



UNIVERSITETET I AGDER

Prosessmodenhetens rolle i implementeringen av et CRM-system

En casestudie i en norsk industribedrift

AV: ERLEND RIEVE KRISTIANSEN

VEILEDER

Dag Håkon Olsen

Universitetet i Agder, 2017

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Informasjonssystemer



Forord

Denne studien ble gjort i forbindelse med masterstudie i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder. Studiens formål er å finne ut hvilken rolle prosessmodenhet har i implementeringen av et kundestyringssystem, og blir gjort gjennom en casestudie i en norsk industribedrift.

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Professor Dag Håkon Olsen, for veiledningen og samarbeidet gjennom denne studien. Fullførelsen av denne masteroppgaven ville ikke vært mulig om det ikke hadde vært for hans hjelp og støtte. Videre vil jeg takke Universitetet i Agder for tilrettelagte omgivelser og deres kompetente professorer og forelesere. Takk til Førsteamanuensis Eli Hustad for introduksjonen til informasjonssystemer, og for støtten jeg har fått gjennom studieløpet.

Til bedriften som lot meg studere prosjektene deres er jeg også takknemlig. De frie tøylen jeg fikk med tanke på datainnsamling har gjort denne oppgaven spesiell.

Jeg vil til slutt takke mamma og pappa for all støtten de har gitt meg under studietiden.

Erlend Rieve Kristiansen

Erlend Rieve Kristiansen

11.06.2017

Dato (dd.mm.åååå)

Sammendrag

CRM-implementeringer har høyere sannsynlighet for å mislykkes enn å bli en suksess. Mange studier prøver å finne årsakene til at de feiler, og mange studier identifiserer kritiske suksessfaktorer for suksess. Et område som enda ikke er utforsket i en CRM-kontekst er prosessmodenhet. Formålet med denne studien er derfor å utforske prosessmodenhet i en CRM-kontekst for å finne ut hvilken rolle prosessmodenhet har i en CRM-implementering.

Studien bruker en kvalitativ tilnærming og svarer på problemstillingen ved å ta i bruk en casestudie i en norsk industribedrift som har utført to CRM-implementeringsprosjekter. Det ble utført intervjuer av seks informanter som alle hadde en ledende rolle i ett av prosjektene, og en evaluering av prosessmodenheten under prosjektene ved å bruke "the Process and Enterprise Maturity Model". Det var fire intervjuer med én informant, og ett intervju hvor to informanter ble intervjuet samtidig. Intervjuene var semi-strukturerte og varte fra 45 til 80 minutter da noen informanter var mer snakkesalige enn andre. Evalueringen av prosessmodenheten for de to prosjektene ble gjort på tomannshånd med to ulike informanter og tok cirka 50 minutter hver.

Intervjuene identifiserte ulike karakteristikk i de to prosjektene. Prosjekt 1 hadde en høy grad av kompleksitet, og var forankret på tvers av bedriften, hadde en prosjektgruppe med høy kompetanse innen IS-implementering og prosesser og en godt gjennomtenkt arkitektur som la til rette for videre utvikling. Det ble også identifisert tre hendelser som førte til at prosjekt 1 ble avvirket. Dette var en forsinkelse fra leverandøren sin side, prosjektets pilotkunde gikk ut av prosjektet, og en nyansatt nøkkelinteressent i en lederposisjon som presset på for å avvikle prosjektet. På den andre siden hadde prosjekt 2 en lavere grad av kompleksitet, var begrenset til salgsavdelingen, hadde en prosjektgruppe med svak kompetanse innen implementering og prosesser, og en arkitektur som ikke la til rette for videre utvikling.

Evalueringene av prosessmodenhet viste videre at prosjekt 1 hadde høyere prosessmodenhet enn prosjekt 2, og at flere kapasiteter på organisasjons- og prosessnivå påvirket prosjektenes ulike karakteristikk. Dette er en indikasjon på at graden av prosessmodenhet kan påvirke flere av CRM-implementeringens karakteristikk. Karakteristikkene som blir påvirket av prosessmodenheten har også en tilknytning til flere sentrale kritiske suksessfaktorer i en CRM-implementering.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.2. <i>Bakgrunnen for den utvalgte problemstillingen</i>	1
1.3. <i>Problemstilling</i>	2
1.4. <i>Motivasjon</i>	2
2. Litteratursøk og tidligere forskning	3
2.1. <i>Litteratursøk</i>	3
2.2. <i>En oversikt over CRM</i>	4
2.3. <i>Hvordan lykkes med en CRM-implementering</i>	5
2.4. <i>Hva gjør at en CRM-implementering feiler</i>	6
2.5. <i>Hvordan angripe en CRM implementering</i>	7
2.5.1. <i>Mål 1: individuelle applikasjoner</i>	7
2.5.2. <i>Mål 2: CRM Infrastruktur</i>	7
2.5.3. <i>Mål 3: Transformasjon</i>	7
2.6. <i>Prosessmodenhet</i>	8
2.7. <i>Prosessmodenhetsmodeller</i>	9
2.8. <i>Process and Enterprise Maturity Model</i>	9
3. Metodologi	11
3.1. <i>Forskningstilnærming</i>	11
3.2. <i>Forskningsstrategi</i>	11
3.3. <i>Generering av data</i>	11
3.3.1. <i>Verktøy</i>	13
3.3.2. <i>Bruk av lydopptak</i>	13
3.3.3. <i>Anonymisering</i>	13
3.3.4. <i>Intervju guide</i>	13
3.4. <i>Analyse av data</i>	14
3.5. <i>Validitet</i>	15
4. Resultat	16
4.1. <i>Informasjon om bedriften</i>	16
4.2. <i>Prosjekt 1 – Customized Order Portal (COP)/ Salgsportal</i>	16
4.2.1. <i>Organiseringen av prosjektet</i>	16
4.2.2. <i>Prosjektgruppens kompetanse</i>	17
4.2.3. <i>Hva er bra med prosjektet?</i>	17
4.2.4. <i>Hva er mindre bra med prosjektet?</i>	19
4.2.5. <i>Status på prosjektet</i>	21
4.3. <i>Prosjekt 2 - Bestillingsverktøy</i>	21
4.3.1. <i>Organisering</i>	22
4.3.2. <i>Prosjektgruppens kompetanse</i>	22
4.3.3. <i>Hva er bra med prosjektet?</i>	23
4.3.4. <i>Hva er mindre bra med prosjektet?</i>	23
4.3.5. <i>Status på prosjektet</i>	26
4.4. <i>Prosessmodenheten i bedriften under prosjektene</i>	26
4.4.1. <i>Kapasiteter på organisasjonsnivå i bedriften under P1 og P2</i>	26
4.4.2. <i>Kapasiteter på prosessnivå i bedriften under P1 og P2</i>	27
5. Diskusjon	29
5.1. <i>Hvordan prosessmodenhet manifesterer seg med prosjektet</i>	29
5.2. <i>Prosjektets forankring i bedriften</i>	29
5.3. <i>Kompetanse</i>	30
5.4. <i>Gjennomtenkt arkitektur</i>	31

5.5.	<i>Kompleksitet</i>	31
5.6.	<i>Overgangen fra prosjekt 1 til prosjekt 2</i>	32
5.6.1.	Hendelse 1: Systemekspert og prosjektleder fra leverandør gikk ut i permisjon	32
5.6.2.	Hendelse 2: Pilotkunden trakk seg ut av prosjektet	32
5.6.3.	Hendelse 3: Salgssjefen mente systemet var for vanskelig for kunden å bruke, og for de ansatte å vedlikeholde.	33
5.6.4.	Beslutningen om å avvikle Prosjekt 1	33
5.7.	<i>Prosjekt 2</i>	33
5.8.	<i>Den nye salgssjefens påvirkning på prosessmodenheten</i>	34
6.	Konklusjon og implikasjoner	36
7.	Referanser	38
8.	Vedlegg	41
8.1.	<i>Informasjon til informanter</i>	41
8.2.	<i>Intervjuguide</i>	41
8.3.	<i>Evaluering av prosessmodenhet under prosjekt 1</i>	43
8.4.	<i>Evaluering av prosessmodenhet under prosjekt 2</i>	45

Tabelloversikt

Tabell 1 - litteratursøk etter kunderealasjonsstyring	3
Tabell 2 - Kritiske suksessfaktorer i en CRM-implementering	5
Tabell 3 - CRM efforts classified by primary target (fra Goodhue et al., 2002)	8
Tabell 4 – Kapasiteter på prosessnivå (Oversettelse til norsk basert på Iden (2013), fra Hammer, 2007)	10
Tabell 5 – Kapasiteter på organisasjonsnivå (oversatt til norsk basert på Iden (2013), fra Hammer, 2007)	10
Tabell 6 - Oversikt over informanter	12
Tabell 7 - Kriterier for vurdering med et fortolkende perspektiv (Guba & Lincoln, 1989). Tabellen er oversatt til norsk og referert til i Munkvold, 1998 og Korsvik og Sundtjønn, 2009).	15
Tabell 9 - Prosjekt 1: Kapasiteter på organisasjonsnivå - Kultur	26
Tabell 10 - Prosjekt 2: Kapasiteter på organisasjonsnivå, Kultur	27
Tabell 11 - Prosjekt 1: Kapasiteter på organisasjonsnivå, Styring	27
Tabell 12 - Prosjekt 2: Kapasiteter på organisasjonsnivå, Styring	27
Tabell 13 - Prosjekt 1: Kapasiteter på prosessnivå, Prosessutforming	27
Tabell 14 - Prosjekt 2: Kapasiteter på prosessnivå, Prosessutforming	27
Tabell 15 - Prosjekt 1: Kapasiteter på prosessnivå, prosesseier	28
Tabell 16 - Prosjekt 1: Kapasiteter på prosessnivå, prosesseier	28
Tabell 17 - oversikt over forskjellene i P1 og P2	34

1. Introduksjon

I næringslivet er det kjent at kundene er selve kjernen i bedriften, og for at en virksomhet skal oppnå suksess er den derfor avhengig av en effektiv styring av kunderelasjoner (CRM) (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007). Implementeringen og utnyttelsen av CRM, i likhet med ERP-, og andre systemer, er komplekse prosjekter som krever mye tid og ressurser av virksomhetene (Korsvik & Sundtjønn, 2009). Dette gjør at mange virksomheter sliter med CRM, og prosjekter som omhandler CRM har faktisk større sannsynlighet for å feile enn å lykkes. Tidligere forskning viser at så lite som 10% av kunderelasjonsstyringsprosjekter lykkes etter sine forventninger (Bard, Harrington, Kinikin, & Ragsdale, 2005). CRM krever nøye planlegging, en gjennomført implementeringsprosess, større forståelse av tverrfunksjonelt lagarbeid gjennom organisatorisk læring, og en tettere samhandling med sluttbrukere for å sikre at omgivelsene er lagt til rette for at virksomheten skal nå sine mål (Kumar, 2011).

Et CRM-system er ofte integrert på tvers av de funksjonelle områdene i bedriften, som for eksempel gjennom ERP-, og SCM-systemer (Monkwe & Prinsloo, 2016). Ved å gjøre dette kan organisasjoner skape en bedre informasjonsstyring når det kommer til planlegging, anskaffelser og kontroller på tvers av alle kanaler, og dermed få gode produkter og tjenester som fører til høyere inntjeninger og større profitt (Nguyen et al., 2007). Men det er ofte tilfellet at implementeringsprosjekter ikke gir bedriften den ønskede verdien på grunn av problemer innad i organisasjonen (Bibiano, Marco-Simo, & Pastor, 2014). Organisatoriske problemer i en informasjonssystemimplementering er knyttet til rapporteringsstrukturen, bemanningsplaner, de ansattes ferdigheter, opplæringsplaner, den formelle organisasjonsstrukturen, eller den uformelle strukturen (Ward, Hemingway, & Daniel, 2005). For å lykkes med å implementere et CRM-system er det derfor viktig å ha en stabil organisasjon med gode organisatoriske ferdigheter og prosesser, da endringene som skjer under en CRM-implementering ofte er drevet av spesifikasjonen til programvaren og de gamle prosessene i bedriften (Goodhue, Wixom, & Watson, 2002). Dette gjør at prosessene som allerede er i bedriften vil ha en stor betydning på utfallet av implementeringen.

1.2. Bakgrunnen for den utvalgte problemstillingen

Det som sier noe om hvilken grad forretningsprosesser er styrt, dokumentert og utført i en organisasjon er *prosessmodenheten* (Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012). Prosessmodenhetsmodeller blir vanligvis brukt som et evalueringsverktøy for å vurdere den nåværende modenheten til forretningsprosessene og for å finne ut hvordan bedriften kan forbedre seg (Röglinger et al., 2012). De inneholder et sett av kriterier som vurderer de forskjellige kapasitetene til forretningsprosessen, og finner ut av hvilke områder som må forbedres (Hammer, 2007; Rosemann & De Bruin, 2005). Men selv om modenhetsmodellene har oppnådd en status i BPM-felleskapet, er det ikke mange som har utforsket den praktiske anvendeligheten (Rohloff, 2009). En av årsakene til dette er at BPM-felleskapet gjentatte ganger skriker etter mer empirisk forskning rundt modenhetsmodeller (Palmberg, 2010; Parkes & Davern, 2011; Rosemann & De Bruin, 2005). En av de mest kjente modenhetsmodellene er "Process and Enterprise Maturity Model" (PEMM), og ble presentert av Michael Hammer i 2007 (Hammer, 2007; Röglinger et al., 2012). PEMM la til rette for detaljerte vurderingskriterier for å finne prosessmodenhet, og var utsatt for en rekke tester og revisjoner som forskningsmiljøet hadde krevd over lengre tid (Röglinger et al., 2012). Selv med det sterke grunnlaget som PEMM hadde opparbeidet er

det fortsatt få som bruker rammeverket til forskning. Palmberg (2010) brukte rammeverket til å vurdere implementeringen av prosess-styring i en organisasjon, Parkes and Davern (2011) brukte det for å analysere implementeringen av et arbeidsflytsystem, og Trasobares (2012) brukte PEMM til å gjennomføre en dyptgående analyse av modenheten i en bedrift gjennom å måle underprosessene.

Prosessmodenhet har vist seg å være kritisk i en ERP-implementering (Monkwe & Prinsloo, 2016), men forholdet mellom CRM-implementeringer og prosessmodenhet er et felt som mangler forskning. På den andre siden er de områdene som blir evaluert i en modenhetsmodell, også viktige faktorer som påvirker en CRM-implementering. Faktorer som organisasjonskultur, de ansattes kompetanse og støtte fra toppledelsen er alle kritiske faktorer som påvirker graden av prosessmodenhet i en organisasjon (Malinova, Hribar, & Mendling, 2014), men som også er kritiske suksess faktorer for en vellykket CRM-implementering (Almotairi, 2009; Kumar, 2011). Da dette er et område som enda ikke er utforsket er denne studiens formål å svare på problemstillingen: *Hvilken rolle har prosessmodenhet i en CRM-implementering.*

1.3. Problemstilling

For å svare på problemstillingen, "*Hvilken rolle har prosessmodenhet i en CRM-implementering*", er det formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan manifesterer organisasjonens prosessmodenhet seg i et CRM-prosjekt
2. Hvilke elementer i et CRM-prosjekt blir påvirket av prosessmodenheten til bedriften.

Det første forskningsspørsmålet går ut på å finne de ulike aspektene ved organisasjonens prosessmodenhet som kan relateres til prosjektene i en bedrift. Det andre forskningsspørsmålet går ut på å finne ulike elementene i prosjektet som blir påvirket av prosessmodenheten.

1.4. Motivasjon

Motivasjonen til å utføre denne studien kom først når jeg fikk mulighet til å gå dypt i en norsk bedrift som skulle implementere et CRM-initiativ i form av et bestillingssystem. CRM-implementering er et hett tema innenfor IS-forskning, og er noe jeg har lest mye om i litteraturen, uten å få oppleve det i praksis. Industribransjen, som driver med produksjon og salg av produkter og tjenester, er også veldig konservativ i forhold til nytenkning, så dette var en "once-in-a-lifetime" mulighet. Prosessmodenhet er også et tema som kobles til ERP og arbeidsflytsystemer, men det er ikke utført noe forskning i CRM-implementeringskonteksten. Det er en ekstra motivasjon å kunne bidra med dette til det praktiske og til forskningen rundt CRM.

2. Litteratursøk og tidligere forskning

Denne delen av rapporten går inn på hvordan kildene er hentet, og om teori rundt problemstillingen.

2.1. Litteratursøk

Proessen for litteratursøk er et omfattende arbeid som omhandler flere omganger med filtreringer. For å søke etter relevant litteratur ble Webster og Watson (2002) sin tilnærming brukt. Stegene i søkeprosessen inneholdt:

1. Søk i forskjellige databaser
2. Filtrering 1 hvor det ble gjennomført en grovsortering av artiklene
3. Laste ned og skrive ut artiklene
4. Filtrering 2 hvor artiklene ble analysert og evaluert ut fra om de passer problemstillingen
5. Filtrering 3 hvor en gikk i dybden på artiklene og identifiserte konsepter
6. Gjennomgang av referanselistene til de utvalgte artiklene, og identifiserte nye forhold som kunne brukes
7. Se om artiklene er sitert og referert i andre artikler som kan brukes til utredningen.

Det ble gjennomført søk i databasene Google Scholar og Oria, med søkeord som "CRM-implementation" og "CRM-implementation process", for å få frem teori om både kunderelasjonsstyring og for å få en oversikt over CRM fra ulike perspektiv. Disse søkeordene ble utarbeidet etter noen prøvesøk i starten av søkeprosessen. Det resulterte i 12 artikler som vist i tabell 1.

Tabell 1 - litteratursøk etter kundereelasjonsstyring

Database	Konsepter	Søkefrase	Tidsperiode	resultat	Artikkel funnet
Google Scholar	CRM implementation Process	altitittel: CRM implementation process	2005	23	(Xie, Li, & Ying, 2008) (Kundu, Das, & Ratha, 2012) (Adebanjo, 2008) (Hindriks, 2005) (LENDEL & KUBINA, 2008)
	CRM implementation	altitittel: CRM implementation	2005	426	(Almotairi, 2009) (Chang & Ku, 2009) (Bibiano, Mayol, & Pastor, 2007) (Kumar, 2011) (Zouaoui, Triki, & Ferchichi, 2016) (Ramaseshan & Mattsson, 2007)
Oria	CRM implementation Process	altitittel: CRM implementation process	2005 -	4	(Reicher & Szeghegyi, 2015)
	CRM implementation	altitittel: CRM implementation	2005 -	57	Ingen flere relevante

	Kritiske suksessfaktorer i CRM implementering	"CRM implementation process" AND "Success factors"	2007	80	Ingen flere relevante
--	---	--	------	----	-----------------------

Det ble kjent at å søke etter "CRM-implementation AND process maturity" ikke ga noen resultat da det viste seg å ikke være noen publiserte artikler som omhandler relasjonen mellom CRM og prosessmodenhet i Google Scholar eller Oria. Det ble også forsøkt å finne det i andre databaser som "Science Direct" uten hell. Dette gjorde det utfordrende å finne en link mellom temaene. Det ble da bestemt å prøve å finne relasjoner mellom prosessmodenhet og andre informasjonssystemer. Ved å søke etter "ERP maturity" dukket det opp én relevant artikkel som ble brukt videre i litteratursøket. Etter konsultasjon med veileder ble det fokusert på å bruke tidligere artikler fra informasjonssystem studiet som omhandlet prosessmodenhet og informasjonssystemer for så å bruke referanselistene til å finne flere kilder. En kan si at modellen til Webster and Watson (2002) ble brukt, men med hovedfokus på punkt 6 og 7.

