandsrapporten for CRM (Ocker og Mudambi, 2003)

Det holder altså ikke bare at det kartlegges enkelte temaer i en organisasjons statusrapport; flere kategorier og temaer må kartlegges og disse må sees i sammenheng med hverandre. Denne tilstandsrapporten skal så være en del av grunnlaget for en videre planlegging av CRM-strategi.

5.2 Endringsledelse

I sammenheng med innføring av CRM, vil dette sannsynligvis skape store endringer i organisasjonen. Chen og Popovich (2003) mener implementering av CRM krever endringer i organisasjonens kultur. CRM fokuserer på dramatiske og fundamentale forandringer (Bygstad, 2003) disse endringene bør styres gjennom endringsledelse.

Punktvis beskriver Richter *et al.* (2004) ledelse under organisatoriske endringer som:

- Være lidenskaplig, 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.

Videre beskriver Bygstad (2003) 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”

- Bygstad (2003, s.8)

Vi ser altså at det må fokuseres på den sosiale og kulturelle siden av endring ikke bare den teknologiske.

Tidligere i denne oppgaven beskrives hvordan organisasjonens tilstand kan kartlegges i en tilstandsrapport. Denne må sees i sammenheng med organisasjonens mål og visjoner. Suksessfull CRM krever en klar visjon slik at en strategi og implementering kan bli utviklet. En bra visjon skal kunne gjenspeile hvordan organisasjonen skal oppfattes, den skal også være nøkkelen for motivasjon blant ansatte, samarbeid, lojalitet og et konkurransefortrinn (Gartner, 2001; Payne, 2005). Visjonen skal gjenspeile hvordan bedriften vil se ut i fremtiden, men det følger da også med ansvar, for at ikke visjonen skal bli en fiasko. Vi ser for oss at det vil være viktig at en slik visjon også må kommuniseres tilstrekkelig i organisasjonen, for at det skal kunne bli en unison forståelse av overordnede målsetting. Det er også mulig at en visjon må konkretiseres mer, da foreslår vi en prosessmodell for organisasjonens nåværende og ønsket tilstand.

I en CRM-implementering foreslår Chalmeta (2006) at organisasjoner foretar en prosessendring som likner BPR (Business Process Reengineering). Dette poengterer også Batista og Kawaleks forskning hvor CRM må etableres i starten av kundefokustert e-forvaltning:

“...CRM techniques and principles must be integrated into e-government since the beginning, it is not a simple “add-on” technology that can be incorporated later”

- Batista og Kawalek (2004, s. 132)

Chalmeta (2006) har noen viktige poeng angående prosessendring. Han foreslår at prosesser kartlegges (“prosess mapping”). Dette går ut på at organisasjonens utgangspunkt analyseres ved bruk av blant annet intervjuer og spørsmål rettet mot eksterne og interne ressurspersoner. Dette kalles AS-IS tilstanden, altså dagens tilstand. Videre skal den fremtidige, ønskede prosessmodellen modelleres. Denne kalles TO-BE modellen. Poenget er at man tydeligere skal kunne finne den mest realistiske veien til en ønsket og fremtidig organisasjonsmodell. Det ideelle i den sammenheng ville vært å ha en referansemodell, med fungerende prosesser. Det er mulig en slik modell ville kunne hjulpet ansatte i å se de konkrete poengene med visjoner og mål.

5.2.1 Organisasjonens kultur

Vi regner med at det er mange faktorer som spiller inn når det gjelder kultur i offentlig sektor. Det vil også være sannsynlig at forskjellige offentlige organisasjoner, for eksempel kommuner, vil ha forskjellige kulturer og verdier og derfor må behandles forskjellig ved implementering av CRM. Organisasjoner kan også ha egne subkulturer med egne verdier (Fjermestad og Romano, 2003).

De fleste organisasjoner har en kultur som er bygd opp over flere år (Kerzner, 2001). Å forandre en slik kultur vil da sannsynligvis være omfattende. Problemer rundt å få organisasjonen kundefokustert kan ligge i historiske egenskaper ved organisasjonen, som gjør at både ansatte fokuserer på sine individuelle mål (Chalmeta, 2006). I noen prosjekter skapes det midlertidige underkulturer, som er innenfor organisasjonens overordnede mål (Kerzner, 2001). På en måte kan det også sies at det kan dannes subkulturer mellom back-office og front-office.

Bruk av teknologi vil ofte i mindre grad kunne bli styrt fra ledelsen, bruken er ofte så innvevd i organisasjonens kultur og praksis så det er vanskelig å spå utfalle av bruken (Bygstad, 2003). Men ledelsen i en organisasjon kan iverksette tiltak for å skape aksept for innføring av IKT og CRM.

Helt overordnet foreslår Chalmeta (2006) at det:

1. Utvikles en kommunikasjonsplan som inkluderer hele den definerte visjonen for prosjektteamet, videre skal denne bli kommunisert for å oppnå:
 - a. Integrering av alle ansatte i organisasjonen
 - b. Klarerer for ansatte hvor organisasjonen er, ønsker å være og hva som var utgangspunktet.
 - c. Kunnskap om mål blir nådd og hvordan prosjektet ligger an tids- og ressursmessig.
2. Utvikling av arbeidsteam. Det bør settes sammen et team som kan ta ansvar for endring og forhindre motstand. I den gruppen må det finnes klare retningslinjer for ansvar, roller og oppgaver.

Endringer i organisasjonens rutiner og praksis vil sannsynligvis skape motstand fra både mellomledere og øvrige ansatte. En av grunnene kan være at disse gruppene føler at hovedprioriteten må være på de daglige funksjonene, prosjekter havner da i andre rekke (Kerzner, 2001). Kerzner (ibid) anbefaler at teknisk veiledning blant ansatte bør gjøres av mellomledere siden denne personen kjenner kultur og organisasjon best. Det er da grunn til å tro at valg av opplæring må taes på bakgrunn organisasjonens kultur og egenskaper. En annen hindring som kan komme på bakgrunn av forandringer i organisasjonens rutiner er tap av arbeidsplasser (Richter *et al.*, 2004). Vi ser for oss at dette spesielt kan forbindes med innføring av CRM-systemer, siden slike prosjekter kan bety så mye og berøre så mange sider av en organisasjon: (i) Ved bruk av operasjonelle funksjoner vil ansatte kunne erstattes med automatiske systemer. (ii) Ved bruk av kommuniserende funksjoner vil det være mulig å fjerne ansatte som har fungert som "bindeledd" mellom andre ansatte eller prosesser. (iii) Og til slutt analyser og sentrert kunnskapssamling kan danne grunnlag for at ansatte er overflødig eller enklere kan byttes ut. Dette er et tema som tas opp av Richter *et al.* (ibid). I sin forskning kommer det frem at flere ansatte i offentlig sektor sitter på kunnskap de helst ikke vil dele med hverandre. Dette gjør de av personlige grunner som frykt for å "miste" kompetanse, som kan gjøre dem omplassert, resultere i lavere lønn eller i det hele tatt at de blir mindre viktig for organisasjonen. Dette er en stor hinder for å skape et innbyggerfokuset forhold i offentlig sektor (ibid).

5.2.2 Tilpasning av teknologi

Nøkkelen for å kunne designe et CRM-system er intelligent integrering av teknologi og funksjonelle komponenter som skaper kontakt mellom front-office (salgs, markedsføring, kundekontakt el. servicetorg) og back-office (Finans, logistikk, datavarehus, personalsystemer osv.) (Chalmeta, 2006). Teknologien skal være nøyaktig valgt, lett å bruke og skalert til konteksten (Bygstad, 2003; Fjermestad og Romano, 2003). Utviklerne kan ha en viktig rolle i denne sammenheng; hvis brukere får inntrykk av at disse er mindre kompetente kan det føre til mindre troverdighet og økt motstand (Fjermestad og Romano, 2003).

Bruk av IKT i sammenheng med e-forvaltning og CRM er kritisert for å fokusere for mye på teknologi fremfor å fokusere på de sosiale faktorene. Dette er også noe Richter *et al.* (2004) trekker frem i sin forskning:

"... much information society rhetoric is guilty of 'causal technicism' [...] an implicit belief in an unproblematic causal progression from technological innovations to social change."

- Richter *et al.* (2004, s. 209)

Forskning viser at det kreves mye arbeid for å skape aksept blant brukerne (Richter *et al.*, 2004). Et viktig poeng i denne sammenheng er at teknologien oppleves som brukbar. Fjermestad og Romano (2003) mener at brukbarhet og motstand har en tett sammenheng. Dette bygger på studier som viser at begrenset suksess knyttet til implementering av CRM ofte har en sammenheng med brukbarhet ("usability") og motstand ("resistance"). Hvis brukere ikke opplever systemet som brukbart vil dette føre til motstand. For å utarbeide et brukbar design blir det i den sammenheng foreslått at tiltak for å redusere motstand deles inn i flere kategorier (Fjermestad og Romano, *ibid.*)

I et rammeverk utviklet av Fjermestad og Romano (ibid), er temaer rundt "usability" og "resistance" satt i kontekst med implementeringens faser (Tabell 6). Første rad forklarer hvordan brukere skal involveres i de forskjellige fasene, slik at systemet oppfattes som brukbart. De neste tre radene forklarer faktorer som vil kunne påvirke brukbarhet ("usability") og motstand ("resistance"):

Tabell 6: Rammeverk for systemimplementering (Fjermestad og Romano, 2003)

"Usability" og "resistance"	Predesign	Design	Etter design
	<ul style="list-style-type: none"> - Kjennskap til bruker - Analyse av konkurrenter - Mål for brukbarhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Deltakelse i designen - Koordinere design - Guide og sosial analyse - Prototyping og empirisk testing - Iterativ design 	<ul style="list-style-type: none"> - Samle tilbakemeldinger fra brukerne
Sosial	<ul style="list-style-type: none"> - Forandre ansatte - Rotere jobber - Trene og utdanne brukere - Samordne brukere - La brukere delta for å skape tilhørighet - Ildsjel ("Champion") - Omstrukturer motiv for brukere 	<ul style="list-style-type: none"> - Legg til brukere og moduler forsiktig - Pilot prosjekter - Arbeid tett med involverte 	<ul style="list-style-type: none"> - Skap troverdighet - Utvikle langsiktige planer
System	<ul style="list-style-type: none"> - Forståelse av teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Forbedre systemets yteevne - Forbedre informasjonssamling - Forbedre sosial faktorer - Forstå og simplifiser organisasjonens prosesser og prosedyrer 	<ul style="list-style-type: none"> - Iterativ, inkrementell implementering
Interaksjon	<ul style="list-style-type: none"> - Integrer med eksisterende teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk kross-funksjonelle team - Bruk positive brukere i pilotprosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> - Bygg systemet for riktige organisatoriske grunner - Ordne organisatoriske problemer - Omstrukturer relasjoner - Utpek en ildsjel for systemet

Som vi har diskutert tidligere er det viktig at CRM-teknologi blir brukt og valgt på bakgrunn av CRM-strategi og egenskaper ved organisasjonen, og ikke motsatt. Dette er trolig spesielt viktig ved CRM, siden slike systemer ofte berører så store deler av en organisasjon. Organisasjoner som bruker enkle intuitive løsninger oppnår ofte bedre resultater enn ved bruk av avanserte og tungvinte løsninger (Anderson og Kerr, 2002). Det er kvaliteten på teknologien som øker brukernes lojalitet ikke kvantitet (Breakenridge og DeLoughry, 2003).

5.3 Prosjektstyring og ledelse

Prosjekter er kritiske for suksessen til en organisasjon (Kerzner, 2001). Dette er aktiviteter som fører til forandrede tjenester, produkter, miljø, prosesser og organisasjon. Innføring av CRM i en organisasjon vil da kunne være et slikt prosjekt. Ettersom organisasjoner har skjønnet hvor viktig prosjekter er i henhold til suksess har prosjektledelse og – styring blitt en viktigere del av det helhetlige ønsket om stadig forbedring. Eksempler på dette er programmer for trening, utdanning, kulturelle endringer som skal bidra til mer effektiv organisasjon. Disse skal resultere i at prosjekter blir gjennomført mest mulig effektivt, uten hindre som for eksempel kulturell motstand.

5.3.1 Prosjektteam

Med tanke på hvor omfattende endringer et CRM-prosjekt i kommuner kan innebære, spesielt med tanke på organisasjon og dens kultur ser vi for oss at valg av prosjektteamet og dets innsats er kritiske for prosjektets resultat. Et dyktig prosjektteam er en viktig faktor for suksess, ofte viktigere enn de finansielle ressursene (Tourniaire, 2003), noe som kan forklares med at et dyktig prosjektteam ikke ville startet prosjekt uten at det var tilstrekkelig ressurser tilgjengelig.

Rollene i et prosjektteam vil variere med prosjektets omfang og noen av rollene vil også selges ut uansett størrelse på prosjekt. Det må også nevnes at noen av rollene kan forandre seg underveis, gjennom prosjektets liv (Ocker og Mudambi, 2003). Også bør grad av autoritet og ansvar fordeles på en hensiktsmessig måte, det bør være en sammenheng mellom autoritet og ansvar (Kerzner, 2001).

De generelle rollene i et CRM-prosjekt vil være (Tourniaire, 2003):

- *Sponsor* - Dette er personen som følger prosjektet fra start til slutt, med rett forståelse, autoritet og innflytelse.
- *Prosjektleder* - Denne rollen innebærer å utvikle prosjektplan, styre daglige aktiviteter og adressere problemer som oppstår underveis.
- *Foretningseier* - Dette er personer ansvarlig for organisasjonens funksjoner som blir berørt av prosjektet. Rollen består også i å skape kommunikasjon mellom prosjektteam og brukere av organisasjonens nye (CRM) funksjoner. Dette skjer typisk gjennom kontinuerlig forbedret kravspesifikasjon, som skal sikre kvalitet i funksjoner og praksis.
- *IKT-eier* - På lik linje som det er foretningseier, vil det også være en rolle hvor ansvarsområde er IT. Arbeidsoppgavene vil i prinsippet være de samme for foretningseier, hvor målet da blir å skape integrasjon og forståelse av CRM-prosjektet og IKT i organisasjonen.

- *Teknisk personell* - Dette inkluderer programmerere, systemadministratorer, sikkerhetsspesialister.
- *Superbrukere* - Dette er sluttbrukeren som er en del av prosjektteamet. Denne rollen skal representere de endelige brukerne av systemet.
- *Konsulent* - Denne rollen kan innebære en eller flere andre roller som er ”outsourced”. En tredjepart, med opprinnelse utenfra organisasjonen, vil kunne være konsulent.
- *Endringsledelse* - I tillegg til øvrige roller mener vi og at en eller flere personer bør ha rollen som endringsledere, med fokus på sosiale og kulturelle sider av organisasjonen. Dette vil sannsynligvis være ekstra viktig i CRM-prosjekter, siden de berører så mange sider av en organisasjon, noe som kan skape motstand fra ansatte. Med tanke på at holdning blant ansatte er en vital faktor i organisasjonsendring, er det viktig at prosjektmedlemmer iverksetter tiltak mot endringsmotstand (Richter *et al.*, 2004).

5.3.2 Prosjektteamets kompetanse

I ledende organisasjoner er prosjektstyring tilpasset og integrert i organisasjonens mål (Kerzner, 2001). Krav til prosjektmedlemmer kan både gjelde kompetanse (ibid) og holdning (Richter *et al.*, 2004). For å vite hva som trengs i henhold til prosjektledelse og hvilken rekkefølge aktiviteter må utføres i, finnes modell for utvikling av prosjektstyring (Project Management Maturity Modell, PMMM). Modellen går igjennom steg for steg strategien for planlegging, design, implementering og forbedring av prosjektstyring. Resultatet er at prosjektledelse ikke lenger er et enkelt program, men en strategisk del av den helhetlige organisasjonsstrategien. Vi ser også for oss at et liknende prinsipp kunne vært brukt ved innføring av CRM i en offentlig organisasjon. Noen av det viktige i denne sammenheng er poenget om at alle involverte i et prosjekt skal ha samme eller nødvendig kunnskapsnivå til samme tid. Eksempel på tiltak som støtter kunnskapsdeling er såkalte ”workshops”. Dette skal kunne forhindre at det blir større ”kunnskapshull” blant prosjektdeltakere. Slik vi ser det vil i praksis slik kunnskap både gjelde prosjektmetode og kunnskap relatert til det individuelle prosjektet. Mangel på dette kan for eksempel hindre kommunikasjon og forståelse mellom IT-avdeling og organisasjon, noe som kan øke risiko for mislykkede prosjekter. For at dette skal fungere i praksis trengs det trolig en måte å kvalitetssikre kunnskapsnivået til forskjellige tidspunkt, og stadig forbedre tiltak for kunnskapsdeling.

5.3.3 Systemkrav

Krav til system kan være taktiske, strategiske, tekniske og forretningsfokuserte. Tourniaire (2003) foreslår fem grupperinger for systemkrav:

- CRM utgiver – det må vurderes om utgiver kan holde seg til avtalen.
- Teknisk arkitektur – vil det nye systemet fungere sammen med eksisterende systemer.
- Funksjonalitet – beskriver sluttbrukerens krav til systemets funksjoner
- Implementering og vedlikehold – kan systemet tilpasses organisasjonens omgivelser og hvor omfattende vil implementering og vedlikehold være?
- Budsjett – Krav til prosjektet og systemets økonomiske begrensninger.

Tourniaire (ibid) mener kravene i hver av gruppene skal veie likt i den endelige beslutningen. Dette er noe vi i utgangspunktet er skeptiske til siden vi mener veiing av kravene må være i henhold til det individuelle prosjektets og organisasjons egenskaper.

5.3.4 Leverandør

I offentlig sektor finnes konkrete problemer som har sammenheng med dårlig prosjektstyring og kunnskapsforvaltning. Spesielt med tilknytning til IKT-anskaffelse, hvor samarbeid skjer mellom offentlig og privat sektor. Dette kommer frem i Statkonsults (2006) rapport, hvor en offentlig informant kommer med noen viktige problemområder:

- Kundene gjør en grundig kravspesifikasjon på forhånd, uten kontakt med leverandør.
- Leverandørens kompetanse kommer ikke med i anbudsforarbeidet
- Eventuelle feil må man leve med i hele anskaffelsens levetid.

Generelt ser det ut til å være for lite empirisk kunnskap om temaet og lite overføring av kunnskap mellom virksomhet og forvaltningsorganer (Statskonsult, *ibid*). En situasjon som trolig kunne vært forbedret gjennom bedre prosjektstyring og kunnskapsoverføring.

I forhold til valg av teknologi og leverandører er det viktig å tenke på (Payne, 2005):

- Har utgiver erfaring fra tidligere liknende prosjekter, og hva er resultater av dette, ble disse levert på tid og etter budsjettet
- Har utgiver erfaring fra liknende partnerskap
- Kan utgiver tilby kompatibilitet mellom teknologi, filosofi og praksis
- Har utgiver mulighet til å oppfylle krav til system og oppfølging
- Vil utgiver jobbe for organisasjonens beste
- Kan utgivers produkt rettferdiggjøres med tanke på kost/nytte, skalering og fleksibilitet

Valg av et CRM-system er en kompleks oppgave. Ironisk nok så er det ikke organisasjoner med best teknologi og flest kanaler for kommunikasjon som opplever mest fornøyde brukere, men gjennom fornuftig og strategisk bruk av teknologien (*ibid*).

5.4 Involvering av ansatte

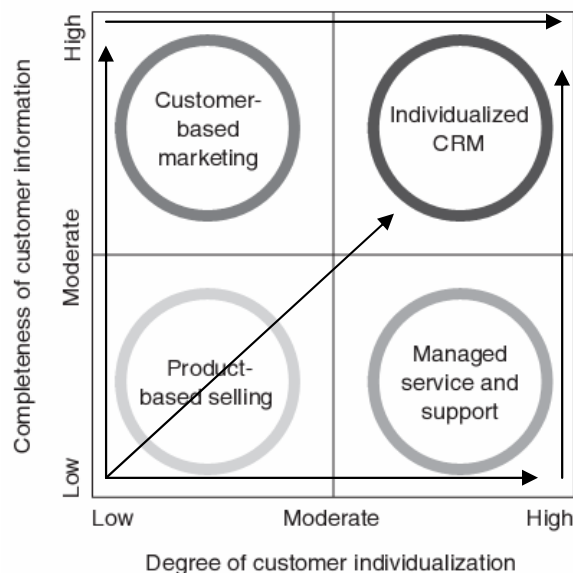
Organisasjonens ansatte er nøkkelen til hele implementeringen av CRM. Mens både forretningsprosesser og teknologi er kritiske for et CRM-initiativ, er det de ansatte som er byggesteinene. Det er derfor fundamentalt at ansatte kjenner til prosjektet og at deres frykt, bekymringer og tvil er under kontroll (Chalmers, 2006). For at en organisasjon skal kunne implementere et CRM-system må både ledelse og ansatte forstå og assimilere den strategiske verdien av CRM. Å investere i CRM-teknologi uten at organisasjonen er kundeorientert er dømt til å mislykkes (Chen og Popovich, 2003). Denne prosessen har mange likhetstrekk med prosessen endringsledelse. Grunnen er at i endringsledelse er involvering av brukere en viktig del. Vi velger derfor videre å diskutere ”involvering av ansatte” som en del av dette kapitlet.

5.5 Utvikling av strategi

CRM-strategien skal danne grunnlag for de andre 4 prosessene i implementeringen (Figur 6). Strategien skal også beskrive de overordnede målene og egenskapene med CRM-implementeringen. Det vil i den sammenheng være viktig å ha definert to strategier: CRM-strategi og overordnet forretningsstrategi og forsikre seg om at disse er tilpasset (”aligned”). En forretningsstrategi skal kunne gjenspeile organisasjonens visjoner og langsiktige planer. For mange organisasjoner er det mulig at den overordnede forretningsstrategien ikke er klar, dette vil kunne være et problem for organisasjonen, og spesielt i sammenheng med implementering av en CRM-strategi. Payne (2005) viser til at mange implementeringer av CRM er mislykket fordi det ikke er sammenheng mellom disse to strategiene, eller at de er

uklare. Et eksempel på dette kan være at det fokuseres for mye på en bestemt CRM-teknologi uten at ansatte har kompetanse eller kultur for å ta i bruk teknologien.

For å illustrere hvordan en CRM-strategi skal kunne utvikle et forhold til kunder har vi tatt med en modell fra Payne (ibid). Organisasjoner må bestemme hvor i modellen de befinner seg og hvor de ønsker å være i fremtiden, en CRM-strategi skal kunne bringe organisasjonen til ønsket tilstand. Modellen viser blant annet sammenhengen mellom informasjon om kunde og grad av individualisering, og hvilke strategiske muligheter som foreligger (Figur 8):



Figur 8: Strategisk CRM-matrise (Payne, 2005)

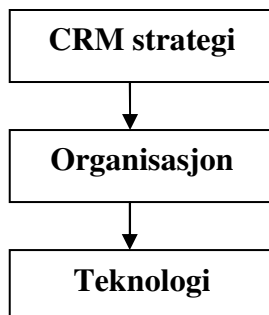
Utgangspunktet for en organisasjon uten CRM er typisk at de kun tilbyr varer eller tjenester. Mer informasjon om kunden kan da føre organisasjonen fra varefokus til kundefokus (vertikal pil). Mer individualisering kan føre til fokus på service og support (horisontal pil). Og en kombinasjon av økt kundeinformasjon og individualisering vil kunne føre til et individuelt CRM, hvor tjenester er skreddersydd (diagonal pil).

Pilene i modellen illustrerer retninger en CRM-strategi kan ta. Vi stiller i utgangspunkt spørsmål med om det alltid er praktisk mulig med en individualisert CRM-løsning (figur 8) i en offentlig sektor, og spesielt i sammenheng med denne rapportens caser. Det er grunn til å tro at det ikke er mulig å samle nok informasjon om hver innbygger eller individualisering til at dette er mulig. Mulig en offentlig organisasjon burde satse på en strategi hvor første mål var "Managed service and support" siden dette ikke nødvendigvis innebærer stor grad av informasjonssamling knyttet til individuelle innbyggere, men heller informasjon knyttet til bruk av tjenester.

Drivkreftene bak en CRM-strategi

Som nevnt tidligere bør CRM bli sett på som en strategi som berører alle deler av en organisasjon. Styringen av en organisasjon kan bestå av flere strategier og planer, det er da viktig at disse styres i samme retning som CRM-strategien, ellers kan dette sende organisasjonen i gal retning (Anderson og Kerr, 2002). Organisasjoner bør stille seg spørsmål om hva som styrer for eksempel prosesser, prosedyrer, tjenestetilbud, analyser eller rapportering og om disse strategiene og planene er i henhold til CRM-strategien. Denne strategien må også gjelde hele livssyklusen til både i interne (gruppe/individ internt i

organisasjonen som bidrar til organisasjonens produkt) og eksterne kunder (brukere av tjenester). Det kan være sammenheng mellom hvor fornøyde interne og eksterne kunder er (ibid). Tidligere har vi også sett at IKT i seg selv ikke bør være drivkreftene bak CRM-strategien. Anderson og Kerr (ibid) viser i figur 9 den ideelle sammenheng mellom CRM-strategi, organisasjon, teknologi og drivkreftene:



Figur 9: Drivkreftene bak et CRM-initiativ (Anderson og Kerr, 2002)

Basert på modellen over vil altså CRM-strategien drive organisasjonen, mens den igjen styrer teknologien. Mål og fokus for CRM-initiativet bør altså defineres i den overordnede CRM-strategien, ikke på bakgrunn av teknologi (ibid). Vi ser på dette som den ideelle, teoretiske måten, men i praksis så er driverne muligens organisasjon og teknologi.

5.6 Verdiskapning

Mye litteratur som angår verdiskapning fokuserer på det økonomiske. I sammenheng med offentlig sektor kan det da være vanskelig å trekke linjer til slik verdiskapning i privat sektor. Det som uansett er interessant i den sammenheng er de helt overordnede prinsippene for hvordan verdiskapning beskrives og dokumenteres. Vi mener at det finnes grunn til å tro at disse prinsippene kan gjelde for både privat og offentlig sektor.

En viktig del av implementering av CRM er å dokumentere hvordan verdien blir skapt: hva er sammenhengen mellom CRM-initiativet og ønskede verdier? Som nevnt tidligere må organisasjonen kartlegge:

- Verdi organisasjonen kan tilby kunder
- Verdi kunden tilbyr organisasjonen
- Styring av verdiskapning.

Payne (2005) presenterer den totale verdien i tabell 7, vi mener det er grunn til å tro at samme prinsipper kan brukes i både privat og offentlig sektor:

Tabell 7: Tabell for total verdiskapning (Payne, 2005)

Produkt nivå	Kunde perspektiv	Selgers perspektiv
Kjerneprodukt	Grunnleggende behov må bli møtt	Grunnleggende fordeler som gjør produktet interessant
Forventet produkt	Minimale forventninger	Selger må ha tilstrekkelig forståelse for produkt og kunde.
Utvidet produkt	Produktet som tilbys er over forventninger	Selger må ha tilstrekkelig forståelse for produkt og kunde.
Potensielt produkt	Alt som kan bli gjort med produktet for å tiltrekke kunder	Selger utfører tiltak for å skaffe nye kunder, samtidig som gamle beholdes til tross for forandringer i markedet.

Tabellen over skal kunne vise sammenheng mellom innførte tjenester og produkter og den faktiske verdiskapningen. Et CRM-initiativ ville i denne sammenheng kunne forbedret kommunikasjon mellom kunde og selger, noe som ville ført til mer forståelse rundt de forskjellige perspektivene.

5.7 Multiintegrasjon av kanaler

Som vi har sett tidligere i kapittelet om strategi vil det i privat sektor være noen typiske kanaler som salgsavdeling, utsalg, telefon, direkte markedsføring, e-handel og mobil handel. Mange av disse støttes av CRM-teknologi som vi har sett på i tidligere. Hvis vi ser på hvordan disse kanalene er integrert og hva gevinsten av dette er, er det trolig at dette også kunne brukes i flere sektorer (Payne, 2005):

- All kontakt med kunder logges i systemet uansett hvilken kanal det gjøres på. CRM-teknologi som støtter dette er SFA (Sales Force Automatisasjon)
- Basert på tidligere kontakt imøtekommes kunders etterspørsel
- Kundebehandler kan også foreslå nye tilbud som kan interessere kunden
- CRM-teknologi som CTI (Computer Telephony Integration) vil kunne identifisere kunden på innkommende telefonnummer eller PIN kode og så videreføre anrop til rett mottaker til rett tid.
- Ved å ha nok kunnskap om kundene vil markedsføring bli mer målrettet og muligens tatt mer seriøst.
- Integrasjon mellom systemer for e-handel og e-kommunikasjon vil kunne gjøre registreringsprosesser og kjøpsrutiner enklere ved at bruker slipper å fylle inn samme felt flere ganger. Type felt i registrering kan også skreddersyes i forhold til brukeren og tjenestens behov.

Kanalstrategi

Det er flere motiver og strategier for å ta i bruk nye kanaler (Payne, 2005). Dette bør være i henhold til CRM-strategi og mål. Vi mener dette er noen av de viktigere i henhold til oppgavens formål:

- *Migreringsstrategi* - Ny kanal kan taes i bruk og det er ønskelig at kunders skal migreres over til denne kanalen, i håp om at dette kan redusere kostnader.
- *Aktivitetsbasert strategi* – kunder bruker flere kanaler for forskjellig type henvendelser.
- *Segmentbasert strategi* – organisasjonen tilrettelegger kanaler på bakgrunn av segmentering av deres kunder. Segmenter må også sees i sammenheng med kundens livssyklus.
- *Inkluderende kanalstyring* – Nye kanaler taes i bruk for å kunne kommunisere med nye kundegrupper.
- *Fullt integrert multikanalstrategi* – Alle mulige kanaler for kommunikasjon brukes for å integrere kontakt med kunden. Det gjøres her ikke forsøk på å påvirke brukerens valg av kanaler.

Ideelt sett så vil nok de fleste organisasjoner ha en fullt integrert multikanalstrategi. Ulempen er at dette er krevende både i forhold til kompetanse, tid og ressurser. For mindre organisasjoner vil nok dette da ikke være mulig. Ved satsing på multikanal, hvor ikke ressursene er tilstrekkelige kan dette føre til lavere prioritering av en kanal som videre kan gå hardt utover integrering og kommunikasjonsflyt (Payne, 2005). Et slik valg må altså taes i sammenheng med egenskaper for CRM-strategi og dens mål. Det er også trolig at det er viktig at valg av kanalstrategi blir kommunisert og riktig forstått av personal som skal innføre den.

5.8 Informasjonsforvaltning

Informasjonsforvaltning går i hovedsak ut på to ting: innhenting og samling av data, og bruke denne informasjonen for å skape et enhetlig bilde av kunden. Informasjonsforvaltning bør skje på bakgrunn av CRM-strategien (Se spesielt strategiske CRM-matrise av Payne (2005)). Innsamling av informasjon bør kontinuerlig vurderes i henhold til dens formål, altså grunnlag for analyse, kunnskap og gjenbruk av kunnskap.

5.8.1 Innsamling av informasjon

Ved innsamling av informasjon vil det være avgjørende å finne en balanse mellom for mye og for lite informasjon (Payne, 2005). Andre viktige faktorer for videre bruk av informasjon vil være: kvalitet, relevans, timing, eierskap og bruk av verktøy. Det er viktig at ansatte i hele organisasjonen samler nøyaktig data for CRM-systemet. Det er også viktig at ansatte skjønner hvorfor de skal samle slik data, dette vil resultere i større grad av forståelse for datainnsamling, samarbeid og CRM generelt (Anderson og Kerr, 2002; Kerzner, 2001). Det kan også være avgjørende at opplæring skjer i henhold til bruk av rapporter. Typisk problem er at verktøy for rapportering finnes, men i mindre grad brukes (Kerzner, 2001). Spesielt ser vi for oss at dette er et problem i organisasjonens funksjoner som er avhengig av forståelig og integrert data. Eksempel på dette er bruk av CRM-funksjonen, som brukes av flere personer og prosesser. Feil i å samle inn data eller behandle den riktig vil da kunne føre til at brukerne

ikke ser nytten av funksjonen og da i mindre grad bruker den. Datainnsamling vil ikke nødvendigvis kunne gi resultater med en gang, det er da viktig at tiltak settes i gang for å øke deltakelse og forståelse. Men i utgangspunktet bør kvalitet på informasjon og opplæringen være tilstede ved innføring av systemet. Problemer rundt kvalitet på innsamlet informasjon er noe som Bygstad (2003) ser på i et empirisk studie. I hans forskning kommer det frem at dobbeltlagringer førte til at brukere i mindre grad stolte på systemet. Dette førte til at positive brukere brukte systemet mindre, mens de mer negative klaget og i mange tilfeller sluttet å bruke systemet. Og på tross av at mange tiltak ble iverksatt for å øke kvaliteten på informasjon, hadde allerede store deler av organisasjonen underveis mistet troen på systemet. I dette tilfelle så var hovedårsaken til disse problemene at ikke opplæring rundt bruk av systemet ble sett på som viktig nok.

5.8.2 Bruk og analyse av informasjon

Innformasjon om kunder vil være kritiske i et kundeforhold, men tilstedeværelsen av informasjon er ikke nok, det er hvordan den brukes som er avgjørende (Payne, 2005). Som nevnt må bruken og analyser sees i sammenheng med organisatoriske behov og begrensninger. Typisk begrensning vil ligge i den tekniske infrastrukturen, hvor CRM-applikasjoner ofte har fragmentert tilgang. Det vil være en sammenheng med type database og funksjonalitet som tilbys. Vi kan kategorisere slike databaser (Payne, 2005), hvor datavarehus er mest integrert og komplisert:

- Datavarehus – består av flere integrerte databaser, integrerer av data innenfor mange forskjellige temaer (Består av flere datamarts).
- Datamarts – integrerte databaser for å integrere data innenfor et tema
- Operasjonelle databaser som dekker en hel organisasjon, men som fokuserer på kun et enkelt kundeforhold
- Taktiske databaser – enkeltstående databaser som ikke er integrerte

Informasjon som er samlet i databaser skal danne grunnlag for segmentering. Et segment er ett eller flere felt i databaseposter som har felles karakteristikker (Payne, 2005). Segmentering brukes for å oppnå organisatoriske informasjonsbehov, for eksempel kartlegge markedstrender.

