

WHAT'S THE MEANING OF THIS?

- A CASE STUDY OF SENSEMAKING IN RELATION TO THE IMPLEMENTATION OF CRM IN COPENHAGEN CAPACITY

MARIE MØLBAK-ANDERSEN

MASTER'S THESIS
CAND.LING.MERC. INTERCULTURAL MARKET STUDIES & ENGLISH
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SUPERVISOR: JOHN CHRISTIANSEN

NUMBER OF CHARACTERS: 172.410

DATE: 21 OCTOBER 2015

DANISH TITLE: HVAD ER MENINGEN?
- ET CASESTUDIE OM SENSEMAKING I IMPLEMENTERINGEN AF CRM I COPENHAGEN CAPACITY

RESUMÉ

Generelt oplever mange virksomheder og organisationer et øget pres, idet kampen om kunderne gennem de senere år er intensiveret. Det har bl.a. medført, at Customer Relationship Management (CRM) -begrebet er blevet et centralt og afgørende element i forsøget på at skabe et stærkere vækstfundament. Dog mislykkes over halvdelen af alle forsøg på at implementere CRM, mens det i de tilfælde, hvor implementeringen lykkes, ikke skaber værdi for virksomheden. Oftest skyldes dette manglende strategisk forankring og nødvendig tilpasning af forretningsprocesser, kultur og organisation. Samtidig er det bydende nødvendigt, at ledelse og projektgruppe omkring CRM-implementeringen formår at etablere forandringsvisionen og kommunikere den på en måde, som giver mening for medarbejderne.

I denne afhandling undersøges det således med udgangspunkt i casevirksomheden Copenhagen Capacity, hvordan to forskellige implementeringer af CRM blev påvirket af den måde, medarbejderne skabte mening i den forandring, som CRM medførte, og hvordan denne meningskonstruktion blev påvirket af andres både bevidste og ubevidste forsøg på at præge konstruktionen i en ønskelig retning.

Kvalitative metoder udgjorde grundlæggende tilgangen til afhandlingen dataindsamling, idet disse metoder tillader at udforske en bredere og mere nuanceret vifte af synspunkter og opfattelser end kvantitative metoder ville, hvilket er hensigtsmæssigt, når man søger indsigt i medarbejdernes kognitive processering af IT-bestemte forandringer. Først og fremmest deltog jeg, som forsker, observerende i den daglige virksomhedspraksis, da det gav indsigt i, hvordan medarbejderne gennem social praksis konstruerede deres verdensbillede og tilskrev mening og betydning til hændelser, handlinger og personer. Med udgangspunkt heri, foretog jeg narrative interviews, som dannede det egentlige grundlag for analysen.

På baggrund af analyserne konkluderes det, at implementeringerne af CRM i Copenhagen Capacity ikke medførte nogen større forandring for medarbejderne, hvorfor betydelige kognitive processer heller ikke fandt sted. Uviljen mod den første implementering skyldtes i højere grad, at den teknologiske infrastruktur satte begrænsninger for, hvad systemet reelt kunne bruges til. Dermed levede det ikke op til medarbejdernes forventninger og således blev det aldrig en succes. Modsat skabte anden implementering af CRM hurtigt værdi for både organisationen og den enkelte

medarbejder, hvilket i høj grad skyldtes, at forventningerne fra start og løbende i implementeringsprocessen blev tilpasset.

Selvom casestudieresultater ikke uden videre kan generaliseres, kan dette speciale danne grundlag for videre forskning i forhold til modtagelsen af teknologiske organisationsforandringer. Afhandlingens resultater peger i retning af, at hvor det tidligere var selve det at skulle arbejde med teknologi, der var den største udfordring i en forandringsproces, har medarbejderne nu omvendt store forventninger til, hvad teknologien skal kunne. Og hvis disse forventninger ikke imødekommes, er det netop, at der opstår modvilje i forhold til forandringen, hvilket unægtelig vil påvirke implementeringen.

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION	1
1.1. SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT	4
1.2. CASE INTRODUCTION: COPENHAGEN CAPACITY AND CRM.....	4
1.2.1. <i>THE ORGANISATION</i>	5
1.2.2. <i>INITIATING AND IMPLEMENTING CRM</i>	7
1.3. RESEARCH OBJECTIVE	8
1.4. RESEARCH QUESTIONS	9
1.5. THESIS STRUCTURE	9
2. THEORETICAL FRAMEWORK	11
2.1. PARADIGMS WITHIN ORGANISATIONAL CULTURE RESEARCH	12
2.2. SENSEMAKING	13
2.2.1. <i>THE PROPERTIES OF SENSEMAKING</i>	14
2.2.2. <i>SENSEMAKING IN ORGANISATIONS</i>	18
2.2.3. <i>COPCAP AND SENSEMAKING</i>	20
2.2.4. <i>IMPLICATIONS AND CRITIQUE OF WEICK'S SENSEMAKING THEORY</i>	21
2.3. SENSEGIVING IN ORGANISATIONS.....	22
2.3.1. <i>IMPLICATIONS OF SENSEGIVING THEORY IN RELATION TO WEICK</i>	24
2.3.2. <i>SENSEGIVING IN COPCAP</i>	24
2.4. SUMMARY OF THE CHAPTER	26
3. METHODOLOGY.....	27
3.1. REFLECTIONS ON THEORY OF SCIENCE	28
3.2. RESEARCH APPROACH	31
3.3. RESEARCH STRATEGY: SINGLE CASE STUDY	33
3.4. PARTICIPATIVE OBSERVATION.....	34
3.5. INTERVIEWS.....	35
3.5.1. <i>NARRATIVE INTERVIEWS</i>	36
3.6. DATA ANALYSIS STRATEGY	40
3.7. METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS IN QUALITATIVE RESEARCH.....	41
3.8. EXPECTATIONS TO ANALYSIS	43
3.9. SUMMARY OF CHAPTER AND ILLUSTRATION OF METHODOLOGY	44

4. CASE ANALYSES & FINDINGS.....	45
4.1. PART 1: SENSEMAKING	47
4.1.1. MAKING SENSE OF CRM PHASE 1.....	47
4.1.2. MAKING SENSE OF SYSTEM 1	51
4.1.3. MAKING SENSE OF CRM PHASE 2.....	53
4.1.4. MAKING SENSE OF SYSTEM 2	56
4.2. COMPARATIVE SUMMARY OF SENSEMAKING IN COPCAP	57
4.3. PART 2: SENSEGIVING	58
4.3.1. SENSEGIVING FROM TOP MANAGERS AND PROJECT GROUP IN IMPLEMENTATION 1	58
4.3.2. SENSEGIVING FROM EXTERNAL CONSULTANTS IN IMPLEMENTATION 1	60
4.3.3. SENSEGIVING FROM COLLEAGUES IN IMPLEMENTATION 1.....	61
4.3.4. SENSEGIVING FROM TOP MANAGERS AND PROJECT GROUP IN IMPLEMENTATION 2	62
4.3.5. SENSEGIVING FROM EXTERNAL CONSULTANTS IN IMPLEMENTATION 2	64
4.3.6. SENSEGIVING FROM COLLEAGUES IN IMPLEMENTATION 2.....	64
4.4. COMPARATIVE SUMMARY OF SENSEGIVING IN PROJECT 1 AND PROJECT 2	65
5. CONCLUSION	66
6. REFLECTIONS	69
6.1. THEORETICAL APPROACH	70
6.2. EMPIRICAL METHODS.....	72
6.3. CONTRIBUTION TO ACADEMIC RESEARCH	73
7. BIBLIOGRAPHY	74
8. APPENDICES	79
INTERVIEW 1 - AK	
INTERVIEW 2 - MERETE	
INTERVIEW 3 - RIKKE	
INTERVIEW 4 - RUNE	
INTERVIEW 5 - JEANETTE	
INTERVIEW 6 - JØRGEN	
INTERVIEW 7 - KRISTIAN	
INTERVIEW 8 - ANNE	

LIST OF FIGURES AND TABLES

Figure 1: The properties of successful CRM implementation	3
Figure 2: Thesis structure	10
Figure 3: The seven properties of sensemaking	18
Figure 4: Processes involved in the initiation of strategic change	23
Figure 5: Theory of science	28
Figure 6: Domain observability	30
Figure 7: Inductive and deductive research processes	31
Figure 8: Inference types	32
Figure 9: The abductive research process.....	32
Figure 10: Overview of methodological choices	44
Figure 11: Components of the analyses of sensemaking	46
Figure 12: The coherence of the different analysis parts	47
Table 1: Overview of narrators	39

ABBREVIATIONS

AT	Author's Translation
Copcap	Copenhagen Capacity
CRM	Customer Relationship Management

1

INTRODUCTION

"There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else."

(Sam Walton, Founder of Walmart)

As the quote emphasises, customers are essential for any kind of business since they, in the end, are the ones who drive business and growth. In fact, customers are nowadays considered to be any organisation's best asset (Maleki & Anand 2008: 69; Croteau & Li 2003: 21), and it is thus important to be able to predict customer behaviour and target relevant communication to each individual customer in order to stay in business.

This recognition is not new. However, businesses have become more aware of this fact, especially due to the enduring financial crisis, which has intensified competition and compelled organisations in a variety of industries to employ a more customer-centric approach (Iriana, Buttle & Ang 2013; Chang, Park & Chaiy 2010). In highly competitive environments, there is a constant need to develop new products and services in order to remain viable, since customers nowadays can find alternatives almost anywhere. This is one of the main reasons why we have seen a change from a product-centric approach to a more customer-centric one, which, if managed correctly, entails significant benefits for companies such as increased competitiveness, higher revenues and lower operational costs (Barki & Pinsonneault 2005).

This change has also increased the focus on strategic and technology-based customer relationship management (CRM) applications. CRM enables an organisation to tailor specific products or services to individual customers (Croteau & Li 2003: 21) as a CRM system can "*accumulate, store, maintain and distribute customer knowledge throughout the organisation*" (Chen & Popovich 2003: 677). Anton (1996) characterises CRM as "*an integrated approach to managing customer relationships by creating customer value through better service recovery and competitive positioning of the product or service*" (in Chen & Popovich 2003: 677). In line with his definition, Goldenberg (2000) describes CRM as "*a cross-functional, customer-driven, technology-integrated business process management strategy that maximises relationships and encompasses the entire organization*" (p. 27-29). From these definitions, it is evident that CRM is not merely a technological application for sales and marketing professionals to establish relationships with customers, but rather a customer-focused strategy for enhancing overall customer loyalty and satisfaction. Undeniably, a well-defined CRM strategy can thus help create new customers, but maybe more importantly, facilitate a better understanding of existing customer needs and enable the organisation to interact, respond and

communicate more effectively, which can improve retention rates significantly. Several authors on CRM enunciate this advantage of CRM, among others, Finnegan and Currie (2010) who highlight that "*retaining existing customers is cheaper than acquiring new ones*" (p. 155). The profitability of retaining customers is also stressed by Reichheld and Teal (1996) who documented that a 5 per cent increase in customer retention result in an average increase in customer lifetime value of between 35 per cent and 95 per cent, which ultimately leads to significant improvements in company profitability and shareholder value.

Hence, it is not without reason that CRM during the past several years has become widespread among companies. But in order for the investment in CRM to create value, it is imperative with a focused strategy, which not only describes how to get from A to B, but which is also able to establish the change vision. This is so because despite the significant advantages that CRM proposes, only a small percentage of organisations that engage in CRM are successful in implementing the technology. In fact, nearly half of all CRM implementations are unsuccessful, while 55 per cent of all CRM projects do not create value for the organisation although the implementation was considered successful (Rigby, Reichheld & Schechter 2002: 102; Jacobsen & Ulka 2012: 8). But what is it about CRM that makes it so susceptible to failure?

The reasons for poor success rates are complex, and current research provides contradictory explanations. One reason could be that the implementation of CRM is often considered an IT-project and thus not a competitive and well-defined strategy, which is deeply rooted in the organisation's overall strategy, which is necessary in order to see results and realise the business benefits of the strategy (*ibid.*). Again, others argue that companies consider CRM too narrowly, e.g. as a marketing initiative. For example, Kalakota and Robinson (2001) defined CRM as an "*integrated sales, marketing and service strategy*". However, if the organisation fails to recognise that CRM is indeed a strategic and organisational matter, it will be very challenging to implement successfully, and moreover to reach the optimum-operating ratio of the investment.

Another reason why CRM implementations are likely to be unsuccessful is that organisations fail to acknowledge that implementing IT is complex and in general demands changes and adaptability on the level of management, in IT-departments and not least among the employees who are to use the IT-technology. Initiators of CRM often forget that it is the people within the organisation who

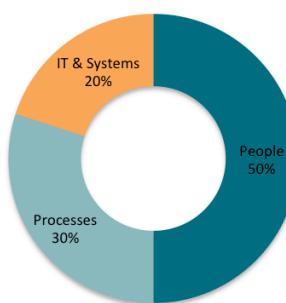


Figure 3: The properties of successful CRM implementation. Inspired by Jacobsen & Ulka (2012).

make CRM a success. In fact, Jacobsen and Ulka (2012) argue that 50 per cent of CRM implementation efforts are about people (p. 11). For this reason, an organisation should be ready to undertake the managerial, cultural and organisational changes that are required, and also be willing to spend the necessary resources for training, motivation etc. if the decision to engage in CRM activities is made and is to be followed through.

1.1. SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT

Organisational change and the degree to which changes are managed successfully directly impact the extent to which the outcome can be regarded as successful (The Insight Group Ltd. 2014: 4). It is thus not without significance how the implementation of for example CRM is addressed. A recent article by Niels Henriksen, chief consulting officer at Lederne, stresses that it is the process and the participants in a change project that determine the degree of success and not the plan, which was outlined when the change was initiated (Henriksen 2015a). Furthermore, he states that a crucial factor in successful changes is that managers at all levels are able to understand and explain the meaning of the changes that are to be implemented and that the reason and purpose of the change is explained in a way that makes sense to employees at all levels of the organisation (Henriksen 2015b). In the same article, he emphasises that it is central for the entire change project that a manager continuously radiate motivation and commitment in a change process and search for opportunities and openings, which he/she can exert influence on. Hence, he addresses the concepts of sensemaking and sensegiving, which constitute the theoretical foundation of this thesis. As will be inquired further into in 1.3, I assume that the key to managing the implementation of CRM, and other technological applications for that matter, successfully is to understand how the people in an organisation are affected by the change and how they make sense it in their daily work practices.

1.2. CASE INTRODUCTION: COPENHAGEN CAPACITY AND CRM

Copenhagen Capacity (henceforth Copcap) is the Capital Region of Denmark's official organisation for investment promotion and business development. The organisation is non-profit with a mission to:

- Strengthen the region's international competitiveness
- Market its strongholds internationally
- Attract and retain foreign companies, investments and talent

Copcap provides relevant business information and delivers benchmark analyses to businesses that are considering setting up, relocating or expanding their existing actives into the Greater Copenhagen region. All the different business services are offered free of charge, which means that there is no actual turnover and no financial goals. It can therefore be argued that it makes little sense to talk about customers and not least for the organisation to engage in CRM activities. However, in a preliminary conversation with Copcap's current Marketing Manager, Louise Juhl, she stated that:

"We do indeed have customers. Our stakeholders are our customers, and the companies we assist in establishing, expanding or retaining their business activities here in the Greater Copenhagen area are certainly our customers."

Furthermore, as in many other industries, competition within investment promotion in city regions is fierce, and in order to attract the strongest businesses and brilliant talents and thereby retain important market share, it is more than relevant to be able to tailor specific and comprehensive offerings and services to all relevant stakeholders, and in this regard, CRM is considered to be more than relevant for Copcap:

"CRM is our most important tool because we need to seek dialogue with our stakeholders. But to be successful in that, we need to be smart in our way of communicating specific messages to our target groups, and we need CRM to do that". (Louise Juhl, Marketing Manager)

In addition to the above-mentioned aspects, as most project-based firms, Copcap is engaged in several projects simultaneously and thus partakes and is project lead in many different regional projects within specific business sectors such as healthtech, cleantech, life science etc. For that reason, large amounts of critical knowledge float in the organisation. As was stated introductory, CRM technology is designed to accumulate, store and distribute large amounts of customer knowledge throughout an organisation, and for Copcap this was also a distinguishing aspect of engaging in CRM. This aspect will be further explored in paragraph 1.2.2.

1.2.1. THE ORGANISATION

The implementation of technologies in organisations undoubtedly impacts various aspects of the organisation, and it is argued that organisations themselves likewise affect the technologies that are implemented (Orlikowski & Scott 2008). Bridgeforth (2009) also argue that all change is cultural

change, and since organisational culture can be characterised as the glue that holds an organisation together and stimulates employees to commit to the organisation and to perform (van den Berg & Wilderom 2004: 571), it is equally important to briefly depict the organisational culture of this thesis' case organisation, Copcap.

Copcap's vision is to be "*the investment promotion agency that others use as their benchmark*", which the organisation strives at by providing a "*helpful, humorous and productive work environment where all employees enjoy great freedom with responsibility*" (Copcap Employee Handbook). This vision is truly lived and reflected in the relatively flat-structured organisation, which employs an open-door-policy where employees are encouraged to lead the way and not be afraid of showcasing their skilfulness and taking initiative. This enables a commodious corporate culture with time for both reflection and performance, which arguably influences how organisation members cope with organisational changes.

As was mentioned in the previous paragraph, Copcap partakes and is project lead in many different regional projects, and for that reason the organisation is primarily project based with a continuously changing number of employees. The project structure generally makes it easy for new employees to get into the organisation and get accustomed to the corporate culture. Generally, this also makes all employees less reluctant to changes because they are used to working in an ambiguous environment with temporary projects and colleagues on temporary contracts. This facilitates a dynamic working environment reflected by a general organisational readiness to change, both within the organisation and in the industry.

All of these aspects of the organisational structure and culture categorises Copcap as an open system, according to Scott's (1987) terminology. Traditionally, organisations have been seen as closed systems in which highly formalised social structures and clearly defined goals dominate the organisation. However, today organisations are more frequently perceived as open systems in which the interaction of changing couplings in the organisation develop goals and structure activities, while also being highly influenced by its surroundings (Hammer & Høpner 2014: 120). According to Scott (1987), organisations can commonly be defined in the following three ways:

1. **Rational System:** The organisation has relatively specific goals as well as highly formalised social structures.
2. **Natural System:** The organisation is informally structured, and the members share a common interest of survival of the system and engage in collective activities.

3. **Open System:** The organisation structure and activities are highly influenced by environmental factors, and coalitions of shifting interest groups develop the goals by negotiation.

From the above categorisation, there is an evident move from less to more openness in the environment, while there is also a move from tighter to looser coupling among the elements that comprise the system (Weick 1995: 70). Weick, among others, argue that in loosely coupled systems, there should be an increased concern about change and the management of the ambiguity that is likely to comprise the organisation, and it is for this reason that I find it particularly interesting to explore how CRM disrupted the established foundation and how employees subsequently made sense of the changes that ensued the implementations of CRM.

The following paragraph examines the underlying reasoning behind the decision to engage in customer relationship management in Copcap and briefly recounts the two different implementation stories.

1.2.2. INITIATING AND IMPLEMENTING CRM

According to Peppard (2000), CRM initiatives should be considered a comprehensive approach to managing relationships with customers as part of a continuous adaption process conjointly with the changing needs of customers (in Finnegan & Currie 2010: 154). With services provided free of charge and hence no actual customers, it thus might seem peculiar that Copcap wanted to engage in CRM in the first place. However, as was stated previously, Copcap's stakeholders are considered customers, and as the organisation had naturally developed, new needs for communicating with these stakeholders had arisen, and the existing database system could not manage that. Furthermore, the project structure raised concerns about knowledge sharing. Because of previous organisation structures, the employees were used to working in silos, and especially consultants in the different departments often worked on similar client problems without sharing their knowledge, and in that way they did not leverage the existing expertise in the organisation. Moreover, as Copcap grew bigger, a greater need for reporting to the management team and the board of directors arose. For that reason, there was generally a great organisational demand for a system, which could grasp all of the growing needs and was also adapted for future requirements.

The realisation of changing needs came three years ago, and to comply with the new organisational reality, the management team decided to invest in and implement a CRM system. To

run the CRM project, the management appointed a project group with primarily marketing employees. This group did a tremendous job, but still, the project proved to be too tall an order for the relatively inexperienced project group. In addition, nobody seemed to have the overall responsibility and there was no real buy-in or endorsement from the management group, even though they were the ones who initiated the project. Therefore, no one communicated the strategy effectively, and consequently, the value of CRM was not acknowledged by the organisation members. This ultimately meant that it was challenging for the employees to make sense of the change and therefore were hesitant.

The engagement in CRM was driven by a wish to comply with the changing needs in the organisation, and CRM was essentially part of the overall strategy. But after a few years of challenging and slow progress, the project reached a deadlock. As a consequence, the project group was replaced, and the new director of the marketing department, after careful consideration, decided to replace the system and resuscitate the CRM dream in Copcap. After a relatively smooth and incredibly swift process, a new project group had managed to fully implement a new CRM system, and generally it was evaluated as a success in the spring 2015.

By observation, it was clear that there was a remarkable difference between the two CRM projects, both in terms of the project management, the buy-in from the top management and not least in the way CRM was received by the employees.

1.3. RESEARCH OBJECTIVE

The significant shift in the way consumers nowadays are able to make choices necessitates strategic business development in order for organisations to stay competitive, and CRM has undoubtedly become one of the critical driving forces for business success in a variety of industries. However, as was emphasised initially, only a relatively small percentage of all CRM implementations are evaluated as successful though much current literature provides insights on how to manage the implementation process successfully. This may be so because systems integration generates new and complex challenges for organisations, and as was shown in Figure 1, the most important aspect of CRM implementation is *people*. While processes and technologies can be optimised continuously, people are not as easily managed. On the contrary, people are rational and act based on thoughts and feelings, and their response patterns can thus cause unintended organisational practices. From a management perspective, it is thus important to know how considerable organisational changes affect employees and the way they interpret ambiguous situations. Change is an inevitable factor in

every organisational life and if organisational members are to follow along and comply with the changed reality in a successful manner, they need to understand it in a way that “makes sense” to them. If they are not able to make sense of the new reality, the change will most likely not deliver the desired results.

The primary objective of this thesis is thus to reach a comprehensively researched understanding of the sensemaking processes that followed the implementation of CRM in Copcap in 2012 and again in 2015 by critically and comparatively analyse the two CRM implementation projects, and in this way explore the differences in the projects from a sensemaking perspective. Even though this thesis, as will be explained in Chapter 3, does not aim to generalise the findings and make them applicable to similar cases, but rather aims to add an alternative perspective to the study of implementation of information technology by applying sensemaking theory, I consider the findings to be complementary to this field of study.