2.2. En oversikt over CRM

Kunderelasjonsstyring (CRM) er et enkelt konsept som er ganske appellerende når en tenker seg om. En får nye kunder, du lærer dem å kjenne, du gir de fremragende service og ser inn i glasskulen for å se hva de trenger i fremtiden. CRM kan bli definert som:

"En applikasjon eller et initiativ som er designet til å hjelpe en organisasjon å optimalisere interaksjonene med kundene, leverandørene, eller prospekter via en eller flere linjer – som for eksempel callsentre, salgspersoner, distributører, butikker, kontorer, internett eller via mail – med formål om å anskaffe, beholde eller utføre mersalg." (Fra Goodue et al., 2002; referert til fra TDWI, op. cit).

Dette er en ganske bred definisjon, som tar for seg alt CRM kan gjøre. En definisjon som trekker CRM mer inn mot problemstillingen, er en definisjon som beskriver CRM som " ... en strategisk tilnærming som integrerer prosesser, mennesker og teknologi på tvers av funksjonalitet for å forstå organisasjonens kunder, forbedre interessentverdien, og levere lønnsomme og langsiktige forhold med kundene." (Almotairi, 2009). Dette deler CRM opp i 3 hovedelementer; Teknologi, mennesker og prosesser.

Teknologien referer til evnen en bedrift har til å samle inn, organisere, lagre og utnytte dataene de har om sine kunder (Chen & Popovich, 2003). Det er det som gjør det mulig for CRM-systemer å samle og klassifisere store mengder verdifull data om kunder, og gjør det mulig for bedriften å angripe flere kundegrupper. Integrasjoner gjør det mulig for organisasjoner å utvikle et bedre forhold til kundene ved å tilby tjenester som har et bredt syn på kundeatferd (Teo, Devadoss, & Pan, 2006). Dermed er organisasjoner nødt til å integrere informasjonsteknologi for å få bedre muligheter til å forstå kundeatferd, utvikle prediktive modeller, bygge effektiv kommunikasjon med kunder, og oppgi nøyaktig informasjon (Chen og Popovich, 2003).

Menneskene i CRM referer til både de ansatte i bedriften og til kundene. Menneskene er nøkkelfaktoren for et suksessfullt CRM prosjekt. CRM er bygget rundt kundene for å styre

fordelaktige relasjoner gjennom å anskaffe informasjon i forskjellige kundebaserte aspekter (Almotairi, 2009). CRM sitt hovedmål er å ta kundeinformasjon og omsette de til skreddersydde produkter og tjenester som møter kundenes kontinuerlig endrende behov slik at virksomheten kan vinne kundenes tillit (Almotairi, 2009).

For å kunne utnytte CRM og gjøre den så effektiv som mulig, så trengs det en endring i forretningsprosessene mot kundene (Wang, 2011). Alle prosesser som går direkte eller indirekte mot kundene burde bli analysert og evaluert (Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007). Selv om CRM kan påvirke hele organisasjonen burde prosessene som berører kundene, som markedsføring, salg og service, bli prioritert når forretningsprosessene skal bli automatisert og integrert (Almotairi, 2009). For at CRM skal fungere optimalt må forretningsprosessene bli integrert i forretningsystemene noe som krever en tett relasjon mellom CRM-systemet og virksomhetens forretningsprosesser. Når virksomheten arbeider for å skape en felles forståelse av forretningsprosessene blir det lettere for virksomheter å arbeide med en CRM-implementering (Stone, Woodcock, & Machtynger, 2000).

2.3. Hvordan lykkes med en CRM-implementering

Den høye andelen av problemer, og de mange mislykkete CRM prosjektene har ført til at forskere på området den siste tiden har fokusert på å utvikle rammeverk basert på kritiske suksessfaktorer (Almotairi, 2009). Denne forskningen viser til funn hvor det har vist seg at integrasjonen og balansen mellom teknikk, prosesser, mennesker og kultur er betydningsfulle når det kommer til CRM prosjektenes suksess og fremgang (Chang & Ku, 2009; Chen & Popovich, 2003).

Dette fører til at arbeidet med forretningsprosessene blir mer komplekst, stiller flere krav og tvinger mer eller mindre organisasjonen til å arbeide tverrfunksjonelt med kunden i fokus (Chang & Ku, 2009; Chen & Popovich, 2003; Stone et al., 2000). Å arbeide med kunden i fokus gjør at CRM-implementeringen må fokusere på å endre kulturen i organisasjonen, noe som har vist seg som utfordrende da de ansatte kan ha ulike oppfatning av kundeinformasjon og endringsarbeid (Finnegan & Currie, 2010).

For å finne reliable kritiske suksessfaktorer er flere studier gjennomgått, av disse ble det valgt ut fem studier som tok for seg kritiske suksessfaktorer ved en CRM-implementering. I de fem studiene var det 10 suksessfaktorer som gikk igjen, og er presentert i Tabell 2.

Tabell 2 - Kritiske suksessfaktorer i en CRM-implementering

Kumar, 2011	Almotairi, 2008	Almotairi, 2009	Wang and Sneiders, 2011	Bibiano et al, 2014
Design av prosesser	Definere CRM prosesser	Prosessendring/ redesign av struktur	Redesign av forretningsprosesser	Villig til å endre prosesser
Effektiv kommunikasjon og integrasjon	Integrasjon på tvers av avdelinger	Integrasjon på tvers av avdelinger	Samarbeid internt i avdelingene	
Integrerte systemer og		IT-systemer (Ledelse/ integrasjon)	IT-systemer, styring og integrering	System-integrasjonsferdigheter

forretnings- prosesser				
	Støtte fra topplederen	Støtte fra topplederen	Støtte fra topplederen	Støtte fra topplederen
Klar visjon		Definere og kommunisere CRM-strategi		Kommunisere CRM-strategi
	Kundeinvolvering	Kundeinvolvering	Interaksjon med kundene	
	Kunnskapsrike ansatte	Kunnskapsrike, motiverte og trente ansatte		Kunnskaps- styrings og prosess- endrings- ferdigheter
Klare mål og objektiver	Klare mål og objektiver			
Opplæring			Opplæring av de ansatte	
System kompatibilitet og datakvalitet	Nøkkel- informasjon på kundene			

2.4. Hva gjør at en CRM-implementering feiler

Å vite at CRM er et verktøy som kan hjelpe organisasjoner å oppnå sine mål er en ting, men for å ta i bruk CRM initiativer og teknologier må en ha en sterk dedikasjon for å gjennomføre det (Nguyen et al., 2007). Avhengig av bransje og hvor langt CRM initiativene strekker seg, må ledelsen identifisere mulige problemstillinger som kan oppstå gjennom prosessen. Mangelen på definering (Nguyen et al., 2007), og mangelen på en ordentlig CRM-strategi (Rigby, Reichheld, & Schefter, 2002) er en av de mange årsakene til at CRM-initiativer mislykkes. CRM er konstant under utvikling, og er omgitt av nye konsepter, teknologi og metodikker. Det er derfor mange bedrifter som er usikre på hvor de skal starte, hvilken teknologi de skal ta i bruk, hvilken teknologi som blir utdatert og hvordan det vil påvirke andre aspekter av bedriftens daglige drift (Nguyen et al., 2007).

De mest suksessfulle CRM implementeringene har en "project champion", altså en lederskikkelse med autoritet, og en leder som kan få ting gjort (Nguyen et al., 2007). De som styrer CRM-tiltakene er ofte funksjonelle ledere som ofte ikke har en god nok plan eller erfaring med CRM. De som ledere blir bare vurdert basert på hvor mye de kan forbedre en spesifikk aktivitet innen deres egen avdeling, istedenfor overordnede strategier for bedriften. Dette gjør at en svak ledelsesstil kan gjøre at CRM-prosjekter baseres på tekniske krav istedenfor å fokusere på hva bedriften faktisk trenger (Nguyen et al., 2007).

Mangel på tilstrekkelig hjelp fra CRM-leverandører har også mye å bety for slike prosjekter. Leverandører kan ha en tendens til å løfte opp aspektene som involverer deres produkter, og adresserer ikke de viktige faktorene CRM kan ha i de ulike områdene i bedriften (Nguyen et al., 2007).

2.5. Hvordan angripe en CRM implementering

For å utføre et effektivt CRM-initiativ er det til en viss grad nødvendig å ta til seg tre viktige CRM-komponenter. Dette kan beskrives som tre mål for prosjektet, og er applikasjoner, infrastruktur og transformasjon (Goodhue et al., 2002). I et CRM-initiativ må det være applikasjoner som utfører CRM-aktivitetene, en data infrastruktur som deler data på tvers av applikasjonene, og organisatoriske endringer som gjør at bedriften kan høste gevinstene som CRM gir.

2.5.1. Mål 1: individuelle applikasjoner

Noen organisasjoner sikter seg inn på å anskaffe én enkelt CRM-applikasjon og den raske gevinsten som blir lovet av denne. Dette er ofte lokale initiativer med finansiering og sponing fra avdelingen den skal implementeres i, noe som gjør at de får den nødvendige forpliktelsen fra organisasjonen mye enklere enn ved et større prosjekt.

I starten vil det begrensede omfanget også gjøre det enklere å integrere data, da det bare er data fra et fåtall avdelinger som skal bli integrert (Goodhue et al., 2002).

Individuelle applikasjoner har blitt en vanlig strategi da bedrifter ikke er klar for å fornye forretningsprosessene. Store virksomhetsbrede CRM-initiativ krever en forsiktig tilnærming. En må teste og prøve ut konseptet før det rulles ut i organisasjonen. Tabell 3 summerer opp nøkkelkarakteristikkene av et CRM initiativ som går for individuelle applikasjoner.

2.5.2. Mål 2: CRM Infrastruktur

Denne strategien går for en underliggende teknisk infrastruktur som ikke bare gir maskinstyrke og kommunikasjonsveier til applikasjoner, men en logisk datakonsistens så applikasjonene kan dele informasjon på en effektiv måte (Broadbent & Weill, 1997). CRM gir inntrykk av at en skal koordinere samhandlingen med kunde gjennom knutepunkter med kunden og kanaler. Uten denne koordinasjonen vil kommunikasjonen med kundene bli mer inkonsistent, oppleves mindre brukbar for kundene, og ha mindre slagkraft (Goodhue et al., 2002). Bedrifter må ikke bare ha store mengder med data, men alle CRM-applikasjonene trenger å kunne få tilgang til disse dataene. Delingskapasiteten krever en data-infrastruktur som bruker en gjennomgående datamodell og datastandard, og maskinvare- og programvareinfrastruktur som gir muligheten for å lagre og behandle store mengder data (Goodhue et al., 2002).

Siden IT-avdelinger er kjent med fordelene av en slik infrastruktur er det ofte de som initierer slike prosjekter. På den andre siden er slike initiativ veldig krevende finansielt, og gevinstene kommer sjeldent innen kort tid. For at toppledelsen skal bli overbevist må dermed IT-avdelingen skape en god visjon rundt prosjektet, og gi ledelsen en konkret forretningsverdi (Goodhue et al., 2002). Tabell 3 viser karakteristikk for CRM-infrastruktur initiativ.

2.5.3. Mål 3: Transformasjon

For at en bedrift skal bli ordentlig kundesentrert krever det at de utfører en større endring i organisasjonskulturen og i virksomhetspraksisen (Goodhue et al., 2002). En organisatorisk transformasjon av dette kaliberet er vanskelig og inneholder mange muligheter for å mislykkes. Disse endringene går fra informasjonssystemer til forretningsprosesser,

insentivstrukturer, organisatoriske strukturer, og rollene til de ansatte (Goodhue et al., 2002). Karakteristikkene til mål 3 vises i tabell 3.

Tabell 3 - CRM efforts classified by primary target (fra Goodhue et al., 2002)

Lesson	Target 1: Individual Applications	Target 2: CRM Infrastructure	Target 3: Organizational Transformation
#1 The Three Targets Have Quite Different Organizational Costs and Benefits	Costs are relatively low. Greater efficiencies and effectiveness at the departmental level may result in greater local revenues and profits.	Infrastructure creation is costly, requires a "vision" to justify. Departments give up control of "their" data. Possible cost savings from infrastructure consolidation. Possible "quick hit" returns from follow-on applications.	An expensive, risky undertaking, but with the potential for great increases in revenues and profits.
#2 Sponsorship May Vary Across the Targets	Usually initiated at the department level.	Often initiated by corporate IT, but must also enlist wider business sponsorship.	Initiated by top management, but must enlist all levels of the organization.
#3 Plan for the Evolution of Your CRM Efforts	Multiple individual applications may lead to demands for coordination, better infrastructure.	Once the infrastructure is in place, many individual applications become possible. Organizational transformation also becomes possible.	Usually involves new infrastructure and new applications to support new business practices.
#4 Prepare to Get Your Hands Dirty Working with CRM Data	Needed data is limited in scope and volume. Integration problems are easier to solve because the data is controlled at the departmental level.	Large amounts of data are needed from disparate source systems owned by different constituents, frequently without common identifiers. Difficult challenge.	All the problems of the infrastructure target, with the added challenge of supporting new business processes with a changing data infrastructure.
#5 Ensure the Technical Infrastructure Will Scale to Meet Future Challenges	Requirements are localized and easier to understand and predict.	Need to support a multitude of users and applications. Harder to understand and predict requirements. Must be highly scalable.	All the problems of the infrastructure target, with the added challenge of supporting new business processes with a changing technical infrastructure.
#6 You Can Teach Old Dogs New Tricks ... Sometimes	Only a small group of users must learn to work with new applications.	A growing base of users must learn the new decision support environment as data becomes more available. IT personnel must learn new skills and technologies.	Nearly everyone becomes a user in some way. Jobs are changed, eliminated, and created. Many changes in job skills, both for business and IT.

2.6. Prosessmodenhet

Prosessmodenheten viser til hvilken grad forretningsprosesser er styrt, dokumentert og utført i en organisasjon (Röglinger et al., 2012). Nivået av modenhet i en organisasjon avhenger av om prosessene er formelt definerte, styrt og målt på en god måte, fleksible for endring og om de er effektive (Rosemann, de Bruin, & Power, 2008).

Prosessmodenhet kan deles opp i to konsepter; prosesskapasiteter og organisasjonsmodenhet (Van Looy, De Backer, & Poels, 2011). *Prosesskapasiteten* er kompetanse eller en kompleks sammensetting av ferdigheter og kunnskap i en forretningsprosess som gjør det mulig for virksomheter å koordinere aktiviteter og optimalisere bruken av ressurser (Day, 1994). *Organisasjonsmodenhet* beskriver kapasiteten

til et bestemt domene som forretningsprosesser, forretningsprosess-styring eller forretningsprosessorientering (Rosemann & De Bruin, 2005). Modenhet sikrer at forretningsprosesser er i stand til å levere høyere ytelse over tid og realiseres ved å utvikle egenskaper knyttet til både den enkelte prosessen og hele organisasjonen (Hammer, 2007).

Modenhet er vanligvis evaluert etter en skala på fire eller en fem nivåer (McCormack & Johnson, 2001; Rosemann & De Bruin, 2005; Trkman, 2013), og kan dekke en prosess, et område eller begge deler. Det første nivået av modenhet er karakterisert som ukoordinert og ustrukturert, og kan bli identifisert som en silostruktur. Prosessene i dette nivået er ikke laget med et "ende-til-ende" prinsipp, men baseres på organisasjonens ulike funksjoner og avdelinger. Det siste nivået, altså nivå fire eller fem, betyr at organisasjonens prosesser er blitt systematisk forbedret, og at forbedringene og endringsvilligheten er forankret i organisasjonskulturen (Niehaves, Poepelbusch, Plattfaut, & Becker, 2014; Von Rosing, Von Scheel, & Scheer, 2014).

2.7. Prosessmodenhetsmodeller

Prosessmodenhetsmodeller blir vanligvis brukt som et evalueringsverktøy for å vurdere den nåværende modenheten til forretningsprosessene, og for å finne ut hvordan bedriften kan forbedre seg (Röglinger et al., 2012). De inneholder et sett av kriterier som vurderer de forskjellige kapasitetene til forretningsprosessene, og finner ut av hvilke områder som må forbedres (Hammer, 2007; Rosemann & De Bruin, 2005). Faktorer som organisasjonskultur, de ansattes kompetanse og støtte fra toppledelsen er alle kritiske faktorer som påvirker prosessmodenheten i en organisasjon (Malinova et al., 2014), men er også faktorer som er kritiske for en vellykket CRM-implementering (Almotairi, 2009; Kumar, 2011).

2.8. Process and Enterprise Maturity Model

"Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) ble presentert av Hammer (2007). PEMM fokuserer på fem kapasiteter på prosessnivå som gjør det mulig for en prosess å være bærekraftig (Tabell 4), samtidig som den fokuserer på fire kapasiteter på organisasjonsnivå som gjør det mulig for prosessene å slå røtter i organisasjonen (Tabell 5).

I Parkes and Davern (2011) var det bare kapasitetene på prosessnivå som ble vurdert da deres omfang begrenset seg til én enkelt prosess. Det samme gjorde Trasobares (2012) for å vurdere underprosessene. I denne studien vil rammeverket brukes til å måle prosessmodenheten og de ulike kapasitetene under to CRM-prosjekter ved å ta i bruk alle kapasitetene i rammeverket. Dette er på grunn av at studiens omfang er å utforske prosessmodenheten mot CRM-prosjekter som går på tvers av bedriften, og er ikke begrenset til en prosess.

En av årsakene til at dette rammeverket ble brukt er at organisasjonen kan bruke dette rammeverket videre til å planlegge og vurdere framgangen i en prosessbasert transformering (Hammer, 2007). Etter at PEMM er introdusert i et selskap er det enkelt å administrere rammeverket (Hammer, 2007). Personell som nylig er introdusert for prosesser kan etter en overordnet introduksjon opprette og tolke de to matrisene som rammeverket består av. Modellen gjør det mulig for bedriften å evaluere og administrere prosessen selv uten å måtte være avhengig av konsulenter og eksperter (Hammer, 2007).

Tabell 4 – Kapasiteter på prosessnivå (Oversettelse til norsk basert på Iden (2013), fra Hammer, 2007)

Kapasiteter på prosessnivå	Beskrivelse
Prosessutforming	Hvor omfattende prosessen er ment å være
Prosessroller	Menneskene som skal utføre prosessen, relatert til deres ferdigheter og kunnskap
Prosesseier	En leder som har ansvar for prosessen og dets resultat
Prosessinfrastruktur	Informasjon- og styringssystemer som støtter prosessen
Prosessmål	Målingene organisasjonen bruker for å følge prosessytelsen

Tabell 5 – Kapasiteter på organisasjonsnivå (oversatt til norsk basert på Iden (2013), fra Hammer, 2007)

Kapasiteter på organisasjonsnivå	Beskrivelse
Lederskap	Ledere som støtter opprettelsen av prosesser
Kultur	Verdiene av kundefokus, lagarbeid, personlig ansvar og endringsvilje
Kompetanse	Ferdigheter i, og metoder for redesign av prosesser.
Styring	Mekanismer for å styre komplekse prosjekt og endringsinitiativ

3. Metodologi

I dette kapittelet vil forskningstilnærmingen og forskningskonteksten bli presentert. Denne delen vil blant annet fortelle om hvilken tilnærming som ble brukt og hvordan dataene ble hentet og brukt.