For at informasjon og tjenester skal bli brukt må de være brukbare og forståelige for brukeren. Dette er en problemstilling som taes opp av Richter *et al.* (2004), hvor informasjonsflyt mellom ekspertbrukere og andre brukere/innbyggere blir diskutert. De kaller denne prosessen for "process service mapping". Dette er beskrevet som "... *the systematic method in which the diagnostics of expert knowledge is transferred into flow-diagrams. In its most simplistic format – it is the 'mapping' out of questions and responses that enquiry, enabling staff to follow the same process with little or no previous knowledge on a subject*" (Richter *et al.*, 2004, s.215). Kunnskapen i et CRM-system må altså være så tilrettelagt at den kan brukes i alle involverte i informasjon og tjenesteflyten.

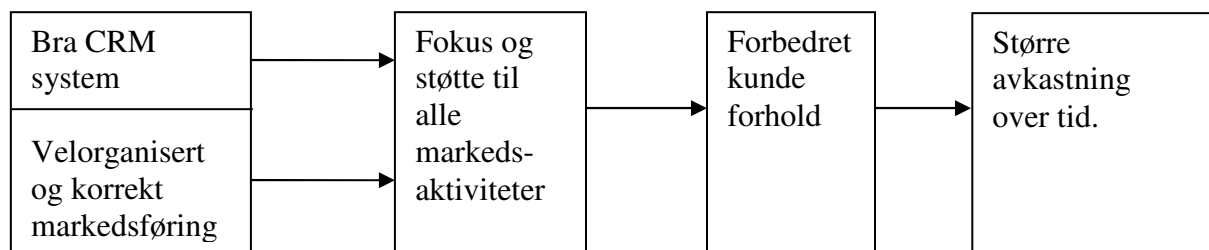
5.8.3 Informasjonsbehandling og konfidensialitet

Innsamling av data og informasjon vil skape en utfordring når det gjelder sikkerhet og privatliv. Det er stor sannsynlighet at hvis data blir behandlet feil (for eksempel privat data havner offentlig på internett) vil dette ha negative konsekvenser for både rykte til organisasjonens og dens bruk av tjenester. De nye mulighetene utviklingen innen IKT, CRM og nye kommunikasjonskanaler tilbyr er såpass forskjellig i forhold til gamle praksiser, så vi antar at det i den sammenheng burde lages noen nye skreddersydde regler som støttet

informasjonsbehandling og konfidensialitet basert på ny teknologi. Det er skjedd mye samarbeid i seinere tid mellom organisasjoner, også på kryss av landegrenser for å oppnå generelt sikrere informasjonsbehandling (Payne, 2005). Men denne forskningen fokuserer hovedsakelig på e-handel. I offentlig sektor gjenstår det mye forskning på dette feltet (Richter *et al.*, 2004).

5.9 Evaluering av fremdrift

Det finnes få konkrete måter å evaluere sluttproduktet av en CRM-strategi (Payne, 2005). CRM er prosessorientert (Bygstad, 2003), derfor ønsker vi også å bruke en prosessorientert fremgangsmåte for å beskrive verdiskapningen ved innføring av CRM. Den grunnleggende forståelsen av verdiskapning i et CRM-system illustreres i figuren under (Bygstad, 2003):



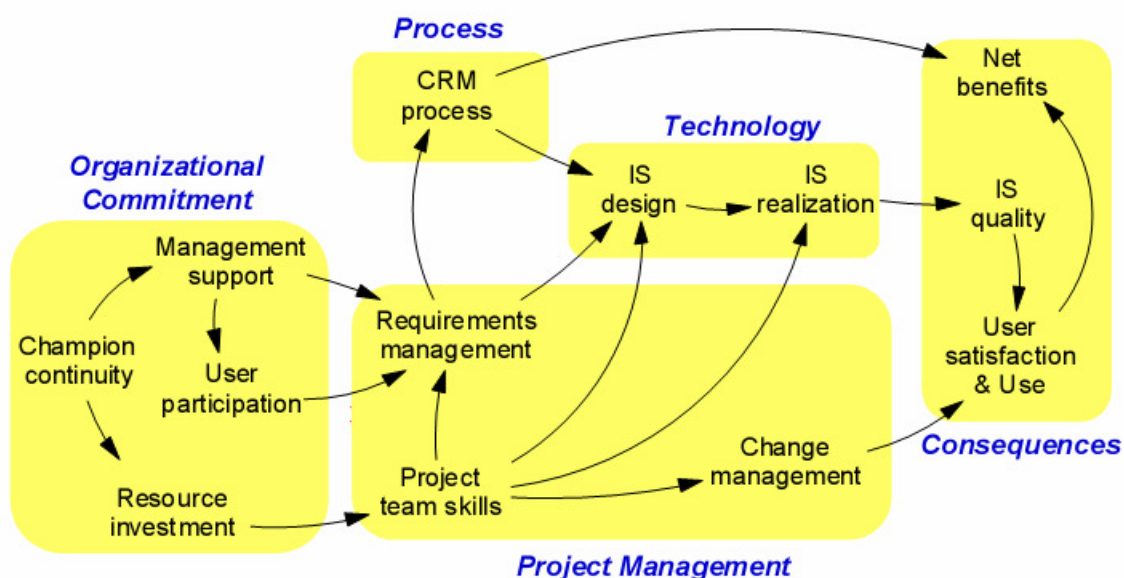
Figur 10: Verdiskapning i et CRM-system (Bygstad, 2003)

Men en slik strategi kan uansett evalueres i forhold til profitt og organisasjonens interesser; ansatte, kunder og andre interesser (for eksempel eiere). CRM-strategien må så støttes eller linkes til ett eller flere av interessentenes verdier. For å så evaluere må altså interessentenes verdier kartlegges og sammenlignes med hva CRM-strategien og organisasjonen tilbyr.

Hvordan prosesser påvirker hverandre og skaper verdi

Ofte i IS litteratur blir KSF (Kritiske Suksess Faktorer) trukket frem for å illustrere hva som påvirker implementering av IS systemer og skaper verdi. Men lite er kjent om hvordan disse påvirker hverandre og hvordan de fører til suksessfulle konsekvenser (Kim og Pan, 2006). KSF gir også lite informasjon om fremgangsmåten for hvordan CRM skal implementeres (Bygstad, 2003). Kim og Pan (2006) foreslår en prosesstilnærming for å kunne undersøke implementering av CRM, og veien til suksess. I sammenheng med deres prosessmodell, blir selve prosess beskrevet som (i) en sekvens av hendelser som beskriver hvorfor ting skjer over tid, (ii) en kategori av konsepter som refererer til tiltak iverksatt av individer eller organisasjon, (iii) en logikk som forklarer et tilfeldig forhold mellom avhengig og uavhengige variabler.

Kim og Pan har utviklet en modell hvor faktorene er delt inn i fem forskjellige dimensjoner; organisasjonens støtte, prosjektstyring, prosess, teknologi og konsekvenser. Pilene i deres modell illustrerer påvirkning mellom faktorer og hvordan dette ender i verdiskaping (Figur 11):



Figur 11: Prosessmodell av CRM-implementering (Kim og Pan, 2006)

Ved å bruke en prosessmodell i tilknytning til vår rapport case mener vi at vi enklere kan forklare sammenheng mellom faktorer og hvordan forandringer i en faktor har konsekvenser for flere andre.

6 Forskningstilnærming

I dette kapitlet vil vi redegjøre for forskningsstrategi, forskningsdesign og metodisk tilnærming, samt forløpet i forskningsprosessen.

6.1 *Forskningsstrategi*

Før forskeren foretar en forskningsaktivitet er det en nødvendighet å være klar over ontologiske og epistemologiske antagelser som ligger bak forskningsstrategier (Remenyi *et al.*, 1998). Begrepet ontologi har en gresk opprinnelsen og betyr slikt som ”slik ting faktisk er” (Jacobsen, 2005). Det er hevdet at naturvitenskapens ide om generelle lover ikke kan overføres til sosiale systemer. Å studere mennesker er noe helt annet enn å studere ”døde” ting som atomer og partikler.

”Poenget er at studier av mennesker – hva de gjør og hva de tenker – i liten grad kan fange opp universelle lover slik en gjør i vitenskapen, nettopp fordi mennesker lærer, reagerer på ny kunnskap og endrer atferd, noe ikke døde ting gjør. Derfor må kunnskap om mennesker nødvendigvis bli mindre generell, mer tidsavgrenset og mer avhengig av kontekst” (ibid, s.25).

Epistemologi betyr noe som slikt som ”læren om kunnskap”. Hvordan og i hvor stor grad er det mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten? Sentralt i denne tankegangen er positivismen, der den sosiale verden blir sett på som objektiv og den objektive virkeligheten blir studert på en objektiv måte. På denne måten kan en samle kumulativ (akkumulert) kunnskap om den objektive verden. Posivismen har blitt møtt med kritikk. Denne kritikken ble samlet under fortolkningsbasert tilnærming, der det ble hevdet at det var meningsløst å snakke om én objektiv virkelighet – som innbefatter at alle mennesker oppfattet et fenomen på samme måte. Fokuset ble da flyttet over fra å kartlegge en objektiv virkelighet til å studere hvordan mennesker fortolket og laget mening av en virkelighet.

Fokuset vårt har vært å studere hvordan mennesker tolker virkeligheten. Vi har med andre ord benyttet oss av fortolkningsbasert forskning. Forskning innenfor informasjonssystemer kan bli klassifisert som fortolkende om det er antatt at menneskers kunnskap om realiteten kan bare oppnås gjennom sosiale konstruksjoner som språk, bevissthet, delte meninger, dokumenter og andre artefakter/gjenstander. Fortolkningslæren fokuserer på kompleksiteten av menneskelig fornuft (Klein og Myers, 1999).

Vi har valgt å benytte en casestudie som forskningsstrategi i vår studie. Yin (1994) beskriver karakteristikken av en casestudie slik:

“[...]an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used.”

(Yin (1994) sitert av Remenyi *et al.* (1998, s. 50)).

Casestudien skal brukes i denne studien som et verktøy til å skape en historie eller en fortellende beskrivelse av situasjonen som blir undersøkt, samt at casestudien kan være en måte til å samle inn ”bevis-data” (Remenyi *et al.*, 1998). Fokuset i studien har vært en casestudie av implementering/innføring og bruk av CRM-systemet, med informasjon hentet fra dokumentanalyse og intervjuer fra kommunene som inngår i Høykom-prosjektet.

6.2 *Forskningsdesign*

Yin (1994) definerer forskningsdesign som en logisk plan for å gå fra 'her' til 'der', hvor "her" kan bli definert som innledende spørsmål som må bli besvart, og "der" er et sett med konklusjoner (svar) på disse spørsmålene.

Det finnes to hovedtyper forskningsdesign: beskrivende (kausal) og forklarende (deskriptiv). Forskningsdesignet blir bestemt av problemstillingen (Jacobsen, 2005). Vi mener vår undersøkelse er en kombinasjon av beskrivende og forklarende. Beskrivende undersøkelser brukes der forskeren ønsker å få mer innsikt i hvordan fenomenet ser ut (ibid.). I vår undersøkelse har vi prøvd å beskrive hvordan kommunene har innført CRM. Forklarende undersøkelser er målet å forklare hvorfor et fenomen oppsto, hvorfor noe spesielt skjedde (ibid.). Vi mener også at vår undersøkelse er av forklarende karakter, da vi prøver å forklare faktorer for innføring av CRM i kommunene. Vår undersøkelse berører også paraplyen utforskende undersøkelser da CRM i offentlig sektor er et utforsket område.

6.2.1 *Valg av case*

Vårt valg av case er basert på tilgjengelighet. Høykom-prosjektet var allerede et etablert prosjekt med tilknytning til fakultetet ved Høgskolen i Agder. Det var derfor et tilgjengelig og et naturlig valg. I begynnelsen av oppgaveprosessen var det også ønskelig å få en case til. Vi hadde da hørt om at kommuner som inngår i Smaalensveven⁵ i indre Østfold holdt på å innføre en CRM-modul ved enkelte servicetorg. Blant annet grunnet oppgavetidslinjen og praktiske årsaker.

6.3 *Metodisk tilnærming*

Metode er en måte å gå fram på å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten (Jacobsen, 2005). Studien omfatter en kvalitativ undersøkelse som metodisk tilnærming. Kvalitativ metode har som siktemål å fange opp meninger og opplevelser som ikke så lett lar seg tallfeste. Kvalitative metoder prøver å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personer som forskeren ønsker å studere. (Holme og Solvang, 1996), og dermed fange opp mer nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker emnet (Jacobsen, 2005).

Jacobsen (op.cit) mener en bør velge kvalitative tilnærmingen når problemstillingen er mer åpen. Vi hadde ikke mye kunnskap om emnet innføring av CRM i offentlig sektor, blant annet p.g.a. det finnes lite forskning på området. Det finnes derimot en del forskningsrelaterte artikler på innføring av CRM i privat sektor. Men vi ønsket å være åpen, og ikke teste teorier og hypoteser kjente fra CRM i privat sektor, men om mulig supplere teorier og hypoteser med meninger og informasjonen hentet fra intervjuobjektene. Derfra var ønsket å utfylle teorien om innføring av CRM i offentlig sektor.

6.3.1 *Litteraturstudie*

Som et første steg i vår studie samlet vi litteratur om vårt hovedemne. Før en kan definere forskningsspørsmål og prosjekt metode må forskeren ha et ha en solid fundament av tidligere arbeid og teorier innenfor det valgte emnet (Remenyi *et al.*, 1998). Denne fasen burde starte med å bygge dette fundamentet ved å gjennomgå en bredt omfang av rapporter og artikler for å få en generell forståelse innenfor emnet. Motivasjonen til å bruke tidligere forskning og teorier i tidlig stadium i en casestudie er å etablere et innledende rammeverk som forklarer

⁵For mer informasjon se: www.smaalensveven.no

tidligere kunnskap innenfor emnet (Walsham, 1995). Et solid teoretisk fundament er nødvendig i all akademisk arbeid, og denne fasen opptar en betydningsfull mengde med tid. Denne fasen har egentlig ingen fast tidslinje, men vil oppta forskeren gjennom hele forskningsprosjektet fordi det umulig å forutse alle trengte teorier i startfasen av forskningsprosjektet.

Litteratursøk

Vi startet oppgaven med å foreta et litteratursøk i ulike databaser. Vi brukte hovedsakelig fagrelaterte akademiske søkemotorer og nettsteder som EbscoHost, ISI Web of Knowledge, ACM Digital Library, SJIS (Scandinavian Journal of Information Systems), AIS (Association for Information Systems), Google Scholar, Springerlink og IEE Xplore samt generelle Internettøk ved hjelp av Google og Kvasir. Vi har også hatt stor nytte av høgskolens bibliotek for å finne egnet litteratur.

Søkeordene vi brukte var Norske og Engelske versjoner av Customer Relationship Management, CRM, public sector, e-government, implementation, samt kombinasjoner av søkeordene, for eksempel "CRM + e-government". Ettersom vi gravde dypere i emnet, dukket det opp nye begrep, som for eksempel "Citizen Relationship Management".

I litteratursøket fant vi en rekke konseptuelle artikler om CRM i offentlig sektor, men noe mindre av empiriske studier. Vi fant at litteraturen vi fant på emnet CRM i offentlig sektor var i stor grad undersøkt i en internasjonal setting.

6.3.2 Datainnsamling

Casestudier baseres gjerne på følgende datakilder: dokumenter, arkiverte dokumenter, intervjuer, direkte observasjoner, deltakende observasjoner og fysiske artefakter (Remenyi, 1998). For casestudier som blir gjort med en observasjon fra utsiden av en organisasjon er det argumentert for bruk av intervjuer som grunnkilden til datainnsamling. Dette fordi forskeren kan få beskrivelser av hvordan mennesker (intervjuobjektene) forstår og fortolker situasjonen (Walsham, 1995).

Som empirisk grunnlag i oppgaven brukte vi intervjuer og dokumentanalyser som våre datakilder. For å oppnå tilstedeværelse i organisasjonene benyttet vi semistrukturerte intervjuer med informanter og grupper av informanter. Se tabell 8 for typer av datakilder og datainnsamling.

Tabell 8: Datainnsamling og datakilder

Case	Datainnsamling og datakilder
Høykom-prosjektet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semistrukturerte intervjuer med sentrale informanter og prosjektgrupper (prosjektledere, brukergruppe og prosjektmedlemmer) ▪ Dokumentanalyse ▪ Deltakende observasjon ▪ E-post

Intervjuer

Ved bruk av intervju som metode for datainnsamling har forskeren inntatt en tydelig rolle og vil i den anledning kunne ha påvirket utfallet av resultatet. En kan skille mellom individuell intervju og gruppeintervju. Individuell intervju er kjennetegnet ved at undersøger og

informant prater som en vanlig dialog. Vanligvis foregår dette intervjuet ansikt til ansikt, men det kan også skje via telefon eller over Internett (Jacobsen, 2005). Gruppeintervjuet ligger i navnet, en intervjuer en gruppe sammen. Dette kan være en bra måte å få flere personer til å diskutere eller ha en samtale om ett eller flere tema. Dette kan skape en tankeprosess blant informantene, slik at nyanserte erfaringer kan innhentes av undersøker (ibid.).

Vi har både benyttet av oss individuelle og gruppeintervjuer i vår oppgave. Vi har totalt intervjuet 7 informanter. Vi har utført såkalte semi-strukturerte intervjuer. Vi benyttet oss av intervjuguide slik at vi hadde en viss struktur på intervjuet samt for å sjekke om vi gikk innom sentrale temaene i løpet av intervjuene (Se vedlegg A for eksempel intervjuguide). Vi foretok intervjuene ansikt til ansikt med informantene, fordi vi mente denne tilnærmingene ville være hensiktsmessig for å skape tillit med intervju objektene. Dette mener vi samsvarer med Walshams (1995) studie der forskeren påpeker at tilstedeværelse i organisasjonen kan en skape tillit til intervju-objektene slik at en kan utforske mer sensitive temaer i påfølgende intervjuer. Vi var begge tilstede ved alle intervjuene, dette gjorde at vi diskuterte funn og mulige forskjellige inntrykk direkte etter intervjuene.

Vi valgte å benytte oss av båndopptaker i intervjuene. Vi spurte informantene først om vi fikk bruke båndopptakere for å forsikre om oss at informantene var komfortable med det. Informante var åpne og villige til å uttrykke deres meninger og følelser, og det virket ikke som de var påvirket av at vi gjorde opptak. Opptakene ble transkribert for analyse av dataen, vi brukte egne notater gjort under intervjuene som et supplement.

Vi erfarte at ved første intervju at vår teoretiske rammeverk passet ikke helt inn i situasjonen i prosjektet. Vi måtte derfor under intervjuet tilpasse spørsmål og formulering slik at det ble tilpasset informantene forståelse av prosjektet. Dette var noe vi til noen grad hadde forventet oss, noe som førte oss til å bruke en opportunistisk tilnærming i vårt forhold til intervjuobjektene. Dette samsvarer med Buchanan *et al.* (1988) teori, der den opportunistisk tilnærmingen betyr at vi som forskere må være mer innovative, oppfinnsomme og opportunistiske i søken etter forskningsdata. Tabell 9 viser en oversikt over informantene i forskningsprosjektet.

Tabell 9: Oversikt over intervjuer i Høykom-prosjektet

Organisasjon	Informanter	Intervjuform	Dato	Varighet
Lyngdal kommune	Informant 1: (IT-konsulent/IT rådgiver)	Individuelt intervju, semistrukturert	20.3.2007	75 minutter
Lyngdal kommune	Informant 2 og 3: (Ansatte ved Servicekontor og Arkiv)	Gruppeintervju, semistrukturert	20.3.2007	60 minutter
Sirdal kommune	Informant 4 (IT konsulent) og 5 (Ansatt ved servicetorg).	Gruppeintervju, semistrukturert	28.3.2007	130 minutter
Kvinesdal kommune	Informant 6 (Ansatt ved servicekontor) og 7 (Rådgiver for fagsystemer innen Helse og Sosial, helseinformatiker)	Gruppeintervju, semistrukturert	30.3.2007	120 minutter

Dokumentanalyse

Intervjuer kan kalles primærdata i oppgaven. Men det var for vår del ønskelig å foreta dokumentanalyser av ulike dokumenter tilknyttet de forskjellige prosjektene. Disse dokumentene er det Jacobsen (2000) kaller sekundærdata. Dokumentene i oppgaven omfatter produktskildringer (Gecko CRM), referat fra ulike møter (Workshop møter), rapporter, søknadsdokumenter (Høykom), kravspesifikasjonsdokumenter (ePorte), lovverk, offentlige standarder o.l. (eNorge, eKommune, IT-standarder).

Vi har innhentet dokumenter fra de forskjellige prosjektene ved hjelp av kontaktpersonene, samt dokumentinnsamling fra forskjellige nettsteder. Vi hadde ikke så mange relevante dokumenter å ta av, særlig fra caseprosjektene, så naturlig nok ble dette kun en begrenset del av vår analyse.

Kildegransking har samme sterke side som intervjuer ved at vi får tak i hva mennesker sier og mener. Forskjellen er at nedtegnende kilder er mye mindre spontane, det hele hviler på hva slags kilde det er snakk om. Dette mener Jacobsen (2005) har både sin svakhet og styrke; mindre spontanitet betyr at informasjonen er blitt forvridd eller ”forfalsket” for å gi et spesielt inntrykk, men det kan også bety at den er mer reflektert og bearbeidet. Sekundærdata er i varierende grad troverdige, for eksempel kan en leverandørs produktskildringer av et system være preget av reklame, som vi har vært kritiske til. Tabell 10 viser en oversikt over dokumentene gransket i dokumentanalysen.

Tabell 10: Oversikt over dokumenter brukt i dokumentanalysen

Organisasjon	Type dokumentasjon	Innhold
Lyngdal kommune (eier)	Søknadsdokument	Samarbeid med Sirdal og Kvinesdal kommune, Høgskolen i Agder og ErgoGroup. Oppdatert Høykom-prosjektbeskrivelse, ”Samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutveksling” (Høykom, 2005a).
Lyngdal, Sirdal og Kvinesdal kommune samt Høgskolen i Agder	E-post	Møtereferater, informasjon om kommunenes eksisterende systemer og Høykom-prosjektet.
Lyngdal, Sirdal og Kvinesdal kommune samt Høgskolen i Agder	Kravspesifikasjon	Funksjonelle krav, modul for brukerstøtte/servicekontor (Høykom, 2005b)

6.3.3 Dataanalyse og kategorisering av data

Gjennom datainnsamlingen vil det være viktig å finne og generalisere likheter i datakildene. For intervjuopptakene må disse gjøres til tekst gjennom transkripsjon. Første delen av datainnsamlingen gikk ut på å transkribere intervjuene basert på opptakene og notater vi hadde under møtene med informantene. Vi brukte betydelig tid til å transkribere intervjuene for å få de så ordrett som mulig og fange opp nyanser ikke funnet tidligere. Kategorisering og sammenbinding er en sentral del av analysen (Jacobsen, 2000). Vi valgte å gå igjennom transkriberingene hver for oss, for å grovstrukturere kategoriseringer. Deretter gikk vi

gjennom lydopptakene sammen med den transkriberte teksten i felleskap for å diskutere kategoriseringen vi utarbeidet hver for oss, for å kryssjekke om inndelingene av enhetene i kategoriene var korrekte. Vi fant da at vi stort sett var samsvarte i bruk av kategoriene. Tabell 11 viser fremgangsmåten for å finne kategoriseringene i den transkriberte teksten.

Tabell 11: Skjema for kategorisering av data

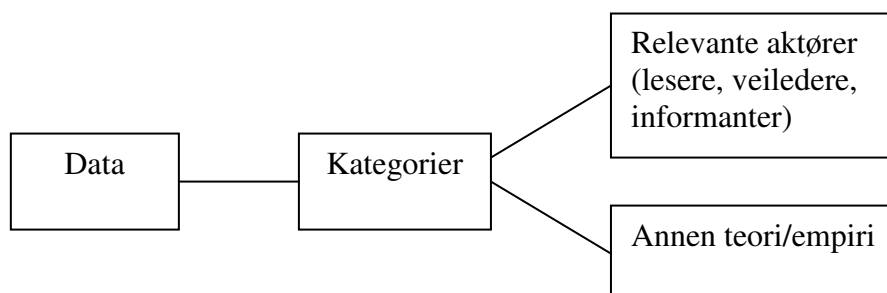
Informant nr.	Spørsmål nr.	Sammendrag/ kategori/kommentarer	Full tekst
6.	6. a)	Informasjonsbehandling - Behandling av henvendelses/innbygger informasjon Behov for CRM med mange funksjoner - For omfattende	<i>Men det som er interessant er jo hva slags type henvendelser får vi. Så et fullstendig CRM-system blir litt for omfattende, oppfatter jeg for vår del. Men vi har behov for å registrere type henvendelser og hvordan løse de... og sånne ting. Det har vi behov for.</i>
	6. a) (Tilleggsspørsmål) Har dere noe system for registrering av innbyggere. Antall og hvor de bor for eksempel?	Informasjonsbehandling - Utfordringer ved informasjonsbehandling - Utfordringer ved systemintegrasjon	<i>Nei, vi har ikke tilgang til folkeregisteret eller liknende. Det har kun en begrensa mengde personer tilgang til og de må søke om det. Det har med personvern å gjøre. Så vi driver litt detektivarbeid.</i>

Den kvalitative tilnærmingen til datainnsamling er preget av åpenhet (Jacobsen, 2000). Forskeren bruker i liten grad kategorier som data skal passe inn i på forhånd. Kategoriene skal være fundert i data, de skal med andre ord formes av intervjuene. Dette kommer frem i følgende sitat:

”Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig.”

Jacobsen (2000, s.186)

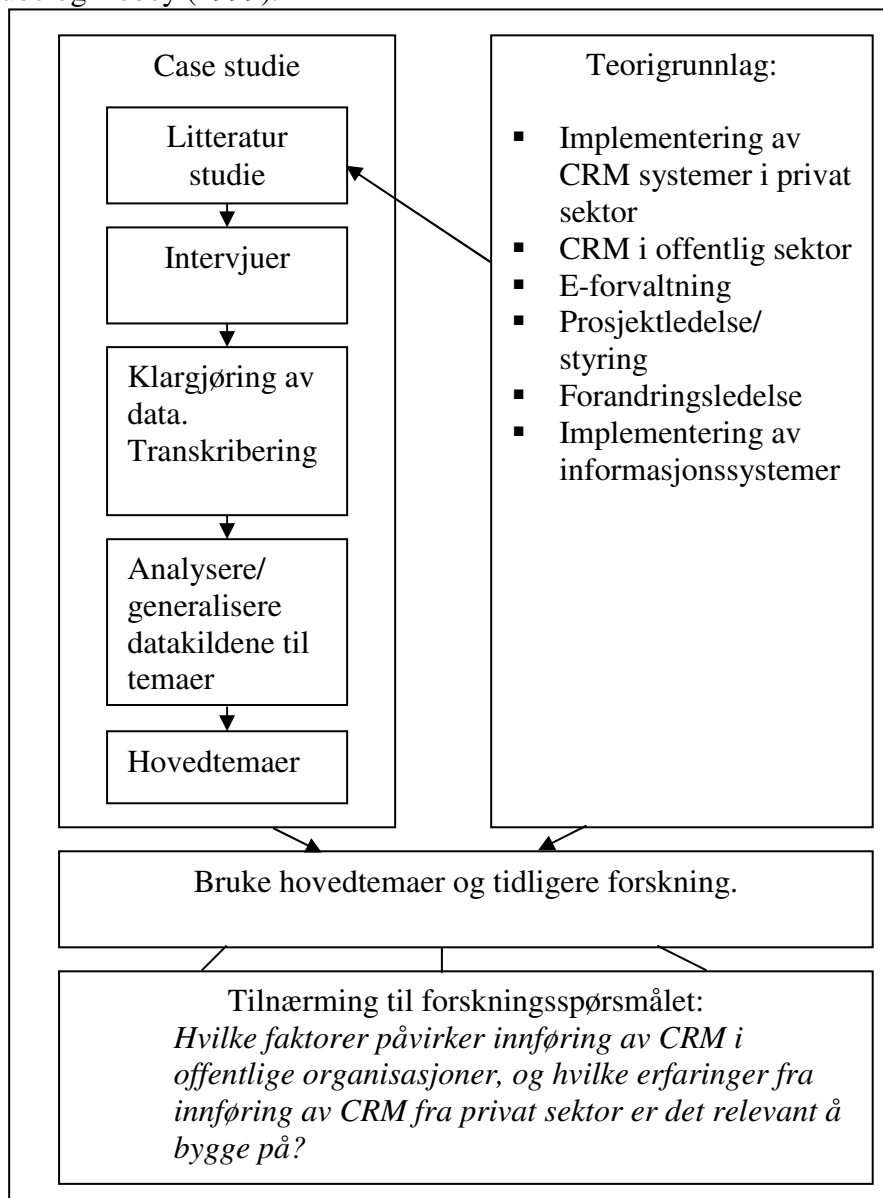
Data skal også sjekkes opp mot andre krav som er relevante i forhold til andres oppfatninger av begrep, og eksisterende teori og empiri om emnet. Figur 12 illustrerer dette.



Figur 12: Kontroll av kategorier mot data, teori/empiri og andre aktører (Jacobsen 2000)

Kontroll av kategorier går direkte på kategoriens gyldighet diskutert i kapittel 6.4. Vi kategoriserte dataene ved å ta hensyn til andre relevante aktører. Vi baserte oss noe på teorien og strukturen diskutert i kapittel 5, i tillegg har vi også tatt utgangspunkt i teori diskutert i tidligere kapitler (Kapittel 2, 3 og 4). Etterhvert som vi analyserte fant vi både hovedkategorier og underkategorier, disse ble oppsummert og sammenliknet i tabeller. Vi brukte disse tabellene til å finne avvik og likheter i forhold til aktuell teori, for å bruke senere i analysen. Vi brukte direkte sitater i resultatene for å illustrere funn og avvik.

Figur 13 viser en oversikt over forskningsdesign for studien. Vi så for oss at forskningsdesignet er todelt, med en del som casestudie av prosjektet som er involvert. Den andre delen inneholder en litteraturstudie av CRM både fra akademisk og kommersielt perspektiv. Case-studiedelen inneholder intervjuer og datainnsamlinger, analyse av data, samt kategorisering og sammenbinding av data til hovedtemaer for å tilnærme seg og besvare forskningsspørsmålet. Forskningsdesignsmodellen er ment som en oversiktlig måte å sammenfatte hva forskningsmetoden inneholder. Idéen til forskningsdesignsmodellen er hentet fra Dube og Robey (1999).



Figur 13: Forskningsdesign (Inspirert av Dube og Robey, 1999)

6.4 Validering av forskningsarbeidet

Ved bruk av kvalitative metoder er det en utfordring å passe på at konklusjonene en kommer frem til er gyldige og til å stole på. Jacobsen (2000) mener en undersøkelse kan bedømmes ved å basere seg på tre kriterier: *intern gyldighet*, *ekstern gyldighet* og *pålitelighet*. Dette er dog fra et positivt syn, som nevnt tidligere er blitt møtt med kritikk fordi positivismen baseres på en objektiv virkelighet der samme fenomen oppfattes likt av alle mennesker. Selv om vår masterutredning følger et fortolkende forskningsperspektiv vil vi ikke forkaste kriteriene ekstern gyldighet, intern gyldighet og pålitelighet, men kritisk vurdere og drøfte dem. Dette kommer blant annet frem i Jacobsen (2000, s. 205): ”Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster data en kvantitativ logikk. Det betyr bare at vi forsøker å forholde oss kritiske til de data vi har samlet inn.” Det finnes også forfattere som har foreslått retningslinjer for hvordan en evaluerer fortolkende studier. Blant annet finner vi Klein og Myers (1999) som definerer 7 prinsipper for hvordan en skal sette sammen og evaluere fortolkende feltstudier. Vi har vurdert det til å være for omfattende å evaluere og gå inn på hver enkelt prinsipp, men anerkjenner og har disse prinsippene i bakhodet. Dette kommer også frem i artikkelen av Klein og Myers (ibid, s.71):

”... the principles should be helpful because they summarize important insights in interpretivism which are (as yet) not embedded in the practice of interpretive field research. However, the principles are not like bureaucratic rules of conduct, because the application of one or more of them still requires considerable creative thought... [...] Our use of the word “principles”, therefore, guards against the idea that their use is mandatory: rather, it is incumbent upon authors, reviewers, and editors to exercise their judgement and discretion in deciding whether, how, and which of the principles should be applied and appropriated in any given research project”

Men på en annen side argumenterer også Klein og Myers (ibid) for at en ikke kan forsvare skjønnsmessig valg av noen prinsipper, og dermed unnlate andre, fordi prinsippene til en viss grad er avhengig av hverandre.

Istedenfor har vi valgt å validere forskningsarbeidet etter ekstern gyldighet, intern gyldighet og pålitelighet fordi dette har latt seg bedre gjennomføre.

6.4.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2000). Ordet *riktig* kan diskuteres opp og ned, hva er riktig? Forskere har forlatt ideen om at en vil kunne beskrive samfunnet på en objektiv riktig måte. Det finnes måter å teste hva som er *riktig* i samfunnsvitenskapelige metoder ved snakke om *intersubjektivitet*, som i enkelthet betyr at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse (Jacobsen, ibid). Intern gyldighet kan testes ved å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre personer, eller å foreta en kritisk gjennomgang av resultatet og kildene selv.

Vi har valgt å validere våre resultater gjennom å la informantene gå gjennom foreløpig rapport for godkjenning av funn og resultater samt eventuelt kommentarer til undersøkelsens innhold. Dette er av Jacobsen (ibid) beskrevet som *respondentvalidering*. Vi valgte da å sende e-post med vedlegg til de enkelte informantene i kommunene. Denne typen validering kritiseres av Jacobsen (ibid) da den setter store krav til at informantene ved at de må være aktive i den form at de må gi en tilbakemelding. Når vi fikk tilbakemelding fra informantene

var deres oppfatning at resultatene samsvarte med deres egen oppfatning. Vi erfarte at en av informantene korrigerste sitatene med tanke på å se om vi skulle ta med generelle tenkepauser som ”mmm” eller ”ehh”. Vi valgte derimot å ta med dette for å få en naturlig og mest mulig presis gjengivelse av data i forhold til intervjuene. Vi i har også diskutert resultatene og funnene med medstudenter og med vår veileder som har en solid bakgrunn innenfor fagfeltet.