1.4. RESEARCH QUESTIONS

The implementation of a CRM in Copcap in 2012 was considered unsuccessful by a large part of the organisation’s members, and consequently, people were hesitant of using the system, and generally the project reached a deadlock. Based on thorough considerations, a new director of the marketing department together with the management team in 2015 decided to implement a new CRM system. Less than six months after that decision was made, the new system was fully implemented and also considered successful. Based on the aspects highlighted above, this thesis thus aims to answer the questions:

- 1. How can the remarkable differences in the implementation of CRM in 2012 and in 2015 be explained by the way different users in Copcap made sense of the two projects?**
- 2. And how did sensegiving influence the users’ sensemaking in the two CRM projects?**

1.5. THESIS STRUCTURE

Each chapter introductoryly describes the subject matter and purpose of that chapter, and is concluded by repeating the main points.

This chapter has introduced the concept of CRM and highlighted the advantages for organisations of engaging in CRM activities. Furthermore, the case organisation and its relation to CRM was introduced which was done in order to rationalise my research and present my research questions.

In the following chapter (Chapter 2), I elaborate on the existing theories of sensemaking and sensegiving. In Chapter 3, I present and discuss the methodology on which this thesis is based. These chapters establish the overall “why, what and how”, i.e. the ground for Chapter 4 in which I present my case analysis and findings. In Chapter 5, I conclude on my research results before I discuss some of my findings in relation to the existing theory employed in the analysis and reflect on the implications of my research in Chapter 6. An outline of the thesis structure can be seen below.

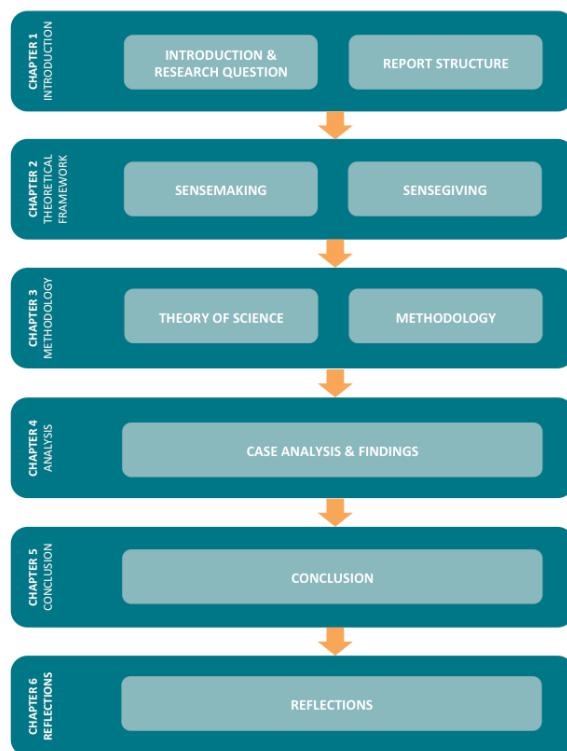


Figure 4: Thesis structure. Author's creation.

2

THEORETICAL FRAMEWORK

In this chapter, I present and account for the theories which have been chosen and applied in my analyses in order to answer the thesis' research questions. The choice of theory is important since it decidedly influences the analyses as it defines what I see when I analyse, while the exception of other theories similarly will exclude other aspects. The aim of the chapter is thus to ensure that the reader has sufficient knowledge and understanding of the central theories on which the analyses in Chapter 4 is based.

I start by presenting my view of organisational culture paradigms since this highly impacts which aspects of organisational life one focuses on when studying an organisation. I then discuss the overriding theories on which I have based my study. This part starts with a review of Karl E. Weick's concept of sensemaking in organisations, since I find that his work has been seminal for this particular academic area, before I employ sensemaking theory to my case organisation. This part is followed by theory on sensegiving, which I believe correlates well with Weick's sensemaking.

2.1. PARADIGMS WITHIN ORGANISATIONAL CULTURE RESEARCH

Studies of organisational culture have traditionally been grounded in a functionalistic paradigm in which culture is seen as observable mechanisms, which are shared by all members of the organisation. Functionalists thus regard culture as something an organisation *has*. As the world has globalised, organisations have become more complex entities and consequently, the aforementioned view of organisational culture has changed to a more interpretive character in which culture is regarded as a process through which social action and interaction become constructed and reconstructed into organisational reality. Thus, within the interpretive paradigm, an organisation *is and lives its culture* (Meyerson & Martin 1987).

Despite the fundamentally distinct perceptions, both paradigms assume that culture is changeable. However, in the functionalistic paradigm, the change initiator is a manager who establishes the change process in a top-down manner, whereas it is the social interaction that initiates organisational changes if studied from an interpretive perspective (*ibid.*). The functionalist and interpretive paradigms are also highly prescriptive for the understanding of implementation of strategic decisions. According to classic research on implementation of information technology, the assumption is that X follows Y in a chain of causal relations and that management control and coordination is essential for the implementation process. This rational, top-down approach has been challenged by more recent research on implementation, which addresses implementation as an interaction process that takes time, is strategically embedded and involves all primary stakeholders, not only top management (Finnegan & Curie 2010; Iriana, Buttle & Ang 2013).

As should be evident from the following paragraphs in this chapter, this thesis assumes an interpretive view of organisations, change and implementation, since this allows me to analyse the interviewees' subjective assessments of the sensemaking and sensegiving mechanisms, which were at play in the two implementation projects in Copcap. Furthermore, working interpretively is consistent with my stance within the theory of science and methodological choices, which will be further enlarged on in Chapter 3.

2.2. SENSEMAKING

Within the interpretive paradigm, the world is characterised by ambiguity, which makes it difficult for people to act and make sense of their experiences. The uncertainty caused by the great levels of ambiguity, initiate what is commonly recognised as a *sensemaking process*. Thus, sensemaking is essentially a cognitive process that enables the individual to cope with uncertainty and to organise the ongoing flux of life (Weick 1995).

Within sensemaking theory, two different camps are generally acknowledged. One camp focuses on "*the placement of stimuli into frameworks*" in order for things to make sense for the individual (ibid.: 5). According to Meryl Louis (1980), the placing of stimuli into frameworks is most visible when things do not go as planned, which suggests that sensemaking is partially controlled by expectations (ibid.). Whenever expectations are disconfirmed, something is interrupted. In contrast, the other camp describes sensemaking as "*the reciprocal interaction of information seeking, meaning ascription and action*" (Gioia & Chittipeddi 1991: 447). Thus, sensemaking is by and large about understanding how people cope with interruptions and in organisational contexts, how they attend to specific information to comprehend and interpret strategic issues.

According to the American organisational theorist and psychologist, Karl E. Weick, the central questions of sensemaking are "*how we construct what we construct, and with what effects*" (Weick 1995: 4) by which he underlines that making sense of experiences is basically about "*structuring the unknown*" (ibid.). A core premise of sensemaking is that action precedes cognition (Maitlis & Sonenshein 2010: 554), which implies that we are not able to sense and perceive what has happened before we have acted or experienced. In line with this, Weick regards acting as the key through all sensemaking processes.

2.2.1. THE PROPERTIES OF SENSEMAKING

Whenever we see or experience things, we try to make sense of the situation by rationally organising the information (Weick 1995: 4; Hammer & Høpner 2014: 74). In his research, Weick has identified seven key characteristics which are likely to be present in the process of making sense of a situation and which distinguish sensemaking from other interpretive processes such as mere understanding or attribution (Weick 1995: 17). The sequence of the characteristics is not a reflection of their mutual significance. Rather these characteristics “serve as a rough guideline for inquiry into sensemaking in the sense that they suggest what sensemaking is, how it works and where it can fail” (ibid: 18).

Sensemaking is, according to Weick, understood as a process that:

- 1. Is grounded in the construction of one's identity**
- 2. Happens retrospectively**
- 3. Is enactive of sensible environments**
- 4. Is a social process**
- 5. Is ongoing**
- 6. Is focused on and by extracted cues**
- 7. Is driven by plausibility rather than accuracy**

Weick's articulation of the seven properties of sensemaking is further explained below.

1. IDENTITY

According to Weick (1995), the core of sensemaking is to establish and maintain one's identity (p. 20). In this sense, the construction of identity refers to the way in which an individual defines who he/she is and the role ascribed to this identity in specific contexts. During times of change in organisations, identities are subject to a process of significant redefinition or are likely to be completely replaced. This transformation of identity can be so powerful that the individual does not know what to make of his self, and for this reason resist the change. By understanding that sensemaking is grounded in the construction of identities, it is more probable that a change initiative will be well received by the employees, provided the initiative is accretive to the identity construction process.

2. RETROSPECTIVE

The sensemaking maxim is that “*You don't know that you think, before you see what you say*” (Weick 1995), and the retrospective aspect emphasised herein is perhaps the most distinguishing

characteristic of sensemaking (ibid.: 24). Making sense retrospectively means that an event becomes meaningful only when the individual looks back, reflects and attributes meaning. This is consistent with Mead's (1956) argument that "*actions are known only when they have been completed, which means we are always a little behind or our actions are always a bit ahead of us*" (Mead in Weick 1995: 26) by which he emphasises that awareness and sensing follows events and experiences. The retrospective property of sensemaking is also important because "*to identify small, subtle features and relationships can have surprisingly large effects*" (Weick 1995: 52). This statement accentuates that past experiences are important for future acts since these experiences influence the way in which individuals understand the present and how the individual responds to future events. However, it is important to remember that retrospective sensemaking takes place all the time in everyday life, and for that reason, people are likely to remember only a handful of events (Weick 1995: 29).

3. ENACTMENT

According to Weick, people are very much part of their own environments, which to a large extent is ascribable to the social constructivist view that reality is not given a priori, but partly constructed by individuals. In organisational life this means that employees co-produce the environment they are part of, which likewise influence the way they respond to and act in certain situations (Weick 1995: 30). In other words, people act their way into explanations (Weick 2001: 176).

4. SOCIAL

Sensemaking is not merely a cognitive process that takes place in the mind of the individual but very much something that happens in the social context and in relation with others, i.e. sensemaking is conditioned by the individual's surroundings. According to Walsh and Ungson (1991), an organisation is "*a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interaction*" (in Weick 1995: 38-39). With this they emphasise the fact that making sense of organisational changes is undeniably a social process.

5. ONGOING

As was mentioned above, sensemaking takes place all the time, and for that reason, it makes no sense to establish a beginning and an end to the process. Rather, sensemaking should be seen as an ongoing process. As recognised by e.g. Burrell and Morgan (1979) "*there are no absolute starting points [...] because we always find ourselves in the middle of complex situations which we try to*

disentangle by making, then revising, provisional assumptions" (in Weick 1995: 43). This exact point is what makes it difficult to study sensemaking, since people's sense today may not be the same as tomorrow or even a week ago.

6. CUES

In order to make sense of the complex reality we as human beings are part of, Weick (1995) implies that we focus on selected information, which he refers to as *extracted cues* (p. 49). The things we remember and reflect on from specific incidents are those cues, which are there because we cannot comprehend every single detail of life, and for that reason some parts or selected information will stand out when we try to make sense of things and situations.

7. PLAUSIBLE

Though the word sense invokes a kind of realist ontology by suggesting that something is "out there" to be registered, agreed on and constructed plausibly, the last property distinctive of sensemaking is that the process is not driven by and focused on obtaining or creating an accurate, measurable and optimal exposition. Rather, the process of sensemaking is focused on creating a plausible frame, which is sufficient and satisfactory for the individual. Thus, "*sensemaking is about plausibility, pragmatics, coherence, reasonableness, creation, invention and instrumentality*" (Weick 1995: 57).

RECAP OF SENSEMAKING PROPERTIES

Figure 3 below illustrates which of the seven properties of sensemaking that are predominant in my analysis in Chapter 4. **Retrospective** is marked in orange since this property will not be examined to the same extent as the other properties. This is so because, as stated above, events become meaningful only when the individual looks back, reflects and attributes meaning to it, and since narratives are retrospective per se, I have decided not to direct attention to this property in the analyses. However, what I will be aware of in respect to this property is that it is important to remember that retrospective sensemaking takes place all the time in everyday life, and that people for that reason, are likely to remember only a handful of events (Weick 1995: 29). This point is particularly important for my interviews in which I am asking respondents to recount their perception of the implementation of CRM not only the most recent one, but also the one in 2012. There is thus a risk that the respondents will not be able to provide coherent narratives, which are useful for the analyses. However, CRM has been important for the entire organisation since the first attempt to implement CRM in 2012, and therefore, respondents are assumed to be able to account

for and reflect on the different phases of the implementation as well as their experiences with the systems.

Ongoing is also marked in orange. This is so since, according to Weick, sensemaking takes place all the time, i.e. sensemaking is an ongoing process, and in the nature of things, it is thus impossible to establish when employees in Copcap started making sense of the changes in the organisation and when they reached a plausible level of understanding of the ambiguity caused by the implementations. I will thus recognise that this property is important for understanding sensemaking, but will not direct attention to it in the analyses of sensemaking in Chapter 4.

The remaining five properties, marked in green, are all significant to the analyses. **Identity** is a key ingredient for the process of making sense, and for that reason this specific property is likely to be reflected in the narrative interviews and will thus be given particular attention in the analyses.

Making sense is not only an individual cognitive process, but in fact also very much a **social** process, and since employees in Copcap are considered active participants in both implementation phases, and thus important stakeholders for understanding the reception of CRM in Copcap, this property of sensemaking is also particularly important for answering my first research question. Similarly, employees co-produce the environment they are part of, which influence the way they respond to and act in certain situations too, and for that reason, **enactment** will also be given attention in the analyses.

In this thesis, **extracted cues** are also important for the analyses, since the information that stands out and forms each narrative is likely to differ because each respondent is part of several social contexts and experience things differently. Hence, the aspects, which the respondents reflect on in their narratives, are of immense importance for answering my research questions.

Each organisation member has his/her own memories, perceptions and attitudes towards the changes that have taken place in connection with the implementation of CRM, i.e. all members hold different frames of understanding, which means that they will undoubtedly perceive and make sense of the changes in different ways depending on what a **plausible** level of understanding is to them. For this reason, this property is also central to the analyses of sensemaking in Chapter 4.



Figure 5: The seven properties of sensemaking. Author's creation.

2.2.2. SENSEMAKING IN ORGANISATIONS

Though sensemaking is an individual cognitive process, it is still conditioned by the individual's surroundings, and Weick (1995) states that in fact there are more occasions for sensemaking in organisations than in our private lives, since more things are uncertain and negotiable in an organisation (Weick 1995: 63; Hammer & Høpner 2014: 119-120). Furthermore, as modern organisational environments have become more complex and dynamic, there is an increased basis for ambiguous situations, which call for cognitive processing.

According to Weick (1995), organisational sensemaking is particularly prominent in organisations characterised as open systems. This is so because "*their greater openness to input from the environment means that they have more diverse information to deal with and act from*" (Weick 1995: 70). In other words, when we move from that which is rational, through that which is natural to that which is open, we concurrently move from structures, processes and environments that are less ambiguous to those that are more so, and with these moves come a greater focus on sensemaking (*ibid.*). Hence, organisations as open systems are particularly prone to interruptions of organisational life such as increased competition, financial crisis or pressure from the board of directors and other important stakeholders. Creating or re-creating sense is thus fundamentally important if the organisation and its members are to get on with the business (Hammer & Høpner 2014: 124). For these reasons, it is relevant to expand the theory to organisation studies as well. This paragraph will thus enhance the aspects of the sensemaking process from an individual level to an organisational

level and in this way demonstrate how an organisation and the changes that occur within it are highly affected by the sensemaking of individual organisation members.

As stated in 2.3, Weick regards acting as the key through all sensemaking processes. But what exactly triggers this process? Basically, sensemaking is triggered by any interruption to the ongoing activity of an individual (Maitlis & Sonenshein 2010: 552). According to Weick (1995), in organisations, there are commonly two types of sensemaking occasions; ambiguity and uncertainty. In the occurrence of ambiguity, organisation members engage in sensemaking because they are confused by too many interpretations and will try to make sense of the many differing interpretations (Weick 1995: 91; Hammer & Høpner 2014: 124). On the other hand, in the occurrence of uncertainty, organisation members engage in sensemaking because they are ignorant of any interpretations and do not know how to respond to changes in the surroundings (Weick 1995: 95; Hammer & Høpner 2014: 124). In a similar vein, Mandler (1984) argues that there are basically two types of interruption that trigger sensemaking and cognitive change:

"First, the new event is not "expected" – that does not fit into ongoing interpretations of the environment. Second, the "expected" event that does not happen. These two types have the same kind of disruptive structural consequences: the new event is disruptive because it occurs instead of the expected event, and the absence of the expected event implies the presence of something else that is "unexpected". In either case, the ongoing cognitive activity is interrupted." (in Weick 1995: 100).

Maitlis and Sonenshein (2010) furthermore argue that crisis and changes in organisations are conditions that, because of the degree of disruption they incur, offer particularly powerful occasions for sensemaking (p. 552). Much writing on sensemaking is focused on crisis, however, as in the event of a crisis *"a change in circumstances interrupts a well-rehearsed pattern of action in a way that requires individuals, groups, or other social entities to re-enact their environments"* (Maitlis & Sonenshein 2010: 558). This is similar to changes in organisations where a change in circumstances may interrupt a well-practiced routine or workflow. This means that when the organisation is altered in some way, its members will find that their existing interpreting schemes or frames of reference no longer suffice to make sense. This is what triggers the sensemaking process in which members of the organisation will fit the meanings, which they have developed through experience and

socialisation, into an interpretative scheme or system, and in this way make sense of the changed circumstances.

In organisational change, members' emotions are significant for how a change is being received and so contribute to its enactment (Maitlis & Sonenshein 2010: 568). According to Maitlis and Sonenshein (2010), *felt emotion* can shape the meanings that members of an organisation make of a change and can both disrupt or facilitate the sensemaking process (p. 567). They further state that "*negative emotions are more prevalent than positive emotions in crisis and change, and may in general be more problematic for sensemaking*" (p. 566). Negative felt emotions found in change contexts are especially likely to impede sensemaking because these emotions are seen as an impediment to cognitive processing in general, and to sensemaking in particular (*ibid.*: 567). However, it is the intensity of the felt emotion that is critical for determining the effect of the emotion on the sensemaking process, and consequently if the change is resisted or not (*ibid.*: 570).

As stated in 2.2.1, one of the properties of sensemaking is that it is a social process conditioned by the interaction with others. This property is also particularly applicable to organisations because organisations undeniably are social entities in which the interplay between its members conditions how they cope with and interpret different organisational matters. The individual member's sensemaking is thus created in relation to social endorsement and integration in a community, in a common language or through the social interaction, and in connection with this, a shared identity or shared values in the organisation strengthen the unity of the organisation while the opposite is a destabilising factor (*ibid.*: 42).

2.2.3. COPCAP AND SENSEMAKING

By now, it should be evident that a sensemaking process takes place when an individual attempts to create sense or order in a flux of chaotic and ongoing impressions. In organisations, especially those characterised as open systems, there are plenty of occasions for sensemaking, and change initiatives in particular can trigger sensemaking. In Copcap, the implementation of CRM is considered a disruptive element that changed both routines and the organisation member's meaning constructions. This made the employees wary of the situation and consequently, sensemaking processes were triggered.

As stated earlier in this chapter, we make sense of multiple impressions in our surroundings all the time, and for that reason, I will now explicate how I construe the sensemaking processes that took place in relation to the implementation of CRM in Copcap.

Firstly, I will analyse employees' sensemaking in relation to **the implementation**. For clarifying reasons, the first and second implementation processes will in the remainder of this thesis be referred to as **Phase 1** and **Phase 2** respectively. Generally, employees in Copcap were adverse towards the first project group, and I will therefore start by examining how employees made sense during Phase 1 of CRM. In contrast, the second project group managed to implement CRM without any further complications. This is likely to have affected the employees' sensemaking positively, and will therefore be analysed as Phase 2.

Secondly, I will analyse the employees' sensemaking in relation to **the system**. From my preliminary observations in the organisation, it was evident that a great part of the resistance and negativity following the implementation of CRM in Phase 1 was due to the system and technological problems related to it. For this reason, this will be a main focus in the analysis. For clarifying reasons, the system, which was implemented in Phase 1, is referred to as **System 1**, while the system, which was implemented in Phase 2, is referred to as **System 2**.

The structure of the analysis is further clarified in Chapter 4, and Figure 11 in that chapter illustrates the components and sequence of the analysis.

2.2.4. IMPLICATIONS AND CRITIQUE OF WEICK'S SENSEMAKING THEORY

Weick cannot be considered a classic change management theorist even though his theories are concerned with strategy and sensemaking in times of organisational change. Instead, his theory should be seen as advice to dealing with complexity and change, especially in organisations characterised as open systems. However, his contribution to the change management literature is resourceful and influential in that he dismisses the classic idea that change is episodic, but rather considers change as a continuous process in which sense is constantly made.

Furthermore, Weick's conceptualisation of sensemaking is complex and rather abstract, and the absence of details impose a number of challenges when the theory is put into practice. Most of Weick's assertions are based on stories, convictions and feelings rather than empirical well-documented data. In fact, his theoretical assertions have never been empirically replicated. Hence, his theory is merely a cognitive, processual approach which is not easily transferable or verified. However, I still find Weick's literary contribution to the field of change management relevant, and

nonetheless useful for analysing the differences, I observed, in the two CRM implementation projects in Copcap.

2.3. SENSEGIVING IN ORGANISATIONS

If sensemaking is about how people think, then *sensegiving* can be described as intentionally trying to change how other people think. The term sensegiving was originally conceptualised by the professors of organisational behaviour, Dennis A. Gioia and Kumar Chittipeddi (1991), who defined sensegiving as "*the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*" (p. 442). In other words, while sensemaking refers to the process of meaning construction and reconstruction, sensegiving is the process of attempting to influence the meaning construction of others towards a favoured direction (*ibid.*). The intent of sensegiving is thus "*to provide a viable interpretation of a new reality and to influence targets to adopt it as their own*" (Gioia & Chittipeddi 1991). Gioia and Chittipeddi's thoughts thus represent an action-oriented approach to sensemaking, and sensegiving can be considered a crucial element in facilitating acceptance, enthusiasm and energy for an organisational change initiative.