3.1. Forskningstilnærming

For å besvare oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål er det brukt en kvalitativ metodikk med en eksplorativ tilnærming. En kvalitativ metode er egnet når en skal få en helhetsforståelse av et fenomen (Larsen, 2007). Studiet søker å finne ut hvordan prosessmodenhet manifesterer seg i et CRM-prosjekt, og hvilken rolle den har i en CRM-implementering.

Et av argumentene for å velge en kvalitativ metode er at tilnærmingen er fleksibel (Jacobsen, 2015). Dette er en fordel da det er lite forskning rundt emnet, og en kan i mindre grad forutsi hvilken informasjon som vil fremkomme gjennom forskningsprosessen. Problemstillingen er blitt justert etterhvert som dataene er blitt samlet inn for å prøve å begrense omfanget av studien. Utgangspunktet for studien har dermed vært at det er utformet en problemstilling som det er ønsket å belyse, for så å legge til rette for at denne kunne endres utover i forskningsprosessen på bakgrunn av informasjonen som innhentes (Jacobsen, 2015).

3.2. Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er den generelle tilnærmingen en bruker for å svare på et forskningsspørsmål. Denne studien benyttet en casestudie som fokuserer på to fenomen som skal undersøkes (Oates, 2006). Fenomenene som undersøkes er to CRM-prosjekter som er blitt utført på to forskjellige tidspunkter i en norsk bedrift. Det ene prosjektet ble utført på tvers av flere avdelinger, mens det andre prosjektet var begrenset til en enkelt avdeling. Forekomsten ble undersøkt i dybden ved å bruke flere datagenereringsmetoder hvor målet har vært å oppnå en fyldig og detaljert innsikt i de komplekse forholdene og prosessene (Oates, 2006). Denne casestudien vil være av en utforskende art, og vil bli brukt til å se hvilken rolle prosessmodenhet har i implementeringen av et nytt CRM-system. Gjennom å utføre denne type forskning i en enkelt bedrift er det et ønske om å ta det videre og bruke funnene i en større kontekst da det kan være aktuelt for hele bransjen.

3.3. Generering av data

For å innhente informasjon ble det foretatt intervjuer av ansatte i ulike deler av bedriften som har vært med i de to prosjektene. Det ble også analysert tilsendte dokumenter og elektroniske meldinger, og utført en evaluering av prosessmodenheten til bedriften under de to prosjektene ved hjelp av PEMM (Hammer, 2007). Det ble samlet inn data fra til sammen seks informanter gjennom fem intervjuer og to målinger. Det var fire intervjuer med én informant, og ett intervju hvor to informanter ble intervjuet samtidig. Intervjuene var semi-strukturerte da studien har en eksplorativ utforming. Dette har vært med på å legge til rette for at informantene har gått utenfor spørsmålene, og gitt adderende

informasjon som har vært viktig for studien. Dette førte til at intervjuene varierte mellom 45-80 minutter da noen informanter var mer snakkesalige enn andre.

Ansikt-til-ansikt intervjuer åpner for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon (Jacobsen, 2015). Dette var den prioriterte intervjuformen, men da den ene informanten ikke var tilgjengelig ble det utført et intervju over Skype.

Evalueringen av prosessmodenheten for de to prosjektene ble gjort i enerom, og tok cirka 50 minutter. Evalueringen av prosjekt 1 ble utført av IT-sjefen. Dette var på grunn av anbefalinger fra administrerende direktør som informerte om at han var den som var mest egnet til dette. Noe som kan være med å påvirke evalueringen i prosjekt 1 var at prosessmodenheten ble vurdert tilbake i tid. IT-sjefen fikk beskjed om å se på påstandene og vurdere de ut fra hvordan det var på den tiden. Administrerende direktør var informanten som utførte evalueringen av prosessmodenheten i prosjekt 2. Dette var satt på forhånd da det er naturlig å anta at han var mest egnet for dette. At evalueringene ble gjort av to forskjellige personer gjør at deres egen oppfatning av bedriften kan variere, og at evalueringen kan få en svakere validitet. På den andre siden, om en person hadde utført begge evalueringene kan det være vanskeligere for personen å skille de to tidspunktene. Evalueringene var relativt like med unntak av noen elementer. De elementene som var ulike ble redegjort for under intervjuene. For eksempel at den ene kapasiteten på prosessnivå, prosesseier, hadde blitt svekket. Dette ble redegjort for under intervjuene da det ble kjent at prosesseieren var nyansatt.

Dokumentene og de elektroniske meldingene ble brukt til å bekrefte informasjon fra intervjuene, eller utdype de mer detaljert. Dokumentene som ble analysert var et organisasjonskart for å identifisere den korrekte stillingstittelen, en liste over forskjellene i systemene som ble utviklet, en tabell som viste på hvilket tidspunkt de ulike ERP-oppgaderingene var gjennomført, og en powerpointpresentasjon som beskrev prosjekt 1.

For å finne intervjuobjekter ble det brukt et målrettet utvalg (Oates, 2006). Dette var på grunnlag av at respondentene skulle være tilknyttet, eller ha kunnskap om, salgsprosessen, prosjekt 1 og/eller prosjekt 2. Informantene er presentert i Tabell 6.

Tabell 6 - Oversikt over informanter

Informant #	Stillingstittel	Rolle i prosjekt	Prosjekt	Utvalgsmetode
1	IT-sjef	Prosjektleder	P1	Målrettet utvalg
2	Økonomisjef	Prosjektleder/eier	P1	Snøballmetoden
3	Administrerende Direktør	Toppledelsen	P1 og P2	Målrettet utvalg
4	Distriktsansvarlig	Prosjektleder	P2	Målrettet utvalg
5	Salgsmedarbeider	Prosjektleder	P2	Målrettet utvalg
6	Salgssjef	Prosjekteier	P2	Snøballmetoden

Da informantene hadde blitt kartlagt ble det benyttet en snøballmetode for å finne flere informanter. Etter å ha intervjuet administrerende direktør, IT-sjef, distriktsansvarlig og salgsarbeider ble det tydelig at mer informasjon var nødvendig. Fra informantene ble det

informert om at salgssjef og økonomisjef hadde viktige roller i de to prosjektene, og at de var tilgjengelig for intervju. Dette var aktuelt siden prosjektet gikk på tvers av avdelinger og det varierte i hvilke roller som var involvert i de ulike prosjektene.

3.3.1. Verktøy

For å strukturere informasjonskildene i oppgaven ble det brukt Endnote. Endnote gjør det mulig å strukturere kildene ved bruk av grupper, noe som gjør det lett å sortere og klassifisere artikler. NVivo ble brukt til å analysere data, og for å organisere de empiriske dataene. Dette dataprogrammet var nyttig for å tolke data gjennom å navigere seg på tvers av datakildene som ble lagret i programmet. For å ta opp intervjuer ble det brukt en smarttelefon med lydopptak da dette ga best lyd kvalitet.

3.3.2. Bruk av lydopptak

Det var et ønske om å bruke lydopptak dersom informantene godtok dette. Informantene fikk informasjon i forkant av intervjuene om at det var ønskelig å ta opp intervjuene grunnet de etiske retningslinjene. Det ble også tatt notater i løpet av intervjuprosessen for å sikre alt av informasjon som informanten kommer med i tilfelle filene ble slettet, samtidig som det hjelper å strukturere dataene i etterkant.

3.3.3. Anonymisering

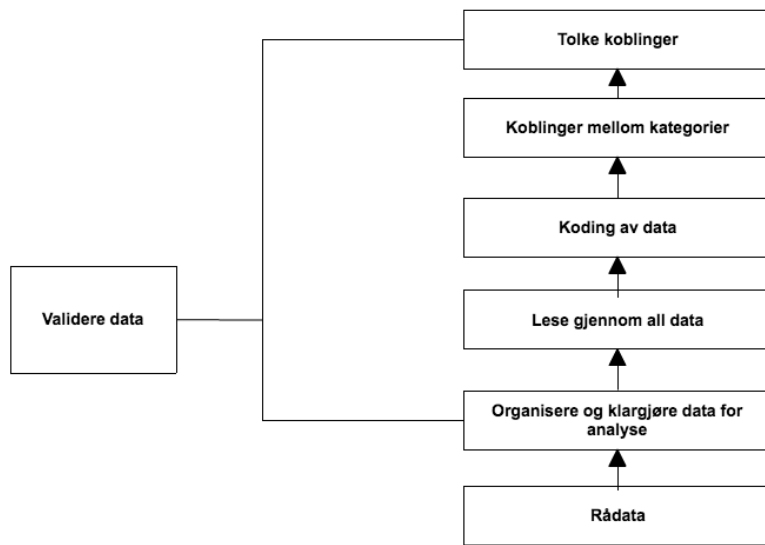
Anonymisering innebærer at hver enkel informant ikke blir navngitt i resultatet eller i studien i sin helhet. Det gir informantene frihet til å svare ærlig og åpent om de spørsmålene som blir stilt under intervjuet. Informantene fikk informasjon om dette før alle intervjuene ble gjennomført. Informantene blir nevnt med stillingstittel i studiet da dette ble godtatt av samtlige informanter.

3.3.4. Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet hovedsakelig ut fra tidligere forskning, men også etter logisk sans da det var en casestudie som skulle utforske et nytt tema. Samtidig hadde guiden åpne spørsmål slik at informanten fikk sjansen til å svare fritt, og legge til den informasjonen som informanten mente var viktig. Det ble forberedt noen stikkord slik at informanten kunne utdype svaret sitt om det ikke dekte spørsmålet.

3.4. Analyse av data

Intervjuene ble bearbeidet med utgangspunkt i Creswell (2009) sin modell for analyse.



Figur 1: Dataanalyse i kvalitativ forskning (Creswell, 2009, p. 185, oversettelse til norsk basert på Korsvik and Sundtjønn (2009))

I dette tilfellet bestod rådata av lydopptak og eventuelle notater. For å transkribere dataene ble NVivo brukt. Dette er et program som, i tillegg til å ha en lydavspiller, hjelper med å organisere dataene fra intervjuene.

Når transkriberingen var ferdig ble transkriptene renskrevet. Selv om det ikke var gjort noen avtale i forkant av intervjuene ble transkriberingen sendt tilbake til informantene slik at de kunne komme med eventuelle innvendinger.

Datakodingen ble gjennomført med en induktiv tilnærming, med andre ord ble dataene analysert med et åpent sinn. Gjennomføringen av kodingen handlet om å identifisere ulike kritiske suksessfaktorer, og eventuelle hendelser eller elementer som var i strid med litteraturen, som ble gjort under prosjektet, og andre elementer som kunne knyttes til CRM eller prosessmodenhet. Deretter ble det opprettet en oversikt ved å gå gjennom både transkriberingsdata og notater, samtidig som det ble lagt inn kommentarer. På denne måten ble mønstrene i dataene identifisert, og en kunne planlegge en videre fremgangsmåte. Etter kodingen ble dataene kategorisert etter prosjekt, de ulike hendelsene og funnene. Deretter ble dataene gjennomgått og brukt i de første kategoriene som "koder".

Neste steg var å se etter temaer og koblinger mellom ulike kategorier. Metode vil være å gå over de identifiserte kategoriene og se om det er noen mønstre som går igjen. Siste steget var å gjøre tolkninger rundt dataene og finne en dypere mening i funnene. Tolkningen av dataene er grunnlaget for diskusjonen og konklusjonen i denne rapporten.

3.5. Validitet

I denne delen av studiet vil kvaliteten på funnene bli diskutert ut fra fire kriterier. Validitet omhandler gyldighet eller relevans, og handler om å samle inn data som er relevant for forskningsspørsmålet (Larsen, 2007). Kriteriene vil gi et godt grunnlag for refleksjon over hva som er viktig å tenke over under forskningsprosessen. Kriteriene er: troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og gyldighet.

Tabell 7 - Kriterier for vurdering med et fortolkende perspektiv (Guba & Lincoln, 1989). Tabellen er oversatt til norsk og referert til i Munkvold, 1998 og Korsvik og Sundtjønn, 2009).

Kriterier	Mål	Taktikk
Troverdighet	Etablere overensstemmelse mellom respondenters (eller interessenters) konstruerte virkelighet, og virkelighetsoppfatning slik den presenteres og tilskrives de ulike interessenter av forskeren.	Feltarbeid og observasjoner over lengre tid. Diskusjon av data og resultater med eksterne kollegaer og informanter
Overførbarhet	Presentere en tilstrekkelig detaljert fremstilling av funnene for å gjøre det mulig for leseren å vurdere om disse funnene kan overføres til andre kontekster.	"Tykk" beskrivelse
Pålitelighet	Sikre at metodologiske endringer og den tolkende prosessen er dokumentert slik at leseren kan følge prosessen og valgene som er gjort av forskeren.	Gjøre forskningsprosessen eksplisitt
Gyldighet (bekreftelse)	Sikre at data, tolkninger og resultater er basert i konteksten og ikke bare er et resultat av forskerens innbilning.	Gjøre data tilgjengelig Beskrive logikken som benyttes i overgangen fra data til de endelige resultatene.

En taktikk for *troverdighet* handler om feltarbeid og observasjoner over lengre tid. Studien foregikk ikke over en lengre periode, men om det hadde vært en langtidsstudie kunne en for eksempel studert et pågående implementeringsprosjekt over en lengre periode for å avdekke eventuelle påvirkninger. Studien prøver å sikre troverdighet gjennom å avsette nok tid til intervjuene og la informantene snakke fritt uten forstyrrelser eller kommentarer. Data og resultat har også blitt diskutert sammen med veileder. På den andre siden er litteratursøket ustrukturert på grunn av manglende forskning på tema, noe som påvirker troverdigheten i negativ retning.

Denne studien prøver å bidra med kunnskap om CRM-implementering ut i fra forskningsspørsmålene som er utformet. Funnene og fremgangsmåten er forklart slik at det er enkelt for leseren å forstå. Studiet kan være interessant for andre virksomheter som vurderer å implementere CRM i sin virksomhet, da det er et prosjekt med høy vanskelighetsgrad. Dette går inn under *overførbarhetsprinsippet*.

Pålitelighet handler om hvor pålitelig dataene som er samlet inn er, og om de er riktig innhentet. Studien sikrer pålitelighetskriteriet ved å forklare forskningsprosessen ordentlig

og dokumentere all data. Dette gjør det mulig for andre å spore prosessen. Valg og begrunnelse for vitenskapelig metode som er brukt i denne studien er også beskrevet.

Det siste kriteriet er *gyldighet og bekreftelse*. For å sikre gyldighet vil lydopptak, transkriberinger og notater være tilgjengelig slik at andre forskere og lesere kan se kildene som er blitt tolket. Etter intervjuene ble det sendt ut transkriberinger til informantene, slik at de kunne komme med eventuelle tilbakemeldinger.

4. Resultat

I denne delen vil resultatet av datainnsamlingen bli presentert. Det vil bli oppdelt i prosjekt 1 og prosjekt 2. Siste delkapittel vil presentere resultatet av prosessmodenhetsevalueringen. Det oppstår noen endringer fra transkriberingen i denne delen i form av navnebytte på personer og selskap.

4.1. Informasjon om bedriften

Organisasjonen som blir studert i dette studie er en norsk industribedrift. Deres kjerneprodukter er elektriske transformatorer og nettstasjoner, og selger til hele Skandinavia. Selskapet ble etablert på 1950-tallet og har rundt 120 ansatte, med en årlig omsetning på over 300 millioner kroner.

4.2. Prosjekt 1 – Customized Order Portal (COP)/ Salgsportal

Prosjekt 1 (P1) er en web-basert ordreportal som ble startet i 2011. Prosjektet var å utvikle et fullt elektronisk integrert ordrebehandlingssystem med avanserte produktkonfigureringer for transformatorer og nettstasjoner. Systemet skulle løse et behov som kom fra kundene, og samtidig optimalisere prosessene i bedriften. Prosjektet ble beskrevet som en *”vinn-vinn”*- situasjon for både kundene og bedriften.

I starten av prosjektet ble systemet kalt for Customized Order Portal (COP) men skiftet navn til Salgsportal da programvaren ble byttet under prosjektet. Årsaken til at prosjektet var initiert i første omgang var at kundene til bedriften ønsket en enklere løsning på hvordan de skulle bestille produktene. Den avgjørende faktoren som startet prosjektet var at bedriften sin største kunde hadde krevd å kunne foreta bestillinger gjennom sitt eget system.

4.2.1. Organiseringen av prosjektet

Angående organiseringen av prosjektet forklarer økonomisjefen at han selv var prosjektleder, så hadde de en M3-spesialist (ERP-system), IT-sjef, en fra salgsavdelingen, produksjefene for produktgruppene trafo og nettstasjon, og to personer fra avdelingen for teknisk saksbehandling. I tillegg til dette var det et prosjektmedlem fra kunden, og prosjekteier, prosjektleder, kommunikasjonsekspert og et par portaleksperter fra konsulentselskapet. Dette blir bekreftet av IT-sjefen. Økonomisjefen avslutter med: *”Så vi hadde tilsammen 13 personer involvert i prosjektet.”*

Angående ansvar var det økonomisjefen som satt som prosjektleder sammen med IT-sjefen som hadde en mer operasjonell rolle i prosjektet. Begge de to var ansvarlig for prosjektet i bedriften. De fra teknisk avdeling hadde ansvaret for å danne underlag og data for løsningen.

4.2.2. Prosjektgruppens kompetanse

Økonomisjefen har bred erfaring innenfor implementering av informasjonssystemer da han har implementert systemer fra blant annet Movex, IBM, Informativ og Lawson (M3), det ble også spesifisert at: *"M3 var det andre hovedpersoner bak, mens de andre systemene var jeg ansvarlig for"*. Dette viser at økonomisjefen har styrt og hatt ansvar for flere implementeringsprosjekter. Av de nevnte leverandørene, så var det bare M3 han ikke hadde hatt ansvaret for, men han hadde deltatt i dette. Videre sier økonomisjefen: *"Også har vi implementert Movex for datterselskapet i Sverige"*. Dette viser også at økonomisjefen har erfaring fra flere land, og kan da ha opparbeidet et bredt repertoar av implementeringsprosjekter. Økonomisjef har også jobbet mye med forretningsprosesser og endringer generelt gjennom 15 år. Han har opprettet forbedringsgrupper og utført prosessrelaterte endringer i bedriften, samtidig som han har vært på flere kurs og samlinger utenbys over flere dager.

IT-sjefen har ansvaret for bedriften og datterselskapet i Sverige, og har opparbeidet seg erfaring med implementering av informasjonssystemer gjennom arbeidet sitt i disse bedriftene. Denne erfaringen har han fått både gjennom stillingen som IT-sjef og gjennom forskjellige stillinger i andre avdelinger i organisasjonen. IT-sjefen har vært med i alle implementeringene av de nåværende systemene som organisasjonen bruker. Når det blir spurt om han har tatt med seg noen lærdommer videre sier han: *"Ja, veldig mye. Spesielt det med involvering av alle personer fra dag en. Ha flest mulig inne i prosessen som vi går gjennom. Det er et viktig moment i det."*

IT-sjefen har også jobbet kontinuerlig med prosessendringer, både som planlegger, produksjonssjef, markedssjef, avdelingssjef og flere forskjellige stillinger. Så det gis uttrykk for at han har jobbet mye med prosessene i bedriften, og at han kjenner de godt.