6.4.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet, som også er kalt overførbarhet, dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan *generaliseres* til også å kunne gjelde i andre sammenhenger. Kvalitative metoders styrke er å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter til et mer teoretisk nivå (Jacobsen, 2000). Imidlertid er det vanskelig å overføre resultatene i en kvalitativ undersøkelse til å være representativ for en større populasjon av enheter. For vår del var informantene valgt ut p.g.a. at de var medlemmer i prosjektgruppen for Høykomprosjektet i kommunen og hadde kunnskap om av hva undersøkelsesfenomenet berørte. Vi kan argumentere at vårt utvalg informanter er representativ, men vi kan ikke bevise det. Likevel vil det gi noen indikasjoner som kan overføres til andre enheter, spesielt da ved vårt tilfelle gi indikasjoner ved innføring av CRM i offentlig sektor. Resultatene kan derfor være interessante for andre organisasjoner i offentlig sektor, da spesielt for kommune sektoren.

6.4.3 Pålitelighet

Pålitelighet går på om selve undersøkelsesopplegget og analysen kan ha påvirket resultatene i undersøkelsen. Undersøkelsen kan bli påvirket av unøyaktighet i behandling og analyse av data, og at selve kontakten med intervjuobjektene (undersøkelsesopplegget) har påvirket resultatene (Jacobsen, 2000).

Jacobsen (ibid) nevner blant annet to ting i undersøkelsesopplegget som kan være med på påvirke resultatene: *undersøkereffekt* og *konteksteffekt*. Undersøkereffekt, for oss intervjuereffekt, anerkjenner at den som blir intervjuet blir påvirket av intervjueren, hvordan intervjueren ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk osv. Konteksteffekt er knyttet til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn, det er her snakk om undersøkelsen foregår i et kunstig eller naturlig kontekst. En kunstig kontekst kan være at intervjuet foregår på en unaturlig plass for informantene, på et nøytralt sted, mens en naturlig kontekst er et sted der informantene føler seg mer hjemme.

En annen faktor som kan påvirke resultatene er unøyaktighet i behandling og analyse av data. Det kan oppstå feil som følge av unøyaktig registrering av data og ved unøyaktig analyse av data. Samme hvor god informasjon informantene gir oss vil vi aldri få bedre data en det vi klarer å registrere. Det er begrensninger over hvor mye informasjon den menneskelige hjerne kan memorere, derfor er vi helt avhengige av gode nedtegninger eller bånd-/videoopptak, slik at vi kan oppfriske det som ble sagt på et seinere tidspunkt (ibid).

Våre intervjuer med informantene har foregått på deres hjemmeplan, gjennom besøk til de respektive kommunene, for å få en naturlig kontekst rundt intervjuene. Vi besøkte dem på en vanlig arbeidsdag og erfarte at informantene hadde satt av rikelig tid intervjuet. Vi følte ikke at de var utålmodige i forhold til å gjøre andre arbeidsoppgaver, men at de var interesserte og oppmerksomme. Noe vi erfarte som også nevnes i boken til Jacobsen (ibid), var at kolleger kom inn på intervjurommet og spurte etter informanter. Dette skjedde kun på et intervju, og det dro bort noe av fokuset et lite øyeblikk, men uten at det gav utslag i resultatet. Når det gjelder intervjuereffekten prøvde vi å skape tillit ved å forklare til informantene at vi var veldig

takknemmelige for at de hadde satt av tid til intervjuene. Vi kan ikke utelukke at informantene føler at vi skal "vurdere" deres syn, og at dette kan ha virket negativt for dem. For å minske effekten var det vårt ønske å fremtre som profesjonelle studenter som ønsket å studere et fenomen som helhet, og ikke vurdering av hva enkelte syner og mener. Vi har vært bevisst på at våre meninger ikke skulle skinne igjennom, som kunne påvirket informantene. Vi føler at vi har lyktes i å ha fått frem informantenes objektive og subjektive meninger.

Som nevnt kan også resultatene påvirkes av unøyaktighet i behandling og analyse av data. Vi valgte å benytte oss av båndopptaker under intervjuene, og kan heller ikke utelukke at dette har påvirket informantene, selv om det ikke er indikasjoner på det. Vi spurte i forkant av intervjuene om det var greit at vi benyttet oss av båndopptaker, og ingen hadde noen innvendinger mot bruk av det. Lydopptakene ble gjennomgått og transkribert. Siden vi er to på masterutredningen valgte vi å dele opp lydopptakene mellom oss og transkribere hver for seg. Deretter byttet vi lydopptakene og sjekket transkriberingene til hverandre opp mot notatene gjort under og etter intervjuene. På denne måten har vi kontrollert den transkriberte teksten og føler at teksten i stor grad er representativ i forhold til hva som er sagt i intervjuene.

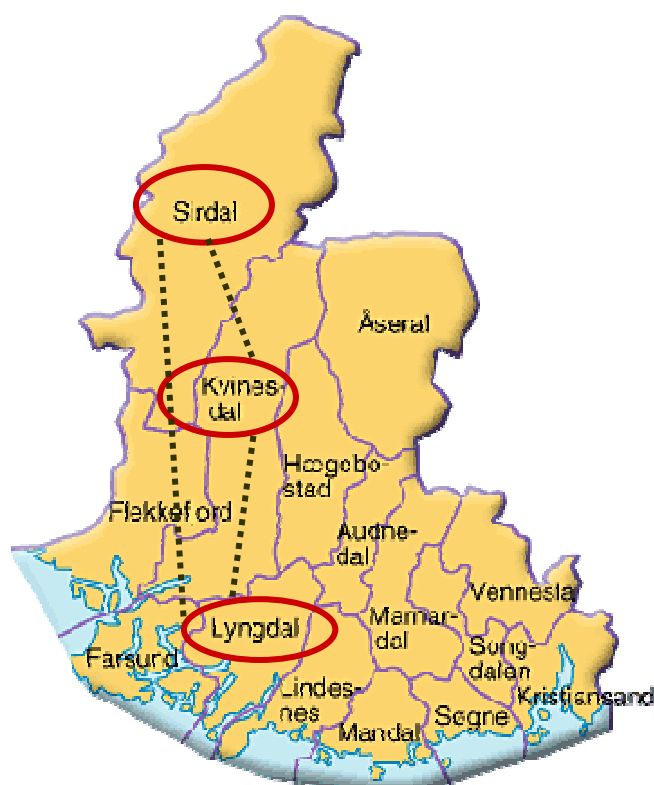
Kategorisering og sammenbinding er en sentral del av analysen (ibid). En kan aldri bli helt sikker på at kategoriene er helt riktige, da datainnsamling i kvalitative forskningsmetoder er preget av åpenhet og det finnes ikke en fasit. Kontroll og pålitelighet i kategoriseringen kan sjekkes opp mot data, teori/empiri og andre aktører (Se illustrert i figur 12). Fremgangsmåten for kategorisering av data er diskutert under kapittel 6.3.3. Siden vi var to under arbeidet med masteroppgaven valgte vi å utarbeide kategoriseringer av dataene hver for oss for deretter å "bytte" notater for å sjekke om vi var enige i kategoriseringene. Vi valgte også å bruke bakgrunnsteori beskrevet i kapittel 5 som et teoretisk rammeverk for kategoriene. Underveis i utvikling av kategoriene undersøkte vi samtidig om disse var beskrevet i litteraturen. På flere områder fant vi i midlertidig ikke teoretisk grunnlag for navn på kategoriene. Dette resulterte i at vi baserte navngiving av kategorier på hva som var mest beskrivende i forhold temaet. Underveis gjennom studie fant vi også ut at flere underkategorier kunne trekkes sammen til større kategorier, siden innholdet på mange måter var overlappende. Disse kategoriene ble til slutt prosjektets resultat som er presentert i form av faktorer (Tabell 13 og 14).

7 Casebeskrivelse

Vi har utført våre undersøkelser i kommunene Lyngdal, Kvinesdal og Sirdal. Undersøkelsen har vært tilknyttet Høykom-prosjektet "Samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutvikling" (Høykom prosjektnummer 170181). I dette kapitlet vil vi først presentere kommunene som inngår i undersøkelsen og deretter presentere Høykom-prosjektet.

7.1 Case kommunene

Lyngdal, Sirdal og Kvinesdal er lokalisert i Vest-Agder fylke. Vest-Agder er et 7276 kvadratkilometer stort fylke sør i Norge. I 2002 var det 157.851 innbyggere, som tilsvarer 3,4 % av den totale befolkningen i Norge (SSB, 2007a).



Figur 14: Kart over Vest-Agder (Statens Kartverk)

Lyngdal kommune – "Vi vil – vi våger"

Lyngdal kommune med et areal på 391 kvadratkilometer og 7216 innbyggere (i 2004) ble bykommune i 2000. Næringslivet i kommunen består foruten primærnæringer av variert industri, service- og handelsvirksomheter og turisme (Lyngdal kommune, 2007). Kommunens inntekter var 23 742 kroner per innbygger i 2002 (SSB, 2007b).

Kvinesdal kommune – "Vakker, vennlig, vågal"

Kvinesdal strekker seg fra sjøen til fjells i en lengde av ca. 90 km. Det totale arealet er på 963 kvadratkilometer. Mot vest grenser kommunen mot blant annet Sirdal kommune og mot Lyngdal på sørsiden. I 2004 var det 5547 innbyggere i kommunen, en nedgang på 3,1 % over ti år. Kommunenes inntekter var på 26 752 kroner per innbygger i 2002 (SSB, 2007b). Turisme blir regnet som en viktig del av kommunenes inntektskilde (Wikipedia, 2007a).

Sirdal kommune – ”Meir enn ryper”

Sirdal er den nordligste kommunen i Vest-Agder, med et areal på 1,555 kvadratkilometer. Det administrative senteret ligger i det mindre tettstedet Tonstad. I 2004 var det 1766 innbyggere, med en økning på 2,1 % de siste 10 årene. Kommunens frie inntekter per innbygger var i 2002 på 42 581 kroner (SSB, 2007b). Det satses mye på turisme i kommunen, som alpinanlegg, camping, hoteller og mer (Wikipedia, 2007b).

Kommunene har per i dag IT-systemer som omfatter de forskjellige kjerneområdene. Tabell 12 viser en oversikt over disse systemene innsamlet fra undersøkelseskommunene.

Tabell 12: Oversikt over IT systemer i undersøkelseskommunene

Område	Lyngdal	Kvinesdal	Sirdal
System			
Økonomi	Agresso (Økonomi) – ErgoGroup AS	Agresso – ErgoGroup A/S	Visma Unique
Lønn/personal	Agresso (Lønn) – ErgoGroup AS	Agresso - ErgoGroup A/S	Visma Unique
Fakturering	Agresso – ErgoGroup A/S	Agresso – ErgoGroup A/S med ulike forsystemer som Profil og KomTek	Winsak – ErgoGroup A/S
Saksbehandling	ePhorte 2.0 – ErgoGroup AS/Gecko AS	Forum WinSak. Fra 4/6: Ephorte – ErgoGroup A/S	Winsak – ErgoGroup A/S
Dokument/arkiv system	ePhorte 2.0 – ErgoGroup AS/Gecko AS	WinSak. Fra 4/6: Ephorte – ErgoGroup A/S	Winsak - ErgoGgroup A/S
Intranett/webportal	ePort – ErgoGroup AS/Gecko AS	ePort – ErgoGroup AS/Gecko AS	ePort – ErgoGroup AS/Gecko AS
Sosial	Unique Velferd 1.2 – Visma Unique AS	Velferd – Visma Unique AS	Visma Unique
Barnevern	Unique Familia 7 – Visma Unique AS	Familia – Visma Unique AS	Familia – Visma Unique
Pleie/omsorg	Unique Profil - Visma Unique AS	Profil – Visma Unique AS	Profil – Visma Unique
Helsestasjon	Profdoc WinMed – Profdoc Norge AS	HS Pro – Visma Unique AS	Infodoc
Kart	VG-kart. GAB	VG-kart	VG-kart

I senere tid har de tre undersøkelseskommunene dratt nytte av samarbeid ved blant annet å sikre at distriktene har et konkurransedyktig tilbud av bredbånd. Gjennom Det Digitale Vestre-Agder (DDV) som omfatter 11 kommuner, har det blitt etablert et felles bredbåndnett mellom kommunesentra. Med tilgang på bredbånd har det åpnet seg nye muligheter for

interkommunalt samarbeid, deriblant har de gjennom DDV intensivert arbeidet med å utnytte investeringene i IKT infrastruktur for å gi bedre og mer kostnadseffektive administrative løsninger, samt å sikre kvaliteten i små og sårbare IT-avdelinger (Dertz, 2004). I en forprosjektrapport med tittel ”Samarbeid i Listerregionen” (ibid) kommer det frem at et samarbeid på IKT-området har et stort potensial, både på tekniske IKT funksjoner og operasjoner, men også på andre områder hvor IKT er en nødvendig plattform.

Som vi ser i tabell 12 har kommunene like systemer på noen områder. Dette kan være på bakgrunn av at de forskjellige kommunene har samarbeidet om innkjøp og innføring av systemene, gjennom samarbeidsprosjekter som DDV. Blant annet finner vi slik erfaring fra forprosjektrapporten (ibid, s.7):

”Det første fellessystemet var ePort – Intranettet. Gjennom en felles innkjøpsprosess valgte man det samme systemet, det ble laget en felles implementeringsplan og arbeidsoppgavene ble fordelt.”

I samme rapport kommer det frem at samarbeid på flere områder hvor det benyttes samme IKT plattform er ønskelig (ibid, s.7)

”Man ser også for seg muligheter for samarbeidsprosjekter innen saksbehandling, økonomi, regnskap og lønn, samt helse- og sosial-systemene.”

Dette kan være en innføringsrampe for samme type prosjekter, blant annet Høykom-prosjektet som er studert i denne oppgaven.

7.2 Høykom-prosjektet ”Samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutvikling”

Høykom skal være et virkemiddel innenfor offentlig IKT-politikk for offentlig sektor til å øke og forbedre servicenivået mot alle brukere av offentlige tjenester. Høykom gir støtte til forskjellige IKT og bredbåndsbaserte prosjekter i kommune-Norge innenfor offentlige tjenester. Det har gitt kommunale og statlige virksomheter mulighet til å prøve ut og ta i bruk ny teknologi, og etablere nye arbeids- og samarbeidsmåter.

”Høykom skal utvikle og iverksette prosjekter og formidle kunnskap som bidrar til at Norge er ledende med hensyn til innovativ bruk av IKT og bredbåndstjenester i alle deler av offentlig sektor.”

Høykom overordnet visjon (Høykom, 2006)

Høykom ble startet i 1999 og har siden den tid støttet over 400 prosjekter. Ett av prosjektene som har fått støtte er utvikling av en samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutveksling. Prosjektet er et samarbeid mellom Lyngdal, Kvinesdal og Sirdal kommune, Høgskolen i Agder og IT selskapet ErgoGroup. De tre kommunene utgjør brukermiljøene, ErgoGroup deltar som leverandør og Høgskolen i Agder ved Institutt for Informasjonssystemer bidrar med kunnskap og erfaring relatert til etablering av IKT-basert samarbeid og kompetanseutveksling (Høykom, 2005a).

7.2.1 Prosjektets målsetning

Målet for dette prosjektet er å tilrettelegge bredbåndsbaserte tjenester som bidrar til økt kvalitet og effektivitet i kommunenes tjenesteproduksjon, samt effektivisering av gjennomføring av interkommunale samarbeidsprosjekter (Høykom, 2005a). Prosjektets fokus

var utprøving av områder for elektronisk samarbeid, der målsetningen var å etablere og demonstrere tjenester som vil være levedyktige ved prosjektslutt.

Prosjektbeskrivelsen (ibid., s. 2) beskriver følgende delmål:

1. *Etablering av en bredbåndsbasert samarbeidsportal som gir tilgang til et sett av IKT-tjenester som støtter samhandling og kompetanseutveksling i interkommunalt samarbeid.*
2. *Bidra til effektivisering av saksbehandling og prosjektgjennomføring gjennom tilrettelegging av IKT-basert støtte for interkommunal samhandling og kompetanseutveksling.*
3. *Bidra til redusert sårbarhet i kommunene gjennom etablering av et IKT-støttet kompetanse- og arbeidsfellesskap på tvers av kommunegrensene.*
4. *Bidra til økt kompetanse i bruk av IKT-basert samarbeid i kommunene, basert på opplæring, utprøving og evaluering av tjenestene.*
5. *Etablere retningslinjer for effektiv bruk av de ulike tjenestene som danner grunnlag for formidling av erfaringer på nasjonal basis.*

Mest relevant for denne oppgaven er fokusområdet i prosjektet som støtter opp for kompetanseutveksling og effektivisering relatert til brukerstøtte/servicekontor. Dette skal bli støttet opp av et IKT-basert system hvor målsetningen til systemet er å yte bedre service til kundene (innbyggere og firmaer). Dette informasjonssystemet skal integreres med brukerens (i kommunene) daglige arbeidsverktøy, i form av en samarbeidsportal. Portal-løsningen ePort fra ErgoGroup benyttes i dag av de tre kommunene. I tillegg til web-baserte tjenester mot publikum tilbyr dette systemet en arbeidsbenk for de ansatte i kommunene, i form av integrerte intranett- og ekstranett-tjenester (e-post, kalender, felles arkiv, integrasjon mot saksarkivene) (Høykom, 2005a).

7.2.2 Modul for brukerstøtte/servicetorgstøtte

En arbeidsgruppe bestående av brukerrepresentanter fra deltagerkommunene, Høgskolen i Agder og Gecko Informasjonssystemer utarbeidet en overordnet kravspesifikasjon for en modul for brukerstøtte/servicetorgstøtte (Høykom, 2005b). Overordnet målsetning for denne modulen er: ”å yte bedre service til kundene (innbyggere/firma), forbedre interkommunalt samarbeid på brukerstøtte og servicetorg, bidra til kompetanseutveksling mellom kommunene og gjøre brukerstøtte og servicetorgfunksjoner mindre personavhengig” (ibid., s.1).

Videre angir kravspesifikasjonen følgende generelle krav til modulen (Høykom, 2005b):

- Tett integrasjon med andre systemer/programvare i kommunen og tilgjengelig fra brukerens arbeidsflate på intranettet.
- Komplette fra starten med et enkelt brukergrensesnitt, som sikrer opplæring og bruk.
- Øyeblikksmeldinger (IM⁶) som utgjør en uformell kommunikasjonskanal, som alternativ til for eksempel telefon.
- Internt meldingssystem skal benyttes til interne meldinger i stedet for e-post.
- Erfaringsdatabase der henvendelser og lignende kan lagres og søkes fram, samt ofte stilte spørsmål og svar (FAQ).

⁶ IM = Instant Messaging (norsk benevnelse er øyeblikksmeldinger)

- Modulen skal være tilgjengelig via brukerens normale arbeidsflate.

Se appendiks B for en fullstendig oversikt over funksjonelle krav til modulen for brukerstøtte/servicetorgstøtte.

I kravspesifikasjonsdokumentet er det også nevnt krav som er utenfor det rent tekniske, som går på organisatoriske endringer (ibid). Det kommer blant annet frem at aksept fra toppledelsen og utarbeiding av gode arbeidsrutiner for systemet er helt vesentlig for å lykkes i prosjektet.

For Høykom-prosjektet som helhet ble det også definert mulige risikoelementer i forhold til innføring og bruk av løsningene, både på teknisk og organisatorisk (Høykom, 2005a). Disse er presentert som *risiko* – og *løsning*.

Integrasjonsproblemer

- Løsningen skal bygge på standard teknologi for portalløsninger (Microsoft .NET teknologien).

Utilstrekkelig brukeraksept og systemutnyttelse

- Utvikle eierskap til løsningene gjennom tett brukermedvirkning ved utvikling. Tilstrekkelig opplæring. Hyppig informasjon til brukere.

Prosjektdeltakere får lite frigjort tid i daglige

- Etablere forpliktende avtale mellom og med aktørene ved oppstart.

Gevinster kommer ikke raskt nok

- Prioritere anvendelser som gir muligheter for relativt raske og synlige gevinster. Kommunisere gevinster til de deltagende miljøer.

Ikke tilstrekkelig tilgang til pådrivere

- Bygge på etablerte kontakter med nøkkelpersoner i deltakerkommunene og kanalisere prosjekttressurser mot disse.

Tap av forankring på ledernivå, og dermed redusert støtte derfra, ilt. prosjektperioden

- Engasjere og inkludere representanter fra regionrådet i styringsgruppen, i tillegg til de 3 rådmennenes direkte engasjement.

7.2.3 Valgt modul for brukerstøtte/servicetorgstøtte

Det var et krav i Høykom-prosjektet at IKT løsninger skulle bygges på eksisterende løsninger. De tre kommunene benytter i dag portal-løsningen ePort fra ErgoGroup og det var da også naturlig at modulen som skal støtte brukerstøtte/servicetorgstøtte-delen var den tilhørende CRM-modul fra ePort til ErgoGroup/Gecko Informasjonssystemer:

”ePort CRM er en modul laget for å understøtte virksomhetens arbeid med å håndtere henvendelser fra dens brukere, enten det er henvendelser fra privatpersoner, næringsliv, foreningsliv eller offentlige virksomhet. Gjennom ePort CRM skal virksomheten kunne registrere alle typer henvendelser og ha nødvendige verktøy for oppfølging og rapportering.”

- ePort CRM (2006, s.4)

ePort CRM-modulen fra ErgoGroup/Gecko har funksjonalitet som for eksempel å kunne registrere alle typer henvendelser og har nødvendig verktøy for oppfølging og rapportering. Den har støtte for databrønn og en tilhørende søkemotor, for rask informasjonsgjenfinning som kan være med på å besvare henvendelsen. Modulen har også støtte for brukerdefinerte søkestrukturer for innhenting av relevant informasjon i en samlet oversikt fra ulike datakilder (kategorisering av informasjon). Leverandøren beskriver formålet med ePort CRM-modulen slik:

”Modulen er ment til å dekke det fysiske servicetorget behov for registrering og oppfølging av henvendelser – men også har en støtte opp mot saksbehandlere i faglandet utenfor servicetorget, for eksempel fagekspertes som ikke arbeider ved det fysiske servicetorget. Dette vil sikre informasjonsflyten av henvendelser som ikke kan løses der og da på servicetorget, men der henvendelsen krever ekspertise og videre behandling fra faglandet. Fagekspertes kan da settes tilbake en ferdig behandlet henvendelse tilbake til servicetorget for oppfølging av kunde/innbygger. Dette kan bety tidsbesparelse p.g.a. mer effektiv behandling av henvendelser, og utad gi bedre service til kunder/innbygger gjennom raskere og mer utfyllende svar på sine henvendelser” (ePort CRM, 2006, s.4).

7.2.4 Gaim – applikasjon for øyeblikksmeldinger

I tillegg til ePort CRM innføres det også andre systemer som skal kunne forbedre tjenester. For å forbedre tjenestekvaliteten og kommunikasjon mellom kommunenes ansatte er det tatt i bruk Gaim, en applikasjon for øyeblikksmeldinger. Gaim er en grafisk multiprotokoll IM-klient for Linux, BSD, MacOS X og Windows. Klienten er kompatibel med en rekke andre applikasjoner og protokoller som MSN Messenger, Yahoo!, IRC, Jabber og flere. Gaim er lisensiert under GNU General Public License, kort fortalt går dette ut på at programvaren er fri og åpen. Gaim gir også mulighet for samtidig innlogging på flere kontoer og IM-nettverk. Etter juridiske problemer med AOL (Amerikansk ISP) måtte Gaim bytte navn til Pidgin (Pidgin, 2007). Vi velger likevel å bruke navnet Gaim i denne rapporten, siden dette var navnet på programvaren når den ble introdusert i kommunene. (For mer informasjon om Gaim eller Pidgin, se <http://www.pidgin.im>)

7.2.5 Høykom-prosjektets forløp

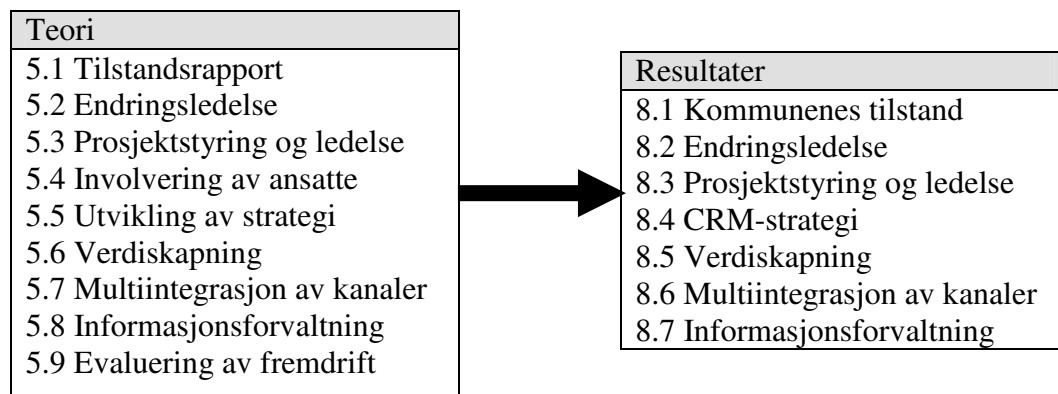
KSeF (KompetanseSenter for eForvaltning) gjorde i 2004 en innledende kartlegging av muligheten for interkommunalt samarbeid mellom kommunene i Lister-regionen. På bakgrunn av dette ble det tatt et initiativ fra KSeF og HiA til DDV-kommunene, hvor Lyngdal, Kvinesdal og Sirdal så interesse av å delta i et pilotprosjekt. Høsten 2005 startet prosjektet opp, og systemkrav ble utviklet gjennom samarbeid mellom leverandører, representanter fra kommunene og HiA. Våren 2006 ble leverandør for systemet valgt. Valget falt på ePort CRM fra Gecko, siden leverandøren mente denne modulen dekket de fleste områdene av kravspesifikasjonen. Det var også et ønske fra kommunene at systemet skulle bygge på eksisterende infrastruktur (ePort). Planen videre var at ePort CRM skulle installeres før sommeren 2006, men diverse problemer underveis gjorde at dette ble utsatt. Et vesentlig problem var at utrulling av ny versjon av kommunenes portalsystem (ePort 2.0) ble et halvt år forsinket, slik at ePort CRM ikke kunne installeres før sent høsten 2006. Lyngdal og Kvinesdal tok modulen i bruk først, mens Sirdal ikke var ferdig med installasjon av ePort 2.0 og ePort CRM før nyåret 2007. Dette resulterte i at testperioden for pilotprosjektet ble redusert fra 9 mnd. til 3 mnd.

Parallelt med Høykom-prosjektet begynte Lyngdal og Kvinesdal høsten 2006 også å ta i bruk ePort CRM og delvis øyeblikksmeldinger mot innbyggerne. For Kvinesdals var dette et

resultat av kunnskap om systemet innhentet gjennom Høykom-prosjektet. Dette var likevel uavhengige prosjekter, siden Høykom-prosjektet primært fokuserte på bruk av CRM-modulen som et samarbeidsverktøy internt mellom kommunene, mens Lyngdals og Kvinesdals utprøving av samme system var rettet eksternt mot innbyggerne. Resultatene fra vår undersøkelse omfatter erfaringer fra utprøving av CRM-modulen både internt og eksternt.

8 Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra intervjuene i de tre kommunene. Oppgavens resultatdel er strukturert slik at det delvis er sammenheng med teoridelen fra kapittel 5:



8.1 Kommunenes tilstand

Som vi har sett i teorien vil en organisasjons egenskaper i stor grad påvirke innføring av CRM. I dette kapittelet presenteres resultater i henhold til kommunenes og servicetorgets egenskaper som sannsynligvis vil kunne påvirke CRM og innføringen av det. Kapittelet tar også for seg modernisering i kommunene og hvordan dette har påvirket de ansatte.

8.1.1 Kommunens og servicetorgets egenskaper

I Lyngdal er avstanden mellom noen innbyggere og saksbehandlere relativt liten, dette har skapt et annet problem ved at innbyggere henvender seg direkte til saksbehandlere de kjenner best, noe som kan skape ekstra store pågang hos dem. Et problem som deres IT-konsulent nevner er at saksbehandlere også i stor grad er saksfokuserte og fokuserer mindre på oppfatning av innbygger, mens servicetorget har større fokus på service. Dette er også en oppfatning deres servicetorgmedarbeidere nevner. De opplever at de driver mye service internt, som ansatte enkelt kunne skaffet selv, for eksempel telefonnummer. Det oppfattes i den sammenheng for mange ansatte som det enkleste å ringe servicetorget. Men også utad mot innbyggere foreslåes det at det er et behov for at øvrige ansatte enn de som sitter på servicekontoret er mer serviceinnstilte:

”Det er greit nok at vi er betalt for å drive service, men jeg syns de andre skal drive det de og. Vi kan jo ikke sitte der å rette opp feil inntrykk som de har fått av andre i kommunen. Og vi har jo hatt veldig fokus på service i oppbygging av servicekontoret, men det er jo litt dumt at ikke vi kan forandre dette andre steder.”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

Til tross for at noen innbyggere kjenner ansatte i kommunene, opplever servicekontormedarbeider at mange innbyggere ikke kjenner kommunene og dens tjenester:

”... mange av innbyggerne våre vet jo omtrent nesten ikke hva kommunen er. Oppfatter jeg det som – altså de bruker den aldri. De tar aldri kontakt med kommunen.

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

Lyngdals IT-konsulent har også inntrykk av at mange innbyggere har en mer passiv rolle i forhold til kommunen:

”Alt er i bunn og grunn det at innbyggerne får det de får servert av kommunen, det er litt vant med det tror jeg. Altså tror jeg ikke den jevne innbygger er vant med at han kan kreve ting av kommunen. Det er mer motsatt, det er snakk om kulturen er i Norge – eller altså generelt. Det er litt forskjell i fra ”kunde” og ”innbygger” – kunder til en privat bedrift som har et CRM-system vil jo bli brukt mye mer for at der vet kunden at han betaler for dette. Mmm, det er mye mer skjult i det kommunale...”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

I Sirdal oppfatter servicetorgmedarbeider dem som meget serviceinnstilte på alle plan, men at dette i størst grad er servicetorget fokusområde. Alle i kommunen prater med sine innbyggere, men alle henvendelser må gå gjennom servicetorget. Servicetorgmedarbeider må vite litt om alt. For å finne ut hva og hvor saksbehandlere er, brukes i dag kalender og e-post. Noen ganger kan dette oppleves problematisk, siden saksbehandlere ofte glemmer å gi beskjed hvor de er.

I Sirdal oppfattes det som at innbyggeres og servicetorgets egenskaper er avgjørende for hvordan et CRM-system kunne blitt brukt. Det oppleves på mange måter som at et CRM-system er overflødig, dette forklares med at servicetorget er dimensjonert for antall innbyggere, og alle kjenner alle:

”Ja, hvis vi ser for oss at CRM er et system som skulle lage avstanden mellom la oss si bedrift og kunde mindre, så er den her i Sirdal kommunen såpass liten. Liten nok, vi kjenner alle sammen. Vi vet hvem de er og hva de vil”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Heller ikke internt i Sirdal mener deres IT-konsulent at et slikt system er nødvendig. Også her poengteres det at de kjenner hverandre så godt, at et slikt CRM-system er det ikke behov for. Han mener dette bare ville koste penger, arbeidstid og skape irritasjon. Dette er noe han mener gjelder samtlige kommuner i området, unntatt de største; for eksempel Mandal. Av eksisterende kommunikasjonsmetoder er det i flere år brukt telefon og e-post system, som fungerer greit.

I tillegg til egenskaper ved servicetorget og innbyggere i Sirdal påvirker også hyttevirksomheten situasjonen på servicetorget. Hyttevirksomhet er noe som er utbredt i kommunen. Dette kan på mange måter skape stor trafikk i servicetorget:

”Vi er jo en liten bygd og servicetorget er jo dimensjonert for befolkningen i kommunen. Og det er hyttevirksomheten som er veldig stor i forhold til de som bor her. Der kunne det godt være noen flere både på teknisk og servicetorget”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Kvinesdal har to møter i året hvor det diskuteres service, og hvem som skal gjøre hva. Utenom dette synes de kommunikasjonen dem imellom fungerer.

”Men vi kan også ta opp ting ellers, jeg syns vi har en ganske direkte kommunikasjon, og det er faktisk en ting som kanskje kjennetegner kvindøler, vi er ganske direkte. Det er veldig greit, det er ganske greit å jobbe. Men det kan kanskje skape litt bølge akkurat der og da, men samtidig så blir det ikke noe store ting ut av det.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I Kvinesdal mener de at de både er serviceinnstilte internt og eksternt. En måte å gjøre dette på er at de har jevnlig møter mellom saksbehandler og servicetorget, hvor de blant annet blir enige om hvem som skal gjøre hvilke oppgaver. Det blir en slags enighet rundt prosedyrene. Dette var også i fokus under utvikling av servicetorget:

”... det var noe vi snakka om når vi starta servicekontoret. Det er greit nok at de yter service mot kunder, selvfølgelig. Men samtidig så handler det om at vi yter service til hverandre for å gjøre hverandre gode i den jobben vi skal gjøre.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Dette er også noe som bekreftes av deres rådgiver for fagsystemer i helse og sosial opplever, spesielt mener hun dette ble forbedret etter at kommunens ansatte ble samlet i samme bygning:

”Før det så var jo sosialkontoret ved andre siden av elva og kommunekassen var her oppe forbi. Vi var fem bygg. Og selv om vi var fem bygg og kommuniserte, så kjente vi liksom ikke hverandre som vi gjør nå. Nå er vi i samme bygg. Og det har jo gjort, i hvert fall slik jeg opplever det, at samarbeidet har bare blitt enda bedre.”