The property of sensemaking referred to as *enactment* is particularly central to sensegiving processes and a key activity for all change agents in an organisation. This is so because in the co-production of organisational life, especially skilful change agents are central since they are able to influence the way in which other organisation members respond to different situations. Hence, sensegiving is about framing, and to change organisation members and how they respond to change initiatives, a change agent must change what is said and the meaning of those words since language transformation can be a pathway to behavioural transformation (Weick 1995: 108-109).

Sensegiving processes can take place in all hierarchical levels of an organisation, though most literature on the subject is only concerned about top or middle managers. Gioia and Chittipeddi, for example, ascribe the ability to intentionally influence sensemaking during change to the top management:

"The CEO (and ultimately the top management team) can be seen as architects, assimilators, and facilitators of strategic change. The acts of making sense of, and giving sense about, the interpretation of a new vision for the institution constitute key processes involved in instigating and managing change" (Gioia & Chittipeddi 1991: 446).

In line with this Thomas, Clark and Gioia (1993) argue that because modern organisational environments are complex and dynamic, it is now a key role of the top management to provide meaningful interpretations for patterns of ambiguous information (p. 240). However, the question is if top management necessarily has the most central role in transforming a change initiative to a new reality for the organisation. In this thesis, I claim that sensegiving is not only an undertaking of the CEO or members of higher management levels. This is so because, as stated in a previous paragraph, sensemaking is conditioned by the individual's surroundings, and in an organisational context, this involves both other organisation members, middle managers and top management, but in particular other organisation members since they are the ones who are part of the individual's surroundings on a daily basis. Hence, I argue that all organisation members are potentially equally capable sensegivers and change agents. This is also in line with Maitlis and Lawrence (2007) who states that "*sensegiving is an interpretive process in which actors influence each other through persuasive or evocative language, and it is used both by organizational leaders and other stakeholders, including middle managers, directors and other employees*" (p. 57).

Although sensemaking and sensegiving are conceptually different, Hopkinson (2001) notes that they constitute two complementary processes, i.e. one implies the other and cannot exist without it. Gioia and Chittipeddi also argue that sensemaking and sensegiving occur alternately in the same process that moves through four phases (see Figure 4 below). The different phases will be explored and discussed below.

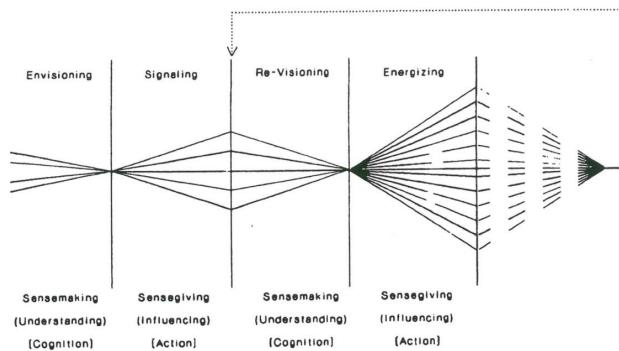


Figure 6: Processes involved in the initiation of strategic change. Gioia & Chittipeddi (1991)

As Figure 4 illustrates, the first phase (Envisioning) is a sensemaking effort in which the organisation member attempts to understand the new organisational reality and ascribe meaning to the change. The second phase (Signalling) is instead a sensegiving effort in which the organisation member attempts to communicate the effects of the new organisational reality. The third phase (Re-visioning) is then again a sensemaking effort in which other stakeholders attempt to understand the preferred definition of reality. The fourth stage (Energizing) is in turn another sensegiving effort wherein the stakeholders respond to the proposed reality and attempt to influence it.

From the above, it is evident that the phases in the cycle are dominated by understanding and influence respectively (Gioia & Chittipeddi 1991: 443). However, it might be difficult to distinguish so distinctly between the different phases as Gioia and Chittipeddi do, since the different sensemaking and sensegiving efforts are likely to overlap and, as was stated earlier, it is impossible to establish a beginning and an end to the process of sensemaking. For that reason, my analysis of the perceived sensegiving efforts in Copcap in Chapter 4 will not follow the four phases rigidly, but concentrate on the understanding and influence these efforts evoked. In paragraph 2.3.2, I elaborate on how sensegiving in relation to the implementation of CRM in Copcap will be analysed.

2.3.1. IMPLICATIONS OF SENSEGIVING THEORY IN RELATION TO WEICK

Based on the above, sensegiving can be defined as an attempt to alter how people perceive a changed reality and how they make sense of these changes. In Weick's original works though, sensegiving is considered to be part of the context, which means that there can be no such thing as change agents or 'sensegivers'. However, in his newer works, Weick (2001) have defined sensegiving as "*a sensemaking variant undertaken to create meanings for a target audience*" by which it can be contended that he now to a higher degree acknowledges that sensemaking may be influenced and framed by others and not only the context. Furthermore, as he emphasises, sensemaking is a social process with which it is implied that sensemaking in fact is shaped by the interaction with other people, and all things being equal, I consider that as sensegiving, intentional or not. Furthermore, in organisational change, I believe that the institutional context is a necessary part of making sense, and for this reason, I see no reason why sensemaking and sensegiving cannot be analysed coherently.

2.3.2. SENSEGIVING IN COPCAP

The implementation of CRM in Copcap arguably initiated processes of making sense of the changed organisational reality for the employees. Generally, sensemaking is considered an individual

cognitive process, but as Weick also emphasises, our surroundings and other people de facto influence sensemaking. Thus, there is an important social aspect to an individual's sensemaking process, which is likely to influence the plausible frame that the individual constructs to comprehend what is going on. And as was stated above, sensegiving is specifically about attempting to influence the meaning construction of others towards a preferred direction. Sensegiving efforts and tactics can be many things, and in this paragraph, I will thus explicate how I understand and characterise the sensegiving efforts as well as agents in relation to both the first and the second implementation of CRM in Copcap.

Different members in an organisation, depending on hierarchical status and experience, will have different knowledge and understandings of things, and will thus most likely make different sense of the same ambiguous situations. Accordingly, this means that organisation members necessitate different sensegiving efforts to make sense of the changed organisational reality. In Copcap, this is also the case, and though not all sensegiving can be said to have been intentional, it undoubtedly influenced the sense that was made during both implementations.

As was stated in 2.3, much literature on sensegiving is merely concerned about top or middle managers and their ability to communicate new organisational meaning in a way that is relatable, understandable and compelling to the organisation members, who try to make sense of it. In Copcap, I understand this group of sensegivers as consisting of the CEO, the Directors as well as the people in the project group. In the analysis, this group of sensegivers is referred to as **top managers and project group**, and the sensegiving from this group will be the first to be analysed.

Besides these sensegivers, the two different suppliers of CRM, Outsourcers and Norriq respectively, were considerably involved in their respective implementations, and my assumption is that their attitudes and working methods have also influenced the sensemaking that took place in each implementation. In the analysis, this group of sensegivers is referred to as **external consultants**.

As I claimed in 2.3, other organisation members are particularly significant sensegivers, because they are part of the individual's surroundings on a daily basis. In Copcap, this is also the case, and for this reason, the last part of the sensegiving analysis will concentrate on what I refer to as **colleagues**.

In the analyses of sensemaking, I distinguish between **Phases** and **Systems** and compare these analyses correspondingly, but due to limitations in my empirical data, sensegiving will not be analysed according to this division, but jointly according to what I refer to as **Implementation 1** and **Implementation 2**. The sensegiving in the two implementations will subsequently be compared, as

this is central for answering the thesis' second research question. See Figure 12 in Chapter 4 for an illustration of the distinctive units of analysis as well as their coherence.

2.4. SUMMARY OF THE CHAPTER

This chapter has presented the thesis' theoretical framework. Strategic change is ultimately a negotiation process, and the nature of the resulting change depends upon the kind of negotiated reality that a management team is able to arrive at with other organisational/project stakeholders.

I started by introducing the seminal work of Karl Weick regarding sensemaking and explored the seven properties, which he believes constitute the sensemaking process. I then discussed sensemaking in organisational contexts, before my thoughts on sensemaking in Copcap were introduced. Following these paragraphs, I introduced the concept of sensegiving, which by and large has been articulated by the organisational researchers Dennis Gioia and Kumar Chittipeddi. Lastly, I outlined how I analyse sensegiving in my case organisation.

3

METHODOLOGY

In this part of the thesis, I will reason about my methodological choices and analytical reflections since this will ensure that the reader understands the presumptions and considerations on which the thesis is based and structured. As my methodological approach is highly influenced by my stance within the theory of science and thus also fundamentally significant for my research findings, interpretations and conclusion, this part will start by introducing the paradigm in which I observe this thesis' subject area.

3.1. REFLECTIONS ON THEORY OF SCIENCE

A researcher's ultimate presumptions influence the process of knowledge creation, i.e. formulating the research question, collecting data, analysing etc. (Arbnor & Bjerke 2009: 4). These presumptions are grounded in a paradigm that provides a set of fundamental principles, which are guiding for one's research field (Nygaard 2005). Thus, paradigms are frameworks for aggregated understandings of how different phenomena can be tested and analysed.

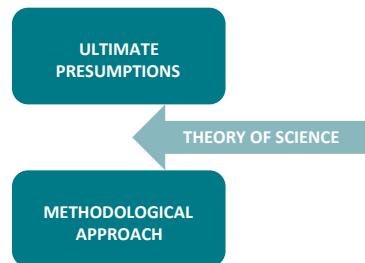


Figure 5: Theory of science. Arbnor & Bjerke (2008)

Generally, the two main paradigms positivism and constructivism have dominated the field of theory of science, especially in relation to studies of organisation and management (Darmer et al. 2010: 38+49; Arbnor & Bjerke 2009). These two paradigms differ in their ontology; how reality is perceived and whether it exists in and of itself or through our mediation of it, epistemology; how knowledge is created, and methodology; how reality is investigated (ibid: 45; Arbnor & Bjerke 2009: 21). Ontology thus determines how one perceives the world, and therefore also what one conceives as reality. Hence, a researcher's ontology is a reflection of his own beliefs and determines what he intends to create knowledge of (Andersen 1997: 15). On the other hand, epistemology determines what is generally accepted as knowledge within a paradigm and thus how a domain is to and can be researched (ibid.).

Within the positivist paradigm, reality exists but independent of our acknowledgement of it, and reality is considered as fixed. Consequently, data already exists and is observable, and the goal is thus to find the absolute truth. In this way, the ontology is realistic in that reality and knowledge

about it is quantifiable and can be identified objectively (*ibid*: 50; Alvesson & Skjöldberg 2009: 16-17). Hence, the epistemology within positivism is objective since research is concerned with finding causal relations and regularities.

In contrast, within the constructivist paradigm, the conception of reality is that it is not naturally given but instead something, which is socially constructed (Alvesson & Skjöldberg 2009: 23). Thus, research within this paradigm is not concerned with objective explanations or finding all-encompassing laws. Rather, interpretation and understanding are the keys to knowledge creation. Consequently, the epistemology within the constructivist paradigm is subjective.

Within these overriding paradigms, there are a variety of scientific orientations, which each to a varying degree are inspired by positivist or constructivist thinking. One such orientation is critical realism, which considers both positivism and constructionism to be too superficial and non-theoretical in their way of undertaking research (Alvesson & Skjöldberg 2009: 39). Instead, critical realists believe that the world is structured, differentiated, stratified and changing. This means that if we are to attain knowledge about underlying causal mechanisms, we must focus on these mechanisms, and not only on the empirically observable events. According to Bhaskar, who is generally considered to be the founding father of this orientation, critical realism thus involves a switch from epistemology to ontology, and within ontology a switch from events to mechanisms (Danemark 2002: 5; Alvesson & Skjöldberg 2009: 40). This implies that, despite the ontological realism, critical realism recognises a level of epistemological relativism (Zachariadis, Scott & Barrett 2013).

For critical realists, ontology and epistemology correspond to the two dimensions; the intransitive and the transitive (Bhaskar 2009: 24+51; Bhaskar 2005 9-15). In short, the intransitive dimension is comprised of a reality, which exists independent of our knowledge of it. In contrast, the transitive dimension marks our knowledge of a given time. This knowledge is partly a social product, which consists of concepts, theories, models, analytical methods and paradigms, and partly something, which is fallible and extendable (*ibid*.).

A key aspect of critical realism that distinguishes it from other realist orientations is the stratification of reality within the intransitive dimension in the three nested domains:

1. **The empirical domain**, which consists of all the things, we experience and observe, directly or indirectly.
2. **The actual domain** which is broader and consists of all existing phenomena, objects and events, whether experienced or not.

3. **The real domain**, which consists of not directly observable structures and mechanisms, which, under certain conditions, cause events and phenomena to happen in the actual domain.

(Nygaard 2012: 53-56; Alvesson & Skjöldberg 2009: 40)

These nested domains greatly influence the way in which research is conducted within a critical realist paradigm. Existing knowledge is created in relation to previous experiences and observations, i.e. in relation to something outside us, including other people. Through these experiences, we create knowledge of things, and since experiences are empirical, it implies that they have been experienced in relation to something that exists. This is the argument for the existence of an actual domain consisting of phenomena from which we experience. These phenomena are again constituted by unobservable structures and mechanisms, and these are found in the real domain (*ibid.*). Critical realism thus depicts a reality, which, in addition to observable events, contains a deeper and non-observable domain. Accordingly, a primary objective of scientific research conducted within a critical realist paradigm is to develop explanations for the way things act and how they are capable of doing so (Wynn & Williams 2012: 795) as realism is the ontological basis of critical realists in that reality exists independently of human beings. Hence, observability is not the criteria of existence, as posited by positivist orientations (Buch-Hansen & Nielsen 2005: 24).

Simplified, reality within a critical realist paradigm can be illustrated by an iceberg. Only a certain part (the actual and the empirical domains) is visible to the observer, but under the surface, there is a world of transcendental phenomena (the real domain), which we are unable to observe and obtain knowledge of.

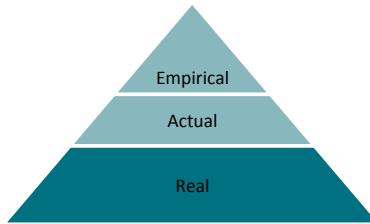


Figure 6: Domain observability. Author's creation

All paradigms offer distinct advantages. However, no single paradigm is adequate, thus none can claim to define what is to count as knowledge and what is not. For that reason, one's research objectives should determine one's scientific orientation. This thesis is investigating the influence of sensemaking and sensegiving processes in the implementation of CRM systems in the organisation Copcap. Hence, the critical realist philosophy of science is particularly ample for this research project, since the primary focus is on the underlying mechanisms that can explain how employees in Copcap

made sense of the two change processes, how they differed and if that can explain the remarkable differences of the outcome of the two implementation projects.

3.2. RESEARCH APPROACH

Typically, inductive and deductive inference is used to explain the relationship between theories and research within social sciences. Bryman (2008) defines the inductive reasoning as: “[...] theory is the outcome of research. In other words, the process of induction involves drawing generalizable inferences out of observations” (p. 12). On the other hand, deductive reasoning occurs when: “[...] the conclusions are derived logically from a set of premises, the conclusion being true when all the premises are true” (Saunders et al. 2012: 143). Thus, working inductively implies moving from empirical data to development of theory, while working deductively means that theory and hypotheses are developed and then tested by data. Figure 7 below illustrates the principles of inductive and deductive reasoning:

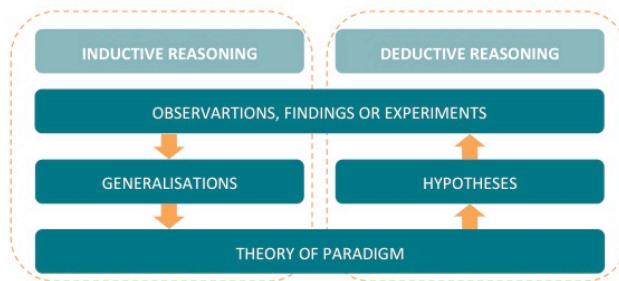


Figure 7: Inductive and deductive research processes. Inspired by Bryman (2008)

More recently, *abductive reasoning* has been introduced in social sciences. Abductive reasoning can be described as combining the two other ways of reasoning since a researcher with an abductive approach moves back and forth between theory and data (ibid.: 147). Working abductively implies that the researcher starts with the observation of a ‘surprising fact’ and then applies data to further explore the phenomenon or ‘fact’, and in the process of identifying and explaining it, generates or modifies already known theory (ibid.: 150).

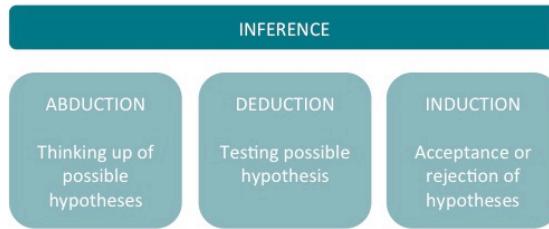


Figure 8: Inference types. Author's creation.

Saunders et al. (2012) state that more than one approach can be used in the same research study depending on the focus of the research as well as the nature of the research topic (p. 148). However, this thesis will predominantly apply an abductive approach since there is already an extensive amount of literature on CRM and implementation of it in most organisation types but still a 'surprising fact', i.e. most implementations still fail or are at least less successful, which is also the case in Copcap, who has now implemented a new system.

By working abductively, I use the existing theory but modify it as new perspectives, based on my observations, are added. Based on my collected data, I am then able to logically or intuitively generate new knowledge. Furthermore, as explained above, critical realists, unlike positivists, do not think that society is uniform but that society and reality are constantly changing. Consequently, they cannot be investigated solely by deductive reasoning. My research approach is illustrated below:

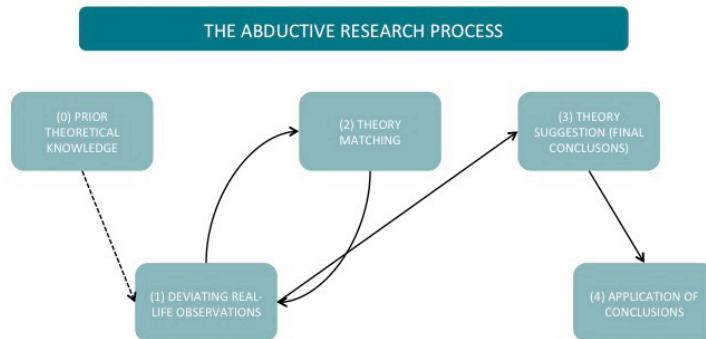


Figure 9: The abductive research process. Inspired by William A. Dembski.

3.3. RESEARCH STRATEGY: SINGLE CASE STUDY

Case studies are often recommended when investigating “*how*” and “*why*” questions and when the focus of the research is on a contemporary phenomenon within a real-life context (Yin 2009: 2). Of course, there are other relevant research strategies worth considering when studying a phenomenon, including survey, experimental research or ethnographic study, which each have their own significant strengths. However, these strategies also have constraints in regards to this thesis’ primarily explanatory research objectives, which necessitate a more in-depth study approach. According to Yin (2009), a survey investigates a phenomenon and context as one, but falls short when it comes to the in-depth investigation, which is characteristic of case studies (p. 11-12). Moreover, he argues that experiments intentionally separate a phenomenon from context, which is an important aspect in relation to this research’s objectives (*ibid.*). The in-depth characteristic of case studies is emphasised by Cohen, Manion and Morrison (2007) who describe the case study as: “[...] *observations of the characteristics of an individual unit [...]. The purpose of such observations is to probe deeply and to analyse intensively the multifarious phenomena that constitute the life cycle of the unit*” (p. 258). In this way, they stress the strengths of observing in real contexts and recognise that context is a powerful determinant of both causes and effects (p. 253).

Based on my above considerations regarding my critical realist ontology and the advantages of case studies, I have chosen to conduct a qualitative, explanatory case study. According to Yin (2009), there are four different types of case studies, each with distinct methodological characteristics (p. 46). In order to answer my research questions, I have chosen to conduct what Yin refers to as a single case embedded study, as I consider Copcap to represent a ‘typical’ case that captures the problems experienced by many organisations in relation to successful implementation of CRM systems. This type of case study allows me to study the overall sensemaking and sensegiving in Copcap while also collecting data from different subunits within the organisation (Yin 2009: 50). Studying these subunits will allow me to get thorough and varied insights which will enhance the following case analysis (Yin 2009: 52). However, when including subunits in the analysis, I must be careful in retaining focus on the original phenomenon of interest and not only focus on a single unit’s perceptions since this will likely thwart the answer of my original research question.

As emphasised by Yin (2009): “*evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study therefore regarded as being more robust*” (p. 53). However, single case studies are particularly ideal for extensive and in-depth research and conclusions. And as the objective of this thesis is not to set up specific parameters, make direct comparisons or generalise findings, but rather to apply existing theory to a well-known problem within organisational change management

in order to understand how and to what extent sensemaking and sensegiving efforts have influenced the implementation of CRM in Copcap, I consider this case type to qualify as the overall research strategy.

During his extensive works, Bhaskar did not recommend a specific research methodology for conducting critical realist research. However, several other critical realist researchers have identified the case study method as the most suitable approach to explore the interaction of structure, events, actions and context to identify and explicate causal mechanisms (Wynn & Williams 2012); in this thesis, the sensemaking and sensegiving processes in Copcap, which is likely to have affected the both the progression and outcome of the two implementation projects.

In case study research, deductive reasoning is considered the common way of creating knowledge since *“the researcher, on the basis of what is known about a particular domain and of theoretical considerations in relation to that domain, deduces a hypothesis (or hypotheses) that must be subjected to empirical scrutiny”* (Yin 2009: 9). However, this case study will, as explained above in 3.2, take an abductive approach since the research's premise is the maybe not so ‘surprising fact’ that Copcap despite acknowledging potential failure types in the implementation of CRM, did not succeed the first time, but have now successfully implemented a new CRM system.

All research develops through several stages. However, the process should not necessarily be seen as linear and progressing, especially when researching within an interpretive paradigm and when applying abductive reasoning. Nevertheless, I will further explicate the applied research methods in a logical sequence in the following paragraphs.

3.4. PARTICIPATIVE OBSERVATION

“Participative observation makes it possible to obtain knowledge of the social practices by which human beings construct their world views, ascribe meaning to and make sense of incidents, actions and people” (Kristiansen & Krogstrup 2002: 99 - AT). Participative observation thus gives access to core insights within the research field and is considered one of the best methods for generating data and knowledge about social behaviour in natural surroundings (*ibid.*: 57).

Participative observation rarely occurs as empirical data on its own but rather takes place as an integrated part of a well-composed methodological frame (*ibid.*: 45). Participative observation can be either total or partial depending on the amount of time the researcher spends in the field (*ibid.*: 54+57). Moreover, observation can take place in what Kristiansen and Krogstrup (2002) refer to as either natural or artificial settings, which is defined by the degree to which the context has been

created for the specific research or if the setting was pre-existing before the researcher entered (p. 47).