4.2.3. Hva er bra med prosjektet?

Det som var bra med prosjektet var at det var godt forankret i bedriften. Administrerende direktør mente at P1 var forankret i organisasjonen i mye større grad enn P2. Han forklarte dette videre med at: *"..det kom ut som et konkret krav fra vår da største kunde. Det var da mange som engasjerte seg rundt systemet, og vi fikk til en god prosess rundt det."* Dette var også noe økonomisjefen var enig i, han mente at organisasjonen bak prosjektet var sammensatt ved at de brukte en tverrfaglig gruppe.

Et annet positivt element var at de greide å møte nesten alle kravene som kundene kom med initialt, og flere av de nye kravene som kom under prosjektprosessen. Økonomisjefen legger også til at systemet finnes den dag i dag, og at det bare trenger noen justeringer for å få det ferdig.

Den totale integrasjonen som systemet hadde med de andre forretningsystemene, mente IT-sjefen og økonomisjefen var bra med prosjektet. IT-sjefen sa videre: *"Det å få gjort en ting, altså det at kunden kunne bestille direkte i vårt system slik at det bare stod igjen for oss å kvalitetssikre bestillingen også var ordrebekreftelsen klar."* Dette førte til at kunden tok over arbeidet som ordrekontoret og salgsavdelingen tidligere hadde gjort, og da gjennstod det bare for ordrekontoret å utføre en kontroll for å sjekke at alt var gjort riktig. I tillegg ble systemet integrert i ERP-systemet, noe som gjorde at alt var på et elektronisk datafilnivå, og

ikke tekstnivå. Dette gjør at systemet kan lese filen selv, isteden for at noen må manuelt legge inn dataene på nytt. IT-sjefen inkluderte også at det å klare å få ut dokumentasjonen direkte til de som skulle bestille var veldig bra. Dette førte til at det ikke ble en ekstra prosess med å sende ved målsskisser og andre relevant dokumenter til bestillingen.

Det prosessrelaterte arbeidet er noe som skiller seg positivt ut i prosjektet. Dette var et element som ble prioritert, og det ble fulgt opp av prosjektgruppen og de eksterne leverandørene. Økonomisjefen sier at det ble jobbet veldig mye med dette før og i starten av prosjektet.

"I forhold til fremdrifta og kravet til kunden vil jeg si at det ble det prioritert der. I forhold til de fristene og deadlinene som var satt i forhold til kunden når de da skulle kjøre første visning, eller milepæler, som var satt for de datoene. Så var det fulgt opp internt og eksternt for å få alt på plass." – IT-sjef

Det prosessrelaterte arbeidet var blant annet å lage et prosesskart som identifiserte prosessene som de var, og et prosesskart over hvordan prosessene skulle bli når systemet var implementert. Prosessene ble beskrevet og tegnet opp slik prosjektgruppen så for seg at det skulle fungere. Systemet skulle tilpasses den nåværende rutinen i organisasjonen, og bestillingssystemet skulle bli sømløst inn og registrere ordre som web-ordre. Dette arbeidet ble brukt som en grunnmur for hele prosjektet.

De som la grunnlaget for prosessarbeidet var i hovedsak IT-sjef og økonomisjef, men de fleste i prosjektgruppen ble inkludert, i tillegg til noen kunder som hadde egne behov. Da dette var ferdig ble utfallet diskutert med salg og ordrekontoret som var de berørte avdelingene. Noe som forenklet det prosessrelaterte arbeidet var i følge IT-sjefen: *"...både jeg og økonomisjefen har en ufattelig mange års erfaring, og det var i grunn... Vi kunne detaljene rundt hvordan det var satt opp under de siste oppdateringene. Og vi fulgte i grunn prosessen som var lagt opp i den siste oppgraderingen [ERP-system], og så var målet å få det til å bli best mulig inn i den prosessen. Det skulle da bli en naturlig del av den prosessen, og det er den prosessen vi kjører den dag i dag."*

Noen av endringene som systemet gjorde på ordreplassen for å forbedre den var ifølge IT-sjefen: *"...at det kom inn som en web-ordre som en egen ordretype, det måtte da saksbehandles på en egen måte, ikke sant."* Dette gjorde at det kom en ekstra salgskanal inn i bedriften som systemet behandlet automatisk, noe som var positivt for både kunden og bedriften i form av tid og ressurs sparing.

"Ja, det var en stor rasjonaliseringsgevinst egentlig for den som da... for da slepper du å legge inn ordren siden kunden allerede har lagt den inn direkte i vårt system. Så det var egentlig en rasjonalisering, og det var det som var meninga, en av de punktene som var satt opp som en vinn-vinn, både for kunden og for oss i det prosjektet." – IT-sjef

Med tanke på tidsbruken av prosessrelatert arbeid svarer økonomisjefen: *"...det som var mesteparten av det vi brukte prosessetid på var at det som relaterte seg til å være alt sammen papir, til at alt sammen skulle bli elektronisk. Det bruke vi masse tid på. Mange møter med konsultentselskapet og deres kommunikasjonsekspert, mange møter med kunden om hva*

de trengte, så det var nok det som tok mest tid.". Dette viste seg å få positive konsekvenser da fakturaene og dokumentene nå har blitt elektronisk, og blir brukt den dag i dag selv om systemet ble avvirket.

4.2.4. Hva er mindre bra med prosjektet?

Økonomisjefen mente at ambisjonen om et fullt integrert system i første fase, både mot kunden og mot bedriften, kanskje var for ambisiøst, noe som førte til at: *"Det gjorde at det tok mye lengre tid en hva vi hadde tenkt oss."* Når salgssjefen snakket om salgssjefens engasjement i det prosjektrelaterte arbeidet kom det også frem at: *"Der var jo salg over hodet ikke engasjert og det ble også veldig feil..."*. Selv om det var en salgsmedarbeider som var inkludert i prosjektgruppen var han ikke mye med i selve arbeidet.

Bortsett fra det som er nevnt ovenfor, var det spesielt tre hendelser som gikk galt i prosjektet.

4.2.4.1. Hendelse 1 - Forsinkelse fra leverandøren

Den første hendelsen startet under en systemdemonstrasjon for en rekke kunder. Da ble det identifisert en feil i datakommunikasjonen mellom bestillingssystemet og ERP-systemet, noe som påvirket produktkonfiguratoren i systemet. Under konstruksjonen av et produkt i konfiguratoren så krasjet systemet når en skulle ta i bruk angrefunksjonen. Dette gjorde at en måtte starte helt på nytt igjen med å bygge produktet, uansett hvor en var i prosessen.

"...når vi skulle kjøre gjennom produktkonfigureringer, også når en hadde kommet til valg 17, og skulle tilbake til valgt 3 å gjøre om igjen.. APIen da, som fantes for M3 og som da Lawson og Infor hadde ansvar for, den hengte ikke med slik at portalen og M3 (ERP-system) ikke greide å kommunisere. Også må en begynne på nytt å bygge opp produktet.."

- Økonomisjefen

Dette presset IT-sjefen og økonomisjefen leverandørene på, men når de skulle begynne å omprogrammere systemet gikk konsulentene som hadde ansvar for systemet ut i permisjon, og bedriften fikk vite at leverandøren ikke skulle satse videre på dette systemet når konsulentene kom tilbake. Bedriften fikk da tilbud om å gå over til det nye satsingsområdet, og at det ville ta et par uker før de ville være på samme nivå som det forrige systemet. Dette bestemte de seg for å gjøre. Det viste seg i følge økonomisjefen at det var en kjempestor feil, og at det isteden tok 9 måneder å fikse angrefunksjonen. Når de var ferdig så fungerte den bra. De hadde tatt noen snarveier, men løsningen er oppe å fungerer nå i følge IT-sjefen.

"Det presset vi dem på, men de hadde en utvikler i konsulentselskapet, og han gikk ut på pappapermisjon også.. Og de hadde ikke tenkt å strategisk satse mer på det fremover da etter et halvt år, men fikk høre at vi kunne gå over til det nye satsingsområdet, Salgsportalen, der har vi 8 utviklere og det skal ta et par uker for å komme på det nivået dere var på. DET VAR EN KJEMPEFEIL, fordi det tok 3 kvart år." - Økonomisjefen

IT-sjefen legger til informasjon om den nye prosjektlederen: *"Og så var prosjektlederen litt svak. Prosjektlederen var nyansatt og var kanskje ikke den rette personen til å styre prosjektet fra deres side. Prosjektlederen satt ikke med nok tyngde innad i sin egen organisasjon til å få rask tilgang til ressurser, og konsulentselskapet tok på seg mye av skylden i etterkant, da dette skulle være med i opplæringen til den nyansatte."* - IT-sjefen

4.2.4.2. Hendelse 2 - Pilotkunden trakk seg ut

Et annet problem som hadde en stor innvirkning var at pilotkunden ombestemte seg i siste sekund ved at de ikke skulle bestille produktene selv, men "outsourcet" dette til entreprenørene.

"...at ved den første kunden så skjedde det store forandringer, de hadde ikke bruk for det lengre, de setter da vekk det her til underentreprenører og har ikke behov for å integrere det sånn i sitt system og da var det ikke de som satt og bestilte lenger. Det var underentreprenørene." – IT-sjefen

Dette var ikke et stort problem i seg selv, for dette kunne bedriften fikse ved å gjøre noen små justeringer i systemet da bedriften forventet at integreringen av pilotkundens plattform skulle være tilgjengelig for entreprenørene som avtalt. Dette var ikke tilfelle, de ombestemte seg enda en gang og sa at entreprenørene ikke fikk tilgang til deres plattform likevel.

"Og de fikk ikke lov å komme inn i plattformen deres, så når vi da hadde laget tilpasninger for at de skulle gå inn i deres system, så sa de at nå er det entreprenørene som skal bestille og følge opp alt. Egentlig så torpederte de den knallharde integrasjonen mot deres system." - Økonomisjefen

4.2.4.3. Hendelse 3 - Salgssjefen mente systemet var for komplekst

Hendelsen startet da det kom inn en ny salgssjef i bedriften som mente at systemet hadde for mange feil, var for vanskelig å bruke for kunden, og for vanskelig for salgssjefen å vedlikeholde. Når det stilles spørsmål ved hvorfor salgssjefen mente dette, kan IT-sjefen forstå det. Han sier: *"Jeg kan forstå det ut fra den konfiguratoren som vi la opp til her. Det skulle være den standard konfiguratoren som vi har, og i den er det fryktelig mange valg. Den skal dekke et veldig bredt spekter, for alle kunder og sammenhenger og alle varianter, så den inneholder veldig mye, og det er veldig mye som en da må ta stilling til når en skal bestille, men for de fleste her internt er dette en rutine som en går gjennom, så en vet etterhvert hva en skal se etter og hva du skal skrive og hva du skal bestille."*

At systemet var vanskelig å bruke var ikke noe tema hos den gamle salgssjefen. Kunder som testet ut løsningen fant det heller ikke komplisert å benytte systemet da dette ble diskutert og testet hos noen utvalgte kunder. Det var da kunden sitt tekniske personell som testet systemet, som hovedsakelig er de som utfører bestillingene.

"Vi hadde jo inne kunder, og var inne og diskuterte det med kunder, og kundene var inne og testet. De så ikke noen problemer med det, den kunden ihvertfall, men nå var det tekniske saksbehandlinger ved kunden som kan det med transformatorer og nettstasjoner, så de visste hva de skulle ha... Det kom ikke opp før den nye salgssjefen kom inn og da bare mente at dette ikke var brukbart"- IT-sjefen

Han legger videre vekt på at beslutningen til salgssjefen var den mest fremtredende årsaken til at prosjektet ble avvirket, og systemet ikke ble tatt i bruk. IT-sjefen ga klare uttrykk for at

konfiguratoren i bestillingssystemet, som var den komplekse delen av systemet, kunne forenkles og styres mot kundenes enkelte behov.

Økonomisjefen bekrefter IT-sjefens påstander, og avslutter med: *”Men det var hovedgreia til at det ble helt skrinlagt og lagt på is, et system som virket og som vi har. Det var at salgssjefen sa at han hadde ingen tro på at teknisk saksbehandler noen gang vil greie å kjøre gjennom en produktkonfigurering. Jeg var ikke enig i det, og er fortsatt ikke enig med det, men jeg ser at vi måtte ha gjort en forenkling i konfigurasjonen og det er mulig å bygge den oppå slik at kunden får det lettere.”*

Salgssjefen uttalte selv at årsaken til at P1 ble lagt på is var: *”Det krasjet hele tiden, spesielt i angrefunksjonen i konfigureringen. Det taklet det ikke.”* Han mente også at systemet hadde for høy kompleksitet i forhold til at de ansatte kunne vedlikeholde og gjøre endringer i priser og produkter. Dette mente salgssjefen var viktig.

”En annen sak som viste seg etterhvert var at du skulle vært ganske dreven for å vedlikeholde, for å gjøre endringer i priser, produkter, systemer. Filtre for eksempel standardiserte produkter.” - Salgssjefen

Angående kompleksiteten for kunden sa salgssjefen: *”Den konfigureringen der, den fikk du ikke til. Altså der åpnet du alt for kunden, der kunne du bestille alle typer spenninger, koblingsgrupper osv... Det gjorde jo også at det ble en stor kilde til å bestille feil. Så det var lite kundevennlig, og veldig tungt å administrere.”*

4.2.5. Status på prosjektet

Prosjektet ble til slutt avviklet som en følge av press fra salgssjefen, at pilotkunden trakk seg ut, og problemer med leverandøren av systemet. Dette ble gjort under et styremøte hvor økonomisjefen og salgssjefen var to av de fire representantene. Økonomisjefen var sterkt imot forslaget om å avvikle prosjektet, men de andre representantene stemte for.

”Det var ikke full enighet at vi skulle gjøre det, men det var sterkt press fra salgssjefen om at det måtte skje.” – Administrerende direktør

Selve systemet er nesten ferdig, det eneste som mangler er forenklingen av konfigurasjonen, og mulighet for å bestille de nye produktene som bedriften har tatt inn i sitt sortiment.

4.3. Prosjekt 2 - Bestillingsverktøy

Prosjekt 2 (P2) startet i år 2016 og hadde som formål å utvikle et bestillingsverktøy som var enkelt og raskt for kunden, samtidig som det var enkelt for bedriften å vedlikeholde. Det skulle være et virkemiddel for å få tilbake kunder, og stille sterkere mot konkurrentene uten å bare gå ned i pris. P2 sitt system fokuserte bare på standardiserte produkter, og at tilpasningene til produktet kunne bare være noe som produksjonen enkelt kunne legge til. Alt av rabatter og priser blir satt automatisk. Salgssjefen sier videre at priser og produkter skal vedlikeholdes gjennom data i Excel-lister, slik at alt av data kan vedlikeholdes der, for så å dumpe filen over i bestillingssystemet.

Årsaken til at det nye prosjektet ble startet var at mange av kundene stilte krav om et web-basert bestillingssystem i deres rammeavtaler. Dette var basisen for hele prosjektet. Det første prosjektet (P1) ble for komplekst for kundene, og for bedriften å vedlikeholde, og derfor ble P2 initiert. Prosjektet har startet med blanke ark, og har ikke brukt noe fra P1.

4.3.1. Organisering

Om organiseringen av prosjektet sier salgssjefen at det var få involverte i starten med bare salgssjefen og en IT-medarbeideren. Deretter kom den distriktsansvarlige og salgsmedarbeideren inn som da ble linken til resten av organisasjonen. Salgsmedarbeideren var viktig på grunn av sin kjennskap til ordresystemet og M3-systemet, mens den distriktsansvarlige var viktig på grunn av sin kjennskap og kontakt med kundene. Det er disse to som har vært hovedpersonene bak prosjektet og som har gjort mesteparten av arbeidet.

Ifølge salgsmedarbeideren er prosjektet organisert følgende: *"... Salgssjef på toppen, også er det prosjektgruppen som er da salgssjef, IT-medarbeider og vi to (distriktsansvarlig og salgsmedarbeider) i hovedsak som er de som har hatt, fra bedriften."* Det er også en person fra konsulentselskapet som fungerer som prosjektleder, kontaktmann og bindeledd, og er ifølge distriktssjefen: *"Han som jobber mest med dette prosjektet fra konsulentselskapets side"*. Det er også enda en prosjektleder, og to som programmerer fra konsulentselskapet. Med tanke på avdelinger sier salgssjefen at det er salgsavdelingen som eier prosjektet, og at IT er delaktige sammen med teknisk personell som bistår med data. P2 er veldig drevet av salgsavdelingen, og ikke veldig forankret i resten av bedriften.

"Det andre (P2) er veldig salgsdrevet, lite forankret i IT-avdelingen og i de andre avdelingene." – Administrerende Direktør

Om ansvarsfordelingen sier salgssjefen at den distriktsansvarlige og den ene salgsmedarbeideren er de med mest ansvar. Spesielt salgsmedarbeideren har vært en av de viktigste ressursene i prosjektet, da det ikke hadde kommet i mål uten ham. Videre kommer det frem at IT-medarbeideren har gitt råd angående programmering og valg av konsulentselskap som de i salg ikke kan så mye om.

Salgsmedarbeideren selv sier: *"Jobben ligger på meg, men ansvaret ligger på begge (Distriktsansvarlig).. haha, neida. Det er nok salgsavdelingen som har drevet denne prosessen her helt i fra starten av, så var det salgssjef som satte det i gang, og vi som gjennomfører det."* Videre legger distriktsansvarlig til at det er salgssjefen som har det overordnede ansvaret, og at om det er noe spesielt som oppstår så tar de dette med salgssjefen som igjen tar en beslutning.

4.3.2. Prosjektgruppens kompetanse

Den distriktsansvarlige har lang fartstid i organisasjonen og er en av de som har hovedansvaret for bestillingsportalen (P2). Utenom deltakelsen i P1 har han ikke noen erfaringer med implementeringsprosjekter. Han sier også at han har lite kunnskap om IT-systemer, men at dette ble kompensert av IT-medarbeideren som var med i starten av prosjektet.

Salgsmedarbeideren har erfaring fra flere avdelinger i bedriften, og jobber for tiden som selger på ordrekontoret. Han har ingen erfaringer med implementering av informasjonssystemer.

Salgssjefen har utdannelse innenfor el-ingeniør og bedriftsøkonomi, og har deltatt i store implementeringsprosjekter, som for eksempel SAP, for store konsern som Schneider Electric og ABB, noe som har vært utfordrende. Salgssjefen hadde ikke noen stor operativ rolle i prosjektene, men deltok i en tilretteleggingsrolle for de lokale operasjonene siden alt var styrt utenifra.

4.3.3. Hva er bra med prosjektet?

Det som er bra med systemet er at det er "idiotsikkert" i form av at det er enkelt å bruke, og en kan ikke bestille noe som er utenfor standarden til hva bedriften kan levere. Salgssjefen legger til at han er mest fornøyd med de nylig innførte varenumrene (MT-nummer) som vil strukturere opp mot 80 % av virksomheten, noe som gjør at organisasjonen i etterkant kan bygges rundt disse. I tillegg har en den tiden som spares ved å benytte systemet som gjør at de ansatte kan fokusere på kjerneoppgavene sine.