∞ Rådgiver for fagsystemer i helse og sosial, Kvinesdal

Ellers føler servicekontormedarbeideren at kommunikasjonen går fritt med tanke på kunnskapsdelingen:

”Jeg har liksom ikke inntrykk av at vi sitter på egen informasjon for å beskytte oss selv og vår posisjon.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Et inntrykk de to intervjuobjektene i Kvinesdal sitter igjen med er at innbyggere i kommunen har blitt mer bevisste på behov innenfor helse og sosial tjenester:

”... de har mer informasjon om det de spør om. Så kravene til oss er nok annerledes enn de var før.”

∞ Rådgiver for fagsystemer i helse og sosial, Kvinesdal

De mener dette kan ha sammenheng med at føler at de er ganske utadretta med informasjonsdeling til sine innbyggere:

”... vi må få en organisasjon til å gå ut å presentere informasjon før innbyggere trenger å komme hit å søke den.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I forhold til det å drive tjenester mot sine innbyggere, mener deres servicekontormedarbeider at det bør være en sammenheng mellom forventninger og tilfredsstillelse:

”Jeg synes det har noe med å håndtere det vi har på en så realistisk måte at vi ikke skaper de forventningene som ikke lar seg tilfredsstille.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på kommunens forhold til service og hvor de mener servicefokus skal være. I Lyngdal oppleves det som om avstanden mellom innbyggere og ansatte er relativt liten, vi ser at dette har både negative og positive sider. I kommunen er det generelt en oppfatning at servicetorget skal drive service og ha kontakt med innbyggerne, mens saksbehandlere fokuserer på saker. Ovenfor innbyggerne har deres IT-konsulent inntrykk av at deres forhold er passivt og innbyggere er lite vant med å ha krav til kommunen. De forholder seg til det de får.

I Sirdal oppfattes kommunen som serviceinnstilt både internt og eksternt. De er også av den oppfattelse at siden kommunen er så liten, så kjenner alle hverandre og at et CRM-system i den sammenheng ikke er nødvendig. Kommunen er servicetorget dimensjonert for antall innbyggere, dette har på mange måter skapt problemer siden turisme til tider kan lage stor trafikk.

I Kvinesdal er servicetorget bygd opp med fokus på ekstern service. Dette forsterkes også gjennom jevne møter og en direkte kommunikasjon som stadig skal forbedre forhold. Kommunen erfarer også at gjennom å samle alle ansatte i en fysisk bygning, vil graden av service og kommunikasjon øke. Utad mot innbyggerne er det ønskelig at kommunen skal være proaktive med presentasjon av informasjon slik at innbyggere ikke trenger henvende seg om det.

8.1.2 Modernisering av kommunene

I Sirdal oppleves det at holdningen har modnet seg de siste årene i forhold til IKT-implementeringsprosjekter. Det er ikke slik at det gjøres en investering og en installasjon og så er systemer klart til bruk. Tidligere erfaring tilsier at det ikke fungerer slik, og noe av det viktigste i den sammenheng er at noen ansatte brenner for denne typen modernisering i kommunen.

Noe av det større samarbeidet på kryss av kommunene i senere tid er DDV (Det Digitale Vest-Agder). Samarbeidet er ikke bare om etablering av fiberoptisk bredbånd, men også om drift av IT-systemer. I denne sammenheng stiller IT-konsulent i Sirdal spørsmål ved å kalle tiltak på et fylkesnivå for samarbeid mellom kommunene. Han mener fylket kan ha en ganske annen oppfatning av dette, grunnet av at de liker å se på seg som det andre nivået i statsforvaltningen, og ikke et samarbeid.

IT-konsulent i Lyngdal oppfatter det som om kommunene er i veldig stor grad opptatte av å være innovative og er veldig opptatte av å prøve ut nye IKT-teknologier. Han mener kommunene lettere kan tilpasse arbeidsdagen og sette av midler til dette i forhold til en privat organisasjon. Der bruker de sin ePort portal som kommunikasjonsmiddel mot både næringslivet og innbyggere for å presentere informasjon og tjenestene som tilbys. Informasjonsoppdatering på denne portalen har skapt en ny utfordring for Lyngdal kommune

mener deres IT-konsulent, da det er tidskrevende å redigere informasjonen og legge ut informasjonen på denne portalen. Denne jobben blir beskrevet som et halvt årsverk.

I tillegg utfører Lyngdal kommune for tiden også et prøveprosjekt for å kommunisere bedre med næringslivet gjennom et eget ekstranett hvor byggherrer har egen pålogging og kan se sine byggesaker, koblet opp mot byggesøknad og kart. Dette har ifølge deres IT-konsulent ført til bedre kommunikasjon med næringslivet i de prosjektene kommunen har vært involvert i. Om dette prosjektet sier han:

”Og det er jo litt, kanskje litt Customer Relationship Management, fordi at du får – de har kommunikasjon med oss ved at de kan se hvordan søknaden kommer – og kan ha en løpende dialog på den måten. Men akkurat den delen gir ikke noen mulighet for løpende dialog – altså det er ikke noen integrert kommunikasjonskanal, bortsett fra at de ser resultatene. Resten er på tlf, e-post eller brev.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Kommunikasjonen med næringslivet kunne vært ytterligere forbedret gjennom bruk av henvendelsesmoduler, ”chatte” og direkte kontakt med saksbehandler og ting, men det er ikke noen konkrete planer om dette, sier IT-konsulent i Lyngdal.

Blant ansatte oppleves det at holdningen er positiv til IKT prosjekter:

”... holdningen til IKT prosjekter går ganske greit.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Lyngdal har i tatt ePort CRM i bruk og deres IT-konsulents erfaring med dette systemet er at mye av dets innhold eksisterer fra før og at modulen er bare en samling av disse. For eksempel har de saksbehandlingssystemet, hvor innbyggere kan få informasjon om sakers status fra servicetorget. Det er også planer om å gjøre slik informasjon tilgjengelig slik at innbyggere er selvbetjente. Men for øyeblikket må innbyggere ringe servicekontoret eller saksbehandler for å få denne informasjonen. Sakssystemene deres blir beskrevet som:

”Vi har et eget saks og arkivssystem. Det fungerer slik, hvis en tenker på generelle termer så er det mer likt som et dokumentsystem, med litt workflow. En legger opp til hvem som skal har ta neste steg i saken, så havner de hos oppnevnt saksbehandler, så får de en slags påminnelse på det.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

I forhold til øvrige e-posthenvendelser i Lyngdal kommer det frem at servicekontormedarbeider i liten grad er kjent med hvordan ansatt ved arkivtjenesten behandler mailene hun har fått gjennom portalen:

”Jeg ser nok en del henvendelser på e-posten altså som jeg bare sender videre – og det er jo enkelt for de å gå inn på hjemmesiden for å se videre... mail adresser osv. Vi får en del sure e-poster, fordi mail adressen ligger lett tilgjengelig.”

∞ Ansatt ved arkivtjenesten, Lyngdal

”Ja, hva gjør du med de? videresender du de eller...?”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

”Ja, de videresender jeg som regel og skriver et eller annet svar om at den er videresendt til den og den.”

∞ Ansatt ved arkivtjenesten, Lyngdal

”Men de blir ikke logget på sett og hvis?”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

”Nei, det gjør de ikke. Ikke med mindre det er en sak – men hvis det bare er en liten henvendelse så blir det ikke det. For eksempel jeg vil gjerne få dele regninga mi i to eller lignende...”

∞ Ansatt ved arkivtjenesten, Lyngdal

”Men det høres ut som at du for en del henvendelser på mail som vi får på telefon?”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

”Ja, det er det”

∞ Ansatt ved arkivtjenesten, Lyngdal

”... det er jo veldig ofte det samme som vi får på telefon på servicekontoret. Mye det samme da, har i grunnen ikke vært klar over det.”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

I Kvinesdal forklarer servicekontormedarbeider at når servicetorget startet hos dem vurderte hun en del CRM-produkter, grunnlaget var at hun ønsket et system for registrering av henvendelser. De trekker også sammenhenger mellom deres sakssystem og CRM:

”... vårt CRM-system i den grad det er knytta til konkrete personer, da kan du egentlig betrakte sakssystemet som et CRM-system. For der registreres alle henvendelser, som kommer inn og foregår i en sak. Og vi bruker jo det en del, som når kunden henvender seg og lurert på hvor er den saken, hvem har den?”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I tilknytning til innføring av elektronisk saksbehandlingssystem i 2004 har Kvinesdal drevet mye opplæring blant ansatte. De som jobber i administrasjonen har hatt grunnleggende og videregående opplæring. Noen opplæring var også obligatorisk for saksbehandlerne. Det kommer også frem at dette kan det oppleves hektisk for tiden, angående prosjekter som stadig kjøres, blant annet: IP-telefoni, brukerstøtte og e-læring:

”Det her året som har gått nå, det har vært bombardert med IT prosjekter.”

∞ Rådgiver for fagsystemer innen Helse og Sosial, Kvinesdal

I Kvinesdal er deres servicekontormedarbeider spent på deres nye sakssystem som for øvrig er et DDV prosjekt.

Oppsummering

I dette kapittelet presenteres hvordan kommunene forholder seg til modernisering i kommunene. Det som går igjen er at kommunene oppfatter seg som modne og innovative, flere av kommunene har flere parallelle prosjekter kjørende. I Lyngdal har de for eksempel prøveprosjekt hvor målet er å forbedre forholdet til næringslivet, men dette systemet oppfattes ikke som noen integrert kommunikasjonskanal. I samme kommune opplever forklarer de at eksisterende systemer på mange måter dekker funksjonaliteten til ePort CRM. Det kan virke

som om kommunens servicekontomedarbeider og arkivansatt ikke har helt oversikt om hverandres arbeidsrutiner, dette presenteres i kapittelet som en dialog dem imellom. I Kvinesdal, så har deres servicekontomedarbeider helt siden starten av servicetorget hatt et ønske om å innføre et slags CRM-system.

8.2 Endringsledelse

Dette kapittelet tar hovedsaklig for seg endring knyttet til innføring av CRM, men også mer generelle IKT prosjekter. Først presenteres hva slags endringsmotstand som oppleves i kommunene, så presenteres hva slags tiltak som kan motvirke dette.

8.2.1 Endringsmotstand

Innføring av CRM i en organisasjon vil kunne føre til store organisatoriske endringer, noe som kan føre til både kulturell motstand og teknologiske problemer. Dette er grunnlaget for resultatene presentert i dette delkapittelet.

IKT kompetansen ser på mange måter ut til å være noenlunde lik i de tre kommunene. Servicekontomedarbeider i Kvinesdal mener deres kommune på dette området kan sammenlignes med en hvilken som helst arbeidsplass. ePort CRM i Sirdal er tatt i bruk og de har tidligere erfaring med bruk av kommunikasjon gjennom øyeblikksmeldinger. Erfaringen er at mange brukere kan være redd for denne typen kommunikasjon, det kan oppleves fremmed. Tidligere prøvde de å innføre bruk av system for øyeblikksmeldinger uten den store gevinsten. Deres IT-konsulent mener dette kan skyldes at rundt 85 % av brukerne ikke visste hva det var.

I Sirdal er det fortsatt ansatte som ikke kan bruke det gamle saksbehandlingssystemet som ble innført i 2004. Denne situasjonen oppleves som frustrerende:

”Det er nesten utrolig, men sånn er det”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Ved bruk av ”snarveier” utenom systemets rutiner, vil det være vanskelig å integrere all data på ett sted, noe som i stor grad er en nødvendighet ved CRM.

På bakgrunn av lang erfaring er et problem i Sirdal at ansatte bruker ”snarveier” utenom systemets rutiner, men i fremtiden vil deres nye sakssystem ikke tillate dette:

”... det opplever en jo faktisk i dag, det er folk som skriver saker i Word, legger det opp, eventuelt mailer det til ho som sitter i arkivet. Så må hun legge det inn i den saken. Det er jo en skikkelig snarvei. Men det vil ikke bli lov nå.”

∞ Servicetorgmedarbeider, Sirdal

Det konkrete tiltaket mot denne typen motarbeiding av systemet er å innføre obligatorisk opplæring og motarbeide ”snarveier”.

I Kvinesdal oppleves omtrent samme situasjon rundt det at ansatte skriver i MS Word for å unngå systemet:

”Vi har folk som har vært på både obligatorisk og frivillig opplæring, som fortsatt henter opp Word og skriver og sender og blir ganske frustrerte når ikke arkivet finner det igjen. Ganske enkelt for det finnes ikke noe sted.”

∞ Servicekontomedarbeider, Kvinesdal

Servicekontormedarbeideren i Kvinesdal ønsker ikke å "tvinge" ansatte til å ikke bruke for eksempel M.S. Word, dette har med lojalitet til bruker og vansker med å tilpasse systemet til dagens rutiner.

Også i Lyngdal oppleves noe liknende problem, hvor innbyggere henvender seg til personer i kommunene som de kjenner best, og da tar en "snarvei" utenom organisasjonens rutiner. Også Samme kommune har også erfaring med at saksbehandlere i flere sammenhenger sløyfer innhold i sakslogger for å spare tid.

Et annet problem er at da måtte de kjent alle ansattes rutiner slik at systemet kunne tilpasses. Mye informasjon er heller ikke arkivverdig. Her må ansatte forholde seg til arkivloven. I Kvinesdal kommer det frem et eksempel på saker som ikke er arkivverdige, de ser da nytten av å ikke bruke fagsystemer:

"... hvis personen lager en møteinnkallelse klokka ti den andre april. Det er ikke noe arkivverdig greie. Ikke noe som skal inn i det fagsystemet. Da skriver du det i Word, og da går du bort i fra denne muligheten. Så det blir vanskelig å si at de SKAL bruke fagsystemene."

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Men deres servicekontormedarbeider poengterer at all arkivverdig informasjon skal inn i systemet.

Konkret for Høykomprosjektet for ePort CRM og Gaim er det i Lyngdal slik at tekniske "problemer", eller for tungvint innlogging har ført til at brukerne ikke har tatt i bruk systemet:

"... en må komme over disse barrierene, altså for å komme inn, for hver pålogging og for hver link eller ikon du må klikke på for å komme inn på den portalen, for eksempel på CRM-portalen. Det skal så lite til for at de bare dropper det, lite motstandsvei er det går på hele tida. Og det er et gjennomgående problem på alle slike prosjekter."

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Dette er også en oppfatning servicekontormedarbeiderne i Lyngdal stort sett deler med sin IT-konsulent. Også servicekontormedarbeider i Kvinesdal vurderer dette som meget tungvint.

Servicekontormedarbeiderne i Lyngdal har i tillegg opplevd at systemet er meget ustabil, noe de mener fører til at brukerne blir lei. Dette er en oppfatning som også deles av servicekontormedarbeider i Kvinesdal, som mener dette kan ha hatt konsekvensen at for eksempel Gaim er blitt lite brukt; serveren har vært nede og brukerne får beskjeden om at ikke siden kan vises.

Kvinesdal ønsket i utgangspunktet ikke å involvere andre ansatte i redaktørgruppa før systemet var stabilt nok. De hadde også en annen versjon av ePort enn Lyngdal, slik var det helt fram til november 2006, så den faktiske testtiden på systemet har vært fra desember 2006 og ut mars 2007.

"Så rundt juletider, da den begynte å bli stabil, da var den på plass. Og da var jo vi ferdig med den verste jobben."

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Det må nevnes at når Kvinesdal var klar med CRM-modulen, så var ikke Sirdal klar. De hadde på dette tidspunkt ikke tatt i bruk modulen i det hele tatt.

Også i Lyngdal oppleves det som et problem å få ansatte til å bruke systemer. Her har de hatt problemer med øyeblikksmeldinger i tilknytning til GAIM. De opplevde at tekniske hindrer gjorde at et prosjektmedlem ikke fikk tatt systemet i bruk, og det ble ikke iverksatt fungerende tiltak for å forbedre situasjonen. Også har dårlig engasjement og bruk i kommunene ført til at ePort og CRM-modulen kun hadde noen få brukere igjen:

”Husker jo, hver avdeling fikk hver sin superbruker, eller skribenter som det het. Og etter hvert som det er kommet nye versjoner så er det jo gått mot dette her. Så har vi skiftet ut de som ikke gjorde noe og ikke kunne noe. Og etter hvert så er det få som egentlig bruker det.”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

Ikke bare innlogginger er et problem i Kvinesdal. Det nevnes også at det er en ekstra hindring for ansatte til å bruke systemet, når de ved starten av konversasjonen får beskjed om at alt logges:

”Folk er litt redd for å virke dumme. Ja, de er redd for å bli overvåket...”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Servicekontormedarbeider mener at CRM i offentlig sammenheng ikke direkte kan sammenlignes med private virksomheter, grunnet at i privat sektor kobler henvendelser mot kunder, mens i offentlig sektor har vi sett at henvendelser knyttes mot saker:

”... du kan ikke knytte en sak til kunden på samme måten som du vil gjøre i en privat virksomhet.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Måten Kvinesdal har imøtekommet skeptiske ansatte i henhold til at de blir logget, er at de får valg om de vil at kommunikasjon skal kunne bli publisert. Dette har vært mindre vellykket, noe de mener kan forklares med manglende rutiner og vaner.

I Lyngdal forsterkes ustabil system bruken av ePort CRM og Gaim ytterligere ved at opplæring aldri oppleves som tilstrekkelig. I den sammenheng mener servicemedarbeider i Lyngdal at felles opplæring er for lenge i forkant, og det da blir glemt. Hun mener også at et problem er at ansatte har så forskjellige utgangspunkt og bruksområder for systemet.

Opplæring tar også mye tid. En typisk generell situasjon som servicemedarbeider i Sirdal opplever er at ofte så er det enkleste å bare gjøre oppgaven for brukeren istedenfor å måtte forklare dette gjentatte ganger. Tidsbruk er et problem her, det kan ofte ta altfor lang tid å vise gjentatte ganger hvordan et system virker.

Opplæring i systemene er også noe rådgiver for fagsystemer innen helse og Sosial i Kvinesdal prioriterer, hun mener kommuner bør få høyere kompetanse på hvordan de skal kunne støtte ansatte. Kommunen har drevet kursing for å bedre situasjonen. I 2004 innførte de elektroniske saksbehandlingssystem. Erfaringen deres tilsier at mange av de som hadde vært ansatte i en mannsalder, hadde omtrent ikke brukt datamaskiner før.

I tilknytning til innføringen av ePort portalen har Lyngdal prøvd å spre eierskap og ansvarsfølelse til brukerne, uten at dette har vært vellykket. Utgangspunktet var at en mindre gruppe ansatte skulle spre dette til underavdelingene. Han mener dette kan ha hatt sammenheng med at det ikke ble brukt aktivt og på den måten skled ut. En årsak til dette kan ha vært at sentrale aktører gjorde oppgaver, som heller skulle bli overlatt til brukerne.

Problemet rundt at det er vanskelig å få ansatte til å bruke systemet, er også noe som oppleves av Kvinesdal. Deres servicekontormedarbeider mener at et problem i den sammenheng er at hvis systemet blir mindre brukt, så glemmer ansatte kunnskapen.

På kryss av kommunene oppleves samarbeidet som vanskelig, ikke bare på grunn av deres ulikheter, men også på grunn av tradisjon og kultur:

”Jeg tror ikke at det er kultur og tradisjon for det her. I tillegg til at vi er nokså ulike.”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Denne oppfatningen deles for så vidt også av Kvinesdal:

”Jeg tror det går mye på noe inni huet på oss. Ikke sant? Vi er ikke vant med å kommunisere på den måten. Og vi har ikke drevet noe utstrakt interkommunalt samarbeid på den måten. Det har vært mer sånne formelle ting...”

”... vi liker å se at vi er litt spesielle.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I Lyngdal oppleves forholdet mellom kommunene litt annerledes:

”... det er veldig godt miljø og veldig god samarbeidsvilje mellom kommunene, det er jo det.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Servicekontormedarbeider for Kvinesdal forklarer manglende samarbeidsvilje med at de ønsker selv å være kreative og originale på flest mulig områder, i tillegg til at de ønsker å beskytte sine egne interesser:

”Ja, det der med proteksjonisme til egen jobb. Vi kan godt gå bort til naboen å kopiere det de har gjort. Men det å etablere et sterkere samarbeid, det blir nok litt skummelt.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I intervju med ansatte i Sirdal mener deres IT-konsulent at det finnes likheter i deres regnskapssystemer, men at dette ikke er ønskelig å samarbeide om. Dette er bare en halv stilling, som lett kunne blitt sentralisert til en større kommune. Men selv om det er teknologisk mulig er det ikke ønskelig, grunnen er deres frykt for å tape lokal kunnskap og arbeidsplasser, noe som de ser for seg kunne resultert i dårligere service:

”Oppfatter ikke folk det som bedre service når innbyggere kan ringe til noen som faktisk kjenner dem?”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Frykten for tap av arbeidsplasser er også tilstede i Lyngdal:

”... dette har igjen noe med holdningen i IKT prosjektet, fører dette til at vi kan redusere årsverk? Veldig skummelt for de som jobber her i kommunen – selv om det er en del stillingsvern i det offentlige.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

En oppfatning servicetorgmedarbeider i Sirdal har er at Staten fokuserer på sentralisering og de økonomiske sidene av et CRM-system, Sirdals IT-konsulent mener dette er annerledes for en kommune:

”Ja, kommunene tenker annerledes. Man tenker service, lokalmiljø og nærhet til innbyggerne.”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Dette er også noe deres IT-konsulent har erfaring med. Gjennom DDV-prosjektet ble mange fremtidige IT-arbeidsplasser sentralisert. Uten DDV prosjektet regner Sirdal at de ville vært 3 ansatte til å drifte systemet istedenfor 1 slik det er nå. Han mener DDV gjorde at kommunene kun behøver å ha 1/3 ansatte IT-folk og sparer 6-800.000 kroner i året. Men at dette er bare den økonomiske siden av saken. På tross av at DDV oppleves som en økonomisk suksess og at bredbåndstilbudet er blitt meget bra, opplever IT-konsulent i kommunene det som om kommunen har tapt arbeidsplasser, husstander og det som følger med. Men deres IT-konsulent poengterer at det i mindre grad er farlig å spare penger på dette nivået, siden det ikke innebærer å kutte eksisterende jobber. Men alt i alt syns deres IT-konsulent at DDV har vært positivt for kommunen. Dette er også noe som poengteres i Kvinesdal av deres servicekontormedarbeider.

I tillegg til problemer nevnt ovenfor begrunnes også motstand mot samarbeid over kommunegrensene egenskaper, for eksempel antall innbyggere i kommunen og muligens inntekt per innbygger.

Oppsummering

Resultatene viser at det er konkrete problemer i dagens rutiner, hvor ansatte bruker ”snarveier” utenom systemets rutiner. Et annet problem som oppleves er hva slags informasjon kommunene skal lagre og hvordan, dette sees i sammenheng med ansattes egenskaper, personvern og arkivloven. Resultatene viser også at det hersker en frykt for nedbemanning ved bruk av IKT. I forhold til interkommunalt samarbeid opplever flere av kommunene at det ikke er tradisjon og kultur for dette, utenom e-læring og mer formelle relasjoner. Dette begrunnes også med at kommunene er såpass ulike.

8.2.2 Tiltak mot motstand

Som vi har sett i forrige kapittel har det oppstått endringsmotstand ved innføring av CRM og IKT. I dette delkapittelet vil vi se på hva slags tiltak som kan redusere endringsmotstand.

Som nevnt tidligere oppleves det i Sirdal at nye systemers ildsjeler er noe av det viktigste for å få organisasjonens ansatte til å bruke nye systemer. Et problem i den sammenheng kan være å finne disse ildsjelene, det ville vært en fordel å ha en superbruker for hvert system, slik at alle ansatte vet hvem de skulle kontakte. Dette er også noe som oppleves problematisk i Lyngdal:

”... altså i de enkelte kommunene er det noen som tenner på ideen, med CRM for eksempel, og da driver de dette fremover. Men så kommer du til det punktet hvor du skal spre det inn i hver enkelt organisasjon, og det er der vi har slitt.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

IT-konsulenten i Lyngdal refererer til samarbeidsprosjektet DDV, hvor ildsjeler har greid å få gjennom større prosjekter:

”Så har du DDV som fungerer veldig greit, der rådmennene sitter sammen i styringsgruppen. Så har vi et IKT forum med sentrale IT folk som anbefaler ting til styringsgruppen. Så driver DDV og spikrer de med ressurser, være seg penger, prosjektmidler og slike ting. Og da skjer det ting – da får vi samarbeid og champions som kjører dette igjennom.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

For Lyngdal er det å spre ansvar et gjennomgående problem, ikke bare i ePort CRM-prosjektet. Tidligere erfaringer i kommunen tilsier også dette, hvor prosjekter av den grunn er strandet.

Et annet tiltak som er brukt i Sirdal for å få brukere til å ta i bruk nye systemer er dagskurs, disse er obligatoriske å gjennomføre før man kan ta i bruk de nye systemene. Dette er gjort for å skape synlighet til systemet funksjonalitet, som er en del av deres fokus for CRM-prosjektet.

I Kvinesdal har de opplevd at kommunikasjonen mellom ansatte ble bedre etter at alle flyttet til samme bygning. Deres servicekontomedarbeider mener at elektronisk kommunikasjon i seg selv ikke er nok, men at det også er nødvendig med ansikt til ansikt kommunikasjon.

Servicekontomedarbeider i Lyngdal foreslår at de i større grad burde få lov til å prøve ut systemene selv i kontrollerte omgivelser, hvor deres kompetanse også ble ”kvalitetssikret”:

”Ellers så kommer de i ettertid, og så må vi ta alt om på nytt igjen. Men hvis de gjør det selv et par ganger så lærer de det. Men hver gang de får noen andre til å gjøre det så gjør de ikke det. Da lærer de det aldri.”

∞ Servicekontomedarbeider, Lyngdal

Også i Lyngdal er liknende teknikker brukt. I den interne saksgang blir saksbehandlere tvunget til å bruke systemene, gjennom å fylle inn ikke-valgfrie felt. Dette grunner mye i de nasjonale standardene for saksbehandling. Men fortsatt oppleves det problemer, steder hvor registrering er mer eller mindre frivillig. I sammenheng med CRM-prosjekter nevner IT-konsulent i Lyngdal at bruk av systemer muligens ikke må styres av frivillighet:

” ... hvis du greier på en eller annen måte å innarbeide dette med CRM og Customer Relationship Management, registrering av og behandling av henvendelser og sånt. At du får tvunget de inn i en slags daglig rutine som styres av IT systemer – så er jo det mye bedre. Slik som dette systemet så må jo du gjøre 3 frivillige handlinger for at en i det hele tatt må logge seg inn og det var klart til bruk.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

De tre frivillige handlingene IT-konsulent refererer til er innloggingen til: chat-funksjonen, portalen og arbeidsbenken i ePort CRM. Han mener slike ”frivillige” handlinger utgjør en stor barriere for bruk av ePort CRM, Gaim og systemer generelt.

En liknende løsning ligger også i saks- og dokumentbehandlingssystemet (ePhorte) som skal innføres i Kvinesdal. Dette systemet løser to grunnleggende funksjoner; arkivering ifølge arkivloven og en mer uformell måte for å arkivere:

”... i dagens sakssystem så knytter du det til en sak. Du kan ikke lage et dokument uten at du knytter det til en sak. Og den er såkalt arkivverdig. Men i det nye systemet er det sånn at du kan lage din egen mappe som ikke er arkivverdig. Og dermed lage dokumenter. Og da kan vi finne de i etterkant.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

For å få mennesker engasjert i å bruke IKT systemer må de se nytten av det. IT-konsulent i Lyngdal mener det må være et mål for Høykom-prosjektet for å få spredd bruken av systemet, hvis kun få personer bruker det vil en ikke se den store nytten og dermed heller ikke få flere personer til å bruke det. Etter dette mener han at videre bruk vil gå mer eller mindre av seg selv:

”... kritisk masse – du må oppnå et visst volum på antall henvendelser og antall personer som er pålogget og kan drive med støtte før folk begynner å bruke det. Og det er en ond sirkel, hvordan skal du få kommunikasjonen opp – du trenger en champion men det er ikke alltid det holder heller. For å få opp volumet for å oppnå en kritisk masse så går dette av seg selv egentlig. Dette gjelder jo alle IKT prosjekter – systemer altså får du nok folk med deg på laget så blir resten bare tvunget til å bli med. Resterende ser at de henger etter og det ser ikke bra ut hvis de sitter og ikke kan gjøre jobben sin når de andre er skikkelig med.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Det grunnleggende for å skape slik kommunikasjon mener Lyngdals IT-konsulent ligger i at henvendelser blir tatt seriøst, slik at budskapet sprer seg om at dette er et seriøst system.

Ved innføring av nye systemer i Lyngdal ble det møtt med skepsis fra noen av de ansattes side, grunnet at de redd for nedbemanning som en følge av IKT systemer. IT-konsulent i Lyngdal sier de prøve å møte denne skepsisen med å forklare ansatte at systemene er til for å forbedre rutiner, kvalitet og redusere feil i saksbehandlingen.

For problemer som skyldes tekniske faktorer, som for eksempel ”bugs” i systemer, foreslår IT-konsulent i Lyngdal at systemet først testes på en mindre gruppe (for eksempel 5 ansatte), dette mener han kan begrense risiko for at mange blir berørt. Det må i den sammenheng brukes en gruppe med tålmodige ansatte.

Oppsummering

Det finnes mer eller mindre generelle tiltak for å kunne imøtekomme motstand ved innføring av CRM-prosjekter. Noen av tiltakene som oppleves som viktige er at prosjekter har ildsjeler som sprer eierskap blant de ansatte. Andre tiltak kan være utvidet opplæring og møter for å skape synlighet og toleranse.

8.3 Prosjektstyring og ledelse

I dette kapitlet presenteres hvordan kommunene har forholdt seg til prosjektledelse og styring. Det presenteres noen eksempler på hvordan dette praktiseres i Høykomprosjektet og i mer generelle prosjekter. Først i kapitlet finnes intervjuresultater knyttet til egenskaper ved prosjektgruppen og deres rolle i forhold til prosjekter. Videre i kapitlet presenteres resultater som angår forholdet mellom prosjekter og leverandører av systemer.

8.3.1 Prosjektgruppe/roller/ansvar/kompetanse

IT-konsulent i Lyngdal ble engasjert i fjor når Høykom-prosjektet allerede hadde vært i gang en periode, blant annet var det første systemkravet allerede utviklet. Frem til han ble intervjuet i sammenheng med denne rapporten hadde han vært ansatt under 1 år. Han har følt at Lyngdal har hatt en stor rolle, siden de står som eier av prosjektet. IT-konsulenten har opplevd et godt engasjement fra servicemedarbeiderne som har vært delvis engasjert i prosjektet. I det tidligste møtet angående Høykom-prosjektet ble de presentert for et nytt system og det ble diskutert hvordan systemet kunne brukes:

”Ja, systemet er der jo, men åssen skal vi bruke det, det diskuterte vi.”

∞ Servicekontomedarbeider, Lyngdal

Arkivansatt ved Lyngdal kommune har ikke fått utprøvd Gaim enda, p.g.a. tekniske utfordringer. Dette oppleves av dem som et nederlag. Det var i den sammenheng problemer med å få programvare på hennes maskin til å fungere. De har sett for seg at de i starten kunne bruke øyeblikksmeldinger seg i mellom til litt mer uformell kommunikasjon, men dette har som nevnt ikke vært mulig. Men de opplever det som positivt at de har gjennom møter møtt personer fra andre kommuner ansikt til ansikt. Men ved veiledning og opplæring i ePort har de i hovedsak benyttet seg av interne ressurser.

IT-konsulent i Lyngdal har prøvd å være en pålogget deltaker i CRM-modulen, men dette er av og til glemt siden den ikke er en del av daglig rutine:

”... for jeg merker ikke hvis jeg ikke har gjort den arbeidsoppgave for eksempel logge på CRM-portalen på en uke, så kommer neste uke og jeg logger på så har det ikke skjedd noe, altså den kommer litt uten om det vanlige.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Dette er også en oppfatning som stort sett deles av servicekontormedarbeideren, det trengs liksom en påminnelse for å i utgangspunktet logge på de forskjellige systemene. Dette er på bakgrunn av at ePort CRM-modulen i det hele tatt vært lite bruk. På spørsmål om det kun er funksjon for henvendelse som er brukt svarer IT-konsulenten:

”Ja, kun henvendelser. Og CRM-modulen er jo bare egentlig henvendelser og chat, og administrasjonsverktøy for de to. Det høres veldig fint ut... men... ehehe... det eneste som er nytt her er egentlig chatten.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

IT-konsulent og servicetorgmedarbeider i Sirdal har vært med i prosjektet helt fra starten av. De oppfatter seg hovedsakelig som bidragsyttere på lik linje med de andre kommunene, mens HiA (Høgskolen i Agder) har hatt en mer administrativ rolle. Servicetorgmedarbeideren er hovedsakelig den eneste som jobber på servicetorget, og har en grunnleggende kompetanse slik hun kan selv besvare de fleste henvendelser. IT-konsulent har grundig IT-kompetanse og erfaring. Han har jobbet som IT-konsulent siden 1986, og har vært med på utviklingen innen IT siden da.

Servicekontormedarbeider i Kvinesdal har erfaring med flere tidligere IT-prosjekter i kommunen. Blant annet lønssystem, sakssystem og helse og sosialsystem. Deres andre prosjektdeltaker har bakgrunn som sosionom, og har jobbet som saksbehandler i kommunen i 8 år. Det siste året har hun jobbet som rådgiver for fagsystemene for helse og sosial, og siden januar 2007 ble hun formelt ansatt som dette. Til sammen er de 6 personer pluss IT-ansvarlig i redaksjonsgruppen som jobber med prosjektet. Rådgiver for fagsystemer innen helse og sosial har ved intervjuets tidspunkt ikke ennå tatt i bruk CRM-modulen.