My observations have provided me with great insight into the cultural and social structures in the organisation and inspired questions for the subsequent interviews. My observations have been made continuously and with a rather low level of structuring in order for me to be as natural in my observations as possible (*ibid.*: 48). On two occasions, my observations were more structured and subsequently recorded in writing for it to function as empirical evidence in my further research. This was the case in connection with two CRM workshops in January where different 'CRM groups', defined by the marketing department, were introduced to the new CRM system and asked their opinions on requirements, functionalities, wishes etc. These workshops were particularly giving as they both unfolded insecurities, worries and expectations in relation to the new system, but also revealed important aspects related to the previous CRM system and the process in relation to that. Observations from these workshops have either functioned as empirical evidence on their own or have been investigated further in the interviews. Either way, data from participative observation has been of immense importance in understanding how culture is at work in Copcap and how employees have made sense of the two change projects. This particular aspect of participative observation is also emphasised by Kristiansen and Krogstrup (2002) who states that "*prior participative observation serve as a basis for a particular level of clarification in interviews*" (p. 122 - AT).

It is sometimes claimed that observation studies have no scientific basis because they do not meet the normal scientific validity ideals (p. 202). In relation to this, some argue that the participating researcher only covers a limited field, is likely to have an effect on the social situation under study, and does not collect data systematically, which makes it impossible to e.g. generalise the findings (p. 203). However, as explicated in 3.2, within an interpretive paradigm, reality is complex and is the result of a social process between the researcher and his field (p. 131), thus, this critique is not pertinent for this research. Further methodological considerations in relation to qualitative research are discussed in paragraph 3.7.

3.5. INTERVIEWS

The case study is not limited to one single research design, but allows the researcher to explore, combine and apply different methodological approaches (Yin 2009). As emphasised above, the aim of this thesis is to explore how employees in Copcap made sense of the implementation of CRM and how this sensemaking and sensegiving affected the outcome of the implementation. Consequently, qualitative research methods provide the most appropriate empirical evidence for answering the

research questions since they allow me to explore a broader and more nuanced range of views and perceptions than quantifiable data would (Brinkmann & Kvale 2015). According to Kvale (2009): “*all interviews are conducted with the aim of obtaining a thorough and more nuanced insight in the interviewee’s world*” (p. 48 - AT). For this reason, I chose to conduct 8 interviews with carefully selected Copcap employees. Further considerations regarding this method and the selection criteria will be elaborated in the following paragraphs.

3.5.1. NARRATIVE INTERVIEWS

An interview is a conversation that has a structure and a purpose, and interviewing can be seen as a linguistic interaction where the product is language text (Brinkmann & Kvale 2015). There are different kinds of interviews, which each have specific purposes. For example, the research interview is a specific form of conversation since the situation is defined, structured and controlled by the researcher, i.e. the researcher introduces topics, asks the questions and critically follows up on the interviewees’ statements (Brinkmann & Kvale 2015). The purpose of this type of interview is “*to obtain detailed descriptions of the interviewees’ life world with the aim of interpreting these phenomena*” (Kvale & Brinkmann 2009: 19).

Another kind of interview is the narrative interview, which focuses on the subjects that the interviewee tells, on the plots and on the structures of the interviewee’s accounts (Kvale 2007: 72; Brinkmann & Kvale 2015: 178). According to Mishler (1986), a narrative is “*a natural cognitive and linguistic form through which an individual attempts to organise and express meaning*”. Stories are a fundamental way through which we understand the world (Berry 2001), and as human beings we constantly narrate and interpret narratives in order to organise experiences and memories and to make sense of these (Söderberg 2003). According to Bruner’s (1991) working definition of narratives, there are five essential characteristics:

- 1) Narratives are accounts of events occurring over time
- 2) Narratives are retrospective interpretations of sequential events from a certain point of view
- 3) Narratives focus on human action – both the action of the narrator and others
- 4) Narrating is part of identity construction processes
- 5) Narratives are co-authored by the audience

A narrative interview is thus a method, which can generate deep and rich insights into both human life, identify construction as well as organisational reality by means of retrospective interpretations

of specific events and the causal explanations derived therefrom. Hence, narratives connect the past, the present and the future in order to make sense of the world (Jordansen 2010: 300). For these reasons, narratives are particularly useful for explaining individual identity creation as well as individuals' understanding of organisational practice. This is in line with Weick (1995), who stressed that storytelling is a process of making sense of actions, events and objects or of explaining the relationships between them.

Stories by themselves do not create understanding in employees or others, but assist in describing and making sense of corporate practice (Berry 2001: 60). A great strength of the narrative approach in studies of organisations and change is that a variety of organisational actors can be given a voice, and in this way it is possible to see in which ways their interpretations of the organisational reality and the change events correspond or differ. Narrative interviews are also useful when assessing to what extent understandings of what is going on in post-implementation processes are shared, and if perceptions and understandings of events can be used strategically for future events (*ibid.*). The narrative interview form can ideally be used for investigating how the employees in Copcap made sense of the CRM implementation projects and outcomes, and furthermore how they interpreted sensegiving attempts in both projects. Hence, the narrative interview approach is considered particularly ideal for collecting data and for answering my research questions, and therefore represents the core empirical data in my study.

3.5.1.1. STRUCTURE AND CONTENT OF NARRATIVE INTERVIEWS

A distinguishing feature of the narrative interview is that I as an interviewer dissociate myself from this role in order to become part of an equal relationship between researcher and narrator, which enables co-generation of narratives, which is an essential measure of success in narrative productions (Jordansen 2010: 307). This also means that after the initial request for a story, the main role of the narrative interviewer is to remain a listener, who abstains from interruptions and only occasionally poses questions that can clarify and assist the interviewee in continuing to tell his or her story (Brinkmann & Kvæle 2015: 180). The reason for this is that undue interference is likely to disrupt the narration and make it incoherent and this will affect the value of the narrative.

The narrative approach is a rather free form of interviewing. My interviews follow a three stages approach in which the second and third stages are mixed according to the individual interview. Horsdal (2000) defines the three stages as: the introductory stage, the main stage and the inquiry stage. This structure has been chosen as it ensures that the narrator to a large extent constructs his own narrative while also ensuring that the plot of each narrative can be compared in the analysis. In

the introductory stage, the interviewee is informed of the objective of the research and of what and how the interview will be used (*ibid.*). My interviews moreover started by asking the interviewees to introduce their role in the organisation and how they perceive the organisational culture. This was primarily done to get the informant started and activate the narrative without controlling it further. This was followed by the main part of the interview, where the interviewees were asked to tell their story of the implementation of CRM – both in 2012 and now. Asking clarifying questions and allowing interviewees to get any last or suppressed thoughts out of their chests concluded the interviews.

3.5.1.2. CONDUCTING THE NARRATIVE INTERVIEWS

The number of narratives sufficient for the study of perception of sensemaking processes and sensegiving mechanisms in Copcap is a subjective estimation based on my research objectives and available resources. For an elaborate analysis of my research question, I deemed 7 respondents to be adequate. However, one narrator proved to have only limited knowledge about the first CRM implementation, and for that reason, I decided to collect an additional narrative. Hence, the total number of narratives was 8. The respondents were carefully selected, and the criteria for the selection are explained below.

All narrators have been employed in Copcap for more than two years. Hence, they were considered more likely to be able to provide valuable narratives about the change process in relation to the implementation of CRM in 2012 and this year, and for that reason also express important aspects of the sensemaking and sensegiving processes that have taken place.

Members of organisations have their own memories and perceptions and familiarise themselves with different domains, which means that they interpret common events differently (Weick 1995: 53). This means that employees at different levels of the organisation in Copcap also interpreted the implementation of CRM differently, and for that reason, I chose to interview employees from different departments and within some of these departments, employees with varying managerial responsibility. The narrators are briefly presented in alphabetical order in the table below.

NAME	DEPARTMENT	RELEVANCE TO STUDY
Anne Have Kjærholm (16 years in Copcap)	Investor Development Manager in the Investment Promotion department	- Has core knowledge of the business and has played a big part in the recent implementation.
Anne-Katrine Nielsen (4 in Copcap)	Previously: PA to CEO Now: Business Development Manager in Copenhagen Healthtech Cluster	- Attended board meetings as PA where the first CRM system was on the agenda. - 'Super user' of the first CRM system. - Has not been fully introduced to the recent CRM system.
Jeanette Filtenborg (4 years in Copcap)	Marketing Manager in the Marketing department	- Project Manager on the latest CRM implementation.
Jørgen Jessen (16 years in Copcap)	Business Development Manager in the Investment Promotion department	- Has core knowledge of the business and is one of the primary users of the newest CRM system.
Kristian Pedersen (4 years in Copcap)	Research Manager in the Analysis department	- Super user of the first CRM system. - Has attended workshops regarding the latest CRM implementation, but does not use the system in everyday work.
Merete Sandager (3 years in Copcap)	Branding Project Manager in the Talent department	- An experienced user of CRM from previous jobs and has been a great part of the latest implementation.
Rikke Petersen (2 years in Copcap)	Business Development Manager in the Investment Promotion department	- Relatively new to the organisation but has been a great part of the latest implementation and is an experienced user of CRM.
Rune Rasmussen (5 years in Copcap)	Previously: Head of Secretariat, Copenhagen Cleantech Cluster Now: Director of the Development department	- Has core knowledge of the business and is now part of the management team.

Table 1: Overview of narrators

All of the interviews took place at Copcap's office since this was a familiar and comfortable setting for both interviewer and interviewees, and this potentially made the interview situation more relaxed and natural. All interviews were conducted in Danish since, as Søderberg (2006) stresses, it was assumed that most people find it easier to express themselves in a more varied and unrestrained way in their native language (p. 403).

To fully concentrate on actively listening and engaging in the interviews, I did not take notes, but recorded the interviews after each interviewee had given his or her accept. This allowed me to transcribe and arrange data according to my analysis strategy, which will be elaborated on in part

3.6. Recording the interviews also ensured that I did not make striking selections of data based only on my memory of the different narratives, and further made sure that I could listen actively and follow up on interesting and valuable points. Still, I did take field notes immediately after each interview in order to ensure that associations, which were produced during the interviews, were not forgotten, since these are especially valuable for the reflection of the said and for the process of understanding the employees' different points of views, opinions and perceptions, which starts during the interviews and continues throughout the research period.

3.6. DATA ANALYSIS STRATEGY

Without a strategy for managing my collection of data, it is more or less impossible to make sense of, interpret and analyse it. For that reason, I here present the framework that guided the analysis of my data findings.

Literature on methodology within European qualitative research tradition often stresses the absence of one single analytical 'main road' as a common characteristic of qualitative research (Creswell 2003). This may be explained by the aim of analysing qualitative data which is to expound the data, and by doing so create a basis for deducing correlations as well as creating an understanding and insight into human action. The strategy for analysing data is thus dependent on the particular research objective as well as research method.

Since I have different collections of extensive data, it is necessary with different analysis strategies. My initial observations in Copcap were intended as first hand impressions on the cultural and social structures in the organisation, and for that reason, only field notes and summaries from the workshops have been made. From these, assumptions were formed and those were subsequently incorporated and further investigated in my interviews. Hence, this initial field work was not transcribed and further categorised.

In contrast, my strategy for analysing the data from the narrative interviews can be categorised as a narrative plot analysis, which, in this research, included the three phases: transcription phase, identification phase and interpretation phase.

TRANSCRIPTION PHASE

When all my narrative interviews had been conducted, they were all transcribed in full verbatim since all data at this point was considered valuable for the analysis (see appendices: Interview 1-8). By only transcribing selected parts of the interviews or only writing summaries of each interview,

meaning structures were likely to be obliterated and in this way, I might unintentionally have had excluded important cues and reflections which could have contributed to the analysis.

IDENTIFICATION OF CUES IN EACH NARRATIVE INTERVIEW

After transcribing all interviews in full verbatim and thoroughly reading and rereading the transcripts, I identified the cues, which I presumed structured each narrative. These cues and quotes relating to them were then arranged in a matrix-based framework, which provided an overview of the relevant data for my analysis. Within this data, I identified two central propositions in relation to sensemaking in Copcap, and the data was then accordingly arranged in a second matrix under the overall themes **Phase and System**. As my case study intends to comparatively explore the differences between the first and second implementation of CRM in Copcap, I further divided this data under the themes **Phase 1, Phase 2, System 1 and System 2**.

The narratives also provided relevant data in relation to sensegiving in Copcap. This data is also part of the first matrix, but was likewise categorised according to the central sensegivers, who were emphasised in the narratives. These were **Management/project group, external consultants** and **colleagues**. This arrangement of data was ideal for getting a basic overview of the narrative plots, and it furthermore made the data more manageable for the interpretation phase.

INTERPRETATION PHASE:

When the themes had been identified and quotes from the interviews had been sorted into the matrix-based framework, the interpretation phase began. During this phase, I interpreted and analysed the cues in relation to my theoretical context, which was developed at an earlier stage in the research process. The results of this phase are found in Chapter 4.

3.7. METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS IN QUALITATIVE RESEARCH

Within qualitative research, the researcher often conducts the data collection himself, which allows him to obtain a personal and thorough comprehension of the field that he is investigating (Bjerg 2006: 24). This implies that data is produced when the researcher encounters his empirical field, and he thus takes an active part in the production of data (*ibid.*). When research is conducted within an organisation that the researcher is part of, further challenges emerge, and additionally high demands on methodological considerations are imposed. This is so because the researcher is not just a carrier of a theoretical pre-understanding, but also a carrier of a practical understanding of organisational

life, culture etc., which will most likely influence the researcher's perception during observations and interviews, hence, also the subsequent analysis of the empirical data.

The above is likely to question the objectivity of data since the researcher analyses relations that he or she is also part of. However, objectivity and generalisability are not necessarily the criteria of veracity when doing qualitative research within social sciences since data is generated within a socially constructed sphere. In fact, the prevailing understanding of validity and reliability is given up when researching within an interpretive paradigm. According to Kvale (2009), validity refers to the truth, correctness and strength of an assertion (p. 272). Furthermore, he argues that a valid argument is rational, well-founded, reasonable, powerful and convincing (*ibid.*). However, in qualitative research, the validity of data can be discussed since it cannot be verified in the same way as quantitative data. For this reason, it is essential to be aware that all phenomena can be interpreted in several ways, which is also why the reliability of qualitative data makes little sense to measure and make demands on.

Nonetheless, in case study research, there are ways to test and ensure the quality of the empirical data and that validity and reliability is guaranteed throughout the study. Yin (2009) presents four tests, which have commonly been used to establish the quality of any empirical social research, including case studies. The four tests are concerned about: construct validity, internal validity, external validity and reliability (p. 40). Below, these elements are briefly explored and related to my specific case study.

Construct validity concerns the identification of correct operational measures for the concepts that are studied. According to Yin (2009), this first test is especially challenging in case study research, however, there are different tactics available for testing and increasing construct validity when doing case studies, including the use of multiple sources of evidence and establishing chains of evidence (p. 41-42). In my case study, I have attempted to establish construct validity by using various sources of evidence, e.g. participative observation and narrative interviews with different members of the case organisation.

Internal validity is, according to Yin (2009), a question of examining one's own reflexivity in relation to causal relationships. A researcher may, if internal validity is not present, mistakenly conclude that the factor X leads to factor Y without being aware that other factors may have influenced the outcome. Hence, in order to ensure that such erroneous conclusions do not take place, one's study must be designed to ensure internal validity (p. 42-43). In narrative interviews, I cannot control the

generation of data. For that reason, I must be open to new perspectives and not let my pre-understanding control neither the interview situation, nor the subsequent analyses. Besides this, I have attempted to build up explanations and address rival explanations in my analyses of the empirical data.

External validity concerns the extent to which survey results can be generalised beyond the immediate case study (Yin 2009: 43-44). As I stated above, the idea of generalisability in qualitative research often make little sense, however case studies do rely on *analytic* generalisation, which means that the researcher should strive to generalise a particular set of results to some broader theory (*ibid.*). However, due to the scope of this thesis, it has not been possible for me to replicate my findings in similar organisations.

Reliability serves to ensure that other researchers will be able to arrive at the same findings and conclusions by performing the same case study (Yin 2009: 45). In a qualitative study, the researcher himself is the research instrument, and for that reason his pre-understandings and interpretations will inevitably affect the results and complicate reliability (Daymon & Holloway 2002: 78-79). As I stated earlier, it is therefore impossible to produce the exact same results, however, I have still sought to establish reliability by continuously and clearly directing attention to my preconceptions and interpretations and in this way guide the reader through the study and make it possible for other researchers to relate to and understand my choices and conclusions. This increases the possibility of reproducing my results despite other pre-understandings (Creswell 2003: 190-200; Daymon & Holloway 2002: 78-79).

3.8. EXPECTATIONS TO ANALYSIS

Based on my observations in the organisation as well as my preliminary and casual conversations with different employees in the office, my assumption was that the employees in Copcap generally were reluctant of using the first CRM system because they wanted things to proceed as they were used to, i.e. tons of Excel-based work sheets and little information sharing – both because human beings are creatures of habit and thus generally resist change, because the CRM system was a hack to use and not least because the transformation did not seem like an important organisational matter that would bring much value to the business since the management was generally lacking in support. Hence, I assumed that the differing perceptions of the first and second CRM system and

implementation could be explained by the way employees made sense of the two different projects as well as the differences in sensegiving in the respective projects.

Furthermore, based on the above methodological reflections, the theoretical framework presented in Chapter 2 and my research questions presented in the first chapter, I anticipated that narrative interviews would generate thorough and rich insights into the employees' perceptions of the changes in relation to the two implementations of CRM, which would enable me to analyse the sensemaking and sensegiving processes. However, the narratives instead revealed that the implementation of CRM technology had not given occasion for significant cognitive processing. At least, the implementation of CRM in Copcap seemed to have occasioned less ambiguity than anticipated, and this naturally exerted influence on how I was able to handle my data and examine my findings. This is also the reason why this study made a slight change from constructivist reasoning to a more realistic approach. Further reflections on both theory and methodology are found in Chapter 6.

3.9. SUMMARY OF CHAPTER AND ILLUSTRATION OF METHODOLOGY

In this chapter, my methodological considerations and reflections on theory of science were presented. These considerations are fundamentally significant for my research findings, interpretations and conclusions and will ensure that the reader understands the presumptions and considerations on which the thesis is based and structured. My methodological choices are illustratively presented in Figure 10 below.

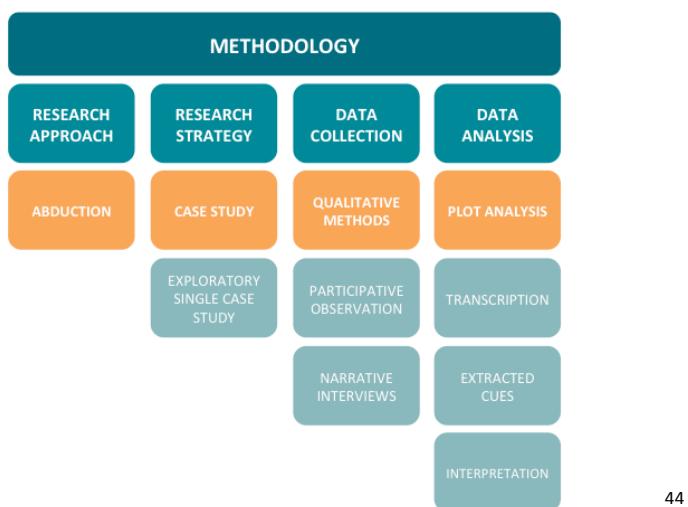


Figure 10: Overview of methodological choices. Author's creation

4

CASE FINDINGS AND ANALYSIS

In this chapter, my empirical findings are analysed based on the theoretical framework presented in Chapter 2, my methodological considerations presented in the previous chapter, and not least on my research questions presented in the introductory part. The research questions are repeated below:

1. **How can the remarkable differences in the implementation of CRM in 2012 and in 2015 be explained by the way different users in Copcap made sense of the two projects?**
2. **And how did sensegiving influence the users' sensemaking in the two CRM projects?**

The analysis thus consists of two parts. In the first part, the sensemaking processes in relation to the two CRM projects are analysed. During the data analysis process, I identified two distinct themes within sensemaking, which as stated in 2.3, guide the analysis. The themes are **the implementation projects (referred to as Phase 1 and Phase 2)** and **the CRM systems (referred to as System 1 and System 2)**. These will be analysed sequentially as shown in Figure 11 below in order to subsequently compare and analyse differences in the two CRM projects.

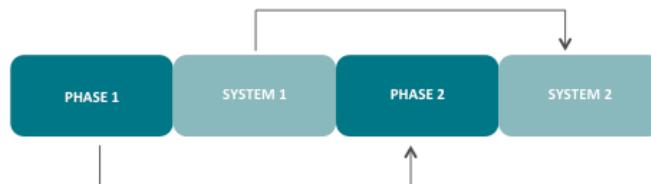


Figure 11: Components of the analyses of sensemaking. Author's creation.

The second part analyses the sensegiving processes that took place during the two different CRM projects. As stated in 2.2.3, I focus on the sensegiving from **top managers and project group**, **the external CRM consultants** and **other organisation members** as these groups were the ones that were prevalent in the narratives. Since my observations and interviews did not provide sufficient data for analysing the sensegiving processes according to the sequences illustrated above, these analyses will be based on the overall sensegiving in **the first CRM project** and **the second CRM project** respectively.

Figure 12 illustrates all the different analysis parts and how they cohere.

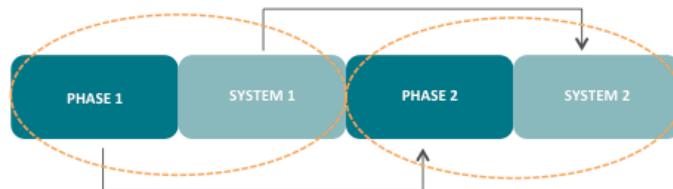


Figure 12: The coherence of the different analysis parts. Author's creation.

Dominating narratives can be established on the basis of narratives of more respondents, but does not require consent from all of them. In practice, it is sufficient if only a single respondent structures his or her experiences around this narrative and for that reason, some of the sensemaking or sensegiving which is highlighted in the analyses may be based solely on one respondent's narrative.

Some events and actions will always stand out when we try to make sense of the complex reality that surrounds us. My analyses are thus focused specifically on these *extracted cues*, since they are highly contributive for understanding how my respondents made sense of the organisational changes in Copcap and how this subsequently influenced the two different CRM projects.