Det som administrerende direktør mener er positivt med prosjektet er at det har gått fort, og at arbeidet har hatt høy intensitet. Det er også godt styrt fra konsulentselskapet sin side, da de kjører hardt på frister og bruker sprinter som bedriften må oppfylle. Dette tvinger prosjektmedlemmene å levere når de skal. I senere tid har også produktutvikling kommet på banen ved å fremskaffe underlag og dokumenter som kunden trenger for å finne frem til produkter. Angående selve gjennomføringen av prosjektet sier salgsmedarbeideren: *"Vi har fått rydda litt opp i rekkene, systematisert litt ting, og om vi greier å bygge det opp videre og internt, det gjenstår litt å se, men ihvertfall, vi har fått systematisert en ganske mye på standardproduktene våre."*

4.3.4. Hva er mindre bra med prosjektet?

Salgssjefen beskrives som "engasjert nok" i prosjektet. Det kommer frem i ordlyden at dette kunne vært bedre. Også når det kommer til engasjementet rundt om i bedriften er dette lavt. De to ansvarlige for prosjektet påpeker at de må velge en bestemt person som skal utføre en bestemt oppgave, og at det ikke er noen som tar initiativ til prosjektarbeid. Distriktsansvarlig og salgsmedarbeider mener det går tregt på grunn av at de har vært for snill med de andre ansatte. Distriktsansvarlig sier videre: *"Vi er jo sideordnet med de andre som skal gjøre det..."*. Så selv om de har fått innvilget alle fullmakter i prosjektet og har den formelle autoriteten, våger de ikke å gi oppgaver til andre ansatte på grunn av at de føler de ikke har den uformelle autoriteten i bedriften. Dette gjør at de engasjerer salgssjefen.

Det kom frem at salgssjefen, som er den med høyest stilling i prosjektet og som fungerer som toppleder, har gitt vage premisser og litt for frie tøyler til den distriktsansvarlige og salgsmedarbeideren. Salgsmedarbeideren sier at: *"Det hadde vært lettere om salgssjefen hadde gått ut å satt premissene der da, isteden for oss som er sideordnet med de som skal gjøre det"*.

Før prosjektet ble satt i gang, brukte de en Excel-liste som database i salgsavdelingen for å møte kundens behov. Denne databasen var laget som en midlertidig løsning, men ble likevell

brukt i P2 da dette var enkelt å vedlikeholde. Dette gjør derimot at systemet i P2 ikke kan integreres med fakturering, ordrebekreftelse og sporing da Excel ikke er kompatibelt med dette. Salgssjefen sier videre at: *"Både for fakturering og ordrebekreftelse, sporing av varer, altså hele den biten rundt det skal være mulig å integrere og det klarer vi ikke med ett Excel-ark, da må vi ha litt annet."*

Det snakkes uformelt om at P2 skal integreres mot ERP-systemet for å hente ut informasjon, og mot logistikksystemet slik at de kan inkludere logistikk i ordresystemet, men dette er ikke utredet eller tatt høyde for under prosjektet. Om planene for videre integrering sier administrerende direktør *"Nei, det er ikke det. Det er upløyd mark."* Det kommer frem at det nye systemet ikke kan integreres mot M3 i første runde, men at det kan skje i fremtiden. Dette vil da føre til at prosessene endrer seg, sammen med bedriftens interne rutiner.

Økonomisjefen forteller at P2 ikke har tenkt på ERP-systemet i det hele tatt, og at det omfatter en tredjedel av kompleksiteten til P1. P2 har blitt en rask løsning til et vedvarende problem, hvor sekretærene må taste inn det kunden har bestilt manuelt i systemet, istedenfor at dette gjøres automatisk slik som i P1. Økonomisjefen sier at dette ikke er å være prosessorientert, og legger videre til at dette vil skape problemer når de skal begynne å integrere systemet inn i forretningsprosessene til bedriften. Kompleksiteten kan også legges merke til ved prisen av de to prosjektene. P1 var nesten tre ganger så stort som P2, og P1 kostet 1,4 million kroner.

Et annet negativt aspekt med prosjektet er at det prosessrelaterte arbeidet har blitt nedprioritert. Om dette sier salgssjefen: *"Ja. Det er en helt klar side som jeg ser ... når vi holdt på med det gamle systemet som han økonomisjefen var sterkt engasjert i, eller COPen som vi kaller det, kunde og ordreportalen. Der var jo salg over hodet ikke engasjert og det ble også veldig feil, så vi har gjort noen feil i starten, det har vi. Men gjør du ikke noe, så gjør du ikke noe feil heller..."*

Dette blir bekreftet av administrerende direktør ved at han sier: *"Vi har nok litt for dårlig tid til å prioritere det (prosessene) høyt nok. Vi tenker litt sånn å fikse ting fremfor å få gode og inkluderende prosesser. Det blir veldig toppstyrt."* Prosjektet har ikke lagt til rette for at prosessene skal forbedres eller endres, men fokuserer på kundevennlighet på bekostning av automatiserte prosesser. Administrerende direktør sier videre at: *"Vi måtte ofre for automatisering i første fase, og det er den største endringen. At hovedfokus blir på kunden og ikke de interne prosessene"*.

Når det kommer til prioritering av prosessarbeid i prosjektet sier distriktsansvarlig: *"Vi har ikke gjort noe med de interne prosessene enda..."* Salgsmedarbeideren sier videre at: *"Men klart, det vil jo endre hverdagen vår når dette blir kjørt i gang, men hvordan vi... selgerne blir kanskje litt mindre involvert i standardprodukt, og standardprodukt går kanskje til ordrekontor for registrering."*

I P2 er det heller ikke gjort noen konkrete prosessrelaterte arbeidsoppgaver før eller i starten av prosjektet. Det kommer også frem at det ikke er gjort noen konkrete prosessrelaterte arbeidsoppgaver under hele prosjektet.

Når et flytdiagram over prosessene til det nye systemet ble presentert under intervjuet skjønte ikke distriktsansvarlig og salgsmedarbeider hva dette var, eller hvilken funksjon det hadde. Det kom til slutt frem at det var et samarbeid mellom bedriften og konsultentselskapet og at dette var noe salgssjefen presenterte på et fellesmøte. Ut fra kroppsspråket og måten dette ble fremstilt virker det som om de ikke helt forstod hvilken funksjon flytdiagrammet eller prosesskartet hadde i prosjektet.

Det viser seg at det ikke er en veldig detaljert plan rundt hvordan systemflyten skal fungere, men at det blir styrt gjennom faste møter som holdes cirka hver 14 dag med konsultentselskapet. Distriktsansvarlig sier videre at: *"Ja, der har vi kanskje litt å lære, vi har ikke vært flink nok kanskje til å sette opp, skrevet og laget prosessen sånn som vi ønsker, veien har blitt litt til mens vi har gått"*.

Det prosessrelaterte arbeidet i form av å danne flytdiagrammet tok cirka et halvt år, men salgsmedarbeideren sa videre: "Det var vel ikke alt i flytdiagrammet som ble sann som det skulle bli.", og at det dermed ikke ble helt som forventet. Det kommer frem at det er flere misforståelser i flytdiagrammet som har ført til at det viser feil prosesser.

De ansvarlige for prosjektet, distriktssjef og salgsmedarbeider, tror de vet hvordan systemet kommer til å bli til slutt, men de vet ikke helt hvordan de kom dit da planleggingen har vært litt spontan. *"Vi kunne sikkert vært litt mer strukturert i starten med prosjektplanen og litt mer... ja... hvordan vi vil ha det, og det ser vi etter hvert at vi kunne vært mer konkret på i starten."* - Salgsmedarbeider

Av problemer i P2 så snakker den administrerende direktøren om at kommunikasjonen med IT-avdelingen er et stort problem. Han forteller at: *"Det er en liten kløse mellom de involverte i de to prosjektene. Liten forståelse fra IT-avdelingen over hvorfor de ikke ble brukt mer i prosjektet også. IT-medarbeideren var med i en periode, som en slags rådgiver, han satt litt på sidelinja. Han har ikke vært så aktiv i utforming av dokument osv."*

Et annet aspekt er toppledelsesinvolvering. Det kommer frem at ledelsen har vært lite involvert i P2. Toppledelsen har fått en demonstrasjon, men de har ikke vært med på å påvirke prosjektet i noen stor grad. Ledelsen har bestilt et produkt og latt salgsavdelingen fikse det. Administrerende direktør sier videre at de har fått styrt litt for mye, og at de har gått sitt eget løp.

Det er også problematisk at salgsavdelingen styrer prosjektet innad i avdelingen. Dette er negativt med tanke på videre utvikling i form av at dette krever at flere avdelinger blir inkludert.

"... den negative delen er det at om vi skal implementere det videre i organisasjonen og få det til å kommunisere med M3 (ERP-systemet), eller få flere i organisasjonen til å bruke det på samme måte, så kan det være litt tyngre siden de ikke har like mye eierskap til avdelinga."
– Administrerende Direktør

Den største endringen ifølge salgssjefen er den nye standarden på varenummer da dette ikke er løst, og salgssjefen ikke vet hvor dette går videre. Han sier deretter at: *"... vi på salg,*

vi er fornøyd vi hvis vi får til et bestillingsverktøy mellom våre kunder og ordrekontoret". Dette tyder på at standarden på det nye varenummeret er i andre rekke, og at fokuset ligger på å få systemet til å fungere. Ansvar for å få det til å fungere har blitt gitt til produktsjefen, men salgssjefen håper flere omfavner ideen og tar den i bruk. Det virker ikke som om salgssjefen, som opprettet den nye standarden, bruker tid på å innføre dette i resten av organisasjonen på bakgrunnen av at salgssjefen sier: "Men hva produksjonen ønsker å gjøre videre med det nummeret når den jobben er så og si i mål, det er jo ikke avklart. Faller de tilbake på gamle synder, eller ønsker de å gå videre og bruke det aktivt? Der er jeg veldig spent på hva som kommer til å skje."

4.3.5. Status på prosjektet

Prosjektplanen viste at systemet skulle begynne på de initiale testene den 21. April 2017. I skrivende stund, 5. Juni 2017, er dette fortsatt ikke påbegynt da problemer med integreringen mot de interne dokumentserverne ikke er løst.

4.4. Prosessmodenheten i bedriften under prosjektene

Evalueringen av prosessmodenhet viste at organisasjonen under begge prosjektene var på nivå E0 og P0. Evalueringen viste også at flere kapasiteter viste en høy grad av modenhet, men da rammeverket sier at bedriften ikke er sterkere enn sitt svakeste område evalueres den likevel til det laveste nivået.


Da de fleste påstandene i PEMM-rammeverket var like i de to prosjektene, er det i neste del av delkapittelet lagt vekt på kapasitetene på prosessnivå og kapasitetene på organisasjonsnivå som hadde store variasjoner mellom prosjektene.

4.4.1. Kapasiteter på organisasjonsnivå i bedriften under P1 og P2

Kapasitetene på organisasjonsnivå til bedriften under P1 og P2 viser store forskjeller i kultur og styring. Under kultur og styring er samtlige påstander vurdert høyere i P1 enn i P2 (Se tabell 9, 10, 11 og 12).

Tabell 8 - Prosjekt 1: Kapasiteter på organisasjonsnivå - Kultur

Culture	Teamwork	Customer Focus	Responsibility	Attitude Toward Change
	Teamwork is project focused, occasional, and atypical.	There is a widespread belief that customer focus is important, but there is limited appreciation of what that means. There is also uncertainty and conflict about how to meet customers' needs.	Accountability for results rests with managers.	There is growing acceptance in the enterprise about the need to make modest change.
	The enterprise commonly uses cross-functional project teams for improvement efforts.	Employees realize that the purpose of their work is to deliver extraordinary customer value.	Frontline personnel begin to take ownership of results.	Employees are prepared for significant change in how work is performed.
	Teamwork is the norm among process performers and is commonplace among managers.	Employees understand that customers demand uniform excellence and a seamless experience.	Employees feel accountable for enterprise results.	Employees are ready for major multidimensional change.
	Teamwork with customers and suppliers is commonplace.	Employees focus on collaborating with trading partners to meet the needs of final customers.	Employees feel a sense of mission in serving customers and achieving ever-better performance.	Employees recognize change as inevitable and embrace it as a regular phenomenon.



Tabell 9 - Prosjekt 2: Kapasiteter på organisasjonsnivå, Kultur

Culture	Teamwork	Teamwork is project focused, occasional, and atypical.	The enterprise commonly uses cross-functional project teams for improvement efforts.	Teamwork is the norm among process performers and is commonplace among managers.	Teamwork with customers and suppliers is commonplace.
	Customer Focus	There is a widespread belief that customer focus is important, but there is limited appreciation of what that means. There is also uncertainty and conflict about how to meet customers' needs.	Employees realize that the purpose of their work is to deliver extraordinary customer value.	Employees understand that customers demand uniform excellence and a seamless experience.	Employees focus on collaborating with trading partners to meet the needs of final customers.
	Responsibility	Accountability for results rests with managers.	Frontline personnel begin to take ownership of results.	Employees feel accountable for enterprise results.	Employees feel a sense of mission in serving customers and achieving ever-better performance.
	Attitude Toward Change	There is growing acceptance in the enterprise about the need to make modest change.	Employees are prepared for significant change in how work is performed.	Employees are ready for major multidimensional change.	Employees recognize change as inevitable and embrace it as a regular phenomenon.



Tabell 10 - Prosjekt 1: Kapasiteter på organisasjonsnivå, Styling

Governance	Process Model	The enterprise has identified some business processes.	The enterprise has developed a complete enterprise process model, and the senior executive team has accepted it.	The enterprise process model has been communicated throughout the enterprise, is used to drive project prioritization, and is linked to enterprise-level technologies and data architectures.	The enterprise has extended its process model to connect with those of customers and suppliers. It also uses the model in strategy development.
	Accountability	Functional managers are responsible for performance, project managers for improvement projects.	Process owners have accountability for individual processes, and a steering committee is responsible for the enterprise's overall progress with processes.	Process owners share accountability for the enterprise's performance.	A process council operates as the senior-most management body; performers share accountability for enterprise performance; and the enterprise has established steering committees with customers and suppliers to drive interenterprise process change.
	Integration	One or more groups advocate and support possibly distinct operational improvement techniques.	An informal coordinating body provides needed program management while a steering committee allocates resources for process redesign projects.	A formal program management office, headed by a chief process officer, coordinates and integrates all process projects, and a process council manages interprocess integration issues. The enterprise manages and deploys all process improvement techniques and tools in an integrated manner.	Process owners work with their counterparts in customer and supplier enterprises to drive interenterprise process integration.



Tabell 11 - Prosjekt 2: Kapasiteter på organisasjonsnivå, Styling

Governance	Process Model	The enterprise has identified some business processes.	The enterprise has developed a complete enterprise process model, and the senior executive team has accepted it.	The enterprise process model has been communicated throughout the enterprise, is used to drive project prioritization, and is linked to enterprise-level technologies and data architectures.	The enterprise has extended its process model to connect with those of customers and suppliers. It also uses the model in strategy development.
	Accountability	Functional managers are responsible for performance, project managers for improvement projects.	Process owners have accountability for individual processes, and a steering committee is responsible for the enterprise's overall progress with processes.	Process owners share accountability for the enterprise's performance.	A process council operates as the senior-most management body; performers share accountability for enterprise performance; and the enterprise has established steering committees with customers and suppliers to drive interenterprise process change.
	Integration	One or more groups advocate and support possibly distinct operational improvement techniques.	An informal coordinating body provides needed program management while a steering committee allocates resources for process redesign projects.	A formal program management office, headed by a chief process officer, coordinates and integrates all process projects, and a process council manages interprocess integration issues. The enterprise manages and deploys all process improvement techniques and tools in an integrated manner.	Process owners work with their counterparts in customer and supplier enterprises to drive interenterprise process integration.



4.4.2. Kapasiteter på prosessnivå i bedriften under P1 og P2
 Kapasitetene på prosessnivå til bedriften under P1 og P2 viser store forskjeller i prosessutforming og prosesseier. Kapasitetene viser store forskjeller i kartlegging og regler under prosessutforming, mens standardisering ligger på det samme nivået i begge prosjektene (se tabell 13 og 14).

Tabell 12 - Prosjekt 1: Kapasiteter på prosessnivå, Prosessutforming

Design	Purpose	The process has not been designed on an end-to-end basis. Functional managers use the legacy design primarily as a context for functional performance improvement.	The process has been redesigned from end to end in order to optimize its performance.	The process has been designed to fit with other enterprise processes and with the enterprise's IT systems in order to optimize the enterprise's performance.	The process has been designed to fit with customer and supplier processes in order to optimize interenterprise performance.
	Context	The process's inputs, outputs, suppliers, and customers have been identified.	The needs of the process's customers are known and agreed upon.	The process owner and the owners of the other processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	The process owner and the owners of customer and supplier processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.
	Documentation	The documentation of the process is primarily functional, but it identifies the interconnections among the organizations involved in executing the process.	There is end-to-end documentation of the process design.	The process documentation describes the process's interfaces with, and expectations of, other processes and links the process to the enterprise's system and data architecture.	An electronic representation of the process design supports its performance and management and allows analysis of environmental changes and process reconfigurations.






Tabell 13 - Prosjekt 2: Kapasiteter på prosessnivå, Prosessutforming

Design	Purpose	The process has not been designed on an end-to-end basis. Functional managers use the legacy design primarily as a context for functional performance improvement.	The process has been redesigned from end to end in order to optimize its performance.	The process has been designed to fit with other enterprise processes and with the enterprise's IT systems in order to optimize the enterprise's performance.	The process has been designed to fit with customer and supplier processes in order to optimize interenterprise performance.
	Context	The process's inputs, outputs, suppliers, and customers have been identified.	The needs of the process's customers are known and agreed upon.	The process owner and the owners of the other processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	The process owner and the owners of customer and supplier processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.
	Documentation	The documentation of the process is primarily functional, but it identifies the interconnections among the organizations involved in executing the process.	There is end-to-end documentation of the process design.	The process documentation describes the process's interfaces with, and expectations of, other processes and links the process to the enterprise's system and data architecture.	An electronic representation of the process design supports its performance and management and allows analysis of environmental changes and process reconfigurations.






Under en av kapasitetene på prosessnivå som heter prosesseier, viser evalueringen av prosessmodenhet at identiteten er lik under begge prosjektene, men at aktiviteter og autoritet har forandret seg i høy grad. Det viser seg at disse kapasitetene på prosessnivå var høyest i P1 (Se tabell 15 og 16).

Tabell 14 - Prosjekt 1: Kapasiteter på prosessnivå, prosesseier

Owner	Identity	The process owner is an individual or a group informally charged with improving the process's performance.	Enterprise leadership has created an official process owner role and has filled the position with a senior manager who has clout and credibility.	The process comes first for the owner in terms of time allocation, mind share, and personal goals.	The process owner is a member of the enterprise's senior-most decision-making body.	
	Activities	The process owner identifies and documents the process, communicates it to all the performers, and sponsors small-scale change projects.	The process owner articulates the process's performance goals and a vision of its future; sponsors redesign and improvement efforts; plans their implementation; and ensures compliance with the process design.	The process owner works with other process owners to integrate processes to achieve the enterprise's goals.	The process owner develops a rolling strategic plan for the process, participates in enterprise-level strategic planning, and collaborates with his or her counterparts working for customers and suppliers to sponsor inter-enterprise process-redesign initiatives.	
	Authority	The process owner lobbies for the process but can only encourage functional managers to make changes.	The process owner can convene a process redesign team and implement the new design and has some control over the technology budget for the process.	The process owner controls the IT systems that support the process and any projects that change the process and has some influence over personnel assignments and evaluations as well as the process's budget.	The process owner controls the process's budget and exerts strong influence over personnel assignments and evaluations.	