8.3.2 Leverandør

I Lyngdal oppleves det i sammenheng med generelle prosjekter et visst kommunikasjonsproblem med systemets leverandører:

”... holdningen til IKT-prosjekter går ganske greit. De er positivt innstilt men det er ofte i de overgangsfasene at det er mye trøbbel og leverandørene er ikke alltid de beste. De sender dårligere versjoner og det er vanskelig å forklare for brukerne hva som egentlig er galt og det skaper konflikter, ikke sant. Da er de ikke så veldig positivt innstilt – kommer en over den kneiken så er det bedre.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Servicekontormedarbeider i Lyngdal oppfatter dette muligens noe annerledes. Hun er muligens mest vant til å måtte selv tilpasse seg systemet, istedenfor at systemet skal tilpasses brukernes behov:

”Når jeg tenker prosjekt, så er det jo som oftest systemer som er kjøpt ferdig, så vi lager ikke noe selv. Også må vi innrette oss etter det. Og det er jo både og, for du har jo ikke så stor påvirkning, ikke sant? På tingene du ikke syns fungerer.”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

Men i sammenheng med Høykomprosjektet er opplevelsene mer positive i Lyngdal:

”Jeg har noen ganger vært overrasket over hvor mye leverandøren har brukt – de sentrale personen hos leverandører har brukt masse tid også. De har jo kommet på møtene våre og sittet å hjulpet oss med helt banale ting som jeg ser.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Videre har Kvinesdal erfaring med at leverandør har tatt imot innspill, men at det har tatt for lang tid med tilbakemeldinger. Og i det hele tatt har det tatt lang tid før de kom inn på CRM-modulen i det hele tatt. Deres Servicekontormedarbeider ønsker å bruke CRM-modulen i fremtiden internt, men for at dette skal være mulig eksternt mot de to andre kommunene må leverandør komme frem til en mer stabil løsning og plattform.

Tilbakemeldinger til leverandøren og videreutvikling kan ha vært et av motivene for leverandørens engasjement, selv om de også har fått økonomiske midler fra Høykom:

”Det er derfor vi har fått det gratis foreløpig for det har vært beta – skikkelig beta – så har de fått litt igjen, og vi har brukt masse tid på det. Og slik er det.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

I Kvinesdal har også leverandøren vært avgjørende i valg av ePort CRM:

”E-port ble anskaffa som en konsekvens av at vi valgte ErgoGroup som leverandør til hjemmesideproduksjonen.”

∞ IT-konsulent, Kvinesdal

8.4 CRM-strategi

CRM-prosjekter bør styres fra et strategisk nivå og det bør være en strategi bak behov og valg av CRM-teknologi. Vi vil i dette kapitlet se på hva slags behov som oppfattes i forhold til CRM-teknologi og prinsipper.

8.4.1 Behov for CRM

I dette kapitlet presenteres hvordan kommunene oppfatter sitt behov for CRM.

I Kvinesdal er det mulig informantene ser nytten av et mer komplett CRM-system:

”Jeg tror at alle kommuner, i hvert fall de som driver et servicekontor har behov for en eller annen form for CRM-system. CRM-systemet er jo tross alt noe som kommer fra privat virksomhet. Og handler om kundebehandling. Og vi har og behov for det på noen måte.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Samtidig som et CRM-system burde vært komplett mener også deres rådgiver for fagsystemer innen helse og sosial at systemet ikke burde gjelde alle kunder og henvendelser:

”Jeg vil jo si at et CRM-system det er ikke til bruk for alle, men for enkelte kunder. Og da mener jeg både interne og eksterne kunder.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Dette begrunnes med at mange av henvendelsene er ikke egnet for registrering i systemet slik det er i dag.

Videre nevner Kvinesdals servicekontomedarbeider hvordan hun ser for seg at systemet kunne fungert:

”For eksempel at jeg nå får en henvendelse til en kollega⁷, også er ikke den personen tilstede, så skriver jeg en mail til ho. Men hadde vi brukt et CRM-system, så kunne vi kanskje gjort det mer strømlinjeformet, ved at ho kunne tatt tak i den og så gått videre med den. Kanskje kunne ho lempa den inn i et fagsystem, for å behandle videre.”

∞ Servicekontomedarbeider, Kvinesdal

Servicekontomedarbeider i Kvinesdal mener at å kun bruke ePort CRM-modulen innad i kommunen muligens blir for snevert. På den andre siden mener IT-konsulenten i Lyngdal at et fullstendig CRM-system er for omfattende:

”et fullstendig CRM-system blir litt for omfattende, oppfatter jeg for vår del. Men vi har behov for å registrere type henvendelser og hvordan løse de... og sånne ting. Det har vi behov for.”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Et annet behov servicekontomedarbeider ser for seg er en informasjonsbank med ofte stilte spørsmål og liknende:

”... jeg mener at, hvis det er noe lett tilgjengelig å slå opp så kan vi jo alle hjelpe mange flere enn vi gjør i dag – en trenger ikke sende innbyggeren videre.”

∞ Servicekontomedarbeider, Lyngdal

I Kvinesdal synes de det hadde vært nyttig med et system for registrering og behandling av henvendelser. Problemet deres ligger i å koble dette opp mot hver enkelte innbygger. På spørsmål om det er aktuelt med et system som registrerer alle henvendelser relatert til innbyggere svarer deres servicekontomedarbeider:

”... den biten tror jeg ikke er aktuell i den sammenhengen. Men det som er interessant er jo hva slags type henvendelser får vi. Så et fullstendig CRM-system blir litt for omfattende, oppfatter jeg for vår del. Men vi har behov for å registrere type henvendelser og hvordan løse de... og sånne ting. Det har vi behov for.”

∞ Servicekontomedarbeider, Kvinesdal

Servicekontomedarbeider i Kvinesdal ser at det er et behov for et system for registrering av mindre formelle henvendelser, som ifølge arkivloven ikke er arkivverdige.

⁷ Opprinnelige navn er anonymisert

Servicekontormedarbeidere i Lyngdal mener det kunne vært nyttig med øyeblikksmeldinger. Grunnen bygger mye på at den fysiske avstanden mellom servicetorget og rådhuset gjør det mindre serviceinnstilt å henvise innbyggere til kommunens ansatte uten å sjekke om de er tilstede:

”Men bare det å sende innbyggerne bort på servicekontoret fra rådhuset når det ligger så langt vekk, uten å finne ut om vi kan hjelpe innbyggeren det synes jeg er dumt. Vi sender jo aldri folk den andre veien uten at vi har hørt at den personen [saksbehandleren] er der og kan hjelpe. Vi er jo livredde for å gjøre det.”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

Lyngdal kan også se nytten av slike øyeblikksmeldinger for å utveksle kompetanse, dette kan loggføres og brukes ved senere ved for eksempel ofte stilte spørsmål.

Også i Kvinesdal oppfatter deres servicekontormedarbeider at øyeblikksmeldinger kunne hjulpet i intern kommunikasjon. Ved ekstern kommunikasjon mener hun dette er avhengig av om kvalifisert personell kan svare. Men elektronisk kommunikasjon er ikke alene tilstrekkelig:

”Ja, kommunikasjon handler ikke bare om ord som utveksles. Det er litt mer. Litt av betydningen av informasjonen kan bli borte når det foregår elektronisk.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Servicekontormedarbeider i Lyngdal mener det kunne satses i større grad på kommunikasjon for å bedre servicen på dette området:

”... før du sender innbyggere videre så forsikrer du deg om at den personen er på plass. Til å ta imot vedkommende når han kommer – det er kjedelig når personen går 500 meter for å komme til stengt dør, ikke sant. De har ikke tid til å ta imot de når de kommer – da kan du like godt si det og gjøre en avtale seinere. Det var det jeg tenkte på når jeg tenkte på kommunikasjon – det har jo mer med servicen.”

∞ Servicekontormedarbeider, Lyngdal

Til tross for at det er ønskelig med et samarbeid om e-læring oppleves det i Sirdal som vanskelig å finne andre områder å samarbeide om. Hovedsakelig bygger dette på at det er så store forskjeller i de tre kommunene, unntatt saker som er forankret fra staten:

” ... i byggesaker, der er det også reguleringsaker som må tas hensyn til. Og reguleringer i den ene planen er jo veldig forskjellige fra den ene planen til den andre. Så det hjelper ikke å ringe til Kvinesdal å spørre om hvordan man skal behandle en sak oppi Suleskar. Så det kan være vanskelig å finne noe felles, unntatt det som er styrt fra staten.”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Representanter for Sirdal mener det er det som er lov og vedtektsstyrt som det går an å samarbeide om, og på dette området er det heller ikke de mest komplekse sakene:

”Når man har jobba innen bostøtte eller husbank i to år så kan du jo det ut og inn.”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Hvis vi ser på intern kommunikasjon og fordeling av saker, oppleves det også som vanskelig å samarbeide. En av grunnene er at de forskjellige saksbehandlerne i kommunene har ansvar for individuelle oppgaver, for eksempel bruksnummer 1-15, mens en annen har bruksnummer 15-20. Det vil skape problemer å blande forskjellige bruksnummer med mange forskjellige saksbehandlere. Deres IT-konsulent mener det er umulig å samarbeide om slike interkommunale løsninger. Servicetorgmedarbeidet mener også at kommunene er for liten til at hun kunne ha behov for et system for kundehenvendelser. Antall innbygger i tillegg til at det hovedsakelig er hun som jobber på servicetorget gjør at et slik system ikke ville hatt sin fulle funksjon, men bare tatt tid å drifte.

På spørsmål om servicekontomedarbeider i Lyngdal opplever at samarbeidet mellom kommunene har blitt bedre etter at de brukte øyeblikksmeldinger, er inntrykket hennes at de andre kommunene har hatt større nytte av dette:

”Egentlig ikke så veldig mye, vi hadde lignende samarbeid før vi kom i gang - de andre kommunene har hatt mer nytte av det”

∞ Servicetorgmedarbeider, Lyngdal

Forøvrig finnes det eksisterende samarbeid med flere av kommuner; for eksempel barnevernet, hvor alle Lista-kommunene samarbeider. For Sirdal bygger dette samarbeidet på at kommunen er for liten til å kunne drive dette selv. Kvinesdal ser ikke for seg at ePort CRM eller Gaim kan brukes i denne sammenheng, siden det er sensitiv data som skal kommuniseres. Det finnes også samarbeid for søppelordning som er en årelang ordning.

IT-konsulent for Sirdal mener som sagt at hvis de hever seg over det som avgjøres på lokalt nivå er det heller lite å samarbeide om. Da er det muligens et poeng å se på tjenester kommunen i utgangspunktet ikke tilbyr. Sirdals IT-konsulent mener for eksempel en felles logoped kunne vært aktuelt, men at dette ikke kan knyttes direkte inn i denne rapportens sammenheng.

Det de tre kommunene sitter stort sett igjen med er rene IT-ting opplæring innen standard programvare.

I utgangspunktet var Sirdal interessert i et samarbeid på tvers av kommunene. Det viktigste i den sammenheng var samarbeid angående opplæringsmateriale og brukerstøtte på nett. Den siste delen som hadde med planer, base og tilgjengelighet ble regnet som mindre interessant, av den grunn at det allerede finnes gode løsninger, for eksempel dokumentbanken. IT-konsulent i Sirdal ser også nytten av en IM løsning (øyeblikksmeldinger), som ville gjort ressurspersoner i andre kommuner tilgjengelig med et tastetrykk. Dette er også et behov kommunenes servicetorgmedarbeider opplever, hvor hun flere ganger prøver å henvende seg til saksbehandlere, men de er ofte ikke tilgjengelig. Men system for øyeblikksmeldinger var ikke hovedfokus:

”Det var det med tilgjengelig e-læring på nettet som var interessant for vår del. ”

∞ IT-konsulent, Sirdal

IT-konsulent i Sirdal håper i fremtiden å kunne legge ut mindre videoer med opplæring, som forklarer de viktigste tingene. Dette er en løsning som han har fokusert på i lengre tid. Det er også ønskelig at denne e-læringen skal være en integrert del av brukerstøtten. Det er altså ikke

ønskelig med dagskurs på nett, men at e-læring skal være til hjelp der og da. Og kursing skal på forhånd danne grunnlag for bredere kompetanse i bruk av systemer.

Deling av e-læringsmateriale er også noe som har vært i fokus i Lyngdal, men også andre muligheter ble vurdert:

”Vi har hele tiden diskuterte om skal vi bruke CRM-modulen på noe annet en ePort brukerstøtte”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

I Kvinesdal er de også interessert i et samarbeid rundt e-læring hvor de har vurdert deling av brukerstøtte og beste praksis i opplæring av for eksempel nye IKT-systemer. Hun forklarer dette med at kommunene har kommet på forskjellige stadier i innføring og bruk av IKT-systemer og kan dermed dele erfaringer fra forskjellige stadier. Servicekontormedarbeider ser at det er ofte mindre kommuner som ønsker et slikt samarbeid:

”For eksempel innen for enkelte fagområder ser de at de er så små også har vi kommet lengre enn de, så de ønsker å komme hit å se. Med elektronisk dokumentasjon for eksempel.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Oppsummering

Det vi ser er at de oppfattede behovene forandret seg underveis. Spesielt angående interkommunalt samarbeid, fant kommunene underveis i prosjektet ut at det ikke var så mye å samarbeide om. Det trekkes frem at dette kan ha sammenheng med de grunnleggende forskjellene i kommunene, men også deres kultur og tradisjon. IT-konsulent for Sirdal mener at hvis de hever seg over det som avgjøres på lokalt nivå er det heller lite å samarbeide om, unntatt generell e-læring. Ellers er det delte meninger for hvor nyttig det ville være å trekke inn flere funksjonaliteter som er en del av et CRM-system, blant annet øyeblikksmeldinger og system for behandling av henvendelser.

8.4.2 Drivkreftene bak CRM

I dette kapitlet presenteres deler av vårt intervju som kan danne grunnlag for å si hva som har vært drivkreftene bak CRM. Andre kapitler vil kunne understreke hva som presenteres i dette kapitlet, så hvis vi skal kunne beskrive drivkreftene bak CRM må det i større grad sees på helheten av intervjuresultatene. Vi vil uansett trekke frem noen konkrete resultater som kan knyttes til drivkrefter bak CRM-initiativer.

I Sirdal er det ikke ofte at IT-ansatte er ildsjeler og pådrivere bak prosjekter, dette er et bevist valg. Deres IT-konsulent har inntrykk av at kommunen som helhet tjener på at han er minst mulig engasjert i slike prosjekter. Han er av den oppfatning av at prosjekter må tidligst mulig ut til de ansatte. Dette har vært tilfellet ved innføring av ePort og andre systemer, hvor brukerne får eierskap til systemet på et tidlig tidspunkt. Konkret i forhold til prosjektet ePort CRM har det i mindre grad vært noen fra Sirdal som har brent for dette. For ePort CRM blir HiA regnet som administrator for prosjektet.

Generelt opplever IT-konsulent i Lyngdal at tidligere IKT-prosjekter i kommunen blir dannet på bakgrunn av nødvendighet:

” IKT prosjektene så fødes de ofte ut av nødvendighet, kanskje 70% av tiden. Det er organisatoriske behov – de som er saksbehandlere, fagkonsulenter de ser at det systemet ikke er godt nok for eksempel, og da blir det mer ut av nødvendighet, at en må bare oppgradere.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

I forhold til systemets leverandør kan de også sett fra kommunens side være en avgjørende drivkraft bak prosjektet:

”Det er derfor vi har fått det gratis foreløpig for det har vært beta – skikkelig beta – så har de fått litt igjen, og vi har brukt masse tid på det. Og slik er det.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

IT-konsulent i Lyngdal mener mye av driften bak IT-prosjekter er leverandørstyrt: de ser et behov og en mulighet for å tjene penger. Da blir kommunene en slags referansekunde og innbygger og firmaer sier seg på en måte villige til å bli med i slike prosjekter. Også mener IT-konsulent at krav til rapportering fra fylkesmann og investorer, for eksempel Høykom-prosjektet kan være en drivkraft:

”Og det gjør jo at vi som kommune og leverandører alle sammen må levere og da blir det jo en prosjektstruktur - en styring på det.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Kvinesdal kan det virke som om prosjektet har blitt nedprioritert:

”Dette prosjektet har ikke vært prioritert høyt. Altså; hvis du tenker dette prosjektet med CRMen, så har det viktige vært å få ny versjon av ePort inn. Og forsøke å bruke det der fordi at hvis det skulle vært et eget prosjekt så måtte jeg ha brukt mye mer tid på å finne ut hva skal vi bruke det til. Og da blir det litt feil for meg altså. Jeg mener at jeg må ha et behov. Og så må jeg se hva er det som jeg kan bruke for å løse det behovet?”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

”Det var litt av det jeg og kjente på i begynnelsen av prosjektet når det starta. Det er et prosjekt som har begynt litt i feil ende ... jeg kjenner... det butter veldig imot ... det blir veldig, veldig feil.”

∞ Rådgiver for fagsystemer innen Helse og Sosial, Kvinesdal

Oppsummering

Det er en oppfatning i undersøkelseskommunene at ved starten av prosjekter bør ansatte på et tidlig tidspunkt oppnå eierskap og ansvar. Det oppleves som at dette ikke alltid er tilfelle. Det oppleves som om leverandøren av ePort CRM har vært en stor drivkraft bak prosjektet, noe Lyngdals IT-konsulent mener kan føre til tettere samarbeid med leverandør og mer økonomiske IKT løsninger. I Kvinesdal har prosjektet hatt mindre prioritet, deres oppfattelse er at behovene for CRM-systemet startet på mange måter i ”feil ende”, dette oppleves som veldig feil.

8.4.3 Mål og fokus

Her presenteres resultater knyttet til kommunens oppfattelse av mål og fokus relatert til CRM.

I Kvinesdal føler servicekontormedarbeider at Høykom-prosjektets mål muligens er litt uklart:

”Jeg ble hevet inn i det i etterkant etter at de starta. Og jeg har jo og stilt spørsmål om hva er det vi skal med det? Men det har jo vært tanken at du skal drive brukerstøtte på tvers av kommunene.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Ovenfor øvrige medlemmer i redaksjonsgruppa til Kvinesdal mener ansvarlig for helse og sosial fagsystemer at muligens målet med prosjektet har blitt dårlig formidlet:

”Det er jo bare det at en må skjønne at det går an å bruke en annen kanal. Og den informasjonen har jo ikke vært god nok heller.”

∞ Rådgiver for fagsystemer innen Helse og Sosial, Kvinesdal

I Kvinesdal kan det virke som om ePort CRM har blitt mindre prioritert:

”Så kom dette på toppen liksom, CRMen kom ramlende inn.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Det generelle som oppleves blant kommunene er at mål og fokus har flyttet seg mer eller mindre gjennom prosjektets livsløp.

Sirdals IT-konsulent mener fokus for et CRM-prosjekt bør være kvalitet og nytte:

”Ja, det og det er et viktig poeng at skal et slik prosjekt bli godt mottatt i kommunene må fokus være at det skal bedre kvalitet og være til nytte for kommunene. For hvis kommunene ser at her er det strukturrasjonalisering eller økonomi som er motivet, så er vi ikke interessert”

∞ IT-konsulent, Sirdal

Liknende oppfatning har servicetorgmedarbeideren i Sirdal, som stiller seg svært negativ til fokus på strukturrasjonalisering som går på bekostning av arbeidsplasser.

I Lyngdal var det i begynnelsen tenkt at systemet skulle brukes i stor grad mot servicekontoret. Dette fokuset har i stor grad snevret inn til å kun gjelde brukerstøtte i ePort, og uttesting av dette. Tankegangen i den sammenheng var at skribentene og redaktørene i de forskjellige kommunene skulle kunne bruke samme e-læring for bruk av ePort. I den sammenheng så er det laget noen snutter med e-læring. Avgjørelsen for å ikke ta i bruk CRM-modulen i servicekontoret/torget ble gjort av kommunene selv.

For Lyngdal har fokuset i stor grad vært på å prøve ut ePort CRM-modulen:

”Det CRM-systemet som vi snakker om her, som dere sikkert skjønner det er bare den beta versjonen og den har det vært masse trøbbel med teknisk, og det har vært mer snakk om utviklingen – der vi prøvde ut hvilke muligheter vi har for å innføre det hvis det skulle bli aktuelt med et mye mer ferdig produkt. Det er jo dette prosjektet har gått ut på. Så det absolutt ikke vært et ferdig produkt og det er ikke snakk om å ta det i full skala”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Fra Lyngdals side er det også et spørsmål om økonomi, hvor de håper at samarbeidet mellom kommuner vil kunne påvirke leverandørens priser:

”Altså grunnen til at vi samarbeider, eller har DDV samarbeidet og grunnen til vi har alt dette her er egentlig hvis en skal se det litt kritisk på det så er det for å gå sammen om innkjøp og presse leverandørene til å senke prisene – Fordi når de må konkurrere om en gigantisk kunde som er kanskje 5 eller 10 kommuner... selvfølgelig blir det på grunnlag av det at vi samarbeider...”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Oppsummering

I Sirdal har kvalitet og nytte vært grunnleggende for prosjektet. Og i Lyngdal ser deres IT-konsulent mye nytte i å prøve ut hva slags funksjoner CRM-systemer kan tilby og om et samarbeid rundt innkjøp av dette kan føre til økonomiske gevinster. Det generelle er at fokus og mål er forskjellig i kommunene, noen ansatte oppfatter dette som uklart.

8.5 Verdiskapning

I dette kapittelet presenteres noe av vårt intervju som kan danne grunnlag for verdiskapning på bakgrunn av prosjektet. Det oppleves som om systemet fortsatt er for ustabil til at det kan brukes, IT-konsulent i Lyngdal mener det trengs mye testing for at brukbar versjon foreligger. I Kvinesdal ser de på innføring av Gaim som en prosess som er satt i gang, som må modne over tid. De ønsker i fremtiden å bruke CRM-modulen, men ikke i den ustabile versjonen den finnes i nå. Kommunene ser også verdien i at prosjektet har gitt dem mer informasjon om hva det faktisk går an å samarbeide om og hvordan systemet kan brukes.

Lyngdal har tatt i bruk ePort CRM, men utenom det tekniske så har det ikke vært noen form for tilbakemeldinger som kan danne grunnlag for at det er skapt verdier. Men IT-konsulent i Lyngdal mener at rent teknisk sett så har prosjektet vært en fiasko siden det er brukt av så få personer og man da ikke har fått testet det med en reell belastning:

”Hva skjer når det plutselig blir 100 brukere for eksempel? Takler systemet de, hvordan blir det når det er masse forskjellige temaer på ofte stilte spørsmål? Klarer systemet å få oversikt over det? Vi har ikke fått noe stresstest på det.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Alle kommunene deler oppfatning av at verdien i prosjektet ligger i muligheten til å dele brukerdokumentasjon og e-læringsmateriale.

Sirdal har i løpet av Høykomprosjektet fått øynene opp for mange greie verktøy de vil kunne ha nytten av. I tillegg til dette har det også vært en fordel for dem at de er blitt kjent med ansatte i andre kommuner og hvordan de gjør det der. Her har de blant annet funnet ut deres likheter og ulikheter. Dette er kunnskap deres IT-konsulent ser på som nyttig i fremtidens

planlegging. Servicetorgmedarbeideren i Sirdal mener det er flere sider av tjenestekvalitet på servicetorget. Hun forklarer at verdien kan måles etter hvor fornøyde innbyggeren er med tjenesten. Men innbyggerens oppfattelse av service kan variere og som direkte påvirker om de er fornøyd med tjenesten. For eksempel kan innbyggeren føle at servicen var dårlig p.g.a. at tjenesten ble levert av leie og sure ansatte i kommunene – og vil kanskje føle at servicen var mye bedre visst de ansatte var trivelige. Poenget her at service kan oppfattes veldig forskjellig og er veldig vanskelig å definere. Dette poengteres også videre av IT konsulenten som mener at kommunens kapital er dens omdømme. Kommunen produserer tjenester og kommunen får tilbake ry og tillit. Servicen de yter går direkte på omdømmet til kommunene. Servicekontormedarbeider i Kvinesdal oppfatter integrering av chat som en prosess som er i gang, derfor ser hun også nytten av dette til tross for at det nødvendigvis ikke fungerer så bra for øyeblikket. Hun ønsker å bruke CRM-modulen videre, men ikke i den ustabile versjonen den er i nå.

8.6 Multiintegrasjon av kanaler

Innføring av CRM vil kunne føre til at det etableres nye eller mer integrerte kommunikasjonskanaler. I dette kapitlet presenteres kommunenes erfaring angående multiintegrasjon av kanaler.

Servicekontormedarbeider i Lyngdal mener at det burde holde med e-postsystemet som kommunikasjonskanal med deres innbyggere:

”Ja, ikke sant da ligger det på en måte en kommunikasjonskanal fremme. Da synes jeg at det ikke noen vits å ha så mange flere kanaler inn. Det er jo helle å spore de til en kanal kanskje – også heller gjøre det tenker jeg.”

∞ Servicekontormedarbeider i Lyngdal

Linkende problem oppleves også i Kvinesdal, hvor ansatte istedenfor å bruke Gaim, bruker e-post systemet. Dette forklarer deres rådgiver for fagsystemer innen helse og sosial med at ansatte har brukt MS Outlook i flere år og det er så enkelt.

For å få ansatte til å bruke de nye kanalene foreslår IT-konsulenten i Lyngdal å tvinge innbyggere og ansatte inn på en kanal:

”En måte å gjøre det på, som vi diskuterte var å tvinge folk inn på en kanal, da var det jo snakk om de ansatte – de kan du faktisk tvinge ikke sant – men det kan du jo med innbyggerne også. For eksempel den eneste kontakten du får er igjennom CRM-systemet.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

I Kvinesdal opplever de at integrering av flere kanaler og data skaper juridiske problemer. De har for eksempel ikke tilgang til utvidet informasjon om innbyggerne, for eksempel folkeregisteret. Dette har med personvern å gjøre, mens rådgiver for fagsystemer har tilgang til denne informasjonen, har ikke servicekontormedarbeideren dette. Trenger de opplysninger om innbyggerne må de skaffe dette selv og fører med seg problemer rundt informasjonsintegritet:

”Vi vet ikke hva de gjør, eller hvor de bor, så hvis de oppgir en feil bostedsadresse så bor de der. Det [folkeregisteret, red. an] har kun en begrenset mengde personer tilgang til og de må søke om det. Det har med personvern å gjøre.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I Kvinesdal drives det generelt noe integrering av kanaler. Blant annet så henvises det ofte fra deres lokalavis til nettsiden deres. Også når mennesker utenifra kommunen kontakter dem kan det ofte henvises til deres nettsted. Men deres servicekontormedarbeider presiserer at det er viktig at kommunen presenterer at de ikke er kun tilgjengelig på nett:

”... det er viktig det at vi ikke presenterer at vi bare er tilgjengelig på nett. Vår informasjon skal være tilgjengelig uansett.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I Lyngdal vil det på mange måter være begrenset hvordan ePort CRM-modulen brukes, denne begrensningen grunnet tekniske faktorer:

”... når det gjelder CRM-delen så er ikke det noe som er knyttet direkte mot noen andre systemer sånt sett. Det er et ”stand-alone” system, knyttet opp mot portalen.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Oppsummering

I dette kapittelet er det blitt presentert hvordan kommunene har forholdt seg til integrering av nye kanaler for kommunikasjon. Generelt er det problematisk å migrere brukere fra en kanal til en annen, etablerte rutiner er vanskelig å forandre i den sammenheng. Dette forsterkes ytterligere ved at CRM-systemet ikke er teknisk integrert med andre systemer.

For å få brukerne over på andre kanaler foreslås det i Lyngdal å ”tvinge” brukerne til å bruke CRM-systemet. I Kvinesdal så er det vanskelig å integrere kanaler, grunnet at dette vil skape juridiske problemer. Og på bakgrunn av personvern og begrenset tilgang er de innforstått med at de kanskje sitter med feil opplysninger om sine innbyggere.

Lyngdal mener deres servicekontormedarbeider at det mest hensiktsmessige er å bruke én kanal inn for innbyggerne, deres IT-konsulent mener dette kan gjøres gjennom å nedprioritere andre kanaler. I Kvinesdal så ønsker de at deres informasjon skal være tilgjengelig over flere kanaler, med deres webside skal være hovedstedet for informasjon ut mot innbyggerne.

8.7 Informasjonsforvaltning

I dette kapitlet presenteres det hvordan kommunene forholder seg til informasjonsforvaltning i de tre fasene: innsamling, analyse og bruk av innbyggerinformasjon.

8.7.1 Innsamling av informasjon

Kvinesdal har erfaring med registrering av henvendelser, dette var noe deres servicekontormedarbeider tidlig så nytten av ved etablering av servicetorget. Første året registrerte de alle henvendelser, og etter et evalueringsmøte ble de enige om å registrere en uke på våren og en på høsten. Dette har de brukt for å sjekke om magesfølelsen deres er riktig i forhold til faktiske forhold.

I Kvinesdal har de opplevd at innbyggere bruker deres CRM-henvendelsesmodul som ligger på hjemmesiden. Henvendelsene er blitt skrevet ut og behandlet som fysiske brev.

I Sirdal kommune samles det i utgangspunktet lite data om kommunens innbyggere. Og servicekontormedarbeider kan i utgangspunktet ikke se nytten av et CRM-system til denne oppgaven. Det oppleves bare som et system som skaper tidspress. Mange av henvendelsene hun er vant med å få er ikke egnet for registrering, så ved innsamling av informasjon ville det blitt et problem å vite hvor grensen går for registrering. Dette er også et problem som går igjen hos Kvinesdal.

”Det som jeg tenker er at når en kunde henvender seg og jeg skulle registrert den med navn og nummer som et CRM-system er tenkt og brukt, så blir det litt feil fordi kunder skal kunne henvende seg og stille spørsmål uten at de blir registrert og hvis jeg skulle registrere så måtte jeg opplyse det. Så vi blir ikke som en vanlig bedrift som har et kunderegister på samme måte.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

I Kvinesdal oppleves det som negativt å måtte spørre om tilstrekkelig informasjon ved registreringer. Dette forsterkes ytterligere ved at de ser seg pliktige i å opplyse om at kommunikasjonen blir registrert, noe de mener er å sette terskelen for høyt:

”Det blir ikke service- du forfølger folk for å si det sånn.”

∞ Servicekontormedarbeider, Kvinesdal

Lyngdal har tatt i bruk henvendelsesmodulen i ePort CRM i mindre grad. Deres arkivansatte mener denne muligens er mindre synlig for publikum:

”Vi har jo en sånn henvendelses-greie på hjemmesida, men den ligger vel kanskje litt gjemt?”

∞ Ansatt ved arkivtjenesten, Lyngdal

Deres IT-konsulents erfaringer tilsier at innbyggere kommer med få innspill og disse innspillene handler hovedsakelig om småting, som skrivefeil på en webside etc. Denne modulen er da blitt nedprioritert, sier deres IT-konsulent. På en annen side opplever han at kommunikasjonen med innbyggere generelt er ganske laber, og han mener det skal store endringer til for at de starter konversasjon:

”... Innbyggerne er vant til å forholde seg til det de får og det er tilbudet liksom. Det skal ganske mye til, det skal være ganske galt før de går til noen slags form for aksjon, brevskriveri eller avisskriveri, altså den slags.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

8.7.2 Analyse og bruk av informasjon

Lyngdal har ikke tatt i bruk meta-merking av data og stikkordfunksjonene i ePort CRM. IT-konsulenten deres mener dette har sammenheng med at feil bruk eller at de slutter å bruke dette kan føre til videre feilbruk av informasjon:

”... det skaper store problemer hvis du bruker det feil eller slutter å bruke det – da begynner det å skli ut ikke sant. Da ligger det masse ting som ikke blir tagget ordentlig – og blir ikke tatt med i disse oversiktene.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

I tillegg nevnes også kost/nytte som et argument for å ikke ta det i bruk, det tar for lang tid.

I Kvinesdal er de som nevnt kjent med å registrere henvendelser. De har gjort analyser for å kunne forklare perioder med stor pågang på servicekontoret, men dette oppleves som vanskelig, det er mange variabler som spiller inn. Analyser og registreringer brukes for å dokumentere pågangen og hvordan ressursbruken er på servicetorget. De kan vise til slike resultater hvis servicetorget skal kunne bekrefte at det trengs mer arbeidskraft. Også i Sirdal opplever servicetorgmedarbeideren at det er nyttig å kunne dokumentere sitt arbeid.

I forbindelse med ePort CRM har ikke stikkord og meta-merking av data vært brukt i Kvinesdal. Grunnen er at antall henvendelser har vært for liten, forklarer deres servicekontormedarbeider.

Ved behandlingen av henvendelser så opplever IT-konsulent i Lyngdal dette som meget tungvint og mindre funksjonell fremgangsmåte. Ved mottak av henvendelser fra innbyggere brukes i mindre grad valgfrie felt, noe som kan gjøre det vanskelig å skille ut henvendelser. Han har pleid å svare på slike henvendelser, men grensesnittet oppleves som mindre funksjonelt og tregt. Dette grunner i at det er webbasert, og han mener dette ikke kan sammenlignes med mye brukte verktøy som MS Office. Et annet teknisk problem som oppleves med kommunikasjon med server er hvis dette er tregt, kan i verste fall kobling mot server gå ned og arbeid kan gå tapt. Dette er også en situasjon som en innbygger opplevde ved bruk av skjemaer på kommunens hjemmesider.

Men også den administrative jobben regnes for å være for omfattende ved bruk og gjenbruk av informasjon:

”Sånn med redigeringsarbeid krever jo mye mer administrasjon og blir en barriere for oss som skal administrere det da.”

∞ IT-konsulent, Lyngdal

Han mener dette kunne vært løst med bedre struktur på den opprinnelige informasjonen, noe som på den andre side oppleves som tidkrevende.

Oppsummering

I kommunene varierer erfaringer i henhold til innsamling av innbyggerdata. I Sirdal oppfatter de kommunen som for liten til at det er noe vits i å samle informasjon knyttet til hvert innbyggerforhold. I Kvinesdal ser de nytten av dette, men personvern og tilgang på integrert informasjon gjør dette vanskelig. Et annet problem som også oppleves i kommunen er at informasjonssamling går på bekostning av servicen.

Konkret i forhold til ePort CRM er systemets funksjonalitet i mindre grad tatt i bruk. Både Kvinesdal og Lyngdal har erfaring med kommunikasjon med innbyggere gjennom henvendelsesmodulen, men det er delte meninger om effektiviteten av dette. I Kvinesdal er de kjent med å registrere henvendelser, dette er brukt for å kunne dokumentere pågang på servicetorget. Utvidet analyse av henvendelser foreligger ikke, siden kommunene opplever at mengden data var så liten at dette ikke har vært hensiktsmessig. Videre behandling av informasjon oppleves som vanskelig i Lyngdal, de mener dette kan ha sammenheng med at informasjonen er for ustrukturert når den først blir registrert.