4.1. PART 1: SENSEMAKING

In this first part of the analysis, the sense that employees in Copcap made of the changes following the implementation of CRM is analysed. As illustrated above, I first analyse sensemaking in Phase 1 and then the sense made in relation to the first CRM system. I then analyse sensemaking in Phase 2 and then the sense made in relation to the second CRM system. The findings relating to the two phases are subsequently compared separately before the findings in relation to the two systems are compared.

4.1.1. MAKING SENSE OF CRM PHASE 1

As such, employees in Copcap were used to registering and keeping track of customer data, campaigns etc. in a Notes database. However, it was still a change for most when the top

management and the marketing department introduced CRM in the organisation. As was stated in Chapter 1, Copcap wanted to engage in CRM because of changing needs for communicating smarter with its customers, and also to enable knowledge sharing, which was considered a prime issue in the organisation. As is recollected by Rune in his narrative: *"I remember that there was a great demand for CRM because there was so much information that was only in people's heads"* (Interview 3). This is supported by Merete who says that: *"[...] if we are to become better at sharing our knowledge and not call the same people and organisations, it is of course a huge advantage to be able to see who has previously been in dialogue with someone, and CRM contributes to this"* (Interview 2).

A small project group in the marketing department was appointed and was to lead Phase 1, and *"[...] in the beginning they were really dedicated [...], but then it sort of faded out"* (Interview 3). More respondents point out that this may be owing to a lack of clear ownership of the project and that *"[...] Lars [previous team leader in Marketing] was not really on top of things. But CRM was also kind of imposed upon him"* (Interview 8). Moreover, more respondents recollect that: *"[...] it was one person without any CRM-experience, who ran the process alone and with no one to take example from. That can't have been easy"* (Interview 5).

Additional to these cues, some of the respondents recount how they experienced the project group's management of the implementation. Kristian explains: *"We sat at a long-table and saw a presentation of the system, like bam bam bam, this is how it works. But no one remembers that, right?"* (Interview 7). Parts of Jørgen's narrative likewise revolve around the management of Phase 1: *"I think it was a really loose and chaotic process. We got a system, and that was it [...] and there was no information about how far along in the process we were, what we were supposed to do and so on"* (Interview 6). These recounts generally underline that the project group, though responsible for managing the implementation of the first system, did not have the capacity for administering the complexity of bringing people and technology together. This may have made Phase 1 unnecessarily protracted and entangled, and thus have demanded even greater cognitive processing to make sense of it. This assertion is also implied by Merete:

"The implementation was a lengthy affair, which definitely had something to do with the project management. [...] It was definitely the wrong person who was in charge, and I simply do not think that this person had the insights, enough CRM experience or overview to run an implementation process like this" (Interview 2).

In addition to this, more of the interviewees recount how it seemed that there was no clear definition of what CRM was supposed to contribute to the organisation and how it was part of the overall business strategy. To them, it rather seemed that the management group considered CRM to be the solution to the challenges in regards to knowledge sharing and working and silos that Copcap had had for many years:

"[...] it was presented as if it should improve the entire internal knowledge sharing and information structure [...] but a system can't do that. It's culture" (Interview 1).

"[...] it was supposed to be able to manage everything all at once. [...] It was not just a customer database, but also our knowledge sharing and project management. That was quite confusing" (Interview 7).

"No one sat down and considered what our needs really were [...] so we ended up with this maximalistic version where everyone got what they wanted, and then the idea was that everything unnecessary could be shaved off later" (ibid.).

"The open source system was chosen based on design and functionalities and not on identification of needs and strategic compliance" (Interview 2).

"[...] As far as I remember, we were involved in respect to choosing the system, but there was really not any involvement regarding our needs" (Interview 2).

These recounts indicate that there was a somewhat clear objective of why Copcap initiated CRM, but that this idea was neither consistent with the needs of each department nor the contents of the system that was developed. This made it difficult for the employees to see how CRM would be of use for them, and this likely inhibited the sensemaking process for some of the organisation members. The difficulties in relation to the system are further discussed and analysed in 4.1.2.

The project group, despite the lack of experience, made attempts to involve organisation members in order to get buy-in and make them endorsers of CRM. This was done by carefully appointing employees from the different departments, who were to become ambassadors by receiving additional training in the system. AK explains in her narrative: *"[...] they appointed this super user*

group with people from each department, and I represented the administration department. And we were supposed to become outstanding in using this new CRM system" (Interview 1). Kristian, who was also appointed 'super user' supplements this in his narrative:

"So they made this super user group with one person from each department, which I was part of. And it was actually a sensible thing to do, because we were supposed to get co-responsibility [...] and train the rest of the house. But the problem was that we did not get any damned training ourselves" (Interview 7).

No one besides the CRM project group and the super users themselves did however really know about this group, which may have caused the potential of this attempt at organisational involvement to not be fully exploited. In relation to this, AK recounts that: "*I think that it had something to do with us as super users - you had to be a little proactive. But I admit that I did not feel like advertising that I was a super user of this shitty system*" (Interview 1). Kristian also recalls how people in the super user group were not earnest about the co-responsibility and being an ambassador of the system: "*[...] eventually, people just did not show up to our meetings*" (Interview 7).

As stated in Chapter 2, a change initiative is likely to be positively received if it is accretive to the identity construction of the individual employee. The two super users' identities were redefined during the implementation process due to this appointment, but because they did not receive any training, felt negative about the system and were not identified as super users by the rest of the organisation, this new-found identity was soon given up, and accordingly the super users ultimately resisted the change and their appointment. AK recounts in her narrative: "*the system generated such a negative atmosphere that I actually didn't want to be associated with it. I do actually have some professional pride*" (Interview 1).

Only some employees in Copcap were appointed super users, and for that reason, the reflections on this only serve as an extracted cue for two of the interviewees. Hence, the redefinition of identities that AK and Kristian experienced and structured large parts of their narratives around cannot be pertained to the other narrators.

According to the remaining narrators, the changes following Phase 1 were not perceived as being significant, and hence no identity construction or reconstruction processes were triggered. Rather, the narrators' identities were maintained, which may be ascribable to the fact that working with CRM was really not far from how they had been used to working. In this way, there was no incentive

for redefinition or replacement of identities, and the reason why they to great extents resisted CRM could instead be that the system was not accretive to their existing identities. This assertion will be further explored in 4.1.2.

An alternative explanation to the failure of Phase 1 could be the slow progress and the budget restraints, as a consequence hereof. Nonetheless, these are cues that stand out in relation to the sense that most of the interviewees made of the Phase 1. The system that was initially chosen enabled Copcap to customise it to all the differing needs in the organisation. However, after the implementation process started, it became clear that every new feature in the system needed to be developed from scratch and not just customised to Copcap's needs, which made it impossible to develop the system within given budget constraints. That the process made slow progress and proved costly affected how employees made sense of the change. More interviewees recollect this view in their narratives:

"[...] there were repeatedly new budget overruns, and more and more money was needed for support from Outsourcers" (Interview 1).

"[...] I think a long time passed from the process started 'till we actually had a system that worked. And the system we got was then of substandard" (Interview 2).

"It was difficult for us to change anything, and the problem was that it involved expenses every time we wanted to do so. [...] It was simply too costly to develop or make changes" (Interview 8).

In this way, the sense the respondents made of Phase 1 was highly influenced by the negative consequences of the slow progress in the project, which may have added to the emotions felt towards the system. This will be further examined in 4.1.2.

4.1.2. MAKING SENSE OF SYSTEM 1

Phase 1 was not the only extracted cue of implementing CRM that the interviewees revolved their narratives around and tried to make sense off. The system, which was implemented in Phase 1, made most of the respondents wary, too, which undoubtedly exerted influence on their sensemaking. In the narratives, most of the recounts about the system are characterised by negative felt emotions, which, as stated in 2.2, are normally found in change contexts and likely to impede sensemaking.

Below, examples of the emotions that were voiced during the interviews, which also represent the extracted cues in relation to the system, are highlighted:

"[...] there were so many problems with this system. All these little things all the time that just did not work" (Interview 1).

"[...] it can be immensely confusing if there are too many functionalities that you actually do not need. [...] And when the functionalities, which are there, are faulty two weeks in a row, it kind of becomes less important to add the data subsequently. And it was like that all the time" (Interview 2).

"I remember that is was immensely complex. [...] It was too extensive for our purpose [...] and it was difficult to get started. Really difficult" (Interview 6).

"It was so damned confusing with all those fields. [...] It was simply too big, and they should probably have been better at cutting away everything unnecessary. [...] But my main complaint is that it was just too slow" (Interview 7).

"Well, I think it was inflexible and too big. And it was not particularly user-friendly. That was basically the overall impression in the organisation" (Interview 8).

The above quotes indicate that the technological infrastructure and operational problems in relation to System 1 were prominent cues for at least five of the narrators. In the previous paragraph, it was asserted that the employees' identities were generally maintained during Implementation 1, but there was still some reluctance towards CRM. The above quotes indicate that this may be so because a faulty and slow system was not accretive to the existing identities, and for that reason, it made little sense for them to apply it to their daily work practices.

In 2.2, it was also stated that employees co-produce the environment, which they are part of and this influences how they respond to and act in certain situations as they act their way into explanations. In relation to System 1, the long system development time and fixing of bugs shaped attitudes towards the system, which consequently decreased the usage of the system and made employees reluctant of the change in general. AK for example recounts: *"Well, I stopped using it eventually and switched back to Excel. That works well. It is reliable"* (Interview 1). She further

explains that it was her impression that this was the general ‘trend’ in Copcap. In the last quote above in “*that was basically the overall impression in the organisation*”, it is also highlighted how a shared meaning and common language about the system was being sustained, which consequently influenced the way employees responded to it. This seems to indicate that the sense that was made in relation to the system was indeed social and that the employees were highly enacting of the organisational environment they were part of. However, this also meant that the adversity towards the system and CRM strategy in general was continuously reinforced.

As was also stated in 2.2, it is the intensity of felt emotions that is critical for determining the effect of it on the sensemaking process, and consequently if the change is resisted or not. Some of the respondents did not show the same reluctance as voiced above. For example, Jeanette says: “*It was not that it couldn’t be used. Maybe it was just a little long-haired and difficult, but when you have learned your working processes, you learn to live with it*” (Interview 5). Also Anne, who otherwise did not generally view the system in a positive way, says: “*As such, I do not think there was anything wrong with the content of the system. It was simply built too big, maybe because there was neither a proper specification of requirements, nor a real strategy*” (Interview 8). Hence, it is not generally agreed that System 1 was a complete failure, and in this way it can be argued that the respondents unaffectedly have constructed differing plausible frames around the system on which they accordingly acted.

4.1.3. MAKING SENSE OF CRM PHASE 2

As Jeanette states in her narrative “*The consultants, who work with our core business, did not want to use the CRM system anymore, and they are decidedly the main stakeholders in this CRM project. So we had to change*” (Interview 5). In addition to the extracted cues in relation to both Phase 1 and System 1, which were highlighted above, this was one of the main reasons why Copcap ultimately re-saddled and changed to a new CRM system. Furthermore, there was still an unfulfilled organisational wish to communicate smarter with relevant target groups. Hence, the new management group and the marketing department came to the conclusion that changes were needed. This became the initiation of CRM Phase 2.

Generally, all recounts in the narratives regarding Phase 2 are positive, which may be accretive to the project group and their management of the implementation. Jeanette, who was the project manager of Phase 2, explains that:

"[...] it has been an easy process [for us], because the specification of requirements had already been made and because people were ready to switch. And we have actually had a strategy and been good at informing during the different stages of the project, and also to put out fires before they spread too far" (Interview 5).

Other respondents substantiate Jeanette's assertion in their recounts:

"I think everything has been managed professionally [...] and in my opinion, this implementation has not really involved any problems. At least, it has been insignificant. [...] We have had meetings with Norriq [external CRM consultancy company] and were introduced to everything. And we have had the opportunity to comment on and influence a lot of the decisions made in relation to the system, so I really think it has been a good process. [...] We were asked 'What is important to you?', 'What do you think should be mandatory and not?' and 'How are the workflows in IP compared to fx Talent and Development?'" (Interview 4).

"[...] this CRM project was managed really well, I think. And for that reason, I actually use it. And I have never been a big fan of CRM, I must admit. But I use it today, and each morning I login and check up on all my cases. [...] For me, this definitely has something to do with the good introduction as well as the subsequent, continuous follow-up from the project group. And of course the overall vision, which has been clearly communicated all the way" (Interview 6).

In this way, a dominant cue, which most of the narratives revolve around, is the general management of the implementation. Hence, it can be argued that the respondents have easily managed to create a plausible frame based on this cue, which subsequently made it easier for them to make sense of yet a new change.

As was explained in 2.2, past experiences are important for future acts since those experiences influence the way in which individuals understand the present and respond to future events. Hence, the retrospective aspect of sensemaking may indeed also have affected the process of making sense of Phase 2 in that organisation members had recently experienced a deficient and unsatisfactory implementation. Thus, the cognitive response towards Phase 2 could almost only be more satisfactory. This point is actually highlighted by Merete, who recounts:

"I greatly respect Jeanette, who has run this phase. [...] Of course, you cannot dismiss entirely, that it is because of the preceding, dissatisfactory project management. [...] In this phase, we were part of a workshop and involved in the identification of needs, i.e. 'What do we want to use the system for?', 'How are our business procedures now?' and 'How can we sustain these procedures instead of imposing new ones in a system that is made for something else?'. [...] So I really think that she [Jeanette] has done a really, really good job. I do not really think that I can find any faults with her management of it" (Interview 2).

In relation to the progression of Phase 2, which was highly expeditious both compared to Phase 1 and to implementation of information systems in general, one of the respondents also notices that: *"[...] it is a positive thing that this process has progressed relatively fast so people have not had the chance to get tired of waiting on 'It's coming, it's coming, it's coming'. [...] It was actually implemented pretty fast"* (Interview 4). In this recount, the importance of effective and strategically planned project management is implied, and this indeed served as a cue for the construction of a plausible frame for this individual employee.

As was emphasised in the initial quote in this paragraph, people were ready to switch. This may have made the sensemaking during Phase 2 less outstanding and significant to the construction or conservation of identities. However, AK still, by some means, holds on to her former role and identity as super user, which was inquired into in 4.1.1. At least she is uncomprehending of why *"[...] we were not involved or asked how things could have been done differently"* (ibid.). And though she recognises that Phase 2 seems to have run very satisfactory for the ones involved, she still expresses wariness about not having been part of the implementation so far: *"I still have not seen it, so I am curious to know if I will be able to use it at all. I am confident that I will, but time will tell. [...] To be honest, right now it seems a bit difficult to make myself acquainted with it. It is probably something I will be postponing until I can no longer avoid it"* (Interview 1). Kristian also structures parts of his narrative around Phase 2 and how he and the other super users were not involved or part of actively discussing relevant learnings from Phase 1. Hence, he also somehow holds on to his former, abandoned identity: *"[...] once again, I do not feel that they have made enough use of the people, who were part of Phase 1. [...] I attended two workshops, but that was after most of the major decisions had been made. So on some level, you could say that things seem to be repeating"* (Interview 7). However, he also acknowledges that the project group has spent significantly more

hours during Phase 2 and that that has been enacting of the entire organisation. Still, he generally considers the second phase and System 2 as a pretext for doing nothing: *"Buying a system that actually functions well and then believing that all problems will be solved. That is just repeating failure"* (ibid.). In this way, he questions the management of Phase 2 and also expresses a certain reluctance towards the second change initiative in general, although he still recognises that Phase 2 essentially has been more successful than the previous.

4.1.4. MAKING SENSE OF SYSTEM 2

Though the second CRM system is still relatively new in Copcap, it was possible to identify cues in the narratives, which revolved around this. These cues are not as pronounced as the ones relating to the first system, but have more distinct positive feels to them. Accordingly, these cues indicate that the second system did not demand the same critical cognitive processing, as it was easier for the employees to reach a plausible level of understanding of the changed organisational reality as well as System 2. As Kristian presumes in his narrative: *"I think we have gotten a system that is so enticing that people are actually willing to use it. And that is of course the first hurdle"* (Interview 7).

Jørgen, who resisted the first system and had a difficult time identifying himself with being a user of a CRM system now recounts: *"I am no longer afraid to login, because now I can really see how ingenious this really is. [...] There are still a lot of fields and information, but during the subsequent process, everything unnecessary has been weeded out"* (Interview 6). This suggests that Jørgen has managed to construct a plausible frame around System 2, which is satisfactory to him as well as coherent with his usual way of working and not least accretive to his identity.

Similarly, Rikke, who did not consider System 1 an actual CRM system, now also recounts that: *"[...] I think it was rather easy to identify how this system would be valuable in our daily work. [...] I sit close to my colleagues, and there has really not been anything that has caused frustration in anyway. On the contrary, we have now realised the opportunities of the system [...] and the way we can work with our customers"* (Interview 4). In this recount, she, to great extents, emphasise the social aspect of sensemaking and how she and other organisation members have enacted the changed organisational reality and, like Jørgen, constructed a plausible frame around the CRM reality. Hence, it seems that CRM is no longer *"[...] seen as something annoying that you will do anything to avoid"* (Interview 3) but rather as *"[...] something that you would want to use because it is accretive to your work"* (ibid.).

Despite the positive attitudes towards System 2, some of the respondents are hesitant in their recounts on the new system. For example, Anne expresses: *"I don't fall flat on my ass because of this*

system. [...] It's fine and dandy and all, it's not that. But we also need to learn and figure out how we can make use of it all. Now, we are live, but what more can we use it for?" (Interview 8). This recount is consistent with Kristian who express that:

"[...] they have some kind of idea that now when we have gotten a new, attractive system, all problems will be solved. But I still say 'I do not believe that'. I can just see that things keep repeating and that there is too much confidence in the system itself, which means that we will probably be making the same mistakes as last time at some point" (Interview 7).

These different recounts clearly show that the employees have constructed different plausible frames around CRM, which undeniably have influenced the ultimate perception of System 2.

4.2. COMPARATIVE SUMMARY OF SENSEMAKING IN COPCAP

In the above paragraphs, the sense that was made by employees in Copcap following the CRM implementations has been explored. The analyses of Phase 1 and Phase 2 undoubtedly show that the perceptions of and sense that was made during both phases diverge. In Phase 1, especially the project group's management of the project was an important cue for most of the respondents. This was actually also the case in Phase 2, but the felt emotions in relation to these cues were nonetheless very different. Generally, it is characteristic of both Phase 1 and 2 that there were lots of good intentions and genuine attempts to make the implementations progress, which affected the sensemaking positively. However, the lack of clear ownership and communication about the strategy ultimately made the employees wary of the Phase 1, and this is probably why the project eventually reached a deadlock. In contrast, the same is essentially what made Phase 2 a success, because the project group managed to live the change and facilitate acceptance, enthusiasm and energy from which the employees were able to construct plausible frames.

The above analyses of System 1 and System 2 clearly show that there was also an obvious difference between the sensemaking in relation to the different CRM systems. In fact, a majority of the recounts lead back to System 1 in one way or the other, and it can thus be argued, that the system is what ultimately made it difficult for the employees to make sense of the change. On the contrary, System 2 was more comprehensible and thus did not demand significant cognitive processing in order to match the employees' frames of understanding.

4.3. PART 2: SENSEGIVING

In this part, sensegiving in relation to the two different CRM projects in Copcap is analysed. As stated in 2.4, I focus on the sensegiving from **top managers and project group, the external CRM consultants and colleagues** as these groups were the ones that were prevalent in the narratives. Since my observations and interviews did not provide sufficient data for analysing sensegiving according to the sequences illustrated in Figure 11, these analyses will be based on the overall sensegiving in the first and the second CRM project respectively. The findings from these two analyses are subsequently summarised and compared in 4.4.

4.3.1. SENSEGIVING FROM TOP MANAGERS AND PROJECT GROUP IN IMPLEMENTATION 1

According to Maitlis and Sonenshein (2010), in organisational change situations, leaders often express excitement and enthusiasm to signal their commitment to the new direction or reality, and their sentiments act as sensegiving resources, which influence the employees' understandings of the value of the change. For this reason, it is of immense importance not to overlook the sensegiving from top managers and the project group in the first CRM project in Copcap, since this most likely affected both the progress and the outcome of the project, and thus also how the employees made sense of it all.

During my interviews, it became evident that the top management was hardly part of the implementation. At least, the management was not really visible during the project and did not show any particular interest in it. As Anne expresses: “[...] *it seemed that they just wanted it to run and preferably expeditiously*” (Interview 8). Accordingly, there was only moderate expression of enthusiasm, which is likely to have influenced the employees' acceptance of the new organisational direction. The project group, on the other hand, was excited and really committed to the project, which is also recounted by AK: “*in the beginning, they were really, really enthusiastic, and especially Julie [project manager] was completely strenuous and determined*” (Interview 1). This was also Rune's impression, and in the narrative, he recounts: “*from my point of view, there was initially great commitment in marketing, but then it kind of faded out*” (Interview 3). With these recounts, both respondents accentuate, that the project group made great efforts to signal their commitment to the new system. However, they also both notice that the enthusiasm within the marketing department and the project group was only episodic, and thus that their sensegiving efforts did only have limited effect. At least, none of the narrators expressed any considerable affection towards the first CRM

project. This may be because the project group was essentially left to themselves, which may eventually have influenced their excitement about the project, which again have influenced their role as change agents in the organisation.

As was also pointed out in 4.1.1, the main challenge, which the project group faced, was that there was no clear ownership of the project even though this group had been appointed to run the implementation. Furthermore, the lack of capacity for administering the complexity of bringing people and technology together, which was also emphasised in 4.1.1, has undoubtedly made it difficult for the project group to make sense of the changed reality, and when the project does not make sense to the ones in control of it, it becomes particularly difficult to act as organisational change agent and give sense to others.

The lack of sensegiving in the first CRM project is noted by Jeanette, who recounts that: "*it was also a big change for them [red. the project group]. [...] And there was not enough training and 'holding hands' for the employees. So it never really became a success*" (Interview 5). In her opinion, the lack of training thus consequently made people more reluctant to use the system, and this again affected the sense they made of the change. This point is also emphasised by Kristian, whose narrative to great extends revolves around this. He says:

"[...] I think we could have come a long way with the old system, if the project group had made some small introductory videos. No one reads a big, heavy manual, but small videos on basic topics such as 'How to create this' or 'How to find this'. I really think they could have come a long way with that, because people were frustrated about all these small things, which the system was actually capable of doing. They just did not realise it, and for that reason they resisted it" (Interview 7).