Tabell 15 - Prosjekt 1: Kapasiteter på prosessnivå, prosesseier

Owner	Identity	The process owner is an individual or a group informally charged with improving the process's performance.	Enterprise leadership has created an official process owner role and has filled the position with a senior manager who has clout and credibility.	The process comes first for the owner in terms of time allocation, mind share, and personal goals.	The process owner is a member of the enterprise's senior-most decision-making body.	
	Activities	The process owner identifies and documents the process, communicates it to all the performers, and sponsors small-scale change projects.	The process owner articulates the process's performance goals and a vision of its future; sponsors redesign and improvement efforts; plans their implementation; and ensures compliance with the process design.	The process owner works with other process owners to integrate processes to achieve the enterprise's goals.	The process owner develops a rolling strategic plan for the process, participates in enterprise-level strategic planning, and collaborates with his or her counterparts working for customers and suppliers to sponsor inter-enterprise process-redesign initiatives.	
	Authority	The process owner lobbies for the process but can only encourage functional managers to make changes.	The process owner can convene a process redesign team and implement the new design and has some control over the technology budget for the process.	The process owner controls the IT systems that support the process and any projects that change the process and has some influence over personnel assignments and evaluations as well as the process's budget.	The process owner controls the process's budget and exerts strong influence over personnel assignments and evaluations.	

5. Diskusjon

I denne delen av studien vil resultatene bli diskutert opp mot den eksisterende litteraturen om CRM og prosessmodenhet.

5.1. Hvordan prosessmodenhet manifesterer seg med prosjektet

Ut fra undersøkelsen om prosessmodenhet kan en se at bedriften hadde en relativt god prosessmodenhet under P1 selv om de ikke nådde opp til det første modenhetsnivået. Dette er på grunn av at flere enkelte kapasiteter på prosess-, og organisasjonsnivå fikk høye resultater, mens et fåtall ble evaluert til E0 eller P0.

Den viser seg at den relativt høye prosessmodenheten i bedriften kan smitte over på nye prosesser som blir dannet, som i dette tilfelle er en prosjektprosess. Prosessmodenheten sier noe om hvilken grad forretningsprosesser er styrt, dokumentert og utført (Röglinger et al., 2012), og det er da naturlig at også prosjektprosessen vil bli påvirket av den generelle modenheten i bedriften. Dette er fordi det er de samme ansatte som blir brukt, og de samme prosessene som blir kjørt. Som en konsekvens av at prosessmodenheten øker vil prosesskapasiteten, eller prosesskompetansen, øke (Spanyi, 2004). Prosesskompetanse er kompetansen, eller forståelsen, om sammenhengen mellom IT-systemer og forretningsprosesser (Kræmmergaard & Rose, 2002). Prosessmodenheten, gjennom prosesskompetansen, påvirket blant annet P1 ved at medlemmene i prosjektgruppen og ledelsen forsto at de behøvde en gjennomtenkt arkitektur for at data skulle kunne deles på tvers av avdelinger, og for at IT-systemer og prosesser måtte jobbe i lag for at prosessene skulle optimaliseres. Det gjorde også at de oppnådde en forståelse for at prosjektet var av høy kompleksitet, noe som påvirket budsjettet og tidsrammen for prosjektet.

5.2. Prosjektets forankring i bedriften

Organiseringen av P1 internt i bedriften inkluderte IT-avdelingen, økonomiavdelingen, produksjefene for de to hovedproduktene, systemekspert, den tekniske saksbehandlingsavdelingen og en fra salgsavdelingen. Ut i fra personen fra salgsavdelingen virket det ikke som om han deltok i en stor grad, men at han hadde blitt inkludert i deler av prosessen. Det virker dermed som at P1 var godt forankret i bedriften, og at prosjektgruppen var en tverrfunksjonell gruppe, som inkluderte store deler av bedriften. Det at prosjektet er godt forankret i bedriften skaper et engasjement fra de ansatte som er viktig for at CRM-initiativ skal bli en suksess. (Garrido-Moreno, Lockett, & García-Morales, 2014). Fra tidligere studier om kritiske suksessfaktorer knyttet til CRM-implementeringer, har samarbeid på tvers av avdelinger vist seg å spille en stor rolle (Almotairi, 2008, 2009; Kumar, 2011; Wang, 2011). Dette er fordi CRM-systemer har en innflytelse som strekker seg gjennom bedriften, og forskjellige funksjoner og avdelinger burde bli integrert og knyttet sammen med en struktur som støtter denne informasjonsflyten (Almotairi, 2008).

Det var ikke bare bedriften prosjektet var forankret i. Under P1 var det flere møter med både pilotkunden og andre interesserte som kom med krav. Kundene hadde også mulighet til å få en demonstrasjon av produktet og teste det ut. Det å forankre prosjektet eksternt hos kunder, og involvere disse i prosjektet er en kritisk suksessfaktor som blir gjentatt i litteraturen (Almotairi, 2008, 2009; Wang, 2011). Dette er også en god idé for å opparbeide en forpliktelse fra ledelsen til å støtte prosjektet (Goodhue et al., 2002).

Prosjektets forankring i bedriften manifesterer seg i prosessmodenheten gjennom kapasiteten på organisasjonsnivå som heter kultur, og under lagarbeid. At prosjekt 1 bruker en prosjektgruppe på tvers av bedriften er i følge evalueringen av prosessmodenhet ikke et engangstilfelle. Dette elementet viser at bedriftens prosessmodenhet har ført til at prosjektet har tatt med seg forståelsen og kompetansen om å bruke tverrfunksjonelle prosjektgrupper inn i et CRM-prosjekt.

5.3. Kompetanse

Kompetansen innen implementering av informasjonssystemer og prosesser var relativt høy i bedriften under tidsperioden hvor P1 foregikk. Møre Trafo har ansatte som har vært med på de fleste implementeringsprosjektene i bedriften, og har gjennom dette deltatt på flere konferanser og kurs i forretningsprosesser. Noe som har påvirket kompetansen i bedriften er også den nylige oppgraderingen av ERP-systemet. Da fikk bedriften, med økonomisjef og IT-sjef i spissen, erfare en ERP-oppgradering, elementene rundt, og en gjennomgang av forretningsprosessene. Gjennomgang som denne, hvor det blir implementert et ERP-system og utført prosessendringer, gjør at organisasjonen lærer mer om bedriften sin (Grover, 1999). Dette var i følge IT-sjefen grunnlaget for CRM-implementeringen.

Det at bedriften har høy prosessmodenhet innebærer at de ansatte innehar mye av den nødvendige kunnskapen om bedriften. Men som evalueringen av organisasjonsmodenhet viser, er dybdekunnskap innenfor prosesser bare noe en liten gruppe mennesker har. Det er økonomisjefen og IT-sjefen som innehar denne kompetansen om prosesser.

Kunnskapsstyring og prosessendringferdigheter er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med en CRM-implementering (Bibiano et al., 2014), og det var de som hadde spesialkompetanse innenfor dette, med andre ord økonomisjefen og IT-sjefen, som ble satt som prosjektledere for P1. Dette tyder på at bedriften er moden når det kommer til prosjektet, og at det viser en sammenheng mellom prosessmodenheten i bedriften og kompetansen i P1.

Som sagt er prosesskompetanse en kunnskap om, eller forståelsen av, sammenhengen mellom IT-systemer og forretningsprosesser (Kræmmergaard & Rose, 2002). Denne forståelsen eller kunnskapen påvirker ledelsens og de ansattes forståelse om at ting tar tid, og at systemet som skal utvikles inneholder mange elementer som skal fungere sammen. Prosessmodenheten, gjennom prosesskompetanse, påvirket blant annet prosjektet ved at forståelsen for at denne linken mellom IT-systemer og prosesser er krevende, og at en tåler mer motstand da gevinsten ved å lykkes er stor.

Men at bedriften har prosjektmedlemmer med spesialkompetanse innen prosesser og informasjonssystemimplementeringer, og som vet å bruke disse når det behøves, er ikke nok når en skal utvikle et virksomhetsbredt system. Et effektivt samarbeid og kommunikasjon på tvers av avdelingene er nødvendig når et CRM-initiativ skal iverksettes (Kumar, 2011; Wang, 2011). Dette er også viktig i forhold til kompetansen da en trenger et bredere kompetansespekter som strekker seg gjennom de funksjonelle elementene i bedriften for at prosjektet skal få en dybde i organisasjonen, og systemet som utvikles kommer avdelingene som blir berørt til gode.

5.4. Gjennomtenkt arkitektur

Å ha en sterk arkitektur med integrerte systemer og forretningsprosesser er viktig for å støtte opp under CRM-initiativet (Almotairi, 2009; Kumar, 2011; Wang, 2011). Dette legger til rette for at teknologien støtter CRM-prosessen på en slik måte at ytelsen øker. Det å definere og utforme forretningsprosesser er også viktig for å få strukturen som passer til organisasjonen (Almotairi, 2008; Kumar, 2011). Dette burde gjøres ved å endre organisasjonsstrukturen (Almotairi, 2009). Evalueringen av prosessmodenheten i bedriften under P1 viser at bedriften selv bruker en sterk infrastruktur hvor prosessene har blitt formet til å passe IT-systemene for å optimalisere bedriftens ytelse. Selv om bedriftens infrastruktur er gjennomtenkt, er det ikke en selvfølge at også systemet i P1 blir like gjennomtenkt. Kunnskapen og forankringen i bedriften som knyttes til prosessmodenheten derimot, har en finger med i spillet for hvor gjennomtenkt arkitekturen i systemet er. Kompetansen til den brede prosjektgruppen brukes til å forme systemet til bedriftens beste. Prosjektgruppens integrasjon på tvers av avdelinger og kompetansen påvirket arkitekturen til systemet ved at det ble integrert i ERP-systemet, noe som førte til at ordreprosessen ble digitalisert og gjorde at flere av de manuelle oppgavene ble automatisert ved å ta i bruk elektroniske filformater.

En bedrift med lavere prosessmodenhet ville hatt et lavere kunnskapsnivå og en svakere forankring i bedriften, som uten hjelp fra eksterne konsulenter vil føre til en mindre gjennomtenkt arkitektur. På dette grunnlaget ser ikke prosessmodenhet ut til å ha en direkte høy påvirkning på arkitekturen, men indirekte gjennom kompetanse og prosjektets forankring i bedriften.

5.5. Kompleksitet

Kompleksitet kan beskrives som antall sammenhengende aktiviteter som kreves for en organisasjon for å oppnå målene sine (Moldoveanu & Bauer, 2004). I P1 er ikke målene bare hva kundene ønsker i form av krav om enkel tilgang og bruk, men også de interne ønskene til bedriften. Bedriftens ønsker var blant annet at prosjektet skulle forankres i bedriften, systemet skulle gli sømløst inn i prosessene, og systemet skulle få en gjennomtenkt arkitektur som ble integrert med bedriftens systemer slik at prosessene ble automatiserte. Dette er områder som alle er komplekse, men som øker når graden av usikkerhet som organisasjonen står overfor øker, og tiltak som blir gjort for å minimere usikkerhetsnivået knyttet til disse elementene (Moldoveanu & Bauer, 2004).

At salgsavdelingen skulle kunne hente ut all informasjon om ordrene gjorde for eksempel at de måtte ta i bruk spørringer i SQL isteden for en enklere klikk-funksjon. Det at kunden skulle ha mulighet til å bestille et produkt med de spesifikasjonene de ønsket førte til at konfigurasjonen måtte ha mange forskjellige alternativer å velge mellom, noe som påvirker brukervennligheten til systemet.

Når en ser på karakteristikken til P1 er det tydelig at de gikk for en CRM-infrastruktur tilnærming (Goodhue et al., 2002), som er presentert i Tabell 3. Denne tilnærmingen er kjent for å være kompleks å gjennomføre, og krever at en infrastruktur blir opprettet før en kan skaffe seg de første små gevinstene, eller "quick wins" (Goodhue et al., 2002). Dette tydeliggjør at visjonen må være klar, og ledelsen må forstå at ting tar tid. Denne forståelsen, eller støtten fra ledelsen er vital for at prosjektet skal komme i land (Almotairi, 2008, 2009;

Bibiano et al., 2014; Wang, 2011). Når det i P1 oppstod problemer som forsinkelser, press fra salgsavdelingen om at systemet var for vanskelig å bruke, og overstigelsen av budsjettet, kan dette ha vært med på å senke visjonens styrke (Goodhue et al., 2002).

5.6. Overgangen fra prosjekt 1 til prosjekt 2

Som en ser i resultatene er det noen hendelser som bidro til at P1 ble svekket. Dette resulterte i at ledelsen valgte å avvike P1, og starte et nytt prosjekt som skulle løse kundekravet.

5.6.1. Hendelse 1: Systemekspert og prosjektleder fra leverandør gikk ut i permisjon

Den første negative hendelsen var når det oppstod problemer med systemet under en demonstrasjon hos kundene. Systemet greide ikke å utføre en angrefunksjon i produktkonfiguratoren på grunn av et problem med API-en. Dette var et viktig element da det var mange konfigurasjonssteg i bestillingen. Da leverandøren skulle fikse feilen i systemet måtte systemeksperten fra leverandøren, som var prosjektleder for P1 fra deres side, ut i permisjon. Programvaren som ble brukt i P1 var ikke lenger et satsingsområde hos leverandøren, og den permitterte systemeksperten var den eneste på huset som hadde kompetanse på dette område. Bedriften fikk et tilbud om å gå over til en ny programvare. Denne programvaren var det store nye satsingsområdet til leverandøren, hvor de kunne disponere mange flere utviklere. Det skulle bare ta et par uker før de var på samme nivå som i den gamle versjonen og at angrefunksjonen var fikset. Dette viste seg å ikke være tilfelle når systemet ble levert 9 måneder etter. Den nye prosjektlederen fra leverandøren var nylig ansatt, og under opplæring, så han hadde ikke nok kompetanse eller makt i sin egen organisasjon til å få rask tilgang til ressurser. At et CRM-prosjekt har kompetente, motiverte og trente ansatte er viktig for å lykkes (Almotairi, 2009), noe som var tilfelle før prosjektlederen fra leverandøren gikk ut i permisjon. Den nye prosjektlederen, som viste seg å være nyansatt, kom inn i prosjektet som en del av opplæringen. Opplæring av de ansatte er identifisert som en viktig faktor ved en CRM-implementering (Kumar, 2011; Wang, 2011), men dette viser at prosjektmedlemmer med en sentral rolle burde være ferdig med opplæringen før prosjektet starter. At opplæringen av prosjektlederen skjedde underveis i prosjektet var dermed en av årsakene til at det tok lenger tid. En av de andre årsakene til at det tok lang tid var at prosjektlederen fra leverandøren ikke hadde nok makt innad i bedriften til å få tilgang raskt til ressurser. En svak lederskikkelse med lite autoritet, og som ikke får ting gjort er en kjent barriere for implementeringsprosjekter (Nguyen et al., 2007).

5.6.2. Hendelse 2: Pilotkunden trakk seg ut av prosjektet

Den andre hendelsen var at pilotkunden trakk seg ut av prosjektet på grunn av endringer i egne rutiner. Denne pilotkunden er bedriftens største kunde, og deres ønske om et web-basert bestillingssystem var årsaken til å bedriften startet prosjektet i første omgang. Dette var problematisk på grunn av at mye av tiden hadde gått til å integrere systemet inn mot pilotkunden sitt bestillingssystem, og de nye rutinene gjorde at pilotkunden ikke skulle bestille produktene selv, men gjennom underentreprenører. En årsak til dette kan være at P1 tok mye lenger tid enn først antatt. At ting tar tid påvirker ikke bare ledelsen og de ansatte i egen bedrift, men også andre interessenter som for eksempel kunder. En blir utålmodig og går derfor over til en annen konkurrent, eller en annen løsning da forpliktelsen til prosjektet er blitt svekket (Nguyen et al., 2007). At ting tar tid påvirker også kredibiliteten til prosjektet (Payne & Frow, 2006).

5.6.3. Hendelse 3: Salgssjefen mente systemet var for vanskelig for kunden å bruke, og for de ansatte å vedlikeholde.

Den tredje hendelsen var at den nye salgssjefen kom på banen og mente at systemet var for vanskelig for kunden å bruke, og for salgsavdelingen å vedlikeholde. Salgssjefen, med sin lokale forståelse for salg, hadde andre prioriteringer. Han ville ha mer brukervennlighet, og noe som var lettere å vedlikeholde. Årsaken til at denne hendelsen har stor betydning er at salgssjefen er en person med mye makt i organisasjonen. Ikke bare er det han som i hovedsak skal bruke systemet, men det er han som styrer avdelingen som har direkte kontakt med kundene, og skaffer inntekter til bedriften.

Det at systemet oppfattes som vanskelig å bruke for både kunden og de ansatte er et kjent tema innen forskning på informasjonssystemer. I en studie av Venkatesh and Davis (1996) fant de ut at de ansatte er avhengig av to elementer for å akseptere systemet. Den ene handler om hvordan den ansatte oppfatter brukbarheten til systemet, og om den ansatte mener at systemet vil optimalisere arbeidshverdagen deres. Den andre handler om i hvilken grad den ansatte oppfatter systemet som vanskelig å bruke. Begge de to elementene er svake hos salgssjefen da han er ny i bedriften og ikke har forståelsen over hvordan organisasjonen fungerer. Salgsavdelingen og salgssjefen var lite engasjert i P1, og deltok ikke i det prosessrelaterte arbeidet som fulgte med prosjektet. Etersom salgsavdelingen ikke hadde vært så involvert i P1 tyder det på at prosjektet ikke var forankret sterkt nok i bedriften. Salgsavdelingen deltok i prosjektet, men ikke i en stor nok grad til at det hadde en innvirkning i deres toleranse for kompleksiteten. Dette gjør det forståelig at salgssjefen synes at systemet er for komplekst. Det virker som han ikke har rukket å sette seg inn i bedriftens systemer og prosesser, noe som gjør det vanskelig å gå videre med CRM-initiativet (Stone et al., 2000).

5.6.4. Beslutningen om å utvikle Prosjekt 1

Avgjørelsen om å utvikle P1 ble gjort under et møte som bestod av fire medlemmer fra ledelsen. Økonomisjefen, som en av representantene, var sterkt imot avgjørelsen da han hadde en sterk forståelse for systemets kompleksitet. Det ser ut som visjonen, kompleksitetstoleransen og forståelsen for at ting tar tid som økonomisjefen og IT-sjefen hadde opparbeidet for prosjektet, ikke lenger veide opp for presset fra salgssjefen. Salgssjefens ønske om å utvikle prosjektet ble da møtt av de resterende medlemmene i ledelsen. Dette viser viktigheten av støtte fra toppledelsen, og det at prosjektet har en klar visjon (Almotairi, 2009; Bibiano et al., 2014; Kumar, 2011; Wang, 2011).