9 Diskusjon

Denne rapporten er bygd opp rundt at det skal være en sammenheng mellom teori, resultater og diskusjon. Men selv om diskusjonen har samme struktur som teori og resultater er temaer hentet fra flere områder i teorien. Dette er temaer som er gjennomgående og berører flere områder av en CRM-implementering. I dette kapitlet diskuteres resultatene fra kapittel 8 i forhold til relevant teori. I kapitlet diskuteres kort risikoelementer i Høykom-prosjektet (Høykom, 2005a). Til slutt i kapittel 9.9 oppsummeres studiens funn i form av faktorer strukturert i tabeller.

9.1 Tilstandsrapport

En CRM-tilstandsrapport skal kartlegge organisasjonen og dens omgivelser med mål å kunne enklere bedømme hvor klar organisasjonen er for CRM. Tilstandsrapporten skal inneholde kartlegging av styrker og svakheter i henhold til CRM-innføring.

Undersøkelseskommunene har ikke utarbeidet en tilstandsrapport på en formell måte. Høykom-prosjektet har vært et utprøvelsesprosjekt hvor resultatene derfra kan gi innspill til en slik tilstandsrapport. Denne rapporten kan også være et viktig innspill i den sammenheng. Men vi vurderer det slik at en tilstandsrapport behøver informasjon gjennom en mer målrettet og nøyaktig beskrivelse av kommunene og dets miljø.

Ocker og Mudambi (2003) mener at en slik tilstandsrapport skal kunne gjøre det enklere for en organisasjon å se sosiale, intelligente og teknologiske faktorer i sammenheng. Vår studie viser at det har vært mindre sammenheng mellom flere faktorer for kommunenes tilstand. For eksempel har det vært vanskelig for kommunenes ansatte å se den komplementære sammenhengen mellom CRM-teknologi, strategi (for eksempel organisasjonens behov) og kultur. Mangel på synlighet og sammenheng mellom sosiale (kulturelle), intelligente (strategiske) og teknologiske faktorer er på mange måter gjennomgående i studie. En tilstandsrapport ville også kunne avdekket viktige faktorer som styrker og svakheter i forhold til innføring av CRM.

I en tilstandsrapport skal også informasjon om konkurrenter kartlegges og dette skal danne grunnlag for forbedring og sammenligning. I offentlig sektor er det ikke konkurranse mellom organisasjoner på lik linje som i privat sektor men mer lik et monopol hvor markedsutsettelse ikke er et tema (Schellong, 2005). Resultatene viser at kommunens ansatte oppfatter kommunen innad som stort sett servicefokuserte internt. Det er altså i mindre grad intern konkurranse blant etatene. Men i en interkommunal sammenheng kommer det frem at kommunene ønsker å fremstå som unike og spesielle. På den måten er kommunene ulike og en tilstandsrapport ville kunne på et tidlig nivå avdekket problemer rundt interkommunalt samarbeid. Tilstandsrapporten kan også virke andre veien. En tilstandsrapport ville også hjulpet kommuner ved at de enklere kunne sammenligne seg med andre kommuner, noe som kunne dannet grunnlag for kartlegging av potensiell forbedring. På den måten kunne kommunene basert CRM-prosjekter på realistiske systemkrav. Det finnes kommuner som har innført CRM, for eksempel Molde kommune (Computerworld, 2007; Molde kommune, 2007). Molde kommune har innført en kundebehandlingsløsning (CRM) som holder oversikt over alle henvendelser gjennom integrerte kommunikasjonskanaler, samt med de mer tradisjonelle arkiv- og fagsystemene.

Utvikling av tilstandsrapport kan være en overordnet faktor som vil kunne påvirke mange forhold ved innføring av CRM. Spesielt med tanke på synlighet og utfyllende forståelse av andre faktorer, som sosiale, intelligente og teknologiske. Det er da grunn til å tro at utvikling av tilstandsrapport kan være en faktor som påvirker innføring av CRM i offentlig sektor.

9.2 Endringsledelse

Det første en organisasjon skal gjøre i henhold til endring er å finne ut om den er klar for en endring. Deretter skal endringen fokuseres på med støtte fra toppledelse, opplæring, motivering og brukeraksept (Bygstad, 2003). Chalmers (2006) foreslår diverse tiltak for å oppnå brukeraksept og endring. Han foreslår blant annet at det utvikles en kommunikasjonsplan og et arbeidsteam som skal ta seg av endringen. Vi har i mindre grad sett at liknende tiltak er blitt gjort i kommunene. Det er gjennomført workshops i sammenheng med Høykom-prosjektet, der status og mål ble kommunisert. Til tross for dette viser våre resultater at kommunene har slitt med å integrere ansatte, skape synlighet rundt prosjekt og organisasjon og målsetting.

Endringsledelse vil være en hovedfaktor som omfatter mange underfaktorer. Noen av disse underfaktorene vil også være en del av andre hovedfaktorer. På bakgrunn av vår studie vil vi kategorisere og diskutere følgende faktorer som en del av endringsledelse.

Organisatoriske sider av endringsledelse:

- Opplæring
- Relasjon innbyggere-servicetorg
- Ansattes individuelle prosedyrer og arbeidsoppgaver
- Kultur og tradisjon for interkommunalt samarbeid
- Innbygger eller kunde
- Frykt for nedbemanning
- Ildsjeler

Tilpasning av teknologi:

- Integrasjon med eksisterende infrastruktur
- Komplementære systemer
- Usikkerhet rundt ny teknologi
- Endring i arbeidsprosesser
- Valgmuligheter ved bruk av systemene
- Oppfattet behov
- Ustabilt og tungvindt system

9.2.1 Organisatoriske sider av endringsledelse

I dette kapitlet diskuterer vi erfaringer med fokus på den organisatoriske siden av CRM-innføring. Tekniske løsninger vil ikke alene være skape innbyggerfokuserede offentlige organisasjoner. Richter *et al.* (2004) mener blant annet at organisasjoner tror at uproblematisk, tekniske innovasjoner fører til sosiale forandringer. Forskning viser at det kreves mye arbeid for å skape aksept blant brukerne (Richter *et al.*, 2004).

Opplæring

For at CRM skal bli vellykket i en bedrift er det altså ikke nok at det bare installeres CRM-programvare, men det trengs også opplæring av de ansatte slik at disse har en holdning henhold til CRM-filosofien. Empiriske studier antyder at CRM-teknologien i seg selv bare har

en moderat påvirkning på relasjonsbygning til kundene (Schellong, 2005). Det er da grunn til å tro at ved innføring av CRM trengs det opplæring hvor fokus ikke kun er på teknologi, men også i henhold til filosofi og kundefokus. Chalmers (2006) mener et viktig poeng i henhold til endringsledelse er å integrere de ansatte, samt skape synlighet.

I undersøkelseskommunene har det vært begrenset opplæring av ePort CRM, grunnet er at modulen skulle være enkel og intuitiv i bruk. Det er en oppfattelse at ved innføring av CRM ser kommunene hovedsakelig på den teknologiske delen av opplæring. Resultatene viser problemer i henhold til forståelse og bruk av CRM-teknologi og prinsipper. Det er i den sammenheng viktig at ansatte forstår hvorfor de skal samle slik data, dette vil resultere i større grad av forståelse for informasjonsinnsamling, samarbeid og CRM generelt (Anderson og Kerr, 2002; Kerzner, 2001). Det kan også være avgjørende at opplæring skjer i henhold til bruk av rapporter. Typisk problem er at verktøy for rapportering finnes, men i mindre grad brukes (Kerzner, 2001). Opplæring ved innføring av CRM bør skje på flere områder enn kun tekniske sider av initiativet.

Studie viser at opplæring gjøres i mindre grad, og da i henhold til teknologi. Opplæring vil kunne påvirke innføring av CRM på mange måter. Vi har også sett at dette vil kunne stemme i vår studie, for eksempel: CRM-filosofi/kundefokus, og aksept/motstand til teknologi.

Relasjon innbyggere-servicetorg

Vi vil i dette avsnittet se hvordan kjennskap mellom kommunenes ansatte og innbyggere vil kunne påvirke innføring av CRM, vi kaller denne faktoren ”relasjon innbyggere-servicetorg”. Vår studie viser at dette vil kunne påvirke blant annet oppfattet behovet for CRM noe som igjen påvirker aksept/motstand til teknologi.

I følge teorien skal et CRM-system styrke båndet mellom kunde og organisasjon. I den sammenheng viser studie at egenskaper ved kommunens ansatte, spesielt ved servicetorget, kan ha en sammenheng med hvor tett båndet er mot innbyggere.

Studien viser at det kan være en sammenheng mellom kjennskap til innbyggere og oppfattet behov for CRM. Dette kommer spesielt tydelig frem i en av kommunene, hvor servicetorgmedarbeider kjenner ”alle” innbyggere og deres ærender, dette gjør at de ser liten vits i å dokumentere henvendelser og innbyggerinformasjon i et CRM-system.

Den generelle oppfatningen i kommunene er at små kommuner ikke har behov for å registrere kommunikasjon med sine innbyggere, mens større kommuner som for eksempel Mandal heller har dette behovet. Vi stiller spørsmål ved denne tankegangen siden ved at kun et fåtall ansatte har slik informasjon, vil dette på mange måter hindre den grunnleggende filosofi ved CRM: CRM omhandler interaksjon mellom teknologi, prosesser, organisasjon, ledelse og mennesker (Bygstad, 2003; Batista og Kawalek 2004; Chen *et al.*, 2003; Fjermestad og Romano, 2003; Richter *et al.*, 2004). Og en grunnleggende oppgave er blant annet at det må være mulig å drive informasjonsinnsamling mot den enkelte kunde (Turban *et al.* 2005). Problemet i den sammenheng er at denne innbyggerinformasjonen ikke er kommunisert utover servicetorget.

Avstanden mellom innbygger og enkelte saksbehandlere kan være liten. Dette skaper ekstra pågang for enkelte saksbehandlere. Vi mener det finnes grunn til å tro at dette kan oppleves som udemokratisk for innbyggere som ikke har et nært forhold til saksbehandlere. Dette forsterkes også ved at mange av kommunens innbyggere oppleves som passive aktører, som

aldri bruker kommunens tjenester. Schellong (2005) viser at det skal være en demokratisk forståelse og filosofi for CRM i offentlig sektor. I offentlig sektor vil en behandle alle innbyggere likt med samme kvalitetsstandard. Vi mener det finnes grunn til å tro at et CRM-system kunne hjulpet, hvor kommunikasjonen mellom innbygger og saksbehandler kunne bli mer strømlinjeformet og formell. Dette skiller offentlig interesser fra private interesser ved at det må tas hensyn til et bredere sett av mål og verdier (Christensen *et al.*, 2004). Mange ulike hensyn må avveies mot hverandre. Demokratiske hensyn, rettstatlige verdier og hensyn til fellesskapet tillegges en helt annen vekt i offentlige enn i private organisasjoner. Dette forholdet kan påvirke innføring av CRM i offentlig sektor hvor målet er å skape demokratiske tjenester hvor alle innbyggere behandles gjennom ett integrert kontaktpunkt.

Ansattes individuelle prosedyrer og arbeidsoppgaver

Vi har tidligere i diskusjonen sett på tilstandsrapport og dens funksjon. I en slik rapport ville det vært naturlig å dokumentere interne prosedyrer og arbeidsprosesser i kommunene. Dette ville kunne avdekke mulige CRM-initiativer. På bakgrunn av vår studie av Høykom-prosjektet vil de individuelle prosedyrene og oppgavene for hver enkel ansatt i kommunene påvirke innføring av CRM. I undersøkelseskommunene kommer det frem at deres saksbehandlere nødvendigvis ikke alltid vil kunne behandle hverandres saker. I resultatene kommer det for eksempel frem at de forskjellige saksbehandlerne jobber med saker relatert til bestemte gårds- og bruksnummer. Dette gjør det vanskelig å jobbe med hverandres saker, og enda vanskeligere å samarbeide på kryss av kommunegrensene, noe som var utgangspunktet for Høykom-prosjektet.

Vi ser altså at individuelle prosedyrer vil påvirke muligheter ved innføring av CRM og spesielt i en interkommunal sammenheng.

Kultur og tradisjon for interkommunalt samarbeid

Underveis i Høykom-prosjektet fant de tre kommunene ut at det ikke var mye å samarbeide om som den innledende kartleggingen ga inntrykk av. Dette begrunnes med at de er ulike i tillegg til at det ikke er tradisjon eller kultur for samarbeid på kryss av kommunegrensene. Det to faktorer som kommer igjen her, blant annet ønske om å være unike og spesielle, ved å være kreative og originale på områder/tjenester som skaper ”proteksjonisme” til egen jobb og samarbeid rundt tjenester/områder som ikke regelstyrt fra statsnivå. Dette tar sannsynligvis tid og ressurser for å forandre, siden de fleste organisasjoner har en kultur som er bygd opp over flere år (Kerzner, 2001). Som vi har diskutert i kapittel om tilstandsrapport viser vår studie at det er en form for konkurranse mellom kommunene, det kan tyde på at dette har bakgrunn i blant annet kulturelle og tradisjonelle forhold.

Chalmeta (2006) mener at problemer rundt å få organisasjonen kundefokusert kan ligge i historiske egenskaper ved organisasjonen, som gjør at ansatte fokuserer på sine individuelle mål. Det kan være vanskelig å definere hvor grensene for en offentlig organisasjon går (Christensen *et al.*, 2004). Hvis vi relaterer teorien til vår studie vil vi kunne si at kommunene opplever seg som avgrensede organisasjoner hvor det er tradisjon og kultur for å fokusere på individuelle oppgaver. Det viser at det er begrenset kultur for internt kundefokus (dvs. ansatte) på tvers av kommunene.

Vår studie tyder altså på at kultur og tradisjon vil kunne påvirke innføring av CRM, spesielt i en interkommunal sammenheng.

Innbygger eller kunde?

Noe interessant som går igjen i kommunene er at noen ganger brukes begrepet "kunde" om innbyggere. På bakgrunn av våre intervjuer vet vi ikke er bevisst bruk av begrepene, men dette er et definisjonsspørsmål som noen forfattere har tatt tak i, og det er grunn til å tro at feil bruk av begrepet kan føre til feil kommunikasjon. Diskusjonen bygger på at ved å kalle innbygger "forbruker" eller "kunde" blir kommunikasjon med innbyggere en passiv kommersiell kanal istedenfor et interaktivt politisk engasjement (Schellong, 2005; Larsen og Milakovich, 2005). Dette blir kritisert ved at dette kan skade demokratiet og overordnede verdier i samfunnet (Larsen og Milakovich, 2005):

"Citizens are described as bearer of rights and duties within the context of a wider community. Customers are different in that they do not share common purposes but rather seek to optimize their own individual profits"

(ibid, s. 63)

Våre resultater er ikke tilstrekkelige for å kunne beskrive hva slags konsekvenser dette har eksternt og internt i kommunene. Men som vi har sett mener mange forfattere at definisjonen kan påvirke forholdet til innbyggere. Den offentlige interessen forsvinner når innbyggere blir transformert til kunder (Larsen og Milakovich, 2005). Vår studie har avdekket at det brukes forskjellige begrep om kommunens innbyggere, dette kan bety at det oppfattes forskjellig og da kunne påvirke oppfattelse og innføring av CRM. Men vår studie er mindre omfattende i forhold til dette temaet, så det finnes for lite datagrunnlag til å undersøke dette i dybden.

Frykt for nedbemanning

En hindring ved innføring av ny teknologi er frykten for tap av arbeidsplasser (Richter *et al.*, 2004). Usikkerhet rundt ny teknologi resulterer også i et annet problem som oppleves i flere av kommunene. Et inntrykk er at sentralisering og interkommunalt samarbeid kan føre til at spesielt småkommunene blir den tapende part. De mener slikt samarbeid kan føre til at tjenester flyttes til større kommuner, siden dette kan virke mest økonomisk. Dette er sterk motstand mot tiltak som går sentralisering, i den sammenheng nevnes ulemper som mindre lokal kjennskap, fraflytting fra kommunen og generelt svekket lokalmiljø. Så selv om kommunene har mulighet til å sentralisere stillinger er dette altså ikke ønskelig. I Høykomprosjektet har ikke nedbemanning vært motiv eller driver, men allikevel har dette vært et tema i kommunene og ført til frykt, spesielt blant servicetorgmedarbeiderne. Frykt for nedbemanning vil altså påvirke holdningen til CRM.

Ildsjeler

Det er en oppfatning i kommunene at en vellykket innføring av et system i stor grad er avhengig av at noen brenner for det. I tilknytning til innføring av ePort CRM har det i mindre grad vært ansatte som har brent for systemet, dette er noe som går igjen i de tre kommunene. Hvis vi ser på modellen "Prosessmodell av CRM implementering" (Pan og Kim, 2006), vil vi se at ildsjeler ("Champion continuity") vil påvirke de fleste prosessene i en implementering. Ifølge modellen vil mangel på ildsjeler påvirke blant annet støtte fra toppledelse, brukerdeltakelse, systemkrav, endringsledelse og på sikt verdiskapning. Det er en mulighet for at dette kan ha vært tilfellet i vår studie. Resultatene våre viser jo nettopp at det har vært mangel på tilstrekkelig brukerdeltakelse, systemkrav som ikke har vært i henhold til behov, mangel på endringsledelse og mindre verdiskapning. Dette kan selvfølgelig også ha en sammenheng med at Høykomprosjektet har vært et pilotprosjekt. Men resultatene viser uansett behovet for ildsjeler i CRM-prosjekter, og det er grunn til å tro at dette vil gjelde for pilotprosjekter også. En ildsjel ville kunne gjort ansatte tryggere på systemene, økt bruk og

dermed bidratt til mer dekkende datagrunnlag for seinere forskning og investeringer. Resultatene er muligens altså i tråd med teorien rundt "Prosessmodell av CRM-implementering" (ibid), hvor det grunnleggende for verdiskapning i CRM-implementering er at det er en ildsjel tilstede.

Det burde kanskje da satt i gang utvidet tiltak for spredning av eierskap slik at det ikke endte med at sentrale personer gjorde oppgavene istedenfor brukerne.

9.2.2 Tilpasning av teknologi

I forrige kapittel ble de mer sosiale faktorer av CRM-innføring presentert. I dette kapittelet presenteres faktorer som i større grad er knyttet til den teknologiske siden av CRM-innføring.

Integrasjon med eksisterende infrastruktur

Hvis vi ser på oversikt over IT systemer i undersøkelseskommunene (Tabell 12) kommer det frem at kommunene har systemer som dekker de fleste behov. Det finnes flere leverandører og regler for systemene som gjør at det er teknisk og juridisk vanskelig å integrere dem. Dette danner et grunnleggende problem ved CRM-tankegangen, ved at et CRM-system ikke kan bakkes opp av et integrert back-office system. Uten denne typen integrasjonsmuligheter vil muligens CRM-systemer bli en "add-on" teknologi noe som sterkt frarådes av Batista og Kawalek (2004). Slik CRM-modulen er nå er den ikke knyttet opp mot andre systemene, en av kommunenes IT-konsulent oppfatter dette som et "stand-alone" system knyttet opp mot ePort portalen. Dette kan danne grunnleggende problemer med CRM-initiativet og er noe som beskrives av Goodhue *et al.* (2002) i deres kategorisering/mål med CRM. Her beskriver de at et av målene må være å danne en infrastruktur som støtter CRM-applikasjoner, dette kunne vært i form av et integrert ES, noe Davenport (1998) beskriver som Enterprise System rammeverk. I kommunene er det et ønske at henvendelser på servicekontoret blir behandlet gjennom en mer strømlinjeformet prosess, dette er noe de ser for seg i et fremtidig system. En må da løse et grunnleggende problem med mangel på integrasjon av eksisterende systemer. Kannabiran *et al.* (2004) viser til at et CRM i offentlig sektor vil kreve innkjøp av nye applikasjoner, integrering av gamle applikasjoner og "legacy" systemer på lik linje med CRM i privat sektor. Men teorien viser også til at CRM må integreres i hele organisasjonene, det holder ikke å se på den tekniske delen. Hvis CRM er delegert til kun en del av organisasjonen, for eksempel IKT vil dette gå utover kunder/brukere (Anderson og Kerr, 2002).

Et fullverdig CRM-løsning på et servicekontor vil kreve tilgang til flere etaters interne systemer. For en del av disse dataene er det i dag bare et begrenset antall medarbeidere i de enkelte etater som skal ha tilgang (for eksempel folkeregisteret, fagsystemer for helse og sosial). Utfordringen blir todelt, en mer teknisk rettet, for å få systemer til å snakke sammen og en mer juridisk eller organisatorisk rettet, hvor en må konkretisere hvilke data som skal være tilgjengelig på servicekontoret.

Dette kan føre til at CRM-teknologien (ePort CRM) blir en "stand-alone" modul. Resultatene viser altså at organisasjonens integrasjon med infrastruktur vil påvirke innføring av CRM.

Komplementære systemer

Det er en oppfattelse i kommunene at eksisterende systemer overlapper funksjonaliteten som tilbys i ePort. I en kommune oppleves dette som en samling av eksisterende systemer. I forhold til et mer generelt CRM-system oppfatter de delvis sitt sakssystem som et CRM-system, hvor alle henvendelser blir knyttet til en sak. Hvis vi ser på typisk CRM-programvare beskrevet av Goodhue *et al.* (2002) og Tourniaire, (2003) ser vi at noe av dette også går igjen i

kommunenes systemer (Tabell 12: Oversikt over IT systemer i undersøkelseskommunene). Blant annet finnes det i kommunene system for å følge saker, liknende finnes i kommersiell sektor, hvor salgsautomatisering brukes for å følge alle interne og eksterne aktiviteter relatert til salg. Det finnes også en form for ”kunnskapsdatabase” i kommunene i form av et arkiv, men dette er nødvendigvis ikke i elektronisk form eller integrert med flere systemer. Disse kan på mange måter være taktiske databaser som beskrives som enkeltstående database uten integrasjon (Payne, 2005). Det finnes i mindre grad systemer for analyse, markedsføring mot innbyggere og integrerte kommunikasjonskanaler. I forholdt til ePort CRM og Gaim mener kommunene at mye av dets funksjonalitet finnes i eksisterende systemer. Vår studie viser at faktoren ”komplementære systemer” kan påvirke innføring av CRM.

Usikkerhet rundt ny teknologi

Ved innføring av IKT og CRM-teknologi i kommunene kan dette føre til frykt og usikkerhet blant ansatte. Kommunenes tidligere erfaring rundt innføring av generell IKT viser også dette, hvor deres IT-konsulent mener ansatte kan være ”redd” for IKT og nye måter å kommunisere på. Dette har ført blant annet til at systemer i mindre grad er brukt. Jo mer systemet innbefatter forandringer, jo mer sannsynlig er motstanden for systemet (Markus, 1983). Vår studie viser at ”usikkerhet rundt ny teknologi” er en faktor som kan påvirke motstand til innføring av CRM.

En oppfatning som finnes i undersøkelseskommune er at kommunikasjon ikke bare er ord som utveksles. Med dette mener de at mye av innholdet og kvaliteten på kommunikasjon mistes når den gjøres elektronisk, noe som oppleves som negativt. Hvis teknologi da fører til mindre fysisk kommunikasjon vil dette da føre til motstand. Teknologi må da muligens bli presentert som et supplement, og ikke en erstatning for annen kommunikasjon. Vi ser at denne faktoren er viktig ved innføring av CRM i kommunene.

Endring i arbeidsprosesser

I dette avsnittet vil vi se på hvordan kommunene har oppnådd et fokus på service og hvordan en prosessendring kan danne grunnlag for dette. Vi ser at deler av kommunene kan ha fokus på saker mens andre har fokus på service. Tjenester levert av offentlig sektor burde orienteres rundt innbyggerne, ikke rundt administrative og byråkratiske prosesser (Larsen og Milakovich, 2005). Chalmeta (2006) mener innføring av CRM og kundefokus ofte innebærer en form for prosessendring som likner BPR (Business Process Reengineering). Derfra kan en skape en mer servicefokuset offentlig sektor. Som vi ser i teorien er CRM avhengig av en kundefokuset forretningsfilosofi og en kultur som effektivt støtter markedsforståelse, salg og serviceprosesser (Turban *et al.*, 2005).

Det er gjennomgående i kommunene at service er noe som drives både internt og eksternt. I en av kommune opplever de at samarbeid og servicegraden internt har blitt bedre etter at de samlet alle ansatte i samme bygning. Servicetorget er bygget opp med fokus på service (OSK, 2000), dette er også en oppfattelse som går igjen i kommunenes etablering av servicetorg. Det oppleves også at jevne møter mellom ansatte der service har vært et fokus har ført til servicefokus dem imellom har blitt forbedret. En annen gevinst med denne fremgangsmåten er at informasjonsdeling er bedre og friere.

Det vi ser er at ved prosessen ved oppbygging av servicetorget, oppleves det i de tre kommune at dette er vellykket i henhold til å skape et servicefokuset servicetorg/kontor. Dette er også i tråd med teorien hvor Batista og Kawalek (2004) sier at CRM-prinsipper må integreres i starten av et CRM-initiativ, det er ikke en teknologi som kan bli innført på seinere

tidspunkt. Også kan oppbygging av servicetorget være vellykket i henhold til Richter *et al.* (2004) beskrivelse av riktig endringsledelse, hvor det å fjerne kulturelle og sosiale barrierer er viktig. Mangel på redefinering av prosesser blir beskrevet som en av de viktigste årsakene til mislykkede CRM-prosjekter (Chalmeta, 2006). Walton (1989) mener generelt at implementering av informasjonssystemer må koordineres med endringer i organisasjonen, og viser til at IS og organisasjonen er avhengig av hverandre. Gjennom denne tankegangen kan implementering av organisatoriske informasjonssystemer utvikle seg fra rene tekniske prosesser til organisatoriske endringsprosesser. Dette kommer også igjen fra blant annet Goodhue *et al.*, (2002, s.90):

“In general, changing the technology without transforming the organization (the work processes and the mindset of the employees) often leads to less-than-optimal results. Companies may need to develop a customer-centric culture, hire personnel with the vision and skills needed to implement and practice CRM, and change business processes, organizational structures and reward systems.”

Vi har sett i teorien at et servicetorg har mange av likhetene med et CRM-initiativ. Vår studie viser at det kan være en sammenheng mellom prosessendring (BPR) og innføring av et CRM-initiativ.

Valgmuligheter ved bruk av systemene

I kommunene er kompetansen spredt blant ansatte. For å øke den generelle IKT kompetansen er det satt i gang blant annet diverse tiltak for opplæring. Til tross for dette er det fortsatt noen ansatte som ikke bruker de eksisterende systemene på en hensiktsmessig måte. Dette oppleves som frustrerende. Det foreslåes at brukerne må ”tvinges” til å bruke systemene rutiner, slik at all informasjon går gjennom ett system. For mange frivillige valg i henhold til utfylling av rapporter og skjemaer er et problem, også ved bruk av ePort CRM. En løsning er altså at brukerne tvinges til å bruke systemene. Dette er også noe som vil skje med de nye sakssystemene som innføres i kommunene. Dette skjer ved at det ikke lenger blir mulig å unngå systemets rutiner, valgmulighetene faller altså bort. Valgmuligheter har også skapt et problem i forhold til innlogging i både ePort CRM og Gaim, noe som har resultert i at systemene i mindre grad er tatt i bruk. Flere av kommunene ser altså at ved innføring av IKT generelt må brukerne i større grad tvinges inn i nye rutiner, eller i praksis må det være færre valgmuligheter.

Oppfattet behov

I undersøkelseskommunene kommer det frem at CRM-systemet har blitt møtt med blandende følelser, til dels fordi de ikke sett nytten av systemet. Informasjonssystemer fødes på bakgrunn av organisatoriske behov eller IS innovasjoner (Cooper og Zmud, 1990). I undersøkelseskommunen var fokuset i Høykom-prosjektet å prøve ut konseptet CRM i interkommunal sammenheng. På mange måter ble dette mindre vellykket og snevert. En stor begrensing er at Høykom-prosjektet har blitt forskjøvet så prøveperioden for uttesting av CRM-systemet har blitt kortet ned, fra 9 til 3 mnd. I løpet av denne testtiden har ikke kommunene i mindre grad funnet områder hvor CRM kan brukes. I forhold til mer generelle CRM-systemer er behovet forskjellig i kommunene, men en tendens er at det er mindre behov for et mer utvidet CRM-system. Vår studie viser at faktoren ”oppfattet behov” er en meget kompleks faktor, på den måten at den påvirkes av så mange andre faktorer, for eksempel vil forståelse av teknologi gjøre muligens at behov oppfattes anderledes. ”Oppfattet behov” er ifølge vår studie en viktig faktor ved innføring av CRM.

Ustabil og tungvindt system

Organisasjoner som bruker enkle intuitive løsninger oppnår ofte bedre resultater enn ved bruk av avanserte og tungvinte løsninger (Anderson og Kerr, 2002). Det er kvaliteten på teknologien som øker brukernes lojalitet, ikke kvantitet (Breakenridge og DeLoughry, 2003). Det er et gjennomgående problem som oppleves i kommunene at Gaim har ligget på en ustabil server. Det er en oppfattelse at ustabil og ikke fungerende systemer har gjort brukerne lei og skapt motstand til system. Dette problemet komplimenteres ved at å logge inn på systemene er blitt oppfattet som tungvindt. Det har vært en felles oppfattelse i kommunene at jo høyere terskelen er for bruk av systemet jo større er muligheten for at det ikke blir brukt. Dette har altså vært tilfelle ved ePort CRM og Gaim, hvor mange innlogginger fører til mindre bruk.

I forhold til samarbeid mellom kommunene gjennom ePort CRM har det vært et problem at deres individuelle systemer til tider har hatt forskjellige, ukompatible versjoner. På mange måter kolliderer disse erfaringene med hva Bygstad (2003); Fjermstad og Romano (2003) mener om egenskapene til IKT: Teknologien skal være nøyaktig valgt, lett å bruke og skalert til konteksten.

9.3 Prosjektstyring og – ledelse

Prosjekter er kritiske for suksessen til en organisasjon (Kerzner, 2001). Dette er aktiviteter som fører til forandrede tjenester, produkter, miljø, prosesser og organisasjon. Vi vil i dette kapitlet se på tre faktorer vår studie har avdekket:

- Manglende endringsledelse og autoritet
- Prosjektdeltakelse
- Valg av leverandør

Manglende endringsledelse og autoritet

Et dyktig prosjektteam er en viktig faktor for suksess, ofte viktigere enn de finansielle ressursene (Tourniaire, 2003). Hvis vi ser på involverte i ePort CRM-prosjektet, vil vi kunne se at prosjektdeltakerne har spredt og grundig kompetanse. Hvis vi ser på de typiske rollene i et prosjekt beskrevet av Tourniaire (2003), ser vi at flere roller er dekket, mens noen i mindre grad finnes eller har vært mindre synlige. I prosjektet vil vi si det har vært IKT-eier, superbrukere og konsulenter. Vår studie går ikke i stor grad inn på prosjektdeltakelse, men resultatene kan tyde på at det mangler roller som ville innebære eierskap til prosjektet og autoritet rundt prosjektet. Det har også på mange måter vært mangel på rollen som endringsleder som skulle kunne iverksette tiltak mot endringsmotstand (Richter *et al.*, 2004).

Prosjektdeltakelse

For at motstand til nye systemer skal reduseres er det viktig å samle tilbakemeldinger fra brukere (Fjermstad og Romano), dette skal danne grunnlag for forbedring og prosjektstyring. Brukerne i sammenheng med Høykomprosjektet vil også være prosjektdeltakere. Det har vært et felles problem i kommunene at brukerne av ePort CRM og Gaim har glemt å bruke systemet. Dette bygger mye på at de ikke har hatt behovet og det ikke finnes rutine for bruk. Noe som kan ha vært et problem i henhold til Høykom-prosjektet, hvor mange av målene bygger på nettopp tilbakemeldinger og deltakelse. Men vi ser også for oss at dette gjelder andre CRM-prosjekter, siden disse også bygger på aktiv deltakelse fra brukerne (i dette tilfelle prosjektmedlemmene). Også har det vært et problem at prosjektmedlemmer ble introdusert til prosjektet når det allerede var igangsatt, dette har ført til mindre synlighet rundt prosjektet og dets mål. Prosessmodellen til Pan og Kim (2006) viser at brukerdeltakelse er en

grunnleggende faktor for verdiskapning i implementering av CRM. Det er stor grunn til å tro at redusert deltakelse blant prosjektmedlemmene i kommunene har ført til et svekket resultat i henhold til Høykom-prosjektet og også i henhold til generell innføring av CRM.

Valg av leverandør

I forhold til valg av leverandør mener Payne (2005) at det er viktig å tenke på:

- Har leverandøren erfaring fra tidligere liknende prosjekter, og hva er resultatene av dette, ble disse levert på tid og etter budsjettet
- Har leverandøren erfaring fra liknende partnerskap
- Kan leverandør tilby kompatibilitet mellom teknologi, filosofi og praksis
- Har leverandøren mulighet til å oppfylle krav til system og oppfølging
- Vil leverandøren jobbe for organisasjonens beste
- Kan leverandørens produkt rettferdiggjøres med tanke på kost/nytte, skalering og fleksibilitet

Vår studie viser at det ikke har vært enkelt å kombinere CRM-teknologi med et interkommunalt samarbeid, mye grunnet kulturell motstand. I tillegg til kulturelle problemer har CRM-initiativene også vært preget av tekniske problemer. Undersøkelseskommunene beskriver ePort CRM som en betaversjon av et endelig system, hvor fokus har vært på utvikling og utprøving av konseptet. I de tre kommunene er det en felles oppfatning at modulen har hatt mye tekniske problemer. Kvinesdals erfaring har vært at leverandør har tatt imot innspill. Det kommer frem at leverandøren har brukt masse tid på tilbakemeldinger, men at det har tatt for lang tid før tilbakemeldingene kom. Det tok i det hele tatt lang tid før brukerne kom inn i CRM-modulen.