He thus also emphasises that the lack of training affected the employees' feelings towards CRM and made it difficult for them to make sense of both the system and the change because they felt that the system affected their work processes negatively. Merete also accentuates this in her narrative:

"[...] so he [red. Lars] sent out these long CRM update emails. But how much do you actually read of that? You know it's boring – it says CRM, right? So I do not think that they managed to inform people in the right manner and create the requisite insights for making people more sympathetic towards the system. As such, I do not think that

anyone resisted the implementation of CRM. I just think that people were amply disappointed all the way around after a while (Interview 2).

Altogether, it thus seems like there is agreement among the respondents, that sensegiving from top managers and the project group was insufficient and that modifications in the way the project group managed the project and the entailing change could have resulted in more effective sensegiving, and hence ultimately also a greater acceptance of the changed organisational reality.

4.3.2. SENSEGIVING FROM EXTERNAL CONSULTANTS IN IMPLEMENTATION 1

In order to realise the full potential of the CRM solution, the Danish digital agency, Outsourcers, was brought in to lead the project and render technical support throughout the project period. The external consultants from Outsourcers were active and visible participants in the CRM project, and for that reason, they were also regarded as important change agents in the organisation during all phases of the implementation. For that reason, I argue that their sensegiving resources, intentional or not, may also be essential for understanding how the employees in Copcap made sense of and perceived the first implementation of CRM. Hence, Outsourcers' sensegiving will be analysed in this paragraph.

The narrators' perceptions of the consultants from Outsourcers vary a lot. In the first interview, AK recounts: *[...] Two guys showed up and especially one of them was a true salesman. [...] And you could actually feel that people really liked him not only because of his salesmanship, but also because he was funny and friendly and so. So I also think that was one of the reasons why we proceeded with the system that they suggested* (Interview 1). With this description, AK calls attention to this consultant's personality traits and how he in a way facilitated sensegiving by means of these traits, and thus shaped the sensemaking process of organisation members towards an intended definition of reality. However, as well as the project group's efforts and enthusiasm subsided, so did the consultants'. AK recounts: *[...] you could sense that the interest from Outsourcers was heavily declining during the process* (ibid.), with which she suggests that something somewhere along the way made Outsourcers capitulate from the project. This change of mind undoubtedly influenced the sense that employees were trying to make of the change.

According to Kristian, Outsourcers joined the project with great incentives, but in his opinion they did not exactly manage to carry words into effect. He clarifies: *[...] I also think that Outsourcers' efforts were unstructured and what they delivered was not of high standard* (Interview 7). Based on Jørgen's recount about Outsourcers, he seems to agree. He says: *I also think that the consultants in*

the first phase were not particularly skilled. I don't know. [...] There was just something about them" (Interview 6). These recounts could suggest that Outsourcers' active participation in Implementation 1 did not carry with it the effects in relation to sensegiving, which there was actually potential of. This assertion is supported by Merete who recounts: "*[...] And with the wisdom of unbearably bright hindsight, it was probably a choice based on good salesmanship rather than an excellent product*" (Interview 2). It can be argued that by this rendering it is inferred that the organisation generally was dazzled by Outsourcers' charisma and eloquence, but that when reality then hit, their presence had the opposite effect of giving sense. In fact, it can be argued that their sensegiving resources can be considered as being adverse to the individuals' sensemaking process, which ultimately caused Implementation 1 to fail.

4.3.3. SENSEGIVING FROM COLLEAGUES IN IMPLEMENTATION 1

Gioia and Chittipeddi (1991) noted that ultimately, strategic change in organisations is a negotiation process, and that the negotiated reality between the leader and other change stakeholders affects both sensemaking and sensegiving (p. 446). From my narrative interviews, it was obvious that other organisation members associated with the CRM projects in some way also affected the changes this involved. As was stated in 4.3, an important thing during organisational change is to identify these members and put them strategically into play, because, as is stated in Weick (1995), an organisation is "*a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interaction*" (pp. 38-39). And by acknowledging that things that take place in the social contexts of the organisation is basically sensegiving resources, which very much matter for the sense that is made during an ambiguous period of time, each organisation member is much more likely to reach a plausible level of sense. This paragraph thus analyses the sensegiving from colleagues in Implementation 1.

From the narratives, it was evident that in Copcap, it was especially the enunciation of CRM, which affected the first project negatively and made it more difficult for the organisation members to make sense of the change. Jeanette explains:

"You can easily sit and be contented, and then two minutes later, you are completely frustrated that this damned system doesn't work. [...] And there are some members in this organisation, who are really good at talking each other up – 'Can you make it work? Me neither!' – things like that make you think 'Oh, why did we have to go through this?'" (Interview 5).

The appointment of super users by the project group was an attempt to put project stakeholders strategically into play and this can therefore be categorised as a sensegiving resource, although the effects of this initiative did not seem to materialise and make the sensemaking process easier for the stakeholders. As seems to be the general trend in Implementation 1, the commitment to the project proved to be half-hearted and nothing was really followed through on any levels. As AK recounts in relation to being a super user: *"No one really knew that we were super users and that they could come to us to get help"* (Interview 1). Hence, it can be argued that the potential sensegiving from this attempt basically came to nothing. This may not directly have affected the sensemaking in a negative way, but still exerted some kind of influence.

4.3.4. SENSEGIVING FROM TOP MANAGERS AND PROJECT GROUP IN IMPLEMENTATION 2

The second CRM project is naturally a more recent memory for the employees in Copcap, and for that reason most of the narrators also found it easier to recount their experiences and perceptions of the changes in relation to this.

Since Implementation 1, there has been considerable staff turnover in the organisation, which naturally means that other people now constitute the top management. Obviously, it also means that the project group in Implementation 2 is made up of new faces. As will be seen from the following analysis, this has undoubtedly reflected positively on the overall project and made the involved project stakeholders' sensemaking processes significantly less intricate.

A common and significant cue from the narratives is that the formal division of tasks and responsibility in the second CRM project has been much clearer and that CRM is no longer an annoying assignment imposed on someone in the organisation. AK describes the rather uneventful project in this way:

"[...] I also think, that just the relief that there was a new leader, who took ownership of the project made a big difference. It was evident that Marianna was the owner of the project and that Jeanette was the manager. So in that way, the division of tasks was much more marked" (Interview 1).

AK furthermore emphasise the fact that this CRM project was indeed considered a priority in the organisation and that Marianna was and is still making great efforts to "sell" the system to the entire organisation as *the solution*:

[...] the entire structure around it – that Marianna is the owner and somehow 'oversuperuser', and Jeanette is the manager, who you can really feel is committed to this and wants it to work – It's no longer an annoying assignment on top of a lot of other assignments. That has really been the biggest difference and had a huge impact on the entire project and organisation" (ibid.).

Merete's perception is in accordance with the above, and she recounts that:

"I think that she [red. Jeanette] has done a really, really good job. I can't really find any faults with the management of this project. She has been there as soon as something came up. And she was prompt to send out the manual, and I think she has done everything with humour and really tried to involve people in the entire project" (Interview 2).

This indicates that Jeanette's efforts and management style has been recognised and actually interpreted as sensegiving, which has eased the sensemaking process and ultimately made employees more capable of creating a plausible frame in which this CRM system would fit.

Jeanette herself also explicitly and detailed expresses how she endeavoured to manage the project and has been much more aware of the human side of the equation of implementing new technology in an organisation, which according to her, is of far greater importance than the technical side. She recounts:

"Well, we made great efforts to endorse the new system from the beginning, and tell them why we are changing and what this system can do compared to the other, and what it should be like in the future. [...] We have also emphasised what we - directors and the marketing department - think should be given priority in this process. So we have really attempted to talk the new system up" (Interview 5).

She furthermore recounts that *[...] we have been good at informing during the different stages, and also to put out fires before they spread too far, because we knew that if we didn't do anything, new critical buds would shoot around the organisation" (ibid.)* Moreover, she says that *[...] you really achieve a lot of goodwill just by listening to people [...] and by trying to solve their challenges along the way" (ibid.).* She has thus made great efforts as both project manager and change agent at making this implementation successful, and her efforts during the project can unquestionably be

identified as instances of sensegiving, which has indeed influenced the general meaning construction and acceptance of the changed organisational reality and new technology.

4.3.5. SENSEGIVING FROM EXTERNAL CONSULTANTS IN IMPLEMENTATION 2

In the second CRM project, the choice of the external consultancy company, Norriq, was much more deliberate, which was in essence because the new project group and organisation in general could not afford yet another failed attempt of implementing CRM.

Norriq was represented by one single consultant, who was on hand both during the preliminary phase as well as the first live phases in the implementation to share his knowledge and gain insight into the company structure and needs. This enabled him to adequately customise the new system and provide efficient consultancy services to the project group during the most critical phases. However, even though the consultant spent a lot of hours in the Copcap office, the narratives do not show much evidence of his influencing factor as a change agent. This may be because he primarily worked with the project group and in that way did not interact with the remaining employees. His contribution to the making of sense in Implementation 2 can thus be considered as limited to the project group, and in particular Jeanette, who as stated was the project manager.

4.3.6. SENSEGIVING FROM COLLEAGUES IN IMPLEMENTATION 2

As became evident in the analysis in 4.5.3, during Implementation 1, it was particularly the enunciation of CRM that made the employees reluctant about the change and the system in general. In contrast, the respondents generally refer to Implementation 2 in a positive way. The narratives show clear evidence of this and also offer cues, which are related to sensegiving from colleagues. For example, Rikke states: "*[...] the support towards this system is really everywhere. And it has become an important tool in our weekly meetings and we talk about it. So there is really wide support this time*" (Interview 4). Furthermore she states:

"I think that it was relatively easy to identify the advantages that it [CRM] would give us in our daily work. [...] I sit close to my colleagues, and there has really not been anything that has caused frustration. On the contrary, we have discovered the opportunities that CRM provides and the ways that we can now work more efficiently with customers " (ibid.).

According to Jeanette, this is also because there was a completely different strategy around Implementation 2. She says “[...] everything is followed through and we continuously remind and help each other to use the system. We know that this has to create value in the end, and even the CEO is now aware of and focused on that” (Interview 5).

These recounts do not show clear evidence of sensegiving from colleagues. However, they still express a general positive and engaging attitude towards CRM, which undoubtedly reinforces the overall acceptance of the change, and hence also influences the sense that employees have made in relation to the second implementation.

4.4. COMPARATIVE SUMMARY OF SENSEGIVING IN PROJECT 1 AND PROJECT 2

The analyses of the different sensegiving groups in Project 1 and Project 2 show that there was both intentional and unintentional in play in both projects. In Project 1, the project group's attempt to make employees ambassadors of CRM can clearly be identified as way of giving sense, although the attempt basically came to nothing. In the second project, there was no appointment of specific users, but generally, the project group have been aware of the importance of ‘selling’ the change and the value of it to the other project stakeholders, and this have undoubtedly made the employees less wary about the project.

In the Project 1, the external consultants may also have been important change agents. However, as their interest in the project faded out, their sensegiving came to have the opposite effect, which essentially made the employees resist the change and the system. In the second project, the single consultant from Norriq's sensegiving was arguably limited to the project group, and for that reason, he did not alter the employees' sensemaking to any considerable extent.

By and large, the sensegiving from colleagues in both projects can be categorised as rather unintentional, but nonetheless, the employees' interaction with and enunciation of the system and CRM in general has seemingly influenced the individual sensemaking, which again ultimately has been of significance to the projects' success.

5

CONCLUSION

This thesis has centred around the two attempts to implement customer relationship management (CRM) systems in the organisation Copenhagen Capacity (Copcap). The first attempt to implement CRM was generally prolonged and considered unsuccessful by both organisation members and the top management team, while the second CRM project over the course of a few months was fully implemented and generally regarded as a success in that it immediately created value for the organisation.

However, Copcap is not a unique case in terms of failing to manage the changes that undeniably follow in the wake of implementing information technology. Although there is an abundance of theory to be found on different methods and ways to successfully manage the implementation of all different kinds of information technology, more than 50 per cent of implementations are still considered failures or at least fail to deliver significant return on investment and ultimately to add value to the organisation. Although much current literature acknowledge the people-dimension of IT implementations, only few scholars seem to have attended to the fact that people generally act based on their own logic and strongest motive, which, no matter what, will affect the outcome of any change initiative. Hence, understanding how individual sensemaking in organisational change eventuates can determine the realisation of potential of strategic changes.

This thesis has thus endeavoured to explore the implementation of the two CRM projects in Copcap from a sensemaking/sensegiving perspective in order to uncover if and how sensemaking and sensegiving have affected the implementation projects. The two research questions, which guided this study, were:

- 1. How can the remarkable differences in the implementation of CRM in 2012 and in 2015 be explained by the way different users in Copcap made sense of the two projects?**
- 2. And how did sensegiving influence the users' sensemaking in the two CRM projects?**

To answer these questions, the concept of sensemaking, as articulated by Karl E. Weick (1995) as a central process for our way of understanding the world and hence our way of acting in it, was explored and related to the construction of meaning that followed the implementations of CRM in Copcap. In extension to this, the concept of sensegiving as articulated by Dennis Gioia and Kumar Chittipeddi (1991), was examined and related to the both intentional and unintentional attempts of sensegiving in Copcap in the respective implementation projects.

The research questions were empirically investigated through a single case study in which participative observation was carried out in order to get insights into the social structures in the organisation as well as the organisation members' initial perceptions of the CRM implementation projects. These observations inspired the narrative interviews from which the intention was to generate richer insights into the organisational reality as well as the meaning constructions that followed the implementations of CRM by means of the respondents' retrospective interpretations of these events and the causal explanations, which derived therefrom. Hence, narrative interviews constituted the underlying empirical data, but unfortunately this method proved difficult in reality and the data, which was generated, was thus not as profound as hoped for.

Still, it was possible to reach conclusions. The overall finding from the analyses is that, generally, the implementation of CRM was not as big a change as originally assumed and for that reason, there was essentially no need for significant cognitive processing among the employees in Copcap. On the contrary, the case analyses have shown that the remarkable differences in the two implementation projects should rather be ascribed to the overall management of the projects, including the lack of a clear definition of which needs CRM was supposed to meet, and hence the lack of an overall strategy, as well as the technology itself in each project. However, the analyses at the same time show that sensegiving efforts still seem to have contributed to changing perceptions among project stakeholders in both projects, which can ultimately be an explaining factor of the remarkable differences in the implementations of CRM.

In sum, the differences in the implementation of CRM in 2012 and in 2015 may only to a less extent be explained by the way users in Copcap made different sense of the two projects since other factors apart from the cognitive processing seemed more prevalent. However, it can still be argued that sensegiving undeniably shaped the employees' perceptions of CRM and for that reason contributed to the construction of meaning, which ultimately led to both CRM failure and success.

6

REFLECTIONS

In the final chapter, I discuss and reflect on some of the central complications I have encountered during the thesis process, which eventually allowed me to reach my conclusions. The thesis as well as research approach would undoubtedly have looked different if I had known what I know now, but similar to Weick's sensemaking maxim, I will affirm that: "*You cannot know what is important, before you explore it*". My reflections are pertinent to (1) my choice of theories, (2) my choice of empirical methods, (3) and the study results in a broader context. The different areas of reflection are discussed below in this respective order and hence follow the outline of the thesis.

6.1. THEORETICAL APPROACH

Glaser and Strauss (1967) argue that theory should be generated based on one's data. In addition, they caution against using existing theory and research as the guiding principle for data collection and analysis as it will undermine the researcher's ability to be open to new ideas, meanings and concepts. Based on their thoughts, I should therefore earlier on in my process had acknowledged that there is potentially a risk when only focusing on the aspects that are indicated by a theory, since this may overlook additional matters. However, in interpretive case studies in which the objective is to explore existing theory and assumptions in fx. a specific case organisation, I must still acknowledge that existing theory represents a significant part of the research and is what allows me to replicate findings in other case studies (Järvinen & Mik-Meyer 2005: 41; Yin 2009: 43-44).

Organisational change and change management can be explored from several different perspectives. As was discussed in Chapter 2, this thesis has explored change and the aftereffects of the implementation of CRM from an interpretive perspective with Karl Weick's (1995) seminal theory on sensemaking as the predominant one. However, even though Weick is widely cited and acknowledged for his contribution on sensemaking within organisation studies, he does not have exclusive right to the concept. Moreover, Weick's enunciation of sensemaking is rather intangible and thus, as already stated, difficult to apply in practice. It may therefore have been relevant to discuss and analyse the sensemaking processes that took place in Copcap by reference to other organisational theorists, who have also contributed to the research area of sensemaking with different enunciations and understandings of the concept. In fact, I believe it could have been relevant to explore Orlowski and Gash's (1994) take on sensemaking, independently or in combination with Weick's sensemaking theory. Their concept of technological frames offers an interesting and useful analytic perspective for studying interpretive processes related to IT in organisations. Orlowski and Gash (1994) argue that "*an understanding of people's interpretation of a technology is critical to understanding their interaction with it*" and that "*to interact with*

technology, people have to make sense of it" (p. 175). Hence, they are also concerned with the way people seek to organise and shape the different interpretations of their experiences and how they ascribe meaning to these. But instead of focusing on the identity construction of the individual organisation member as Weick does, their analytic approach is centred on frames of reference. They argue that members of an organisation develop and share frames of reference, which guide their understanding and uses of technology and that it is the differences in these frames, which may inhibit successful deployment of a technology (Davidson 2006: 25).

If applied to my analyses, it seems that at least in Implementation 1, there were multiple frames of reference and that the incongruence between these is what caused the project to reach a deadlock. In contrast, the successful implementation of CRM in the second project may be due to consistency in all project stakeholders' frames of references. Nonetheless, I believe that this analytical approach to sensemaking could have added significant value and quality to my case study.

In addition to another or supplementary aspect of sensemaking as described above, if both time and scope of this thesis had allowed me to, I believe it would also have been relevant to explore sensemaking and sensegiving in Copcap relative to the organisational culture since much literature also suggests that culture is a critical variable that is significant to the development, planning and implementation of information technology. This is so because it can be argued that, as the core essence of the organisation, culture directs and constrains action. For that reason an organisation's culture can be seen as the underlying reason why the implementation of CRM or other information technologies does not progress and deliver as intended.

Culture is an abstract and complex concept, which, as well as sensemaking, can be difficult to describe and comprehend, and there are multitudes of functionalist and interpretive theoretical approaches that can be employed when exploring organisational culture. A notable researcher within organisational culture, who defines culture from a functionalist point of view, is Edgar Schein. According to him, culture can be defined as the "*shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments*" (Schein 1996: 236). In this way, he believes that basic assumptions are at the core of culture and that they represent the belief systems that individuals have toward human behaviour, relationships, reality and truth. These assumptions represent cognitive structures that people use to perceive situations and to make sense of ongoing events, activities and human relationships, and they are formed over time as organisation members develop strategies to cope with problems and pass along those strategies to new members. Hence, it can be argued that the culture in Copcap was

also a significant factor in the implementation projects and it therefore would be necessary to understand how the employees in the organisation understand the culture.

6.2. EMPIRICAL METHODS

The concept of sensemaking is complex and diffuse, and the comprehension of it is highly influenced by the way the researcher or reader ascribe meaning to both the overall sensemaking frame as well as each of the individual properties of sensemaking. However, I was already far in my process when I made this realisation, and I therefore had to acknowledge that doing research and analysing change management from a sensemaking perspective was indeed a difficult undertaking. In particular, the collection of empirical data proved challenging and my final data set was not as profound as I could have wished for. This was partly because the narratives generally were not exhibiting serious and underlying thoughts, which made for a more shallow analysis of the changed reality following both CRM implementations in Copcap. This might not only be due to the complexity of the theoretical field but maybe also a matter of inadequate experience of doing qualitative research interviews. In order to be able to study the subject in depth and follow up on the respondents' recounts, more critical and reflexive questions should probably have been asked since this could have made the narratives richer and more interesting and thus enabled me to truly investigate the underlying causal mechanisms of the perceptions of the changes that CRM incurred in the organisation.

On the other hand, it could be argued that more interviews could have enriched the overall stories of the two projects and given more insights into the individual sensemaking that was triggered in both CRM projects. However, at the same time, when researching within a constructivist paradigm, the idea that someone has the truth and that some experiences are more or less valid than others is relinquished. Hence, I do not believe that asking broadly and aiming for representativeness would have given me richer data and made me more enlightened since there is no correlation between the number of respondent experiences and the validity of these experiences.

An alternative method, which I believe could have enriched the narratives, was to collect my empirical data or supplement it by means of focus group interviews. By applying this method, data would have been produced through the interactions in a group in which defined topics had been carefully selected in advance. This would likely have made it possible for me as a researcher to gain insight into different views and observe the interaction and group dynamics, and subsequently to attempt to clarify the central messages that were significant for both the individual and overall sensemaking that ensued from the respective CRM projects in Copcap. In a focus group interview, it

is not the goal that participants reach an agreement, but on the contrary that they exchange attitudes and opinions through a moderated discussion.

Nonetheless, despite different applications of methods, I will claim that little changes that the respondents did not consider either of the CRM projects as profound disruptive elements, which changed the organisational reality. Consequently, the sensemaking that would have been interesting to explore should therefore probably have been something more radical.

6.3. CONTRIBUTION TO ACADEMIC RESEARCH

Subsequent to compiling and sorting all of my empirical data, I realised that the implementation of CRM in Copcap in neither cases did entail the significant disruption and ambiguity that I, based on thorough literature reviews, anticipated. Rather, it seemed that the organisation members accept changes without further argument and that they are aware that in order to stay competitive and grow the business, it is necessary for the organisation to follow developments in the market. This point was also emphasised by some of my respondents, who recounted that there was actually a great need for a system that matched the overall strategy and which could help deliver customised offerings to the customers. In that way, they acknowledge CRM as an advantageous tool and it was easy for them to make sense of the change because the change fit into already existing plausible frames. That the second system can actually do more things and is more intuitive for the employees to use is likely to also have made a big difference and affect the implementation positively.

Weick (1985) states that people learn about situations by acting in them and then seeing what happens, and this may also be the reason why the second implementation was so much easier than the first. This point leads me to presume that perhaps we have now reached a point where technology is no longer something new and dangerous for generally skilled employees. This means that where it was previously about having to work with technology, which represented the biggest challenge in the process of change, employees are now experienced users of information technology, who have specific requirements for what a technology must be able to do. And if these requirements are not met, that is when the technology is resisted. For that reason, I will argue that this thesis potentially could provide the basis for a new wave of research that explores the implementation of information technology in relation to this cognitive transformation. Nonetheless, I believe that this thesis has enlarged the area of contemporary organisational studies with important insights on the human perception of technology. And with this application of my conclusions, I have reached the final point in my abductive research process.