5.7. Prosjekt 2

P2 ble startet som en konsekvens av at P1 ble utviklet da kundene til bedriften fortsatt hadde et krav om et bestillingssystem. Salgssjefen tok på seg ansvaret for prosjektet og hadde en helt annen oppfatning av hvordan det skulle gjøres. Strategien for prosjektet ble forandret ved at de gikk for en individuell applikasjonstilnærming over en CRM-infrastrukturtilnærming (Goodhue et al., 2002). Dette er en tilnærming som blir brukt på avdelingsnivå, og bidrar til at avdelingen som initierer den får lokale gevinster samtidig som det er mindre kostbart (Goodhue et al., 2002). Tilnærmingen gjør også at integreringsproblemer blir enklere å løse opp mot andre systemer som salgsavdelingen bruker. Dette er tilfelle da en slipper å dele data med andre avdelinger, og kontrollen av data ligger innad i avdelingen

(Goodhue et al., 2002). I P2 er dette løst ved at de bruker Excel-lister som en felles database for flere systemer. På den andre siden gjør tilnærmingen det vanskeligere å integrere systemet med IT-infrastrukturen i resten av bedriften, noe som minsker sannsynligheten for at systemet kan videreutvikles på et senere tidspunkt. De fleste CRM-initiativ feiler når en skal integrere systemene på tvers av bedriften, uavhengig av strategi (Almotairi, 2008, 2009; Kumar, 2011; Wang, 2011).

Det at salgssjefen har mye makt, har ført til at han har fulgt sin egen agenda. Da den nye salgssjefen ikke har oppnådd forståelsen om hvordan bedriften fungerer, har dette ført til at han har utført prosjektet med en silo tankegang. Ut fra strategien som er brukt, og forskjellen på P1 og P2, virker det som om salgssjefen og bedriftens modenhet ikke er helt på bølgelengde. Forskjellene mellom P1 og P2 er presentert i Tabell 17.

Tabell 16 - oversikt over forskjellene i P1 og P2

Elementer	Prosjekt 1	Prosjekt 2
Forankring i bedriften	Forankret i store deler av bedriften	Forankret i salgsavdelingen
Kompetanse innenfor implementeringsprosjekter og prosesser	Høy	Lav
kompetanse innenfor salgsavdelingens kjerneområder	Lav	Høy
Arkitektur	En gjennomtenkt arkitektur som løste kundekravet, og la til rette for videre utvikling	En arkitektur som løste kundekravet, men som ikke la til rette for videre utvikling
Kompleksitet	Høy	Lav
Strategi	CRM-infrastruktur	Individuell applikasjon

5.8. Den nye salgssjefens påvirkning på prosessmodenheten

Det kan diskuteres om bedriften har den samme prosessmodenheten etter at den nye salgssjefen kom inn. Har bedriften en høyere modenhet enn salgssjefen, eller synker modenheten til bedriften når det kommer en ny salgssjef? Om en ser på kapasitetene på prosessnivå i PEMM-rammeverket, som er brukt i evalueringen om prosessmodenhet, er det en kapasitet som heter prosesseier. Dette er en leder som har ansvaret for prosessen og resultatet den gir (Hammer, 2007). Denne prosesseieren er den som er ansvarlig for ordreprosessen i bedriften, og er salgssjefen. Evalueringens påstand om at prosesseieren er en person, eller en gruppe, som uformelt har ansvaret for å forbedre prosessens ytelse har ikke endret seg gjennom de to tidspunktene. Prosesseierens handlinger og autoritet har derimot sunket drastisk. Det er også verdt å nevne at den gamle salgssjefen, som hadde vært i bedriften i mange år, ikke mente at systemet var vanskelig for kunden å bruke, eller for salgsavdelingen å vedlikeholde. Dette gjør det naturlig å anta at salgssjefen ikke er på samme modenhetsnivå som bedriften. Kapasitetene på prosessnivå er også avhengig av hverandre (Hammer, 2007), noe som gjør at om en mangler vil de andre være ineffektive. I

organisasjons tilfelle har dette ikke slått ut på det generelle modenhetsnivået da den er målt til P0 for begge periodene. Dette gjør det naturlig å si at salgssjefen representerer et lavere modenhetsnivå enn bedriften.

6. Konklusjon og implikasjoner

Denne studien har gjennom en casestudie undersøkt to forskjellige CRM-implementeringer i en norsk industribedrift. Formålet med studien var å finne prosessmodenhets rolle i en implementering av et CRM-system. Dette ble gjort ved å intervju seks ulike informanter og evaluere prosessmodenheten under de to prosjektene som ble gjennomført.

Evalueringen viste at prosessmodenheten i prosjekt 1 var høyere enn i prosjekt 2, og at prosjektene hadde flere ulike karakteristikk (Se tabell 17). Et fenomen som påvirket prosessmodenheten i prosjekt 2 var at det kom inn en ny nøkkelinteressent i bedriften som ikke hadde opparbeidet seg en klar forståelse over hvordan organisasjonen fungerer. Dette førte til at nøkkelinteressenten ikke utnyttet kapasitetene som lå på prosess- og organisasjonsnivå, og påvirket dermed prosessmodenhets overførbarhet til prosjektet.

Prosjekt 2 var begrenset til én avdeling, hadde prosjektmedlemmer uten kompetanse innen implementeringsprosjekter eller prosessendringer, en lavere grad av kompleksitet, og en arkitektur som ikke la til rette for videre utvikling av systemet. Det tyder på at prosjekt 2 ikke har utnyttet kapasitetene som ligger på prosess- og organisasjonsnivå. Prosjekt 1 var derimot forankret i bedriften, hadde prosjektmedlemmer med høy kompetanse, og en høy grad av kompleksitet. Dette førte til at arkitekturen til systemet var gjennomtenkt og klar for videre utvikling. Prosjekt 1 ser ut til å ha utnyttet kapasitetene på prosess- og organisasjonsnivå for å utføre prosjektet på en god måte. Dette tyder på at graden av prosessmodenhet påvirker en CRM-implementering i form av kompleksitet, graden av forankring i bedriften og kompetansen til prosjektgruppen, noe som igjen påvirker arkitekturen til CRM-systemet.

Prosessmodenheten ser også ut til å spille en rolle i hvordan en bedrift angriper en CRM-implementering. Dette gjøres gjennom kompetansen om informasjonssystemimplementeringer og prosesser, og forståelsen av hvordan organisasjonen fungerer.

Denne studien bidrar til å bygge opp teori og praksis rundt CRM-implementeringer ved at den trekker inn prosessmodenhet, og dens rolle i et implementeringsprosjekt. Da det ser ut som om prosessmodenhet spiller en stor rolle i et implementeringsprosjekt kan dette være et springbrett for andre forskere til å gå dypere inn i denne problemstillingen. Et annet punkt som kan forskes videre på, som viste seg i casen, var hvordan ankomsten til en ny nøkkelinteressent påvirket pågående prosjekter i en bedrift. Videre forskning kan gå i dybden på dette fenomenet og undersøke ankomsten til en nøkkelinteressent i en lederstilling, og hvordan dette påvirker pågående prosjekter i bedrifter.

Studien bidrar også med at den utvider bruken av PEMM-rammeverket til CRM-implementeringer, noe som viser rammeverkets allsidighet. Dette er ikke ofte gjennomført til tross for den empiriske forskningen og testingen av rammeverket.

Studien bidrar til næringslivet ved at den understreker viktigheten av prosessmodenhet når en bedrift skal implementere et CRM-system. Prosessmodenhet har en innvirkning på flere sentrale kritiske suksessfaktorer for en CRM-implementering, og kan dermed være med å bidra til at flere CRM-initiativer lykkes.

Studiens begrensninger er at den omhandler én enkelt norsk industribedrift som implementerer et CRM-system i form av et bestillingssystem. Et fenomen som gjorde dataene fra intervjuene vanskelig å kategorisere var en intrige som oppstod mellom IT-avdelingen og salgsavdelingen. Denne intrigen førte til noen motsigelser angående organiseringen av de ulike prosjektene. For å løse dette ble rollen til administrerende direktør, i tillegg til å være informant, å verifisere utsagnene til informantene fra de ulike avdelingene. Et eksempel på dette er inkluderingen av salgsavdelingen i prosjekt 1 hvor salgssjef sier at salgsavdelingen ikke var inkludert. Dette motsier administrerende direktør og økonomisjefen da en salgsmedarbeider var medlem i prosjektgruppen, men uteble fra deler av prosessen.

Litteratursøket var preget av manglende artikler angående prosessmodenhet i sammenheng med CRM-implementeringer. Dette førte til at litteratursøket ble rettet mot andre informasjonssystemer som ERP-systemer. Da det bare ble funnet én artikkel som omhandlet dette ble artikler fra tidligere emner, og artikler som ble anbefalt av veileder brukt som kilder. Videre ble artikler som hadde sitert disse brukt. Dette førte til at litteratursøket ble ustrukturert.

En annen begrensning var at studien brukte prosess- og organisasjonskapasiteter fra bare ett rammeverk. Prosessmodenheten kunne blitt utforsket i større grad ved å bruke flere kapasiteter som er identifisert i andre rammeverk. Dette ble ikke gjort da studien var begrenset til å vare i 5 måneder, og at studien hadde én student til rådighet. At studien ble utført av bare én student førte også til at noen synspunkter kan ha uteblitt fra studien.

7. Referanser

- Adebanjo, D. (2008). The application of process modelling and simulation techniques to analysing the impact of CRM implementation. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 1(4), 341-353.
- Almotairi, M. (2008). *CRM success factors taxonomy*. Paper presented at the European and Mediterranean conference on information systems.
- Almotairi, M. (2009). *A framework for successful CRM implementation*. Paper presented at the European and Mediterranean conference on information systems.
- Bard, W., Harrington, J., Kinikin, E., & Ragsdale, J. (2005). Evaluation of top enterprise CRM software vendors across 177 criteria. *Forrester Research*.
- Bibiano, L. H., Marco-Simo, J. M., & Pastor, J. A. (2014). *An initial approach for Improving CRM systems implementation projects*. Paper presented at the Information Systems and Technologies (CISTI), 2014 9th Iberian Conference on.
- Bibiano, L. H., Mayol, E., & Pastor, J. A. (2007). Role and importance of business processes in the implementation of CRM systems. *Actas de los Talleres de JISBD*, 1(2), 10-17.
- Broadbent, M., & Weill, P. (1997). Management by maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 77.
- Chang, H. H., & Ku, P. W. (2009). Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BPR and organisational learning. *Total Quality Management*, 20(3), 327-348.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Creswell, J. (2009). Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52.
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031-1042.
- Goodhue, D. L., Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly executive*, 1(2), 79-94.
- Grover, V. (1999). From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 36-46.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard business review*, 85(4), 111.
- Hindriks, C. (2005). *Reduced user resistance through involving users within the implementation process of a CRM-system*. Paper presented at the 3rd Twente Student Conference on IT, Enschede.
- Iden, J. (2013). *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 3): Høyskoleforlaget Kristiansand*.

- Korsvik, K., & Sundtjønn, S. (2009). BPR som en kritisk suksessfaktor ved implementering av ERP system *Term project report, våren 2009*.
- Kræmmergaard, P., & Rose, J. (2002). Managerial competences for ERP journeys. *Information systems frontiers*, 4(2), 199-211.
- Kumar, D. (2011). CRM implementation; a demand of present market. *International Journal of Engineering Sciences and Emerging Technologies*, 1(1), 23-26.
- Kundu, P., Das, D., & Ratha, B. K. (2012). WSDL Specification of Services for Service Oriented Architecture (SOA) Based Implementation of a CRM Process.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*: Fagbokforl.
- LENDEL, V., & KUBINA, M. (2008). THE PROCESS OF PREPARATION AND IMPLEMENTATION OF CRM IN THE COMPANY.
- Malinova, M., Hribar, B., & Mendling, J. (2014). A framework for assessing BPM success.
- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*: CRC Press.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
- Moldoveanu, M. C., & Bauer, R. M. (2004). On the relationship between organizational complexity and organizational structuration. *Organization Science*, 15(1), 98-118.
- Monkwe, F., & Prinsloo, T. (2016). Assessing the correlation between ERP system implementation and business process maturity.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Niehaves, B., Poepelbuss, J., Plattfaut, R., & Becker, J. (2014). BPM capability development— a matter of contingencies. *Business Process Management Journal*, 20(1), 90-106.
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*: Sage.
- Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, 16(1), 93-113.
- Parkes, A., & Davern, M. (2011). A challenging success: a process audit perspective on change. *Business Process Management Journal*, 17(6), 876-897.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
- Ramaseshan, R., & Mattsson, J. (2007). *Key Issues in CRM Implementation*. Paper presented at the Annual World Marketing Congress 2007.
- Reicher, R., & Szeghegyi, Á. (2015). Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM) Process. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(4), 183-200.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 2(80).
- Rohloff, M. (2009). *Case study and maturity model for business process management implementation*. Paper presented at the International Conference on Business Process Management.
- Rosemann, M., & De Bruin, T. (2005). Application of a holistic model for determining BPM maturity. *BP Trends*, 1-21.

- Rosemann, M., de Bruin, T., & Power, B. (2008). BPM maturity, in Jeston, J.; Nelis, J. *Business process management: Practical guidelines for successful implementations*. Oxford: Elsevier.
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.
- Spanyi, A. (2004). Beyond process maturity to process competence. *BPTrends (June 2004)*.
- Stone, M., Woodcock, N., & Machtynger, L. (2000). *Customer relationship marketing: Get to know your customers and win their loyalty*: Kogan Page Publishers.
- Teo, T. S., Devadoss, P., & Pan, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision support systems*, 42(3), 1613-1627.
- Trasobares, M. (2012). Assessing sub-process maturity: An action research study of an organizational sub-process.
- Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International journal of information management*, 33(1), 48-60.
- Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1119-1137.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (1996). A model of the antecedents of perceived ease of use: Development and test. *Decision sciences*, 27(3), 451-481.
- Von Rosing, M., Von Scheel, H., & Scheer, A.-W. (2014). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM (Vol. 1)*: Morgan Kaufmann.
- Wang, S. (2011). Identify the Critical Success Factors of CRM Implementation. *A study on Chinese Commercial Bank. Master of Science Thesis, Stockholm, Sweden*.
- Ward, J., Hemingway, C., & Daniel, E. (2005). A framework for addressing the organisational issues of enterprise systems implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(2), 97-119.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. xiii-xxiii.
- Xie, Y., Li, X., & Ying, W. (2008). *A process driven architecture of analytical CRM systems with implementation in bank industry*. Paper presented at the Computing, Communication, Control, and Management, 2008. CCCM'08. ISECS International Colloquium on.
- Zouaoui, F., Triki, A., & Ferchichi, A. (2016). CRM Implementation Process: Application of the Strategic Alignment Model. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 5(3), 142-152.

8. Vedlegg

8.1. Informasjon til informanter

Årsaken til intervjuet er å anskaffe informasjon om CRM-prosjekter, og hvordan prosessmodenheten kan påvirke implementeringen av et system. Det er et ønske om å få innblikk i hvilke arbeidsoppgaver som ble prioritert, hvordan prosjektene var organisert, og evaluere prosessmodenheten til bedriftene under to forskjellige prosjekter. Dette gjøres ved å dele respondentene opp i 2 grupper. En gruppe med respondenter med kunnskap om det første prosjektet, og en gruppe med respondenter med kunnskap fra det andre prosjektet.

Dette er i forbindelse med en masteroppgave ved Universitetet i Agder.

Om du vil være anonym, er dette en rettighet du har, men det er ønskelig å omtale deg i oppgaven med stillingstittel dersom dette er noe du er komfortabel med. Det er ønskelig å ta opp intervjuet i form av taleopptak dersom dette er i orden. De eneste leserne av denne oppgaven vil være veileder, sensor, og eventuelt deres bedrift. Om det er noen spørsmål du ikke vil svare på, er dette i orden.

8.2. Intervjuguide

Dette intervjuet har som mål å finne informasjon angående det første/andre CRM prosjektet bedriften gjennomførte. Det vil bli lagt vekt på prosessarbeidet som ble utført, hvordan dette har påvirket implementeringen og i hvilken grad bedriften var prosessmoden.




Spørsmål	Forfatter	Notater
Kan du fortelle litt om deg selv, og din rolle i virksomheten?		
Har du tidligere erfaring fra implementering av informasjonssystemer?		
Hvilke erfaringer/ lærdommer har du gjort deg fra disse?		
Hva var årsaken til at dere startet det første CRM-prosjektet?		
Hvilke avdelinger og personer var med på prosjektet?		
Var det noen ansatte som hadde mer ansvar enn andre?		
Hvordan var prosjektet organisert?		
Hva er du mest fornøyd med ved prosjektet?		

Hva gikk galt under prosjektet? - Hva var årsaken til dette? - Tok dere noen tiltak?		
Hvilken lærdom tok dere i etterkant av prosjektet?		
Hva vil du si er de viktigste årsaken til at det ikke ble tatt i bruk?		
Hadde dere på dette tidspunktet en rutine på å evaluere forretningsprosesser i bedriften?		
Hvordan ble det prosessrelaterte arbeidet prioritert under prosjektet?		
Hvilke prosessrelatert arbeid er blitt utført før og under implementeringen?		
Endret dere noen prosesser under eller etter prosjektet var ferdig?	(Monkwe and Prinsloo, 2016)	
Hvorfor var det viktig å endre de prosessene/den prosessen?	(Monkwe and Prinsloo, 2016)	
Hvor lang tid brukte dere på dette?	(Monkwe and Prinsloo, 2016)	
Hvor mange deltok på prosessendringene?	(Monkwe and Prinsloo, 2016)	
Hvem var det som hadde ansvaret for dette?	(Monkwe and Prinsloo, 2016)	
Hadde denne personen gjort dette før?	(Monkwe and Prinsloo, 2016)	
Har kompetanse innenfor forretningsprosesser en stor betydning for et implementeringsprosjekt?	(Monkwe and Prinsloo, 2016)	

8.3. Evaluering av prosessmodenhet under prosjekt 1

To be used in conjunction with "The Process Audit" by Michael Hammer (HBR April 2007, Reprint R0704H).

How Mature Is Your ENTERPRISE? To determine if your organization is ready to support a process-based transformation, evaluate the statements in this table. They show the strength levels, from E-1 to E-4, of the capabilities that enterprises need in order to develop their business processes. If a statement is at least 80% correct, color the cell green; if it is between 20% and 80% correct, shade it yellow; and if it is less than 20% correct, make it red.