Leverandør kan utvikle produktet for kommunal sektor, og på den måten få inngang til et stort marked. På den andre side kan kommunene tjene på at systemet blir billigere siden de samarbeider om innkjøp. Hvis vi ser på kravspesifikasjonen for modul for brukerstøtte/servicekontoret (Høykom, 2005b), kommer det frem at leverandør har erfaring fra kommuner som har tatt i bruk modulen for servicetorget. I Høykom-prosjektet har det vært litt spesielt i henhold til valg av leverandør, siden det kun var en aktuell leverandør. Dette har sannsynligvis sammenheng med at prosjektet er et prøveprosjekt. Litteraturen tilsier at et typisk problemområde ved valg av leverandør er at leverandørens kompetanse ikke blir tatt med i anbudsrunder, vi kan vel på en måte si at det har vært tilfellet i Høykom-prosjektet. Til tross for dette kan resultatene fra kommunene tyde på at det ikke alltid er like enkelt å kommunisere mellom leverandør, kommunenes IT-konsulenter og deres servicetorgmedarbeidere. Det forklares ofte at det i slike sammenhenger kan være vanskelig å forklare brukerne av systemene hva som er feil. Utviklerne kan ha en viktig rolle i denne sammenheng; hvis brukere får inntrykk at disse er mindre kompetente kan det føre til mindre troverdighet og økt motstand (Fjermstad og Romano, 2003). Vår studie er ikke grundig nok i henhold til å dokumentere leverandørens rolle i Høykom-prosjektet på en detaljert måte. Men studien tyder på at valg av leverandør er en viktig faktor ved innføring av CRM.

9.4 Utvikling av strategi

Strategien skal blant annet beskrive de overordnede målene og egenskapene med CRM-implementeringen. I dette kapittelet presenteres studiens resultater i form av faktorer som kan knyttes til innføring av CRM og dens strategi:

- Strategisk bruk av CRM
- Informasjonsgrunnlag
- Drivkreftene bak en CRM-strategi

Strategisk bruk av CRM

Det finnes mindre grunnlag i resultatet at prosjektet har hatt noe overordnet CRM-strategi, dette er noe som frarådes av flere forfattere (Gartner, 2006; Payne, 2005; Ocker og Mudambi, 2003; Anderson og Kerr, 2002). På mange måter kan Høykomprosjektet prosjektet har vært en smal og taktisk løsning hvor en bestemt CRM-teknologi skal utprøves.

Hvis vi ser på den overordnede kravspesifikasjonen til prosjektet (Høykom, 2005b) ser vi at det i utgangspunktet var et mål å innføre en applikasjon som var støttet av den underliggende infrastrukturen, og som førte til en transformasjon i kommunene slik servicekvaliteten kunne bli bedre. Transformasjon er noe som beskrives av Goodhue *et al.*, (2002) der organisatoriske endringer er oppmuntret av omfattende CRM-innføring (teknologisk og strategisk innsats).

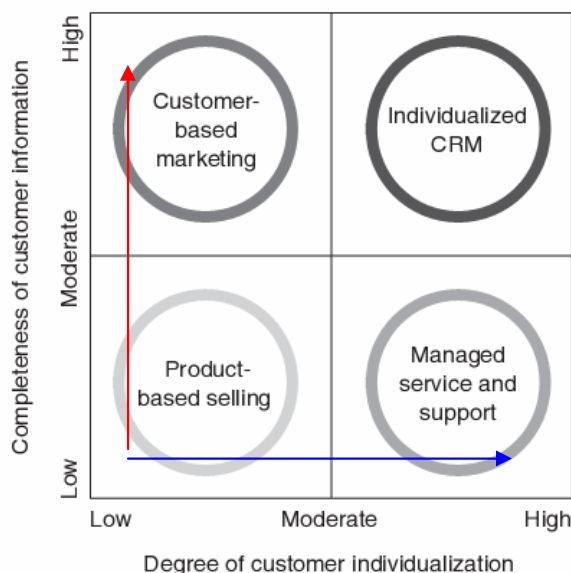
Resultatene viser at dette er blitt noe annerledes i praksis. Blant annet kan en argumentere for at prosjektet har i praksis blitt kategorisert som applikasjon, hvor en bestemt CRM-applikasjon skal kunne levere forretningsverdi. Vår studie viser at det i mindre grad har blitt gjennomført tiltak for å styre infrastruktur eller transformasjon. For eksempel er det ikke blitt gjort for å skape en infrastruktur som støtter CRM-applikasjoner. Det er også i mindre grad satt i gang fungerende tiltak for å oppfordre til transformasjon av organisasjonen. Resultatene viser at det kan være en sammenheng mellom mangel på infrastruktur og transformasjon som har ført til mindre vellykket CRM-applikasjon (i dette tilfellet ePort CRM). I kommunene har det heller ikke vært noe klar oppfatning av hva CRM-prosjektet skal bidra til. Informantene har et ønske om at kommunene skal bli mer servicefokuserte og forbedre tjenester mot innbyggere, men de har ikke greid å se slike mål bli dekket av prosjektet. Mulig kunne en mer overordnet, strategisk styring og målretning gjort det enklere for ansatte å se sammenhengen mellom CRM-teknologi og organisatoriske behov. Dette kunne også hjulpet kommunene til å få en felles oppfatning av CRM, definisjonen vil kunne ha betydning for hvordan organisasjoner aksepterer og praktiserer CRM (Payne & Frow, 2005). Resultatene viser nettopp dette, at begrepet CRM brukes i mange forskjellige sammenhenger, blant annet teknologi og servicefokus.

Resultater viser at det kunne vært behov for en mer strategisk bruk av CRM. ”Strategisk bruk av CRM” er en faktor som vil kunne påvirke innføring av CRM.

Saksorientert informasjon

Som vi har nevnt tidligere viser vår studie at kommunene er saksorienterte. Det vil si at kommunene samler informasjon knyttet til saker. I privat sektor er som regel organisasjonen kundeorienterte, hvor informasjonssamling skjer mot individuelle kunder. I henhold til informasjonssamling viser vår studie at dette er forskjellig i offentlig og privat sektor. Studie viser at det har vært vanskelig å samle informasjon knyttet til individuelle innbyggere.

En må se infrastrukturen og organisasjon i sammenheng med CRM-strategien. Det er da naturlig at saksorienteringen vil prege kommunenes valg av strategi, eller retning for CRM-initiativet. Dette er noe som Payne (2005) beskriver i sin strategiske CRM-matrise (Figur 15):



Figur 15: Strategisk CRM-matrise (Payne, 2005)

Det kan virke som om det er vanskelig i kommunene å samle nok informasjon knyttet til hver enkelt innbygger, noe som gjør det vanskelig med ”Customer-based marketing”, illustrert med horisontal pil. På den andre side viser erfaring i kommunene at det er enklere å hente informasjon knyttet til saker eller henvendelser. Flere av kommunene har de for eksempel erfaring med å samle informasjon om type henvendelser og frekvens. Dette er et CRM-initiativ i retning av ”Managed service and support”, merker med vertikal pil. Vi ser altså at den enkleste og mest praktiske strategiske løsningen for kommunene er å i første omgang fokusere på en strategi som fører til ”Managed service and support”. Dette er for så vidt også i tråd med det overordnede målet til Høykom-prosjektet (2005b) om å ”yte bedre service til kunden”. Studie viser at organisasjonens informasjonsstruktur vil være en faktor som påvirker innføring av CRM, både med tanke på valg av teknologi og strategi.

Drivkreftene bak en CRM-strategi

Mål og fokus for CRM bør defineres i den overordnede CRM-strategien, ikke på bakgrunn av teknologi (Anderson og Kerr, 2002). Våre resultater viser at til tross for at Høykom-prosjektet er kun et pilotprosjekt har det vært motstand mot bruk og innføring av CRM-initiativer (gjelder både Gaim og ePort CRM). Mye av denne motstanden bygger på at det i mindre grad har vært opplevd organisatoriske behov for systemene. Oppfatningen i kommunene har vært at teknologien har vært drivkraften bak CRM-initiativene, noe som frarådes (Anderson og Kerr, 2002). Resultater viser også at det ikke har vært synlig sammenheng mellom CRM-teknologi, organisasjon og CRM-strategi, noe Anderson og Kerr (2002) beskriver som viktig. Resultatene viser altså at de forskjellige drivkreftene bak CRM-initiativer (ePort CRM) vil i stor grad påvirke innføring av CRM.

9.5 Verdiskapning

I forhold til Høykom-prosjektet kan det være vanskelig å konkretisere hvilke verdier systemer har skapt per dags dato. Grunnen er igjen at prosjektet ikke har vært et omfattende CRM-innføringsprosjekt, men et pilotprosjekt der en skulle prøve konseptet CRM. Dette forsterkes ytterligere ved at disse systemet i mindre grad er tatt i bruk og datagrunnlaget da blir mindre. Paynes (2005) modell for verdiskapning viser at det må være en sammenheng mellom de forskjellige produktnivåene og kundeperspektiver. Poenget med å gjøre dette på en slik formell måte er at tilbydde innbyggertjenester enklere skal kommuniseres blant interne og eksterne kunder (innbyggere og ansatte), samt skape en enhetlig forståelse av det. Vi anser verdiskapningen i Høykom-prosjektet som for lite dokumentert til at dette kan diskuteres som en faktor. Mye av dette grunner også i denne oppgavens begrensede omfang. Men det kan være grunn til å tro at mangel på verdiskapning eller kartlegging av dette fører til redusert bruk. Resultatgrunnlaget er så begrenset på dette området, så vi ønsker på bakgrunn av det å ikke trekke noen konklusjoner i forhold til faktorer for verdiskapning.

9.6 Multiintegrasjon av kanaler

For å skape et enhetlig bilde av kundene vil det være avhengig av integrerte kommunikasjonskanaler. Som nevnt tidligere har det vært diverse problemer med å lage et personlig og enhetlig bilde av innbyggerne. Dette bygger både på juridiske og teknologiske utfordringer. På bakgrunn av mindre innsamlet data om innbyggere vil det da bli vanskelig å imøtekomme behov på foretrukne kanaler. Men til tross for begrenset informasjon om innbyggere vil det kunne være hensiktsmessig med en synlig kanalstrategi. Kanalstrategi skal styre bruken av nye og eksisterende kanaler. Det er flere motiver og strategier for å ta i bruk nye kanaler (Payne, 2005). Disse bør være i henhold til CRM-strategi og mål. Vår studie viser at kanalstrategi har vært noe uklar eller manglende i forhold til innføring av CRM og i generell kommunikasjon. I henhold til Høykom-prosjektet kan dette begrunnes med at det er et prøveprosjekt, hvor utvidet integrasjon av kanaler ikke har vært poenget. Men som sagt viser vår studie at kanalstrategi kan være uklar i forhold til generell kommunikasjon. Det er grunn til å tro at uklar kanalstrategi vil kunne påvirke innføring av CRM, siden CRM ofte innebærer innføring av nye kanaler.

Kanalstrategi

Vår studie viser at uklare prosesser og kanalstrategi vil kunne påvirke innføring av CRM. Chalmers (2006) foreslår at prosesser i en organisasjon skal kartlegges. Dette skal hjelpe til å gjøre dem mer synlige for ansatte, noe som skal gjøre det enklere for ansatte å se målet med initiativet. I kommunene oppleves dette som noe uklart blant deres servicetorgmedarbeidere. Blant annet er det usikkerhet rundt hvordan de skal få innbyggere over på nye kanaler. I et tilfellet viser det seg at rutiner for kommunikasjonskanalen e-post kan virke noe uklar. Det viser seg at samme typen henvendelser skjer over telefon og e-post, men dette var ikke alle i servicetorget klar over. Kanalstrategien er uklar og muligens uten retning. I dette tilfellet ville dette vært en aktivitetsbasert kanalstrategi, hvor innbygger selv bestemmer hvilke kanaler det er ønskelig å bruke. Dette er muligens ikke helt i tråd med servicetorgmedarbeider oppfatning av kommunikasjonskanaler, hun mener innbyggere bør spores e-post som kommunikasjonskanal. I teorien kalles dette kanal migreringsstrategi (Payne, 2005), hvor kunder migreres over til annen kanal. I kravspesifikasjonen for modul for brukerstøtte/servicekontor (Høykom, 2005b), var det en overordnet plan for hvordan bruken av de nye kommunikasjonsmetodene skulle brukes. For eksempel skulle øyeblikksmeldinger brukes som alternativ for telefon og internt meldingssystem skulle brukes i stedet for e-post løsninger. Resultatene viser at kommunene gjør mange mindre taktiske tiltak som kan støtte en kanalstrategi. Det er uklart om dette er bevisst, men det finnes uansett grunn til å tro at

kanalstrategier og deres mål burde vært mer synlig og forstått. Studie viser at valg eller mangel på kanalstrategi vil kunne påvirke synligheten rundt CRM-initiativer. Faktoren kanalstrategi påvirker altså i vår studie kommunenes innføring av CRM.

9.7 Informasjonsforvaltning

Informasjon om kunden er sentralt i CRM-systemet. Et CRM-system skal knytte fragmentert informasjon om kunden sammen (Chen og Popovich, 2003). Uten gode kundedata vil et CRM-system være ubrukelig. Det grunnleggende problemet i blant undersøkelseskommunene i denne sammenheng er å kunne koble henvendelser mot hver enkelt innbygger. På den måten vil det som sagt være enklere i offentlig sektor å koble henvendelser mot saker istedenfor mot hver innbygger. Dette strider ganske mye imot teorien rundt CRM i privat sektor, hvor informasjon om kunder vil være kritisk i et kundeforhold (Payne, 2005). På den andre side viser erfaring i kommunene at det er mulig å samle informasjon om innbyggeres bruk av tjenester, noe som kunne vært brukt som grunnlag for forbedrede tjenester. Det har altså vært et gjennomgående problem i kommunene å kunne skape integrasjon mellom servicetorg og fagsystemene.

I forhold til informasjonsforvaltning har vi i vår studie kartlagt noen faktorer som kan påvirke innføring av CRM:

- Egenskapene ved servicetorget
- utfordringer ved innsamling av innbyggerinformasjon
- Bruk og analyse av data

Egenskapene ved servicetorg

Det er grunn til å tro at det er behov for klarere retningslinjer for servicetorgets informasjonsforvaltning. Ansatte ved servicetorget har begrensninger i forhold til informasjon og fagsystemer. Fokuset ved etablering av et servicetorg er på mange måter det samme som for generell modernisering i offentlig sektor, hvor en har fokusert *ett* geografisk møtepunkt mellom brukerne og flere kommunale tjenester. Det kommer blant annet frem at servicekontor går fra å være et fysisk sted til utviklingen av et mer generelt førstelinjeprinsipp. Det er mulig å si at servicetorget kan være et utgangspunkt for å innføre CRM.

I rapporten fra Statskonsult (OSK, 2003) kommer det også frem løsninger og forslag til hvordan informasjonsforvaltning kan løses i kommuner. For å skape integrasjon mellom servicetorg og fagsystemene foreslås det blant annet at tjenester deles inn i seks kategorier. Dette gjøres for å skape klare linjer for hva som kan behandles av servicetorgmedarbeidere eller fagpersoner.

Trinn 6: Skjønnsmessig saksbehandling

Trinn 5: Regelstyrt saksbehandling

Trinn 4: Forberedende saksbehandling

Trinn 3: Individuell informasjon

Trinn 2: Generell informasjon

Trinn 1: Resepsjonstjeneste

På trinn 6 krever høy kompetanse, tilgang til fagsystem og kjennskap til regelverk på området. Tjenester som er lavt i tjenestetrappen og bare tilbyr generell eller individuell informasjon, vil sannsynligvis ikke ha stort behov for tilgang til fagsystemene. Eksempelet over illustrerer at det er behov for synlighet og formalitet rundt egenskapene ved servicetorg. Det må taes

utgangspunkt i organisasjonen ved innføring av teknologi og CRM. Fjermestad og Romano (2003) beskriver at informasjonen innhentet av kunder i et CRM-initiativ må være i tråd med organisasjons personvernpolitikk. CRM kan deles inn i mindre komponenter overføre til nye organisasjoner men komponentene må også tilpasses sitt miljø (Woodcock *et al.*, 2003). CRM-teknologi kan altså adopteres til offentlig sektor, og en mulig løsning vil være å tilpasse servicetorgets egenskaper.

Vår studie viser at egenskapene ved servicetorget er en viktig faktor ved innføring av CRM dette kommer også frem i forskning (OSK, 2003).

Utfordringer ved innsamling av innbyggerinformasjon

Elektroniske måter ved å kommunisere på stiller nye krav til informasjonsforvaltning. Som vi har sett tidligere setter informasjonsinfrastrukturen i organisasjonen begrensninger for hvor mye informasjon som kan samles om kunder.

Det er avgjørende å finne en balanse mellom hvor mye og lite informasjon som skal innhentes (Payne, 2005). Det kan også være avgjørende at opplæring skjer i henhold til bruk av systemer. Feil i innsamling og bruk av data vil da kunne føre til at brukerne ikke ser nytten av funksjonen og da i mindre grad bruker den (Bygstad, 2003). Dette er også problemer som kommer igjen i undersøkelseskommunene, blant annet forklarer de at det er vanskelig å vite hvor grensen går for registrering av informasjon og hvordan skal dette gjøres.

Kommunene har ikke i intervjuene kommet med noen klar enighet om hvilke henvendelser som skal registreres eller ikke. Det er flere faktorer som kommer igjen her, blant annet henvendelser som ikke er egnet for registrering, tiden det tar å registrere en henvendelse, ikke nok informasjon rundt innbyggeren som henvender seg og juridiske spørsmål rundt hva slags informasjon en kan samle inn om innbyggeren. Henvendelser ikke er egnet for registrering, altså henvendelser som ikke er arkivverdige, for eksempel (i) Henvendelser som blir karakterisert som "småting" for eksempel skrivefeil etc. på kommunens hjemmesider, oppslag osv. (ii) Henvendelser der innbyggeren ønsker informasjon som er lett tilgjengelig på servicekontoret/torget, for eksempel et bruksnummer og gårdsnummer.

Tidligere er det gjort informasjonsinnsamling av henvendelser i flere av kommunene, målet var å dokumentere antall og type henvendelser mot i servicetorget. Slik analyse kunne dokumentere pågang på servicetorget og danne grunnlag for planlegging av ressursforbruk. I den sammenheng var det ikke nødvendig å integrere personlig informasjon med hver henvendelse, noe som gjorde jobben praktisk gjennomførbart. I en av kommunene opplever deres servicetorgmedarbeider at dette ikke gikk på bekostning av servicekvaliteten siden det ikke var nødvendig å spørre om personlig opplysninger og lov til å registrere dette. Å måtte spørre om lov til å registrere informasjon oppleves som negativt for servicegraden, vår studie viser at dette gjelder ved fysisk kontakt men også ved kommunikasjon over internett. Også nevnes det at innbyggere skal kunne henvende seg uten å oppgi personalia, på den måten vil ikke kommunen kunne ha noe tilsvarende kunderegister som i private organisasjoner. Argumentet er at innbyggere og ansatte vil føle seg overvåket. Det nevnes også at folk er redd for å virke dumme hvis henvendelser blir logget og brukt i andre sammenhenger, for eksempel ofte spurte spørsmål. Vi ser at utfordringer ved innsamling av innbyggerinformasjon er en faktor som vil kunne påvirke og føre til begrensninger ved innføring av et CRM-initiativ.

Bruk og analyse av data

Bruk og analyse av data involverer den analytiske funksjonen av CRM. Dette involverer innsamling, lagring og prosessering av data som senere blir analysert. Disse data kan brukes til å segmentere kunder. Segmenteringer av kunder er en viktig del av CRM i privat sektor. Gjennom å segmentere kundene kan man legge markedsplaner, kjøre kampanjer og lignende som er tilpasset hvert kundesegment. I det offentlige er det levering av kvalitetstjenester tilpasset hvert innbyggersegment som er formålet (Schellong, 2005). Vår studie viser som nevnt tidligere at det i mindre grad er samlet personlig kundeinformasjon. Erfaring fra kommunene viser at det er mye enklere gjennomførbart å samle informasjon knyttet mot bruk av tjenester.

Feil i registrert informasjon er et problem når det kommer til informasjonsinnhenting. Bygstad (2003) forklarer at CRM-systemet i sitt studium ikke gav forventet resultater fordi systemet inneholdt uriktig informasjon og dermed ikke var å stole på. En av forklaring var at systemet ikke ble betraktet som viktig nok og at det ikke satt av nødvendig tid til å lære systemet skikkelig. Systemet var ikke integrert i dagligdagse arbeidsrutiner. En kan antakelig trekke en viss forbindelse med dette som Bygstad (op.cit) beskriver og resultatene i undersøkelsene. I Bygstads (ibid) forskning viser at hvis brukerne ikke kunne stole på systemet i første omgang ble bruken av systemet på sikt ganske begrenset. Situasjonen ble forverret ved at duplisert informasjon ble lagret. Det må altså foreligge fungerende rutiner og praksis for informasjonsforvaltning før informasjonen blir kommunisert og integrert i organisasjonen.

I undersøkelseskommunene har ikke tatt i bruk meta-merking av data og stikkordsfunksjonene i ePort CRM-modulen. Det oppleves at det rett og slett ikke har kommet inn mange henvendelser i systemet, noe som danner et mindre representativt datagrunnlag. Per dags dato er ePort CRM-modulen bygd opp slik at kommunen må lage egne stikkord; det oppfattes i flere av kommunene at den administrative jobben med å redigere informasjonen til stikkord vil ta for lang tid samt at det er en bekymring over at informasjonen blir brukt feil. Analyse av data er oppfattet som et behov, men ressursmessig er dette for krevende. Basert på erfaringene fra kommunene kan det foreslås å se på metoder for datastrukturer og datakategoriseringer som allerede finnes. Los (som tidligere er kjent som LivsIT) er et eksempel på dette. Målet med Los er å dele data mellom offentlige virksomheter samt å gjøre det enklere for innbyggere å finne frem i det offentlige. Det består av en felles infrastruktur for informasjon om offentlige tjenester for hele den offentlige sektor (Los, 2007). Denne tankegangen er basert på klassifisering av offentlig elektronisk informasjon på Internett med utgangspunkt i innbyggerens livssituasjoner (Ølnes og Aaberge, 2004). Men spørsmålet er igjen da hva kommunene får igjen for å gjøre dette? En kost-nytteanalyse er derfor en naturlig del av vurderingen for spørsmålet om å ta i bruk prinsipper fra Los (Ølnes og Aaberge, 2004). En av fordelene er at kommunene slipper å utarbeide egne temastrukturer og kategoriseringer av informasjonen. Studien vår viser at det har vært behov for tilpassede og mer formell tilpassning av dataanalysene.

9.8 Risiko og Høykom-prosjektet

I henhold til Høykom-prosjektet ble det definert mulige risikoelementer i forhold til innføring (Høykom, 2005a). Risikoelementene er beskrevet i kapittel 7.2.2. Vår studie av Høykom-prosjektet viser at den foretatte risikovurderingen var meget reell. Blant annet har det vært manglende integrasjon, utilstrekkelig brukeraksept, lite gevinstskaping og ikke tilstrekkelig med pådrivere. Studien viser at ePort CRM har blitt behandlet som et "stand-alone" system, og på denne måten har ikke integrasjon fungert. Prosjektet har vært preget av mindre brukeraksept til systemet, noe som blant annet kan forklares med at brukerne ikke har sett

nyttene med prosjektet. Fjermestad og Romano (2003) forklarer at hvis ikke systemet oppleves som brukbart fører dette til motstand. Brukerne har heller ikke sett gevinster av prosjektet, eller disse er ikke kommunisert tilstrekkelig til deltakerne. Vår studie viser at det har vært lite pådriv for prosjektet i kommunene, noe som ifølge Pan og Kim (2006) har konsekvenser for de fleste prosessene i en CRM-implementering. Vi ser altså at risikovurderingen foretatt i henhold til prosjektets systemkrav har vært reell, noe som kan ha preget prosjektets resultater. de fleste prosessene i en CRM-implementering. Vi ser altså at den risikovurderingen foretatt i henhold til prosjektets systemkrav har vært reel, noe som kan ha preget prosjektets resultater.

9.9 Oppsummering av faktorer

I denne delen gjøres en oppsummering av faktorer funnet basert på våre undersøkelser i kommunene. Vi har valgt å dele faktorene i to tabeller hvor den første tabellen inneholder faktorer og temaer som vi har funnet mindre beskrevet i teorien (jfr. tabell 13). Tabell 14 viser faktorer som er kjent og belyst i tidligere forskning.

Tabell 13: Nye faktorer og temaer er mindre beskrevet i teorien.

Faktor	Beskrivelse	Eksempel på delvis relevant forskning
<i>Egenskapene ved servicetorg</i>	Underveis i studien kom det frem at egenskapene ved servicetorget er en viktig faktor ved innføring av CRM. Studien viser at det er uklart hvordan servicetorget skal kunne kommunisere med fagsystemene og hvordan informasjonsforvaltning skal skje. Studien kan tyde på at det er behov for mer synlighet og formalitet rundt egenskapene og oppgavene til servicetorg. Det er altså grunn til å tro at egenskapene ved servicetorget påvirker innføring av CRM.	OSK (2003)
<i>Relasjon innbyggere-servicetorg</i>	Studien viser at noen innbyggere har så stor kjennskap til enkelte saksbehandlere at de henvender seg direkte, utenom organisasjonens rutiner. Dette er imot prinsipper for CRM i offentlig sektor, hvor alle skal behandles likt. Denne faktoren er i mindre grad beskrevet i litteraturen. Studien viser at også graden av kjennskap mellom innbyggere og kommunens ansatte er ganske avgjørende for hvordan de oppfatter behov for CRM-teknologi. Kommunene i vår undersøkelse har inntrykk av at et mer komplett CRM-system hovedsakelig er et behov i større kommuner siden avstanden mellom ansatte og innbyggere da er større.	Christensen <i>et al.</i> , (2004); Schellong (2005)
<i>Ansattes individuelle prosedyrer og arbeidsoppgaver</i>	Det viser seg at kommunens ansatte har så ulike arbeidsoppgaver at det er vanskelig å konsultere og dele erfaringer. Dette er spesielt fremtredende i en interkommunal sammenheng.	

<i>Kultur og tradisjon for interkommunalt samarbeid</i>	Studien viser at samarbeidet innad i kommunene oppleves som bra. Men til tross for dette er det ikke kultur og tradisjon for samarbeid på kryss av kommunegrensene. Resultatene viser at dette setter begrensninger for innføring av CRM, spesielt i en interkommunal sammenheng.	Chalmeta (2006); Kerzner (2001)
<i>Komplementære systemer</i>	I kommunene oppfattes det som om mye av funksjonaliteten i et CRM-system allerede eksisterer i organisasjonen. Dette har ført til at brukerne ikke ser behovet, noe som har økt motstand, og da påvirket innføring av CRM.	
<i>Valgmuligheter ved bruk av systemene</i>	I kommunene viser det seg at valgmuligheter gjør at brukerne unngår å bruke systemers rutiner og funksjonalitet. Dette har ført til at lagret informasjon ikke er fullstendig, men også at enkelte CRM-applikasjoner ikke blir brukt.	
<i>Oppfattet behov</i>	Vår studie viser at mangel på oppfattet behov har vært en barriere for innføring av CRM. Ved innføring av CRM i kommunene har det vært problem for ansatte å se sammenhengen mellom CRM-teknologi og organisasjonens behov. Dette har ført til blant annet mindre bruk av CRM-systemet.	Richter <i>et al.</i> (2004); Turban <i>et al.</i> (2005)
<i>Saksorientert informasjon</i>	Vår studie viser at det kan være store forskjeller i informasjonsgrunnlag i privat og kommunal sektor. Med det mener vi at i offentlig sektor kobles henvendelser og kunder mot saker. I motsatte fall, i privat sektor ville saker og henvendelser blitt koblet opp mot kunden. Informasjonsgrunnlaget kan altså være orientert rundt kunder eller saker. Vår studie viser at dette setter begrensninger i forhold til innføring av CRM.	Payne (2005)
<i>Utfordringer ved innsamling av innbyggerinformasjon</i>	Det er avgjørende å finne en balanse mellom hvor mye og lite informasjon som skal innhentes (Payne, 2005). Det har vært tilfelle i kommunene at det er vanskelig å vite hvor grensen går for registrering av informasjon og hvordan skal dette gjøres. I sammenheng med CRM vil det være nødvendig å samle så mye informasjon om kunden som mulig. Dette skaper nye utfordringer i offentlig sektor, spesielt hvis ansatte ikke ser behovet for å registrere informasjon eller at det er manglende rutiner på dette området. Studie viser at det er enklere i kommunene å samle informasjon knyttet til saker enn mot innbyggere. Det er en oppfatning at å samle personlig informasjon går	Payne, (2005)

	på bekostning av servicekvalitet. Det er også juridiske spørsmål tilknyttet innsamling av innbyggerinformasjon. Vår studie viser at denne faktoren vil kunne påvirke innføring av CRM.	
<i>Innbygger eller kunde?</i>	Denne faktoren tar utgangspunkt i problemstillingen om innbyggere skal kalles kunder eller innbyggere. Forfattere har delte meninger om dette. Noen mener bruk av kunde om innbygger kan føre til å skade demokratiske verdier. Vår studie sier i mindre grad hvordan dette kan påvirke innføring av CRM. Men teorien viser til at dette må kommuniseres på en entydig måte i organisasjonen. Det kan da være et problem i organisasjoner å bruke begrepene innbygger og kunde om hverandre.	Larsen og Milakovich, (2005); Schellong, (2005)

Tabell 14: Kjente faktorer belyst i tidligere forskning.

Faktor	Beskrivelse	Eksempler på relevant forskning
<i>Tilstandsrapport</i>	Det er gjennomgående i studien at det kan være behov for en tilstandsrapport, som kan bidra til oversikt og synlighet rundt organisasjon og prosjekter. Pilotprosjekter som for eksempel Høykom-prosjektet kan her gi viktige innspill, på den måten at kommunene blir bedre kjent med muligheter og begrensninger i forhold til innføring av CRM. En tilstandsrapport skal skape synlighet rundt organisasjon og prosjekter. Vår studie viser at synlighet har påvirket innføring av CRM. Vi velger å kalle denne faktoren tilstandsrapport.	Ocker og Mudambi (2003); Payne, (2005).
<i>Opplæring</i>	Det er kjent fra teorien at innføring av IKT krever opplæring. Men i tilknytning til CRM trengs også opplæring i forhold til CRM-prinsipper og filosofi. Det er i den sammenheng viktig at ansatte forstår hvorfor de skal samle data, dette vil resultere i større grad av forståelse for datainnsamling, samarbeid og CRM generelt (Anderson og Kerr, 2002; Kerzner, 2001). Vår studie viser at manglende opplæring, spesielt knyttet til CRM-konseptet kan påvirke innføring av CRM.	Anderson og Kerr (2002); Bygstad, (2003); Fjermestad og Romano (2003); Kerzner, (2001).
<i>Frykt for nedbemanning</i>	En hindring ved innføring av ny teknologi er frykten for tap av arbeidsplasser. Vår studie viser at dette har vært en faktor som har skapt motstand til innføring av CRM-teknologi.	Chalmeta (2006); Richter <i>et al.</i> (2004).
<i>Ildsjeler</i>	Ildsjeler ("champions") kan påvirke de fleste prosessene i en implementering. I kommunene er det også en oppfatning at en eller flere ildsjeler er nødvendig ved innføring av ny teknologi.	Fjermestad og Romano (2003); Pan og Kim (2006).

<i>Integrasjon med eksisterende infrastruktur</i>	Manglende integrasjon med eksisterende infrastruktur i kommunene har lagt begrensninger ved innføring av CRM. Dette kan resultere i at CRM-initiativer kun blir ”stand-alone” teknologier. Hvis CRM er delegert til kun en del av organisasjonen, for eksempel IKT, vil dette gå utover kunder/brukere (Anderson og Kerr, 2002).	Anderson og Kerr (2002); Goodhue <i>et al.</i> (2002); Richter <i>et al.</i> (2004).
<i>Usikkerhet rundt ny teknologi</i>	Jo mer systemet innbefatter endring, jo mer sannsynlig er motstand for systemet. Studien viser at slik frykt også finnes i kommunene, og i stor grad ved innføring av CRM-teknologi siden dette generelt er en kompleks oppgave.	Fjermestad og Romano (2003); Markus (1983).
<i>Endring av arbeidsprosesser</i>	Tjenester levert av offentlig sektor burde orienteres rundt innbyggerne, ikke rundt administrative og byråkratiske prosesser. Innføring av CRM og kundefokus innebærer ofte en form for prosessendring som likner BPR (Business Process Reengineering)(Chalmeta, 2006). Derfra kan en skape en mer servicefokuset offentlig sektor. Oppbygging av et servicetorg har på dette området mange likheter med CRM. Ved etablering av servicetorg/kontor i kommunene opplevde deres ansatte at fokus i større grad ble flyttet mot service. Studien viser altså at prosessendring kan påvirke servicefokus og da muligens innføring av CRM.	Chalmeta (2006); Batista og Kawalek (2004); Larsen og Milakovich (2005).
<i>Ustabil og tungvindt system</i>	Ustabile systemer og tungvindt bruk har ført til redusert bruk. Det har vært en felles oppfattelse i kommunene at jo høyere terskelen er for bruk av systemet jo større er muligheten for at det ikke blir brukt. Dette har påvirket innføring av CRM, spesielt i forhold til Høykom-prosjektet.	Anderson og Kerr (2002); Breakenridge og DeLoughry (2003).
<i>Manglende endringsledelse og autoritet i CRM-prosjekter</i>	Vår studie går ikke i stor grad inn på prosjektdeltakelse, men resultatene kan tyde på at det mangler roller som ville innebære eierskap til prosjektet og autoritet rundt prosjektet. Det har også på mange måter vært mangel på rollen som endringsleder som skulle kunne iverksette tiltak mot endringsmotstand.	Chalmeta (2006); Fjermestad og Romano (2003); Goodhue <i>et al.</i> (2002). Richter <i>et al.</i> (2004); Schellong, (2005).
<i>Deltakelse i CRM-prosjekter</i>	For at motstand til nye systemer skal reduseres er det viktig å samle tilbakemeldinger fra brukere, dette skal danne grunnlag for forbedring og prosjektstyring. Studien viser at begrenset prosjektdeltakelse vil kunne skape redusert synlighet til prosjektets egenskaper. Dette vil kunne påvirke innføring av CRM.	Chen og Popovich (2003) Fjermestad og Romano (2003) .
<i>Valg av leverandør for CRM-system</i>	Vår studie viser at valg av leverandør vil kunne påvirke innføring av CRM. For eksempel har tekniske problemer ført til redusert bruk av CRM-	Payne (2005).

	systemene. Men også i rollen som konsulent vil leverandøren ha en stor rolle i forhold til innføring av CRM.	
<i>Strategisk bruk av CRM</i>	Forfattere anbefaler at CRM blir sett på som en strategi som er i sammenheng med organisasjonens overordnede strategi. Vår studie viser at CRM-initiativer i kommunene har blitt sett på som en mer smal og taktisk løsning. Det er grunn til å tro at taktisk tilnærming har ført til at blant annet synlighet i prosjekter blir redusert. Blant annet kan ikke ansatte se sammenhengen mellom CRM-teknologi og den organisatoriske nytten.	Anderson og Kerr (2002); Chen og Popovich (2003); Gartner (2006); Ocker og Mudambi (2003); Payne (2005).
<i>Drivkreftene bak en CRM-strategi</i>	Mål og fokus for CRM bør defineres i den overordnede CRM-strategien, ikke på bakgrunn av teknologi. Vår studie viser at CRM-initiativer som drives av teknologi møter motstand blant kommunens ansatte.	Anderson og Kerr (2002).
<i>Strategi for kommunikasjonskanaler</i>	Kanalstrategi skal styre bruken av nye og eksisterende kanaler. I kommunene viser det seg at det ikke har vært noen klar kanalstrategi. Dette har vært et problem for eksempel i forhold til å migrere kunder til nye kanaler, noe som kan være en del av CRM-innføring.	Payne (2005).
<i>Bruk og analyse av data</i>	Mangel på metadata og fungerende rutiner for informasjonsinnsamling gjør at bruken av CRM er redusert, noe som resulterer i begrensede muligheter for analyse av informasjonen.	Bygstad (2003); Goodhue <i>et al.</i> (2002); Marble (2000); Payne (2005).