7

BIBLIOGRAPHY

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2009). *Reflexive methodology - new vistas for qualitative research*. (2nd ed.). London: SAGE Publications
- Andersen, Ib (1997). *Den skinbarlige virkelighed: Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. København: Samfundsletteratur.
- Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (2009). *Methodology for creating business knowledge*. (3rd ed.). London: SAGE Publications
- Berry, Gregory R. (2001). Telling stories. *Journal of Management Inquiry*, 10(1), pp. 58-73.
- Bhaskar, Roy (2005). *The possibility of naturalism. A philosophical critique of the contemporary human sciences*. (3rd ed.) New York: Routledge
- Bhaskar, Roy (2009). *Scientific realism and human emancipation*. New York: Routledge
- Bridgeforth, Brian W. (2009). *Predicting change outcomes*. White Paper
- Brinkmann, Svend & Kvæle, Steinar (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications
- Bryman, Alan (2008). *Social research methods*. (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press
- Buch-Hansen, Hubert & Nielsen, Peter (2005). *Kritisk realism*. (1st ed.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis - elements of the sociology of corporate life*. London: Ashgate Publishing
- Chang, Woojung, Park, Jeong Eun & Chaiy, Seoil (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), pp. 849-855.
- Chen, Injazz J. & Popovich, Karen (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), pp. 672-688.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research methods in education*. (6th ed.). London: Routledge.
- Creswell, John W. (2003). Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches. (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications
- Croteau, Anne-Marie & Li, Peter (2003). Critical Success Factors in CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), pp. 21-34.

Danermark, Berth (2002). *Explaining society: Critical realism in the social sciences*. London: Taylor & Francis Books Ltd.

Darmer, Per, Jordansen, Birgit, Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (2010). *Paradigmer i praksis - anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser* (1st ed.). København: Handelshøjskolens Forlag.

Davidson, Elizabeth (2006). A Technological Frames Perspective on Information Technology and Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), pp 23-39

Daymon, Christine & Holloway, Immy (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge

Finnegan, David J. & Currie, Wendy L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), pp. 153-167.

Gioia, Dennis A. & Chittipeddi, Kumar (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433-448.

Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter

Goldenberg, B. (2000). What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now. *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference*. Boston, MA. pp. 27-29.

Hammer, Sverri & Høpner, James (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*. Frederiksberg: Samfunds litteratur

Henriksen, Niels (2015a). *Ledelse af forandringer - danske lederes udfordringer*. Retrieved from <http://www.forandringsledelse.info/udfordringer/ledelse-af-forandringer-danske-lederes-udfordringer>

Henriksen, Niels (2015b). *5 succeskriterier og 5 faldgruber ved forandringsledelse*. Retrieved from http://www.forandringsledelse.info/udfordringer/5-succeskriterier-ved-ledelse-af-forandring?utm_source=propeller#01

Hopkinson, Gillian C. (2001). Influence in marketing channels: A sense-making investigation. *Psychology & Marketing*, 18(5), pp. 423-444.

Iriana, Reiny, Buttle, Francis & Ang, Lawrence (2013). Does organisational culture influence CRM's financial outcomes? *Journal of Marketing Management*, 29(3), pp. 467-493.

Jacobsen, Per Østergaard & Ulka, Peter (2012). CRM 2.0 - Håndbogen, Strategi, implementering & systemvalg (2nd ed.). Rungsted Kyst & Holte: Efficiens & HerbertNathan & Co

- Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv: interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia (2001). *e-Business 2.0*. Boston: Addison-Wesley
- Kristiansen, Søren & Krogstrup, Hanne Kathrine (1999). *Deltagende observation: Introduktion til en samfundsvidenskabelig metode* (1st ed.). København: Hans Reitzel.
- Kvale, Steinar (2007). *Doing interviews*. Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *InterView - Introduktion til et håndværk*. (2nd ed.). København: Hans Reitzels Forlag
- Maitlis, Sally & Lawrence, Thomas B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 57-84.
- Maitlis, Sally & Sonenshein, Scott (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), pp. 551-580.
- Maleki, Morteza & Anand, D. (2008). The critical success factors in customer relationship management (CRM) (ERP) implementation. *Journal of Marketing & Communication*, 4(2), pp. 67-80.
- Meyerson, Debra & Martin, Joanne (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 623-647
- Mishler, Elliot George (1986). *Research interviewing - context and narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nygaard, Claus (2005). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Frederiksberg: Samfunds litteratur
- Orlikowski, Wanda J. & Gash, Debra C. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 12(2), pp. 174-207.
- Orlikowski, Wanda J. & Scott, Susan V. (2008). Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), pp. 433-474.
- Reichheld, Frederick F. & Teal, Thomas (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rigby, Darrell K., Reichheld, Frederick F. & Schefter, Phil (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), pp. 101-109.
- Saunders, Mark, Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow: Pearson.

Schein, Edgar H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp. 229-240

Scott, W. Richard (1987). Organizations – rational, natural and open systems. (2nd. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

The Insights Group Ltd. (2014). *Managing Change*. Retrieved from <https://www.insights.com/6046/managing-change---white-paper.html>

Thomas, James B., Clark, Shawn M. & Gioia, Dennis A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(2) pp. 239-270

van den Berg, Peter T. & Wilderom, Celeste P. M. (2004) Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), pp. 570-582

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Weick, Karl E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishers

Wynn Jr., Donald & Williams, Clay K. (2012). Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS Quarterly*, 36(3), pp. 787-810.

Yin, Robert K. (2009). *Case study research - design and methods* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications

Zachariadis, Markus, Scott, Susan & Barrett, Michael (2013). Methodological implications of critical realism for mixed-methods research. *MIS Quarterly*, 37(3), pp. 855-879.

8

APPENDICES

INTERVIEW 1

Transskribering af interview med Anne-Katrine Nielsen d. 26/6 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "AK".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Anne-Katrine Nielsen

Interviewer: Hvis du vil starte med at fortælle mig, hvad din rolle er her, eller hvad dit job hos Copcap er? Også gerne fra tidligere, for du har været lidt forskellige steder.

Respondent: Jamen, jeg har jo været i Copcap i, det er ved at være 3,5 år, og jeg startede som Claus Lønborgs personlige assistent. Og den stilling sad jeg i, i lidt over 2 år, hvor jeg i det sidste halve år også begyndte at have nogle lidt mindre udviklingsprojekter, jeg sad og arbejdede med, også for at få lidt nye udfordringer og nye opgaver og udvikle mig lidt i en retning osv. Og efter de der lidt over 2 år, skiftede jeg så til udviklingsafdelingen, hvor jeg arbejdede med nogle forskellige projekter, og blev så rimelig hurtigt koblet på Copenhagen Healthtech Cluster, og det er så det projekt, jeg har arbejdet på siden august sidste år som projektleder.

Interviewer: Godt. Og hvordan vil du beskrive virksomhedskulturen hos Copcap? Og det er lige hvad du forbinder med kultur.

Respondent: Ja, godt så. Jamen, den vil jeg beskrive som.. Altså. Meget.. Der er sådan meget fladt hierarki. Det er sådan meget.. Man kan bare gå ind og snakke med den store leder, hr. direktør inde i hjørnekontoret, hvis man har behov for det. Så er det også en organisation, hvor man tidligere har siddet meget i siloer på nogle projekter, fordi det har været en projektorganisation. Og der har også været nogle incitamentstrukturer, som måske ikke gjorde, at man havde det store incitament for at arbejde sammen på kryds og tværs. Men der synes jeg, at der har været en udvikling over det seneste årstid, og det begynder virkelig at komme til udtryk nu, hvor man begynder at arbejde rigtig meget sammen. Og det har altid på det sociale område været en rigtig god organisation, hvor man jo egentlig har hjulpet hinanden, på trods af, at man har siddet i siloer. Hvor man egentlig er der for hinanden og kan bruge hinanden også i forskellige sammenhænge.

Interviewer: Super. Jeg er klar over, at det ligger et godt stykke tilbage med første implementering af CRM.

Respondent: Og det er vTiger?

Interviewer: Ja, lige præcis. Men fortæl, hvad du oplevede dengang.

Respondent: Jamen, det jeg oplevede, der sad jeg jo som PA.. Og det jeg oplevede, det var, at vi på et tidspunkt på et direktionsmøde – jeg havde hørt det der CRM flere gange og skrevet til bestyrelsen. Og for at være helt ærlig, så vidste jeg nok ikke helt, hvad det var for noget det der CRM og CMS projekt. Men, der kom så på et tidspunkt, der blev der koblet.. Det var så Lars Meirup, som var teamleder i marketing på det tidspunkt, og så Julie. Primært de to personer, som blev koblet på, og som så skulle lave et oplæg til direktionen omkring forskellige muligheder for CRM systemer, som de kunne vælge imellem. Jeg tror der var 3-4 forskellige forslag og sådan lidt fordele/ulemper ved de forskellige. Og det havde vi så oppe, og der var en ret.. Jeg mener også, at Kim Bek var inde over i starten. Og der var sådan en ret tydelig anbefaling af, at det var det her vTiger, vi skulle gå med, og det var især ud fra sådan et omkostningsperspektiv. At det var

billigst og det var tydeligt, at det var det, som de her Outsourcers anbefalede. Og vores IT-afdeling.. Der var det sådan lidt uklart, om hvor meget rodet ind i det, de var. For Mohammed, vores IT-ansvarlige, han var jo.. Han sagde, at vi bare skulle have Microsoft. Og det var der ikke rigtig nogen, der hørte efter, fordi det kostede sådan 250.000 eller sådan noget. Og så var det bare sådan "Nå, det andet koster 30.000" eller hvor meget det nu var. Så det ignorerede man lidt. Øhm, og der blev så sagt, jamen vi kører videre med det her vTiger. Og der havde også været nogle, kan jeg huske, brugertests. Og det havde jeg så ikke været en del af. Men der havde været sådan en lille gruppe på en fire stykker fra de forskellige afdelinger, som havde fået lov til at se, hvordan det her layout var, om det fungerede, lærte at kende systemet lidt. Og der var det også det her vTiger, der vandt med – det var opgivet i procent – og når man har en gruppe på 5 personer, giver det måske ikke så stor mening, at opgøre noget i procent. Men det var sådan noget med, at 70 % foretrak.. Det var sådan helt crazy. Og det tror jeg også lidt var noget Outsourcers havde pushet lidt for. Og det var også dem, der havde skrevet de her procenter på.

Interviewer: Havde man ikke andre inde over end Outsourcers, eller var det Outsourcers, man havde valgt og så havde de forskellige systemer?

Respondent: Det kan jeg faktisk ikke sådan helt huske.. Jeg tror at.. Det er jeg faktisk lidt i tvivl om. Jeg der var.. Jeg tror måske, at Outsourcers havde nogle forskellige systemer, som de kunne tilbyde. Men Microsoft var uden for det, sådan som jeg forstod det. Men der var også nogle andre konsulenter.. Eller også var det CMS, det kan jeg ikke huske. Men jeg kan i hvert fald huske, at den der lille test, det var både på Microsoft Dynamics og på vTiger, og vidst et system mere. Hvor vTiger vandt en stor sejr ift. den procent. Så direktionen, de sagde ligesom go på at køre videre på det her system, og så var det jo så op til den her projektgruppe at sørge for fremdrift osv. sammen med de her Outsourcers. Og nu kan jeg ikke sådan helt huske, sådan kronologien i det, det kan godt være jeg roder lidt rundt i rækkefølgen. Men der var i hvert fald.. Der blev udpeget sådan en lead user.. Sådan en superbrugergruppe, og der var repræsentanter fra de forskellige afdelinger, og jeg repræsenterede så administrationsafdelingen. og vi skulle så blive fantastiske til at bruge det her nye CRM system. Hov, jeg glemte også at sige, at der var noget med det her Podio helt til at starte med faktisk, som Julie også.. Jeg havde fået sådan et badge, hvor der stod "I love Podio", som jeg skulle rende rundt med. Men det gik man så helt fra igen. Men jeg tror faktisk også, at det var et system, der var inde der først. Ja, det gik man helt væk fra. Det var egentlig lidt uklart hvorfor – det var ellers ret billigt, hvis det var det man kiggede efter.

Øhm, nå. Så var der de her grupper. Og der havde man nogle møder, hvor.. Bl.a. med Outsourcers, hvor de kom 2 mand. Og det var specielt ham den ene af dem, han var virkelig sælger. Kim. Han var ja.. Og man kunne også godt mærke, at folk kunne rigtig godt lide ham her Kim, fordi han var en god sælger, men altså også sjov og hyggelig og sådan. Og jeg tror også, at det var en af grundene til, at man gik videre med det her system. Ja, så vi fik vist.. Der var en masse medarbejdere, der fik demonstreret hvordan det fungerer, fik vist hvordan man skulle bruge det, og så gik vi tilbage og fik lagt de forskellige stakeholders ind. Jeg havde bl.a. ansvar for bestyrelsen, nogle af vores key stakeholders, så dem skulle jeg sørge for at få lagt ind i systemet og opdatere osv. Øh, og der var bare rigtig mange problemer med det her system. Sådan nogle små ting hele tiden, som ikke fungerede. Søgefunktioner, som ikke fungerede.. Så var det noget med, at på et tidspunkt, så skulle Marianna opdatere en eller anden kontakt, og så slettede den alle informationer under Claus Billehøj, fordi hun havde trykket på en bestemt knap inden inde på sin telefon for at opdatere noget. Og vi prøvede jo sådan at gøre opmærksom på de her problemer, der hele tiden var, og det skulle så også gå igennem projektgruppen. Og det gik bare utrolig langsomt. Og man kunne mærke, at interessen fra Outsourcers, sådan i løbet af processen, var stærkt faldende. Plus at vores IT-afdeling heller ikke havde lyst til, sådan sat lidt på spidsen, altså.. Jeg tror de følte sig lidt forbigåede, fordi.. Man kan måske også sige, at IT var måske også lidt forkantede ved bare at sige "Vi skal have Microsoft" og så var det lidt svært at tale om de andre systemer også. Det var lagt meget fast, at det var ANBEFALINGEN. Men det gjorde også bare, at IT-afdelingen heller ikke rigtig magtede det der CRM, og alle bare synes, at det var et latterligt system for at sige det ligeud.

Interviewer: Så det var projektgruppen, der drev det?

Respondent: Ja, det var det.

Interviewer: Indtil de også lidt opgav det?

Respondent: Ja. Og i starten var de meget meget på, specielt Julie var total energisk osv. Men så skete der jo så også.. Så var der nogle.. For jeg sad jo stadigvæk også som PA, og vi havde også sådan løbende opfølging på CRM på vores direktionsmøder. Og der kunne man godt begynde at mærke, at der var direktøren ikke tilfreds med fremdriften. Og hele systemet her, det var blevet placeret.. Det havde tidligere ligget under Kim Bek, som var udviklingsdirektør, men fordi han havde usandsynlig travlt, så blev det så lagt over under Claus Lønborg, den administrerende direktør. Og han skulle så ligesom sørge for.. Det var ham der var projektejer på det og skulle sørge for, at der var fremdrift osv. Og der kom så hele tiden nye sådan budgetoverskridelser, og man skulle bruge flere og flere midler til support fra de her Outsourcers. Og det begyndte også at komme frem, at det vidst var en, der sad i Indien, et eller andet gakket sted, som man skulle have fat i. Og der begyndte at komme rigtig meget utilfredshed. Så skete der også det, at projektlederen fik nogle personlige udfordringer med hendes far, som blev alvorligt syg, og derfor blev sygemeldt i en periode. Plus at der generelt inde i marketingafdelingen, hvor det her var placeret, var lidt gnidninger på forskellige niveauer. Og teamlederen, som var sådan lidt mere overordnet projektansvarlig på det, han sådan set også.. Altså, han havde heller ikke tiden og energi til at bruge på det her CRM. Så det gled sådan lidt ud og var bare en pestilens for alle med de der.. Fordi der var mange fejl, som stadig ikke var rettet. Jeg kan huske en episode også, hvor jeg også fik at vide af Julie, at jeg bare kunne skrive direkte til Outsourcers. Og det gjorde også bare, at jeg begyndte at sende alle mulige fejl. Bl.a. på et tidspunkt, der kunne jeg ikke finde Margrethe Vestager, og det var så fordi, jeg havde stavet hendes navn forkert. Jeg havde skrevet 'Magrethe' i stedet for 'Margrethe'. Og jeg var *rasende*. Og i stedet for lige.. Normalt ville man jo lige tænke "Hov, havde jeg lige lavet en fejl", men fordi man bare var så hidsig på det der system, så var det første man tænkte bare "Nu må de simpelthen tage sig sammen de der Outsourcers!" og "Hvad er det for et system, og hvad er det for noget". Så det gjorde det jo også endnu værre, og de må også bare have siddet og tænkt "Ej, de er også nogle idioter ovre i Copcap, der sender alle mulige mails". Der manglede ligesom det der filter, som kunne sende de relevante kommentarer videre og skulle sørge for, at når det bare var os, der var dumme, så fik vi det fikset internt, ikke. Ja, eller vores IT-afdeling kunne lige fikse det. Men det var så også det, der var noget af udfordringen, fordi alt skulle gå igennem Outsourcers hver gang der skulle ændres noget. Det var meget svært selv lige at få det fikset. Øhh..
Og så var der en længere periode, hvor.. Altså, jeg holdt op med at bruge det. Og det der med, at jeg var superbruger..

Interviewer: Blev der fulgt op på det? Altså havde nogle sessions eller blev der...

Respondent: Nej, det var kun i starten..

Interviewer: Så man tog ikke fat i jeres erfaringer med det?

Respondent: Nej, det gjorde man ikke. Og da Julie blev sygemeldt i en periode, der gled det fuldstændig væk. Der var ingenting overhovedet. Og jeg tror slet ikke.. Nej, der var heller ikke noget sådan i slutningen heller, da man også besluttede "Okay, måske vi skulle begynde at kigge på et andet system", der blev der heller ikke taget fat i os overhovedet.

Interviewer: Var andre klar over, at i var superbrugere? At de kunne komme til dig f.eks.

Respondent: Nej.

Interviewer: Så det var sådan internt i den projektgruppe, eller?

Respondent: Ja, det var det. Og så tror jeg også, at det handlede om, at man som superbruger måske også selv sådan skulle være lidt proaktiv. Og der vil jeg også gerne indrømme, at jeg ikke havde lyst til at sige, at jeg var superbruger på det der lortesystem.

Interviewer: Du ville ikke identificeres med..

Respondent: Nej, for hver gang man kom til.. Altså, for det første kunne jeg jo ikke finde ud af at ændre noget inde i det, fordi alt var jo fyldt med fejl lige meget, hvad man gjorde. Så kan det godt være, at der kom nogle ind og bad om hjælp til noget, men jeg kunne ikke hjælpe dem alligevel. Og så havde det også bare fået så dårligt.. Der var kommet så dårlig stemning omkring det system, at jeg helst ikke ville associeres med det. Man har vel lidt en faglig stolthed.

Og så skiftede jeg jo stilling i den periode også. Og der røg jeg jo så også lidt ud af den der superbrugerrolle, og fik meget travlt med andre projekter og sad så heller ikke med i bestyrelsen i samme grad længere. Ja. Skal jeg begynde at fortælle om det nye CRM? Eller er der noget, jeg har glemt at sige omkring det gamle.

Interviewer: Nej, men jeg kunne godt lige tænke mig at høre, om du mener, at.. Nu var du jo superbruger, men var alle ligesom.. Fik alle ligesom at vide, at nu bruger vi det her, og det er hele organisationen? Hvem var en del af processen, hvem blev inddraget i at skulle bruge CRM?

Respondent: Det var jo nok.. Det var jo primært Investment Promotion. Og der kan jeg huske, at der valgte man også og sætte ja, afdelingen der på det tidspunkt eller teamet, der på det tidspunkt hed Commercial Operations med hr. Morten Hjort i spidsen under ledelse af Lone.. For det kom jo så også oveni, at der blev lavet en organisationsændring i Investment Promotion, hvor meget af den her sådan meget generelle behandling af leads og sådan mere generelle markedsrettede aktiviteter ift. Copcaps leads, den blev så lagt over i det her team, og derfor røg CRM jo også naturligt nok med over i det her team. Det var noget af det Morten Hjort, teamleder i det team, så skulle være med til at forbedre. Og det var jeg så ikke med i, men jeg kan huske nogen gange.. Altså, jeg har bare hørt nogle ting om den proces også. Og der blev hele CRM systemet nærmest taget op fra scratch igen med, hvilke felter, der skulle være.. Noget af det, som vi også havde brugt meget tid på i starten – hvilke felter var der behov for, og det var også mange forskellige typer felter i de forskellige afdelinger. Og det betød også, at man til sidst fik et CRM system, hvor der var helt afsindigt mange felter. Og der var sådan 4 der var obligatoriske og resten det var bare fyld, og der var ingen der udfyldte dem alligevel. Og så blev de jo slettet, når Marianna eller Claus trykkede på deres knap i Outlook, tror jeg det var. Men der kan jeg så huske, at der blev det så nærmest taget op fra scratch igen, og så havde de et team.. Jeg ved ikke helt, hvem der var med i det. Men der kørte i hvert fald en proces derinde. Men der var rigtig stor utilfredshed i Investment Promotion med den her nye organisationsstruktur og ledelse, både på Lone, som jo så også endte med at blive fyret, og Morten Hjort, der søgte andre udfordringer til sidst. Men hvad jeg har hørt, så var det også.. Det var heller ikke en ordentlig proces. Og så besluttede Morten lige pludselig, at så skulle alle de der felter laves om, og nu skulle man have nye felter. Og hvis der var noget folk ikke kunne holde ud til at høre om mere, så var det felter til sidst! Så det var meget på Investment Promotion. Og så tror jeg også, at man håbede, at man.. For der havde været.. Det er tilbage til hele det her silo-tema, som jeg også indledte med at sige.. Men man havde måske håbet, at CRM kunne løse nogle af de udfordringer, man havde med det her silo i Copcap.

Interviewer: Hele den her informationsdeling i det.

Respondent: Ja, og netop at man havde en.. Altså, det var specielt på de her sektorer, hvor man havde Investment Promotion og så havde man Copenhagen Cleantech Cluster. Og der havde man sådan håbet, at de afdelinger kunne arbejde tæt sammen og på den måde skabe endnu flere jobs. Og der var nogle udfordringer.. Og det var også lidt med, hvordan de projekter var skruet sammen på osv., så det kan man sådan set ikke bebrejde hverken Lone eller Morten eller nogen som helst.. Men det gjorde bare, at de her to afdelinger, som det var, havde behov for at dele rigtig meget information, men også havde forskellige krav til den information, de havde behov for. Og det prøvede man jo så også at imødekomme med at have de her 800 forskellige felter. Men.. Ej okay, 800 felter, det er måske også lidt meget..