 GREEN: largely true
 YELLOW: somewhat true
 RED: largely untrue

		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Leadership	Awareness	The enterprise's senior executive team recognizes the need to improve operational performance but has only a limited understanding of the power of business processes.	At least one senior executive deeply understands the business process concept, how the enterprise can use it to improve performance, and what is involved in implementing it.	The senior executive team views the enterprise in process terms and has developed a vision of the enterprise and its processes.	The senior executive team sees its own work in process terms and perceives process management not as a project but as a way of managing the business.	Green	Green	Red	Red
	Alignment	The leadership of the process program lies in the middle management ranks.	A senior executive has taken leadership of, and responsibility for, the process program.	There is strong alignment in the senior executive team regarding the process program. There is also a network of people throughout the enterprise helping to promote process efforts.	People throughout the enterprise exhibit enthusiasm for process management and play leadership roles in process efforts.	Green	Green	Green	Green
	Behavior	A senior executive endorses and invests in operational improvement.	A senior executive has publicly set stretch performance goals in customer terms and is prepared to commit resources, make deep changes, and remove roadblocks in order to achieve those goals.	Senior executives operate as a team, manage the enterprise through its processes, and are actively engaged in the process program.	The members of the senior executive team perform their own work as processes, center strategic planning on processes, and develop new business opportunities based on high-performance processes.	Yellow	Yellow	Yellow	Red
	Style	The senior executive team has started shifting from a top-down, hierarchical style to an open, collaborative style.	The senior executive team leading the process program is passionate about the need to change and about process as the key tool for change.	The senior executive team has delegated control and authority to process owners and process performers.	The senior executive team exercises leadership through vision and influence rather than command and control.	Green	Yellow	Yellow	Red
Culture	Teamwork	Teamwork is project focused, occasional, and atypical.	The enterprise commonly uses cross-functional project teams for improvement efforts.	Teamwork is the norm among process performers and is commonplace among managers.	Teamwork with customers and suppliers is commonplace.	Green	Green	Yellow	Yellow
	Customer Focus	There is a widespread belief that customer focus is important, but there is limited appreciation of what that means. There is also uncertainty and conflict about how to meet customers' needs.	Employees realize that the purpose of their work is to deliver extraordinary customer value.	Employees understand that customers demand uniform excellence and a seamless experience.	Employees focus on collaborating with trading partners to meet the needs of final customers.	Green	Green	Green	Green
	Responsibility	Accountability for results rests with managers.	Frontline personnel begin to take ownership of results.	Employees feel accountable for enterprise results.	Employees feel a sense of mission in serving customers and achieving ever-better performance.	Green	Green	Green	Green
	Attitude Toward Change	There is growing acceptance in the enterprise about the need to make modest change.	Employees are prepared for significant change in how work is performed.	Employees are ready for major multidimensional change.	Employees recognize change as inevitable and embrace it as a regular phenomenon.	Green	Yellow	Yellow	Red
Expertise	People	A small group of people has a deep appreciation for the power of processes.	A cadre of experts has skills in process redesign and implementation, project management, communications, and change management.	A cadre of experts has skills in large-scale change management and enterprise transformation.	Substantial numbers of people with skills in process redesign and implementation, project management, program management, and change management are present across the enterprise. A formal process for developing and maintaining that skill base is also in place.	Green	Yellow	Red	Red
	Methodology	The enterprise uses one or more methodologies for solving execution problems and making incremental process improvements.	Process redesign teams have access to a basic methodology for process redesign.	The enterprise has developed and standardized a formal process for process redesign and has integrated it with a standard process for process improvement.	Process management and redesign have become core competencies and are embedded in a formal system that includes environment scanning, change planning, implementation, and process-centered innovation.	Yellow	Yellow	Yellow	Red
Governance	Process Model	The enterprise has identified some business processes.	The enterprise has developed a complete enterprise process model, and the senior executive team has accepted it.	The enterprise process model has been communicated throughout the enterprise, is used to drive project prioritization, and is linked to enterprise-level technologies and data architectures.	The enterprise has extended its process model to connect with those of customers and suppliers. It also uses the model in strategy development.	Green	Green	Yellow	Red
	Accountability	Functional managers are responsible for performance, project managers for improvement projects.	Process owners have accountability for individual processes, and a steering committee is responsible for the enterprise's overall progress with processes.	Process owners share accountability for the enterprise's performance.	A process council operates as the senior management body; performers share accountability for enterprise performance; and the enterprise has established steering committees with customers and suppliers to drive interenterprise process change.	Green	Green	Yellow	Yellow
	Integration	One or more groups advocate and support possibly distinct operational improvement techniques.	An informal coordinating body provides needed program management while a steering committee allocates resources for process redesign projects.	A formal program management office, headed by a chief process officer, coordinates and integrates all process projects, and a process council manages interprocess integration issues. The enterprise manages and deploys all process improvement techniques and tools in an integrated manner.	Process owners work with their counterparts in customer and supplier enterprises to drive interenterprise process integration.	Green	Green	Yellow	Red

Copyright © 2007. Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

To be used in conjunction with "The Process Audit" by Michael Hammer (HBR April 2007, Reprint R0704H).

How Mature Are Your PROCESSES?

You can evaluate the maturity of a business process and determine how to improve its performance by using this table. Decide how the statements defining the strength levels, from P-1 to P-4, for each enabler apply to the process that you

are assessing. If a statement is largely true (at least 80% correct), color the cell green; if it is somewhat true (between 20% and 80% correct), shade the cell yellow; and if it is largely untrue (less than 20% correct), mark the cell red.

GREEN: largely true
 YELLOW: somewhat true
 RED: largely untrue

		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Purpose	The process has not been designed on an end-to-end basis. Functional managers use the legacy design primarily as a context for functional performance improvement.	The process has been redesigned from end to end in order to optimize its performance.	The process has been designed to fit with other enterprise processes and with the enterprise's IT systems in order to optimize the enterprise's performance.	The process has been designed to fit with customer and supplier processes in order to optimize interenterprise performance.
	Context	The process's inputs, outputs, suppliers, and customers have been identified.	The needs of the process's customers are known and agreed upon.	The process owner and the owners of the other processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	The process owner and the owners of customer and supplier processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.
	Documentation	The documentation of the process is primarily functional, but it identifies the interconnections among the organizations involved in executing the process.	There is end-to-end documentation of the process design.	The process documentation describes the process's interfaces with, and expectations of, other processes and links the process to the enterprise's system and data architecture.	An electronic representation of the process design supports its performance and management and allows analysis of environmental changes and process reconfigurations.
Performers	Knowledge	Performers can name the process they execute and identify the key metrics of its performance.	Performers can describe the process's overall flow: how their work affects customers, other employees in the process, and the process's performance; and the required and actual performance levels.	Performers are familiar both with fundamental business concepts and with the drivers of enterprise performance and can describe how their work affects other processes and the enterprise's performance.	Performers are familiar with the enterprise's industry and its trends and can describe how their work affects interenterprise performance.
	Skills	Performers are skilled in problem solving and process improvement techniques.	Performers are skilled in teamwork and self-management.	Performers are skilled at business decision making.	Performers are skilled at change management and change implementation.
	Behavior	Performers have some allegiance to the process, but owe primary allegiance to their function.	Performers try to follow the process design, perform it correctly, and work in ways that will enable other people who execute the process to do their work effectively.	Performers strive to ensure that the process delivers the results needed to achieve the enterprise's goals.	Performers look for signs that the process should change, and they propose improvements to the process.
Owner	Identity	The process owner is an individual or a group informally charged with improving the process's performance.	Enterprise leadership has created an official process owner role and has filled the position with a senior manager who has clout and credibility.	The process comes first for the owner in terms of time allocation, mind share, and personal goals.	The process owner is a member of the enterprise's senior-most decision-making body.
	Activities	The process owner identifies and documents the process, communicates it to all the performers, and sponsors small-scale change projects.	The process owner articulates the process's performance goals and a vision of its future; sponsors redesign and improvement efforts; plans their implementation; and ensures compliance with the process design.	The process owner works with other process owners to integrate processes to achieve the enterprise's goals.	The process owner develops a rolling strategic plan for the process, participates in enterprise-level strategic planning, and collaborates with his or her counterparts working for customers and suppliers to sponsor interenterprise process-redesign initiatives.
	Authority	The process owner lobbies for the process but can only encourage functional managers to make changes.	The process owner can convene a process redesign team and implement the new design and has some control over the technology budget for the process.	The process owner controls the IT systems that support the process and any projects that change the process and has some influence over personnel assignments and evaluations as well as the process's budget.	The process owner controls the process's budget and exerts strong influence over personnel assignments and evaluations.
Infrastructure	Information Systems	Fragmented legacy IT systems support the process.	An IT system constructed from functional components supports the process.	An integrated IT system, designed with the process in mind and adhering to enterprise standards, supports the process.	An IT system with a modular architecture that adheres to industry standards for interenterprise communication supports the process.
	Human Resource Systems	Functional managers reward the attainment of functional excellence and the resolution of functional problems in a process context.	The process's design drives role definitions, job descriptions, and competency profiles. Job training is based on process documentation.	Hiring, development, reward, and recognition systems emphasize the process's needs and results and balance them against the enterprise's needs.	Hiring, development, reward, and recognition systems reinforce the importance of intra- and interenterprise collaboration, personal learning, and organizational change.
Metrics	Definition	The process has some basic cost and quality metrics.	The process has end-to-end process metrics derived from customer requirements.	The process's metrics as well as cross-process metrics have been derived from the enterprise's strategic goals.	The process's metrics have been derived from interenterprise goals.
	Uses	Managers use the process's metrics to track its performance, identify root causes of faulty performance, and drive functional improvements.	Managers use the process's metrics to compare its performance to benchmarks, best-in-class performance, and customer needs and to set performance targets.	Managers present the metrics to process performers for awareness and motivation. They use dashboards based on the metrics for day-to-day management of the process.	Managers regularly review and refresh the process's metrics and targets and use them in strategic planning.

P-1	P-2	P-3	P-4
Green	Green	Green	Red
Green	Green	Yellow	Red
Green	Green	Green	Red
Green	Yellow	Yellow	Yellow
Green	Yellow	Yellow	Red
Green	Green	Green	Red
Green	Yellow	Yellow	Yellow
Green	Green	Green	Yellow
Yellow	Yellow	Red	Red
Green	Green	Yellow	Red
Yellow	Yellow	Yellow	Yellow

Copyright © 2007, Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

8.4. Evaluering av prosessmodenhet under prosjekt 2

To be used in conjunction with "The Process Audit" by Michael Hammer (HBR April 2007, Reprint R0704H).

How Mature Is Your ENTERPRISE?

To determine if your organization is ready to support a process-based transformation, evaluate the statements in this table. They show the strength levels, from E-1 to E-4, of the capabilities that enterprises need in order to develop their business processes.

If a statement is at least 80% correct, color the cell green; if it is between 20% and 80% correct, shade it yellow; and if it is less than 20% correct, make it red.

GREEN: largely true
YELLOW: somewhat true
RED: largely untrue

		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Leadership	Awareness	The enterprise's senior executive team recognizes the need to improve operational performance but has only a limited understanding of the power of business processes.	At least one senior executive deeply understands the business process concept, how the enterprise can use it to improve performance, and what is involved in implementing it.	The senior executive team views the enterprise in process terms and has developed a vision of the enterprise and its processes.	The senior executive team sees its own work in process terms and perceives process management not as a project but as a way of managing the business.	Green	Green	Yellow	Red
	Alignment	The leadership of the process program lies in the middle management ranks.	A senior executive has taken leadership of, and responsibility for, the process program.	There is strong alignment in the senior executive team regarding the process program. There is also a network of people throughout the enterprise helping to promote process efforts.	People throughout the enterprise exhibit enthusiasm for process management and play leadership roles in process efforts.	Green	Green	Red	Red
	Behavior	A senior executive endorses and invests in operational improvement.	A senior executive has publicly set stretch performance goals in customer terms and is prepared to commit resources, make deep changes, and remove roadblocks in order to achieve those goals.	Senior executives operate as a team, manage the enterprise through its processes, and are actively engaged in the process program.	The members of the senior executive team perform their own work as processes, center strategic planning on processes, and develop new business opportunities based on high-performance processes.	Green	Yellow	Yellow	Red
	Style	The senior executive team has started shifting from a top-down, hierarchical style to an open, collaborative style.	The senior executive team leading the process program is passionate about the need to change and about process as the key tool for change.	The senior executive team has delegated control and authority to process owners and process performers.	The senior executive team exercises leadership through vision and influence rather than command and control.	Yellow	Yellow	Yellow	Red
Culture	Teamwork	Teamwork is project focused, occasional, and atypical.	The enterprise commonly uses cross-functional project teams for improvement efforts.	Teamwork is the norm among process performers and is commonplace among managers.	Teamwork with customers and suppliers is commonplace.	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
	Customer Focus	There is a widespread belief that customer focus is important, but there is limited appreciation of what that means. There is also uncertainty and conflict about how to meet customers' needs.	Employees realize that the purpose of their work is to deliver extraordinary customer value.	Employees understand that customers demand uniform excellence and a seamless experience.	Employees focus on collaborating with trading partners to meet the needs of final customers.	Green	Green	Yellow	Red
	Responsibility	Accountability for results rests with managers.	Frontline personnel begin to take ownership of results.	Employees feel accountable for enterprise results.	Employees feel a sense of mission in serving customers and achieving ever-better performance.	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	Attitude Toward Change	There is growing acceptance in the enterprise about the need to make modest change.	Employees are prepared for significant change in how work is performed.	Employees are ready for major multidimensional change.	Employees recognize change as inevitable and embrace it as a regular phenomenon.	Yellow	Red	Red	Red
Expertise	People	A small group of people has a deep appreciation for the power of processes.	A cadre of experts has skills in process redesign and implementation, project management, communications, and change management.	A cadre of experts has skills in large-scale change management and enterprise transformation.	Substantial numbers of people with skills in process redesign and implementation, project management, program management, and change management are present across the enterprise. A formal process for developing and maintaining that skill base is also in place.	Green	Yellow	Red	Red
	Methodology	The enterprise uses one or more methodologies for solving execution problems and making incremental process improvements.	Process redesign teams have access to a basic methodology for process redesign.	The enterprise has developed and standardized a formal process for process redesign and has integrated it with a standard process for process improvement.	Process management and redesign have become core competencies and are embedded in a formal system that includes environment scanning, change planning, implementation, and process-centered innovation.	Yellow	Yellow	Red	Red
Governance	Process Model	The enterprise has identified some business processes.	The enterprise has developed a complete enterprise process model, and the senior executive team has accepted it.	The enterprise process model has been communicated throughout the enterprise, is used to drive project prioritization, and is linked to enterprise-level technologies and data architectures.	The enterprise has extended its process model to connect with those of customers and suppliers. It also uses the model in strategy development.	Green	Yellow	Red	Red
	Accountability	Functional managers are responsible for performance, project managers for improvement projects.	Process owners have accountability for individual processes, and a steering committee is responsible for the enterprise's overall progress with processes.	Process owners share accountability for the enterprise's performance.	A process council operates as the seniormost management body; performers share accountability for enterprise performance; and the enterprise has established steering committees with customers and suppliers to drive interenterprise process change.	Yellow	Yellow	Yellow	Red
	Integration	One or more groups advocate and support possibly distinct operational improvement techniques.	An informal coordinating body provides needed program management while a steering committee allocates resources for process redesign projects.	A formal program management office, headed by a chief process officer, coordinates and integrates all process projects, and a process council manages interprocess integration issues. The enterprise manages and deploys all process improvement techniques and tools in an integrated manner.	Process owners work with their counterparts in customer and supplier enterprises to drive interenterprise process integration.	Yellow	Red	Red	Red

To be used in conjunction with "The Process Audit" by Michael Hammer (HBR April 2007, Reprint R0704H).

How Mature Are Your PROCESSES?

You can evaluate the maturity of a business process and determine how to improve its performance by using this table. Decide how the statements defining the strength levels, from P-1 to P-4, for each enabler apply to the process that you

are assessing. If a statement is largely true (at least 80% correct), color the cell green; if it is somewhat true (between 20% and 80% correct), shade the cell yellow; and if it is largely untrue (less than 20% correct), mark the cell red.

GREEN: largely true
YELLOW: somewhat true
RED: largely untrue

		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Purpose	The process has not been designed on an end-to-end basis. Functional managers use the legacy design primarily as a context for functional performance improvement.	The process has been redesigned from end to end in order to optimize its performance.	The process has been designed to fit with other enterprise processes and with the enterprise's IT systems in order to optimize the enterprise's performance.	The process has been designed to fit with customer and supplier processes in order to optimize interenterprise performance.	Green	Yellow	Yellow	Red
	Context	The process's inputs, outputs, suppliers, and customers have been identified.	The needs of the process's customers are known and agreed upon.	The process owner and the owners of the other processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	The process owner and the owners of customer and supplier processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	Green	Green	Yellow	Red
	Documentation	The documentation of the process is primarily functional, but it identifies the interconnections among the organizations involved in executing the process.	There is end-to-end documentation of the process design.	The process documentation describes the process's interfaces with, and expectations of, other processes and links the process to the enterprise's system and data architecture.	An electronic representation of the process design supports its performance and management and allows analysis of environmental changes and process reconfigurations.	Green	Yellow	Yellow	Red
Performers	Knowledge	Performers can name the process they execute and identify the key metrics of its performance.	Performers can describe the process's overall flow, how their work affects customers, other employees in the process, and the process's performance; and the required and actual performance levels.	Performers are familiar both with fundamental business concepts and with the drivers of enterprise performance and can describe how their work affects other processes and the enterprise's performance.	Performers are familiar with the enterprise's industry and its trends and can describe how their work affects interenterprise performance.	Green	Yellow	Red	Red
	Skills	Performers are skilled in problem solving and process improvement techniques.	Performers are skilled in teamwork and self-management.	Performers are skilled at business decision making.	Performers are skilled at change management and change implementation.	Green	Yellow	Red	Red
	Behavior	Performers have some allegiance to the process, but owe primary allegiance to their function.	Performers try to follow the process design, perform it correctly, and work in ways that will enable other people who execute the process to do their work effectively.	Performers strive to ensure that the process delivers the results needed to achieve the enterprise's goals.	Performers look for signs that the process should change, and they propose improvements to the process.	Green	Green	Green	Yellow
Owner	Identity	The process owner is an individual or a group informally charged with improving the process's performance.	Enterprise leadership has created an official process owner role and has filled the position with a senior manager who has clout and credibility.	The process comes first for the owner in terms of time allocation, mind share, and personal goals.	The process owner is a member of the enterprise's senior-most decision-making body.	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	Activities	The process owner identifies and documents the process, communicates it to all the performers, and sponsors small-scale change projects.	The process owner articulates the process's performance goals and a vision of its future; sponsors redesign and improvement efforts; plans their implementation; and ensures compliance with the process design.	The process owner works with other process owners to integrate processes to achieve the enterprise's goals.	The process owner develops a rolling strategic plan for the process, participates in enterprise-level strategic planning, and collaborates with his or her counterparts working for customers and suppliers to sponsor interenterprise process-redesign initiatives.	Yellow	Yellow	Red	Red
	Authority	The process owner lobbies for the process but can only encourage functional managers to make changes.	The process owner can convene a process redesign team and implement the new design and has some control over the technology budget for the process.	The process owner controls the IT systems that support the process and any projects that change the process and has some influence over personnel assignments and evaluations as well as the process's budget.	The process owner controls the process's budget and exerts strong influence over personnel assignments and evaluations.	Green	Yellow	Red	Red
Infrastructure	Information Systems	Fragmented legacy IT systems support the process.	An IT system constructed from functional components supports the process.	An integrated IT system, designed with the process in mind and adhering to enterprise standards, supports the process.	An IT system with a modular architecture that adheres to industry standards for interenterprise communication supports the process.	Green	Green	Yellow	Red
	Human Resource Systems	Functional managers reward the attainment of functional excellence and the resolution of functional problems in a process context.	The process's design drives role definitions, job descriptions, and competency profiles. Job training is based on process documentation.	Hiring, development, reward, and recognition systems emphasize the process's needs and results and balance them against the enterprise's needs.	Hiring, development, reward, and recognition systems reinforce the importance of intra- and interenterprise collaboration, personal learning, and organizational change.	Yellow	Yellow	Red	Red
Metrics	Definition	The process has some basic cost and quality metrics.	The process has end-to-end process metrics derived from customer requirements.	The process's metrics as well as cross-process metrics have been derived from the enterprise's strategic goals.	The process's metrics have been derived from interenterprise goals.	Green	Yellow	Yellow	Red
	Uses	Managers use the process's metrics to track its performance, identify root causes of faulty performance, and drive functional improvements.	Managers use the process's metrics to compare its performance to benchmarks, best-in-class performance, and customer needs and to set performance targets.	Managers present the metrics to process performers for awareness and motivation. They use dashboards based on the metrics for day-to-day management of the process.	Managers regularly review and refresh the process's metrics and targets and use them in strategic planning.	Yellow	Yellow	Red	Red

Copyright © 2007, Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Harvard Business Review