10 Konklusjon

Denne studien har fokusert på innføring av CRM i offentlig sektor og hva slags erfaringer som her kan trekkes fra privat sektor. Gjennomgang av tidligere forskningslitteratur viser at det er relativt lite tidligere forskning på implementering av CRM i offentlig sektor. Vår studie har identifisert nye områder relatert til CRM som kan være undervurderte ved innføring av CRM i offentlig sektor, og peker på områder fra privat sektor som det er mulig å ta lærdom fra. Det er grunn til å tro at studiets faktorer vil kunne hjelpe offentlige organisasjoner til å holde riktig fokus ved innføring av CRM. Dette vil kunne bidra til bedre forhold for ansatte og organisasjon i endring. Studiets resultater vil også kunne hjelpe offentlige organisasjoner med i større grad å se sine svakheter og styrker i forhold til et CRM-initiativ, slik at ikke organisasjoner begir seg ut på et urealistiske CRM-prosjekt.

Resultatene bidrar til ny forskningskunnskap rundt oppgavens problemstilling, samt noe bekreftelse av eksisterende teori. Masteroppgaven er gjennomført som en kvalitativ studie i tre kommuner, som har noe erfaring med CRM. Denne studien er i stor grad overordnet, hvor sentrale temaer er strategi, implementering, endringsledelse og informasjonsforvaltning.

Vår studie viser at kommunene er komplekse organisasjoner og det er mange faktorer som påvirker innføring av CRM. Offentlige organisasjoner er på noen områder vesentlig forskjellig fra private. Studiets funn presenteres gjennom faktorer som vil kunne påvirke innføring av CRM i offentlig sektor, faktorene er beskrevet på en utfyllende måte i kapittel 9.9. Vår studie bekrefter faktorer som er kjent fra tidligere forskning (Tabell 14), men har også kartlagt flere faktorer som er mindre beskrevet i teorien. Våre resultater bekrefter blant annet tidligere forskning omkring betydningen av synlighet rundt innføring og organisasjon, endringsledelse og tekniske utfordringer. Dette er temaer som i stor grad er dokumentert for privat sektor og vår studie tyder på at samme faktorer også kan gjelde i offentlig sektor. Andre interessante funn i studien er de nye forslagene til faktorer (Tabell 13) som er mer unike for offentlig sektor. For eksempel viser studien at egenskapene til servicetorget vil kunne påvirke innføring av CRM. Dette kan ha sammenheng med at servicetorget er innbygges kontaktpunkt mot kommunens tjenester. Andre nye faktorer som spiller inn kan relateres til kultur og infrastruktur. Blant annet viser studien at kultur vil begrense mulighetene rundt innføring av CRM i en interkommunal sammenheng. Studien viser også at informasjonsforvaltning i offentlig og privat sektor er forskjellig; det viser seg å være et problem i kommunene å samle informasjon knyttet til individuelle innbyggere. Dette kan bygge på at infrastruktur og rutiner stort sett er saksorienterte. Gjennomgang av litteraturen viser at disse temaene i mindre grad er kartlagt i tidligere forskning.

Vi har erfart i denne studien at ikke alle faktorer for implementering av CRM i privat sektor kan brukes i offentlig sektor. Blant annet har det vært problemer med å samle informasjon mot individuelle kunder på lik linje som i privat sektor. Vår studie viser at det er faktorer for innføring av CRM som er mer unike for offentlig sektor. Dette kan tyde på at en direkte overføring mellom sektorene i mindre grad er mulig og muligens vil føre til mislykket innføring av CRM.

Vi mener at vår undersøkelse kan bidra til mer realistisk, økonomisk og effektiv innføring av CRM-prosjekter i offentlig sektor, og at innførte CRM-prosjekter vil kunne føre til bedre forhold for innbyggere, næringsliv og ansatte i offentlig sektor.

10.1 Begrensinger i studiet

Det empiriske grunnlaget er basert på et pilotprosjekt der målet var å prøve ut konseptet CRM. En studie av et mer ”omfattende” CRM-implementeringsprosjekt hadde sannsynligvis gitt grunnlag for å identifisere flere faktorer og nyanser i resultatene. Oppgaven har også et begrenset datautvalg, med kun 3 kommuner i samme geografiske område. Generalisering av funnene ville krevd en større empirisk undersøkelse.

Oppgaven gir ikke noen komplett liste over mulige faktorer som kan påvirke innføringen av CRM i offentlig sektor, men vi synes oppgaven er en god start for videre kartlegging av slike faktorer.

I det teoretiske grunnlaget har det vært fokus på å få en oversikt over temaer. Teamene har ikke blitt studert i dybden og derfor har detaljer blitt utforsket. Dette gjelder også implementeringsteori innenfor CRM der vi ser på teorien i et helhetlig bilde istedenfor å gå i detalj.

I og med at dette er en kvalitativ undersøkelse er det også en risiko for at data blir tolket feil. Kvalitative data er subjektive av natur, og vil derfor alltid være påvirket av informantenes egne meninger. Også våre meninger og erfaringer vil være med og påvirke hvordan vi tolker data. Derfor er det vanskelig å si hvorvidt de konklusjoner som er dratt medfører riktighet. For adressere dette har vi foretatt en validering av forskningsarbeidet gjennom intern og ekstern gyldighet samt pålitelighet (beskrevet i kapittel 6.4).

Vår erfaring som forskere er begrenset, og oppgaven vil naturlig nok bære preg av at dette er første gang vi gjennomfører en forskningsstudie på dette nivået.

10.2 Forslag til videre forskning

Vår studie kan bidra til utvidet forskning relatert til oppgavens problemstilling. Vi har gjennom vår forskning oppdaget flere temaer vi vil foreslå videre utforsket:

- Studiets faktorer bør undersøkes i et større antall kommuner og/eller offentlig organisasjoner for å kunne sammenlignes med våre funn. En utvidet studie kan også resultere i rangerte faktorer eller en modell som viser sammenheng mellom faktorene. Det hadde vært spesielt interessant å se dette studiets funn i sammenheng med forskning på kommuner hvor CRM er ferdig innført og i bruk.
- På bakgrunn av studiets resultater som viser at egenskaper ved servicetorget påvirker innføring av CRM kan videre forskning undersøke dette mer i dybden.
- Studier viser problemer i henhold til informasjonsforvaltning i et CRM-system, der datagrunnlag bygger på individuelle innbyggerdata. Videre forskning innen retningslinjer for informasjonsforvaltning kan føre til mer tilpasset programvare og rutiner i offentlig sektor.
- Vår studie sier mindre om verdiskapning ved innføring av CRM grunnet begrenset datagrunnlag. En utvidet studie kunne kartlagt hva som regnes som verdi relatert til innføring av CRM i offentlig sektor, og hvordan dette kan måles.
- Problemer rundt integrasjon av forskjellige fagsystemer i offentlig sektor. Fagsystemer kan inneholde informasjon som ikke er for alles øye, og dette gir utfordringer

forbundet med å skape helhetlig tjenester tilbudt ett sted og gjennom ett system (CRM).

Litteraturliste

- Anderson, K. and Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. McGraw- Hill, New York
- Aoema (2007). E-government from a users perspective [online]. Tilgjengelig: <http://www.aoema.org/E-Government> [20.02.2007]
- Batista, L. og Kawalek, P. (2004). Translating Customer-Focused Strategic Issues into Operational Processes Through CRM – A Public Sector Approach, R. Traunmüller (Ed.): *EGOV 2004, LNCS 3183*, s. 128–133.
- Breakenridge, D. og DeLoughry, T. J. (2003). *New PR Toolkit: Strategies for Successful Media Relations*. Financial Times, Prentice Hall.
- Bruk av åpne IT-standarder (2005). *Bruk av åpne IT-standarder og åpen kildekode i offentlig sektor* [online]. Tilgjengelig: http://www.regjeringen.no/upload/kilde/mod/hdk/2005/0009/ddd/pdfv/252170-bruk_av_apne_standarder_og_apen_kildekode_off_sektor.pdf [02.12.2006]
- Buchanan, D., Boddy, D., og McCalman, J. (1988). Getting in, Getting on, Getting out, and Getting back in Alan Bryman (ed), *Readings in Qualitative Research*
- Bygstad, B. (2003). The Implementation puzzle of CRM systems in knowledge based organizations, *Information Resource Management Journal*, 2003, Vol. 16, nr.4, (sidetall ukjent).
- Caudle S. L., Gorr, W. L. og Newcomer, K. E., (1991). Key Information Systems Management Issues for the Public Sector. *MIS Quarterly*, Vol. 15, Nr. 2, s. 171-188.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, Vol .79, Nr. 7, s. 1015 – 1024.
- Chen I. J. og Popovich K., (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol.9, Nr.5, s: 672 – 688.
- Christensen T., Lægreid P., Roness P.G og Røvik K.A.(2004). Organisasjonsteori for offentlig sektor – Instrument, kultur, myte. *Universitetsforlaget*
- Coleman, C. (2004). *Getting Started with Citizen Relationship Management (CRM)*. [online] Tilgjengelig: <http://whitepapers.techrepublic.com.com/whitepaper.aspx?docid=145773> [03.02.2007]
- Computerworld (2007). *Molde først med flerkannels kontaktsenter* [online]. Tilgjengelig: <http://www.idg.no/bransje/bransjenyheter/article27771.ece> [19.05.2007]

- Cooper R.B. og Zmud R.W. (1990). Information technology implementation research: a technological diffusion approach. *Management Science*, Vol. 36, Nr.2, s.123–139.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Nr. 4, s. 120-131.
- Dertz, Willy (2004). *IKT-samarbeid i Listerregionen* [online]. Tilgjengelig: http://www.ksef.no/index.php?m=prosjekt&m_action=vis_forside&p_id=24 [06.05.2007]
- Dube, L og Robey, D. (1999). Software stories: Three cultural perspectives on the organizational practices of software development, Accounting, *Management and Information Technologies*, Vol. 9, Nr. 4, s. 223-259.
- eNorge (2006). *eNorge 2009 – det digitale spranget* [online]. Tilgjengelig: http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/Tema/IT-politikk__eNorge/eNorge-2009.html?id=439499 [01.05.2007]
- eNorge (2005). *eNorge 2005*. [online] Tilgjengelig: http://www.regjeringen.no/upload/kilde/mod/red/2000/0002/ddd/pdfv/154031-enorge_2005_endelig.pdf [01.05.2007]
- ePort CRM (2006). ePort CRM 16.01.2006. *Gecko Informasjonssystemer AS*, 2006
- Fjermestad J. og Romano, N. C. jr. (2003). An Integrative Implementation Framework for Electronic Customer Relationship Management: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences – 2003*
- Flak, L. S., Olsen, D. H., Wolcott, P. (2005). Local E-government in Norway: Current Status and Emerging Issues Success. *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol. 17, Nr. 2, s. 41-84.
- Gartner (2001). *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success* [Online] Tilgjengelig:http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf [06.02.2007]
- Grant, Gerald og Chau, Derek (2005). Developing a Generic Framework for E-Government. *Journal of Global Information Management*, Vol. 13, Nr.1, s. 1-30.
- Goodhue, D.L., Barbara, H.W., og Watson, J.W. (2002). Realizing business benefits through CRM: Hitting the target in the right way. *MIS Quarterly Executive*, Vol.1, Nr.2, s. 79 – 94.
- Grönlund, Åke (2002). *Electronic Government: Design, Application and Management*. Idea Group Publishing, 2002.

- Hewson, W., Hicks, D., Meekings, A., Stone, M., & Woodcock N. (2003). *CRM in the Public Sector*. [online] Tilgjengelig: www.qci.co.uk/public_face/Content/SON%20%20-%20Chapter%208%20-%20CRM%20in%20the%20Public%20Sector.pdf [20.11.2006]
- Holme I. M. og Solvang, B. K., (1996). Metodevalg og metodebruk. *TANO AS*
- Høykom (2006). *Høykom*. [Tilgjengelig online] <http://www.hoykom.no/> [19.9.2006]
- Høykom (2005a). *Samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutveksling*, Oppdatert prosjektbeskrivelse Høykom-søknad, 30. august 2005
- Høykom (2005b). Kravspesifikasjon; Modul for brukerstøtte/servicekontor v.1.0 – 22.12.2005. Høykom-prosjekt 170181 ”Samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutveksling”, 2005
- Jacobsen, D. I. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. *Høyskoleforlaget, Kristiansand*
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. *2.utgave, Høyskoleforlaget, Kristiansand*
- Jansen, A. (2005). Assessing E-government progress – why and what, In Tessem, B., J. Iden og G. Christensen (red.), *Proceedings of NOKOBIT 2005*, 21.-23.11.05, Bergen, ISBN 82- 8033-026-7, ISSN 1504-1697 (sidetall ukjent).
- Kannabiran, G., Xavier, M.J. og Anantharaaj, A. (2004). Enabling E-Governance Through Citizen Relationship Management-Concept, Model And Applications. *Journal of Services Research*, Vol. 4, Nr. 2, (sidetall ukjent).
- Kerzner, H (2001). Strategic Planning For Project Management using a Project Management Maturity Model. *John Wiley & Sons*, New York
- KS (2006). *eKommune 2009 – det digitale spranget* [online]. Tilgjengelig: www.ks-bedrift.no/upload/72194/eKommune%202009.pdf [20.08.2006]
- Kim H. W. og Pan S. L. (2006). Towards a process model of information systems implementation: the case of customer relationship management (CRM). *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol. 37, Nr. 1, s. 59-76.
- Klein, H. K. og Myers M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, Vol. 23, Nr. 1, s. 67-93.
- Larsen, B og Milakovich, M. (2005). Citizen Relationship Management and E-Government. *International conference on electronic government N°4*, Copenhagen, Denmark (22/08/2005), vol. 3591, s. 57-68.

- Lee, S. M., Tan, X. and Trimi, X. (2005). Current practices of leading e-government countries. *Communications of the ACM*. Vol. 48, Nr 10, s. 99-104.
- Li, B. (2005). On the barriers to the development of e-government in China. *ICEC '05: Proceedings of the 7th International Conference on Electronic Commerce*. ACM press, New York, USA, s. 549-552.
- Lucas H.C. (1981). *Implementation: Key to Successful Information Systems*. Columbia University Press, New York.
- Los (2007). *Los – Informasjonsstandard for offentlige tjenester* [online]. Tilgjengelig: <http://www.norge.no/tenestestruktur/LOS-brosjyre.pdf> [15.05.2007]
- Marble, R.P. (2000). Operationalising the implementation puzzle: an argument for eclecticism in research and in practice. *European Journal of Information Systems*, Vol. 9, Nr. 3, s. 132-147.
- Markus, M. L. og Benjamin, R (1997). The Magic Bullet of IT-Enabled Transformation. *Sloan Management Review*. Vol. 38, Nr. 2, s. 55–68.
- Markus, L. og Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, Vol.34, No.5, s. 583-598.
- Markus, L. M. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, Vol. 26, Nr. 6, s. 430–444.
- Mohr, L. (1982). *Explaining Organizational Behaviour*. Jossey-Bass, San Francisco
- Molde kommune (2007). *Det digitale Servicetorget: Molde kommune* [online]. Tilgjengelig: www.molde.kommune.no/getfile.aspx/document/epcx_id/961/epdd_id/633 [19.05.2007]
- NOU (2006). *Det lokale folkestyret i endring? Om deltakelse og engasjement i lokalpolitikken* [oline]. Tilgjengelig: http://www.dep.no/krd/norsk/dok/andre_dok/nou/016001-020024/dok-bn.html [19.01.2007]
- Ocker, R. J. og Mudambi S. (2003). Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model. *36th Hawaii International Conference on System Sciences – 2003*
- OECD (2003). *The e-Government Imperative* [online]. Tilgjengelig: www.oecd.org [20.10.2006]
- OSK (2000). *Ett sted, ett telefonnummer. En plattform for etablering av offentlige servicekontorer* [online]. Tilgjengelig: <http://www.regjeringen.no/upload/kilde/aad/rap/2000/0003/ddd/pdfv/109346-service.pdf> [20.05.2007]

- Payne A. og Frow P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, Nr. 4, s. 167-176.
- Pidgin (2007). *Pidgin* [Online]. Tilgjengelig: <http://pidgin.im/pidgin/home/> [25.05.2007]
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. og Swartz, E. (1998). Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method, *Sage Publication, London*.
- Richter, P, Cornford, J. og McLoughlin, I. (2004). The e-Citizen as talk, as text and as technology: CRM and e-Government. *Electronic Journal of e-Government*, Vol. 2, Nr. 3, s. 207-218.
- Rockart J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. Vol. 57, Nr. 2, s. 81-93.
- Rogers E.M. (1983). Diffusion of Innovations, Third Edition. *The Free Press*, New York.
- Schellong, A. (2005). CRM in the Public Sector - Towards a conceptual research framework. *Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research*, Year of Publication: 2005, s. 326–332.
- Schellong, A. og Mans, D. (2004). Citizens preferences towards One-Stop Government. *Proceedings of the 2004 annual national conference on Digital government research*, Seattle, WA, s. 1–3.
- Seifert, J.W. og Petersen, R. E. (2002). The Promise of All Things E? Expectations and Challenges of Emergent Electronic Government. *Perspectives on Global Development and Technology*, Vol. 1, Nr 2, s. 193-212.
- SSB (2007a). *Statistisk sentralbyrå: Folkemengde, etter fylke* [online]. Tilgjengelig: <http://www.ssb.no/emner/02/02/folkendrhistlf/tab-2007-04-12-03.html> [03.05.2007]
- SSB (2007b). *Statistisk sentralbyrå: Regional statistikk* [online]. Tilgjengelig: <http://www.ssb.no/kommuner/> [03.05.2007]
- Statskonsult (2007). *Strategiutvikling* [online]. Tilgjengelig: <http://www.statskonsult.no/publik/bokhefteveil/caf.pdf> [19.03.07]
- Statskonsult (2006). *Strategier og planer for innovasjon og fornyelse i offentlig sektor* [online]. Tilgjengelig: www.statskonsult.no/publik/rapporter/2006/2006-11.pdf
- Swanson E. B. (1988). Information System Implementation: Bridging the Gap Between Design & Utilization. *Irwin, Homewood, IL*.
- Tourniaire, Françoise (2003). Just Enough CRM. *Prentice Hall*, 1st edition (February 24, 2003)

Turban, E., Leidner, D., McLean, E. og Wetherbe, J. (2005). Information Technology for Management: *Transforming Organization in the Digital Economy*. (5th ed)

UNPAN (United Nations Online Network in Public Administration and Finance) (2005). *United Nations: Global e-government readiness rePort 2005* [Online]. Tilgjengelig: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021888.pdf> [28.02.2007]

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, Vol. 4, Nr. 2, s. 74–81.

Walton, R. E. (1989). Up and running: integrating information technology and the organization. *Harvard Business School Press, USA*

Wikipedia (2007a). *Kvinesdal* [online]. Tilgjengelig: <http://no.wikipedia.org/wiki/Kvinesdal> [26.04.2007]

Wikipedia (2007b). *Sirdal* [online]. Tilgjengelig: <http://no.wikipedia.org/wiki/Sirdal> [26.04.2007]

Woodcock N., Stone, M. og Foss, B. (2003). The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit. *Kogan Page, London*

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. *Sage Publications Ltd, London*.

Ølnes, Sven og Aaberge, Terje. (2004). *Håndbok for innføring av LivsIT. Vestlandsforskning, VF-rapport nr. 4/ 2004* [online]. Tilgjengelig: <http://www.vestforsk.no/www/show.do?page=12&articleid=1283> [01.05.2007]

APPENDIKS

Appendiks A – Intervjuguide

Innledning

Navn:

Stilling:

Personlig tilknytning til prosjektet:

1. Bakgrunn (utdanning, kompetanse, erfaring fra tidligere liknende prosjekter) i forhold til prosjektet?
2. Tilknytning/rolle, hva dette innebærer i praksis?
3. Grad av involvering i prosjektet?
4. Andre roller/jobber samtidig som prosjektet?

Prosjektets visjon og mål

”Prosjektets mål er å tilrettelegge bredbåndsbaserte tjenester som bidrar til økt kvalitet og effektivitet i kommunenes tjenesteproduksjon, samt effektivisering av gjennomføring av interkommunale samarbeidsprosjekter. Dette skal oppnås gjennom å utvikle og tilpasse bredbåndsbaserte tjenester som støtter samhandling og kompetanseutveksling i forbindelse med interkommunalt samarbeid.” - Samarbeidsportal for interkommunal samhandling og kompetanseutveksling, 2005

1. Kommunens egenskaper

- a. Mener du kommunen har noen spesielle forutsetninger eller hindringer for innføring av systemer for kundekontakt. Dette gjelder både interne og eksterne kontakter. Forutsetninger og hindringer kan være kan gjelde kultur, økonomi, kompetanse, erfaring osv.

2. Prosjekt mål

Helt overordnet mener du kundeforholdssystemet generelt har eller kan bidra til å:

- a. Øke kvalitet på tjenester, hvordan?
- b. Øke samarbeid, hvordan?
- c. Kan bidra til kontinuerlig/erfaringer for videre forbedring og kompetansevekst?

3. Brukerfokus

I forhold til brukerfokusert service og prosjektet i kommunen:

- a. Hvilke områder av kommunen mener du er servicefokuserte (for eksempel servicetorg eller lignende)?
- b. Er denne servicen fokusert på innbyggere eller ansatte (eksterne/interne prosesser)?
- c. Hvilke retning er det ønskelig at dette utvikler seg i tiden fremover?

4. *Brukere og generelle prosjekter*

- a. Hva slags prosjekter har brukerne erfaringer fra?
- b. Hvordan er deres IKT generelle kompetanse?
- c. Hvordan forholder de seg til nye prosjekter?
- d. Gjøres noe for å forbedre holdning?

5. *Ansatte og dette "CRM" prosjektet(Høykom-prosjektet)*

- a. Hva slags erfaringer har dere på bakgrunn av møtet med brukerne hvor kravspesifikasjonen ble utarbeidet og i hvilke faser av prosjektet var de involvert?
- b. Hvordan er brukerne informert og opplyst om prosjektet og dets omfang?
- c. Ser de nytten av prosjektet, hvordan er dette blitt i praksis?
- d. Hvordan har brukerne forholdt seg til involveringen?
- e. Hvordan har brukerne tatt i bruk diverse verktøy for opplæring i e-port (workshops, videosnutter, dokumenter online, skriftlige, henvendelser og annet)?
- f. Hvis involveringen ikke har vært tilstrekkelig, hva er gjort for å forbedre forholdet?
- g. Hvilke endringer har skjedd på bakgrunn av deres tilbakemeldinger?

6. *Ansatte og systemets funksjonalitet*

a. **Samarbeidende(integrerte) funksjoner**

som skal bidra til å integrere og skape kommunikasjon mellom prosesser, tjenester og organisasjon(er).

Hvordan mener du ePort har påvirket:

1. Samarbeid med andre kommuner?
2. Samarbeid internt blant ansatte?
3. Kommunikasjon med innbyggere?
4. Samarbeid mellom systemer?
5. Ved bruk av e-port og kommunikasjon med kunder.
 1. Type henvendelser og hvem er avsender/mottaker
 2. mot hvilke kanaler, personlig, telefon og e-post
6. Hvordan har videre oppfølging av kommunikasjon i nye kanaler vært?
7. Hvilke samarbeid/integrasjon mener du er mest vellykket og ønskelig å bygge videre på?

e. **Operasjonelle funksjoner**

- som skal bidra til automatiserte og høyere kvalitet på tjenester (funksjoner).

1. Opplevs nye praksisene bedre enn gamle?
2. Hva slags erfaringer har dere i henhold til synkron/asynkron meldingssystem?

- f. **Analytiske funksjoner(hva, hvordan, positivt/negativt)**
som bidrar til lagring, behandling/analyse og gjenbruk av data, informasjon, kunnskap og ”best praksis”.

1. Lagring av henvendelser og informasjon?

- Hva slags erfaringer har dere i henhold til registrering av:
 - Henvendelser
 - Stikkord
 - Kategorier
 - Objekter
- Hvordan oppleves kvaliteten på informasjon som er lagret

2. Behandling av henvendelser?

- Hva slags erfaringer har dere i henhold til behandling av henvendelser.
- I hvor stor grad blir henvendelser behandlet?
- Blir informasjon behandlet hensiktsmessig; sendes henvendelser til riktige personer?

3. Søk i informasjon og henvendelser?

- Hva slags erfaringer har dere i henhold til gjenbruk og søk i:
 - Henvendelser
 - Stikkord
 - Kategorier
 - Objekter
- Finnes nødvendig informasjon og søkemuligheter(Alt samlet på et sted) eller brukes andre kanaler?
- Relevans, tilgang, kvalitet på informasjon?

Appendiks B – Funksjonelle krav for brukerstøtte/servicetorgstøtte modulen

Krav #	Beskrivelse	K	O
3.1	GENERELLE EGENSKAPER		
3.1.1	Integrert Systemet må være integrert med intranettet. Bruker må kunne ha en arbeidsflate der de får opp meldinger, tilgang til dokumentdatabase o.l og ikke måtte logge seg inn på nytt program.		
3.1.2	Komplett Systemet bør være mest mulig komplett fra oppstart for å sikre at det har nødvendig funksjonalitet slik at det blir tatt i bruk.		
3.1.3	Brukergrensesnitt Systemet må være enkelt å ta ibruk slik at opplæring blir enkel		
3.2	TILGANGSSTYRING		
3.2.1	Rollebasert tilgangsstyring Tilgang til modulen skal være rollebasert. Brukerprofil hentes fra felles Active Directory.		
3.3	INTERKOMMUNAL BRUKERSTØTTE		
3.3.1	Mulighet for fjernstyring Kunne logge seg på annen brukers maskin via vpn-linje for å kunne yte bedre brukerstøtte.		
3.3.2	Se påloggede brukere Ved innlogging skal systemet vise andre som er pålogget med profil og status. Kunne knytte bruker til kategori.		
3.3.3	Øyeblikksmeldinger/chat Modulen må gi enkel tilgang til øyeblikksmeldinger/chat med andre påloggede brukere. Verktøyet skal gi mulighet for flerparts chat-sesjoner, der hver bruker har mulighet til lagring av chat-sesjoner lokalt på sin egen PC eller sentralt i erfaringsdatabase.		
3.3.4	Status for innloggede bruker Bruker kan sette status tilgjengelighet, som skal vises for andre påloggede brukere (ref. MSN).		
3.3.5	Kobling mot kalender Modulen bør ha tilgang til kalender som viser hvem som er ansvarlig for brukerstøtte i den aktuelle perioden slik at meldinger kan fordeles til rette vedkommende automatisk. Prioritering via kalender. Funksjonen må kunne overstyres.		
3.3.6	Internt meldingssystem Et internt meldingssystem skal kunne benyttes for tilfeller der øyeblikksmeldinger ikke er aktuelt, for eksempel dersom kontaktperson ikke er tilgjengelig og for informasjon/		

	forespørsler til andre brukere. Meldinger må kunne sendes til enkeltpersoner eller gruppe av personer.		
3.3.7	Meldingsboks Hver bruker skal ha en meldingsboks som er tilgjengelig fra arbeidsflaten i ePort, og som viser leste og uleste meldinger. Brukere skal kunne legge inn og slette meldinger. Mulighet for fritekst søking på meldinger. Statusfelt på meldinger.		
3.3.8	Diskusjonsforum Tilgang til diskusjonsforum for erfarings- og kompetanseutveksling for samhold mellom brukerstøtteansvarlige		
3.3.9	Versjonsoversikt Kunne få lett oversikt over hvilke versjoner av systemet den enkelte bruker/kommune kjører for enklere brukerstøtte		
3.3.10	Felles erfaringsdatabase Meldingene bør kunne lagres i en felles erfaringsdatabase for søking på eksempelvis tidligere henvendelser. Fritekst søking.		
3.3.11	Felles dokumentdatabase Mulighet til å legge ut felles dokumenter som enkle brukerveiledninger og andre dokumenter/filer om er av interesse for andre.		
3.3.12	Metadata Ved oppretting av nye dokumenter skal disse metatagges i hht. etablert standard. Enkel søking på fritekst.		
3.3.13	Dynamisk FAQ Skal kunne generere og/eller registrere ofte stilte spørsmål og svar (FAQ) som legges ut på intranettet		
3.4	SERVICEKONTOR (CRM-funksjonalitet)		
3.4.1	Innloggede brukere Mulighet til å se hvem som er innlogget på servicekontoret, med status og tilknyttede kategorier. Også her kobling mot kalender.		
3.4.2	Knytte til kategori/ kompetanseprofil Bruker skal kunne knyttes til kategorier for å kunne se hvilke personer som har kompetanse på området og kunne styre henvendelsen til rette person. Enkel registrering av kompetanse ved å knytte bruker til kategori.		
3.4.3	Logging/lagring av henvendelser Må kunne loggføre/lagre alle henvendelser til kommunen, som e-post, telefoner, besøk, SMS. Aktuell informasjon er type henvendelse, tema for henvendelsen, ansvarlig for oppfølging, status etc. Det må være valgfritt hvor mange felt som må fylles ut, for å sikre enkel og rask registrering av henvendelser.		
3.4.4	Generere statistikk Kunne generere statistikk over type besøk/henvendelser, oppfølging, svarprosent mv.		

3.4.5	Søkemuligheter Alle henvendelser må kunne søkes fram på en enkel og rask måte, bl.a. med mulighet for søking på fritekst.		
3.4.6	Oppfølging av henvendelser Alle henvendelser må kunne følges opp, videresendes saksbehandler, purres og loggføres.		
3.4.7	Øyeblikksmeldinger/chat Modulen må gi enkel tilgang til øyeblikksmeldinger/chat med andre påloggede brukere og publikum med mulighet for lagring av chat-seksjon.		
3.4.8	Internt meldingssystem/meldingsboks Et internt meldingssystem skal kunne benyttes for tilfeller der øyeblikksmeldinger ikke er aktuelt. Meldinger skal kunne sendes til enkeltpersoner eller gruppe av personer. Meldingsboksen skal vise leste og uleste meldinger. Statusfelt på meldinger.		
3.4.9	Tilbakemelding Tilbakemeldingsfunksjonalitet må kunne benytte flere kanaler, som generere e-post, brev eller SMS.		
3.4.10	Innsyn til henvendelser/saker Autoriserte brukere skal ha tilgang til egne henvendelser og saker som kommunen har behandlet eller har under behandling for vedkommende. Instruere publikum til å søke fram opplysninger på internett.		
3.4.11	Tilgang til Oppslagsverk Enkel oppslag mot lover, tjenestebeskrivelser, forskrifter som er felles eller spesifikt for den enkelte kommune.		
3.4.12	Dokumentdatabase/Erfaringsdatabase Inneholder felles dokumenter for servicetorg. Bruk av metatagging. Gode søkemuligheter, også på fritekst. Versjonshåndtering er viktig.		
3.4.13	Enkel tilgang til retningslinjer, forskrifter Enkelt oppslag mot retningslinjer, forskrifter, bakgrunnsmateriale (eks. bostøtte) med fritekst søking.		
3.5	INTEGRASJONER		
3.5.1	Integrasjon mot sak/arkiv system Integrasjon mot kommunenes sak/arkivsystem for lagring av henvendelser som saker for videre oppfølging. Mulighet til å gå "motsatt vei" og se henvendelser/objekter som er tilknyttet en bestemt sak i CRM-systemet		
3.5.2	Integrasjon mot økonomisystem Integrasjon mot økonomisystem for framhenting av aktuell informasjon tilknyttet objektet i henvendelsen.		
3.5.3	Integrasjon mot adresseregister/objektregister Integrasjon mot adresseregister for framhenting av adresseinformasjon for objektet (person/firma).		

3.5.4	Integrasjon mot elektronisk kalender Integrasjon mot elektronisk kalender (Outlook) for oversikt og styring av brukerstøttehenvendelser		
3.5.5	Integrasjon mot ePort Systemet skal være tilgjengelig fra brukernes arbeidsflate i ePort.		
3.5.6	Integrasjon mot Active Directory Systemet skal hente brukerprofiler fra felles Active Directory.		