Interviewer: Så man ville lidt for meget med for mange?

Respondent: Ja. Og det var som om, at man så et system som en redning på nogle udfordringer, som har ligget i Copcap i nogle år, fordi man er overgået.. På grund af organisationsændringer, nye forventninger fra stakeholders osv. Og netop en kultur, der har været, som tager mange år at ændre. Der så man lidt sådan et system, som noget, der kunne være med til at løse nogle af de her udfordringer. Ja. Det gjorde det ikke.

Interviewer: Nej. Godt.

Respondent: Talent havde jeg slet ikke indtrykket af var involveret i CRM. Analyse, som man kunne tænke skulle bruge systemet en hel del var nærmest heller ikke involveret. Så var der os inde i administrationen.. Jeg var jo så lidt involveret, fordi jeg var PA. Men sådan noget som Økonomiafdelingen var nærmest heller ikke.. Og sekretæren, som også havde mange kontakter, var ikke særlig meget med, og brugte det nærmest heller ikke. Jeg ved ikke, om Mark nogensinde har åbnet det. Det tror jeg ikke.. Og jeg kan også huske, at vi skrev til bestyrelsen om projektet, at der havde vi nogle møder, hvor vi skrev en kort status på CRM.

Interviewer: Det var ikke noget, man ville have fremhævet?

Respondent: Nej. Og hvad filan skulle man skrive? Der skete jo ingenting.

Interviewer: Så hvis vi skal samle op til, at folk lidt stoppede med at bruge det, til man begyndte at overveje et nyt..

Respondent: Der var ikke et tydeligt.. Jeg tror også, at det var det, der var udfordringen ved det. Der var ikke noget tydeligt ejerskab på det. Og det var heller ikke tydeligt defineret, hvad det CRM skulle kunne fra start.

Interviewer: Og hvad det skulle bidrage til i organisationen?

Respondent: Nemlig. Altså, man fremlagde det som om, at det skulle forbedre hele den interne videndeling og informationsstruktur, som du også siger. Men altså. Det kan et system jo ikke. Det er jo kultur. Men det ved du jo også alt om. Så det er nok også en af konklusionerne i dit speciale. Ja, men så synes jeg, at der var et stykke tid, hvor man egentlig ikke hørte noget om CRM. Og jeg holdt helt op med at bruge det. Jeg gik tilbage til Excel. Fungerer godt. Det er pålideligt. Og jeg sidder nu med rigtig mange Excel-ark over rigtig mange mennesker. Men så begyndte Marianna så, og hun blev så ny direktør inde i Investment Promotion, og hun tog den så op igen. Og jeg var ikke længere PA, så jeg sad ikke med til direktionsmøderne, så jeg ved ikke rigtig hvad, der var blevet besluttet osv. Det var meget lidt information, der kom ud egentlig. Og jeg blev heller ikke som superbruger hevet med ind, eller man talte ikke om, hvordan man kunne have gjort det anderledes eller noget som helst. Der var slet ikke.. Der var heller ikke nogen formel nedlukning af det gamle CRM system eller projekt, eller hvad man nu skal kalde det. Og så fik vi så.. Så fik vi et nyt system. Jeg har aldrig.. Altså, jeg ved ingenting om det nye system. Jeg har ikke fået adgang til det.

Interviewer: Det har du så faktisk..

Respondent: Har jeg? Jeg *vidste* ikke, at jeg havde adgang til det. Og jeg har så talt med Jeanette, som har været projektleder på det, om at jeg skulle have et kursus i det, men det har simpelthen bare været kalendergymnastik, at jeg ikke har fået det ind. Øhm, og så har jeg jo så en dygtig student, som sidder og har fået ansvaret for CRM, og det er for så vidt rigtig fint ift. det administrative osv., men set sådan ud fra organisatorisk synspunkt burde sådan noget CRM måske ikke ligge hos en student. Måske administrationen af det, men måske ikke sådan den overordnede.. For et helt team. Ledelse af, hvordan vi bruger CRM.. Og jeg kan sige, at i hvert fald i mit team, og vores direktør Thomas.. Han er i hvert fald helt blank på, hvad det her CRM kan, og han er sådan meget.. Sender nogle gange nogle mails med mig CC "Sarah, hva' Sarah, kan du lige finde ud af.. Kan vi bruge CRM til det her? Det vil jeg gerne have, at vi kan bruge CRM til". Og så render Sarah rundt og prøver at finde ud af, om vi kan bruge CRM til det. Men der bliver forhåbentligt sat tid af til, at vi kan få kigget på det sammen. Men jeg har indtryk af, at der har været en rigtig god proces i

Investment Promotion og i Marketing omkring det her nye system. Jeg har også hørt, at der har været god involvering af analyse. Så på den måde har jeg egentlig indtryk af, at folk er glade for det. Men jeg kan så bare udtales fra mit team, og vi har overhovedet været involveret. Og det er sikkert også vores egen skyld. Men vi bruger det i hvert fald ikke. Vi bruger Excel.

Interviewer: Så man taler anderledes om det her?

Respondent: Ja. Man taler meget anderledes om det. Og specielt Marianna tror jeg lidt har fået rolle som oversuperbruger. Altså, hun sælger i hvert fald det her CRM system til organisationen som om det er svaret. Og jeg har også indtryk af, at de er rigtig glade for det inde i Investment Promotion. Der var lige lidt suk i starten, fordi al information så skulle lægges over i det nye system, og jeg tror der sad nogle stakkels IP-studenter og tastede en hel weekend eller et eller andet. Nogle stakkels Copcademister eller et eller andet.. Men ellers synes jeg nu, at det er blevet meget positivt italesat. Så jeg har indtryk af, at det der CRM, det kan.. Altså, det kan mange ting. Men jeg har bare ikke selv prøvet kræfter med det endnu. Så det er sådan lidt en blackbox.

Interviewer: Okay. Så vil du tro, at det denne her gang har været en mindre forandring og skabt mindre forvirring for folk? Jeg tænker, at sidste gang gik man fra Excel-ark og hvad hedder det, Lotus Notes eller sådan et eller andet, til lige pludselig at skulle bruge vTiger – at det var en stor forandring, hvor nu var det 'bare' et nyt system denne her gang. Tror du det har gjort noget ift. processen?

Respondent: Ja, det tror jeg helt sikkert, fordi man også har været vant til at bruge et CRM system, og man har også været rasende på det CRM system, så alt andet kunne kun være bedre. Og så tror jeg også, at der har været noget i, at man.. Måske det at blive taget alvorligt, også inde i Investment Promotion afdelingen, hvor man jo har gået og skreget, også i øvrigt i Analyse pylret lidt over det her gamle CRM system, hvilket jeg sådan set godt kan forstå. Og der ikke skete noget i rigtig rigtig lang tid. Og så tror jeg også bare lettelsen over, at der kom en ny leder, som tog ejerskab på det. Det var jo tydeligt, at det var Marianna, som sådan var projektansvarlig, altså ansvarlig eller ejer, at det var Jeanette, der var projektleder på det. Så på den måde var rollefordelingen noget tydeligere. Og så det at der kom et nyt system, som kunne være med til at imødekomme nogle af de her fejl eller udfordringer, som der var i det gamle system. Og så tror jeg også, at det blev sådan lidt.. Altså, man talte ikke om det nye CRM system, måske fra gamle erfaringer, om at det skulle redde hele organisationens siloudfordringer. Det var mere sådan "Vi vil gerne kunne se, hvor vores leads kommer fra, gerne kunne koble det på vores hjemmeside" – sådan lidt mere simple og konkrete ting, som det her skulle være med til at løse. Man blev bedre til at sætte ord på, hvad det var det skulle løse. "Det skal være sådan, at når jeg går ind, så skal jeg kunne finde det og det". Og ikke alt mulig andet, som systemet kan.

Interviewer: Men tror du, at nu når Thomas gerne vil have CRM systemet til at løse nogle ting – kunne det have været en god ide at have andre med. For det har jo primært været IP og Talent, der har været målgruppen, hvis man kan sige det sådan, denne her gang, i stedet for at favne hele organisationen.

Respondent: Jamen, helt sikkert.

Interviewer: Men kommer CHC så til at sidde med nogle udfordringer nu?

Respondent: Det ved vi jo ikke endnu. Men Thomas har i hvert fald nogle behov, så man kan jo håbe, at CRM kan være med til at løse.. Være med til at opfylde de her behov, som vi har. Og det ved jeg ikke om.. Umiddelbart er det nok ikke lige nogen krav de har inde i de andre afdelinger. Det har noget at gøre med den måde vi arbejder på. F.eks. at når vi skal starte et nyt projekt op, så er der en lang proces, hvor vi har talt med en hel masse forskellige mennesker om det, og så ville det være rigtig fint, at når man så starter det op, at man så ret hurtigt kan få en indikation af "Okay, de her personer er tagget på det her projekt, fordi man tidligere har talt med Halsnæs kommune omkring digital hjemmehjælp. Derfor skal vi huske at have Halsnæs kommune med i loopet, når vi går i gang". Sådan nogle ting har vi f.eks. meget stort behov for, og det tror jeg ikke nødvendigvis, at man har i de andre. Så det vil jo så vise sig, Men det har jo så også.. Det der også har været svært i den forbindelse er, at vi starter jo tit nye projekter op. Og hvornår er det så,

at man skal involvere f.eks. CHC, fordi CHC har jo i en lang periode kun været mig, i en 4 mdr. tid, og så startede Thomas, som så ekspederede altting. Så det er jo også noget med at finde ud af, når man har sådan et system og køre, både når det er i drift og når man skal have et nyt system, hvornår er det så, man involverer nogle af de der projekter, som er lidt i pipelinen, når man ikke ved, om de bliver til noget. Altså, nu kommer der også noget om kapitaltiltrækning, som skal starte op. De skal vel også bruge vores CRM system, den person. Det kan da godt være, at den person måske har nogle lidt andre ideer eller har behov for 2 nye funktioner, som man måske ikke havde.

Interviewer: Så det at være projektorganisation skaber nogle udfordringer?

Respondent: Dét gør det. Det gør det helt sikkert. Det er i hvert fald noget, man på en eller anden måde bør overveje. Jeg synes i hvert fald, at det er lidt underligt, at vi inde i CHC nærmest ikke er blevet spurt om *noget* som helst ift. CRM. Ikke at det er noget jeg går og sådan er sur over, men det gør også bare, at jeg stoler på, at det fungerer nu. Så kan det godt være, at jeg bliver lidt negativ, hvis det så viser sig, at de ting vi også skal kunne inde ved os..

Interviewer: Ja, og især hvis der kommer en forventning til, at i også skal bruge det, at det så ikke lever op til det i rent faktisk skal bruge det til, fordi I ikke har været en del af processen.

Respondent: Ja, og jo også.. Nu er vi jo efterhånden 4-5 mennesker, ikke..

Interviewer: Ja, der er jo også noget videndeling, i stedet for at i sidder med hver jeres..

Respondent: Ja, vi sidder med hvert vores.. Og vi har et ret stort behov for at dele kontakter osv. Og også ift. at Jesper jo har dialog med nogen i Københavns Kommune, og det er lidt nogle andre, men også lidt de samme, og kan vi.. Hvordan kan vi lige bruge hinandens kontakter og sådan noget. Der kommer til at være et ret stort behov, for vi er jo total stakeholderdrevet, vi laver jo ikke andet end at tale med folk hele tiden. Altså, det gør vi seriøst ikke.. Og der kunne jeg virkelig godt bruge noget overblik over, hvem er det Jesper har talt med og hvornår og.. Og hvem er det Michael taler med, og hvem taler Thomas med. Og nogle gange kommer man lidt til at tale med de samme oveni hinanden. Det kunne være rart nok at få lidt bedre overblik over det. Vi bruger meget tid på at sende emails til hinanden.

Interviewer: Ja, hvor det måske bare var lettere at logge ind og kunne se en mailkorrespondance f.eks.?

Respondent: Ja. Og så også bare.. Thomas, han har ikke en mail på vores styregruppe, den tror jeg ikke han ved, hvordan man sætter ind. Det var måske meget rart, at han havde den.

Interviewer: jeg tror faktisk jeg har fået det hele. Er der noget du kunne tænke dig at tilføje? Noget som enten har undret dig, eller noget du har bidt mærke i, eller? Eller hvad vil du sige, at den største forskel fra dengang og nu, det er?

Respondent: Det tror jeg helt klart er hele italesættelsen. At det er Marianna, som er blevet.. Sådan hele strukturen omkring det. At det er Marianna, der er blevet ejer og det er Jeanette, der.. Som man også kan mærke rigtig gerne vil det her, at det ikke er sådan en 'øv-opgave', man sidder med oveni en hel masse andet. Det tror jeg har rigtig stor.. At det har haft rigtig stor betydning. Og så vil jeg også bare sige, at altså.. Tilbage til det her.. Jeg har jo stadig ikke set det, så jeg er meget spændt på, om jeg overhovedet kan bruge det til noget. Det har jeg en helt klar forventning om, at jeg kan, men det må tiden jo vise.

Interviewer: Men processen virker som om den har været bedre?

Respondent: Ja, i hvert fald for de andre. Men ikke.. Vi har jo så bare ikke.. For os har den måske været lidt dårlig, fordi vi jo ikke har været involveret i det. Og lige nu synes jeg også, at det virker lidt uoverskueligt at skulle til at sætte sig ind i det, hvis jeg skal være helt ærlig. Det er nok lidt noget, jeg kommer til at udskyde indtil jeg ikke kan slippe for det længere.

Interviewer: Ja, så i stedet for at få alle med fra starten, egentlig ligesom man gjorde med det første, så kommer der til at være noget i etaper, og husker man så lige at få folk involveret ordentligt i det.

Respondent: Ja, lige nøjagtig.

Interviewer: Jamen, mange tak. Det var meget interessant.

INTERVIEW 2

Transskribering af interview med Merete Sandager d. 26/6 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "Merete".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Merete Sandager

Interviewer: Hvad er din rolle her hos Copcap, eller hvad arbejder du med?

Respondent: Jeg arbejder med at brande Danmark som en attraktiv karrieredestination overfor højtuddannede, udenlandske specialister.

Interviewer: Og hvor længe har du været her og arbejdet med det?

Respondent: Jeg har været her siden september 2012 og arbejdet med det projekt. Og det har fordelt sig på to områder – det har været ift. at udvikle employer place branding materialer, hvor virksomheden selv kan hente materialer gennem en toolbox, med den forudsætning, eller fra det udgangspunkt, at virksomhederne er rigtigt gode til at brande sig selv og deres eget employer brand, deres job, hvilke karriereveje og muligheder, der er i den virksomhed. Men man bruger stort set ikke Danmark som en tiltrækningsfaktor. Så alle de styrkepositioner, som man har, som man kan differentiere sig på ift. at tiltrække, dem bruger danske virksomheder ikke i så høj grad. Og det kan der være forskellige grunde til, men meget af det er måske ift. ressourcerne og tidsbegrænsninger i det. Og så er det måske også bare uvidenhed om at det kan være en stor del af beslutningsgrundlaget, når man relokerer, og specielt, hvis man har familie. Og det med familier kan man se på de målgrupper vi har. Når vi søger nogen med +5 års erfaring, så er der en overvægt, som kommer med en medfølgende spouse og også mange, der kommer med børn. Og så bliver de bløde værdier lige pludselig vigtigere. Så Toolboxen er et mål til at forbedre sit eget employer brand med nogle place elementer. Og tanken er, at man ligesom tager det, som understøtter virksomhedens egen fortælling. Så en plug and play løsning.

Og den anden del, som også handler om employer place branding, er hvor vi så er med til at skubbe viden ud omkring Danmark som attraktiv karrieredestination gennem større kampagner, som er meget målrettet mod et bestemt segment af dem, vi har behov for, eller har svært ved at få i Danmark. Og tanken er igen, at det ikke er noget, som kan erstatte virksomhedens rekrutteringsstrategi, men det er noget der kan understøtte deres strategi. Fordelen for virksomheden er at der er en fælles kosteffektiv måde og brande Danmark som en attraktiv karrieredestination, som de ikke nødvendigvis selv formår at komme ud og gøre. Så der er sådan.. Ja, så i stedet for at virksomhederne er ude hver især og betale penge i nogle af de her kanaler, så bliver det ligesom gjort fælles, og det er en fælles fortælling omkring det at arbejde i Danmark, der kommer ud. En anden fordel er selvfølgelig, at de bliver eksponeret i langt højere grad end hvad de nødvendigvis selv kan. Det er selvfølgelig vigtigere for de små og mellemstore end for de store, som har muskler og masser af ressourcer i HR og marketing, og medfølgende budgetter. Så er målet også, at de skal få et større inflow af flere og mere kvalificerede kandidater, fordi vi prøver at målrette mod de passive kandidater, som ikke nødvendigvis findes på jobportaler eller hvor virksomhederne har tendens til at annoncere deres jobs, så prøver vi at ramme et segment, som er langt sværere for dem at få i tale, baseret på en masse research. Men for at komme tilbage til CRM systemet, så er vores hovedkunder jo virksomhederne.

Interviewer: Og hvordan bruger i så CRM?

Respondent: Jamen man kan sige, vi har jo haft dialoger med virksomheder i de sidste 3 år, og de har jo ligget på adskillige Excel-ark, og hver gang der var nogen, der skulle bruge noget, så var det et nyt Excel-ark, og hver gang der var en ny kampagne, så var det et opdateret Excel-ark. Og man kan sige, at der kom jo et CRM system, lige som vi startede i september i 2012. Der var vi allerede med i en test omkring valg af CRM, hvor der var nogle brugerundersøgelser primært ift. design. Så der var nogle forskellige designs, jeg tror vi havde 3 forskellige systemer, man blev præsenteret for baseret på design. Så ikke noget bruger... kan man sige..

Interviewer: Funktionalitet eller var det en del af det?

Respondent: Nej. Altså jo, man kan sige, at det jo selvfølgelig var brugerfladen vi blev introduceret for, så det var jo selvfølgelig en præsentation af funktionaliteten. Og jeg tror også, at jeg var en af dem, der valgte det, altså på brugerflade, fordi det måske havde et lækkert layout i virkeligheden. Og måske mindre tungt, som nogle af de andre godt kan have tendens til at have. Og så kan det også godt have noget at sige, at fordi det var noget, der blev nyudviklet, så havde det måske ikke alle de funktionaliteter, som på den måde kan være positivt, men på den anden side kan det også være enormt forvirrende, at der er så mange funktionaliteter, som du i virkeligheden ikke har behov for. Så jeg synes, at i den første implementeringsfase, så var der brugerinddragelse.

Interviewer: Som du var en del af.

Respondent: Ja, som vi var en del af. Jeg tror faktisk, at der var rigtig mange, som var valgt ud til at deltage. Så jeg tror egentlig, at brugerdeltagelsen var høj. Det.. Implementeringen tog utrolig lang tid, der var helt klart noget med projektstyringen. Og i bagklogskabens ulideligt klare lys så var det nok også et valg på en rigtig god sælger, fremfor måske et rigtig godt produkt. For det viste sig jo så, at mange af tingene skulle udvikles på ny, ikke bare customised, men måske i virkeligheden udvikles. Og så tror jeg også, at man simpelthen havde taget munden for fuld. Man havde planer om, at alt skulle integreres i det her CRM system og sælgeren har bare sagt "ja, ja, ja, ja", men i virkeligheden, så var det måske ikke der hvor.. Udviklingen lå langt væk ift. måske det nære, fordi udvikleren sad i Indien og det tog lang tid. Det var ikke sådan noget dag til dag.

Ja, altså jeg føler.. Nu kan jeg ikke helt dataerne, men jeg synes, at der gik lang tid før at man ligesom startede processen til at man faktisk havde et system. Og det system man så fik var hele tiden lidt dårligt.

Interviewer: Lidt bagud ift. de behov, der egentlig var?

Respondent: Ja. Og jeg ved sgu ikke hvor aben lå. Altså, der var helt klart en dårlig styring herinde fra, som sagtens kunne være noget med forklaringsproblemet – hvad var vores behov egentlig. Måske forståelsen for, hvad var de forskellige afdelingers behov i virkeligheden, som ikke blev leveret videre til udvikler, som så i sidste ende faldt tilbage på.. Altså, det virkede jo som om systemet ikke fungerede optimalt. Og når funktionaliteterne måske ikke var blevet.. Eller, behovet for funktionaliteter ikke var blevet lyttet til. For der har.. Så kan man godt sige, at der var brugerinvolvering ift. *valg* af system, men der var ligesom aldrig en inddragelse på, hvad vores behov var, synes jeg ikke. Det husker jeg i hvert fald ikke. Det kan godt være, at der har været for nogle afdelinger. Det kan godt være, at der var for teamleads. Det kan jeg ikke huske. Det kan være Morten kan fortælle, og han blev inddraget i sin tid. Øhm, i hvert fald fik vi et produkt, som aldrig blev, ligesom, taget ordentligt i brug. Og jeg ligesom, at nogle brugte det og andre brugte det aldrig. Jeg forsøgte at bruge det, og man blev også lynhurtigt træt af, at når man skulle lave en kommentar, når man har væretude ved en virksomhed, så ønsker man at lave den rimelig hurtigt. Når funktionalitet så ikke virker to uger i streg, så er det som om, at det bliver mindre vigtigt at ligge det ind efterfølgende. Og det synes jeg tit, at det var med det. Og så tror jeg, at det her med, at de havde tænkt, at det skulle bruges som et projektledelsesværktøj.. Jeg tror simpelthen, at man havde taget munden for fuld ift. hvad man tænkte, at der skulle udvikles på det.

Interviewer: Det skulle løse for mange problemstillinger eller ønsker?

Respondent: Ja, jeg tror lidt, at det blev sådan et uhyre, som bare fik lov til at vokse. Og så kan man sige, at det helt klart var den forkerte person, der var på det, som jeg simpelthen ikke tror havde nok indsigt og ikke nok erfaring med at implementere sådan nogle ting i organisationer. Ikke havde indsigt i CRM i forvejen. Og simpelthen ikke havde overblik til det.

Interviewer: Hvordan oplevede du, at man talte om det? Altså efter det var kommet. Du siger selv, at du stoppede med at bruge det.

Respondent: Ja, jeg har aldrig været rigtig positiv, og jeg brugte det.. Jeg synes faktisk, at jeg fik puttet rigtig mange ting ind. Men det var ikke min fornemmelse, at det ligesom havde en effekt..

Interviewer: Det var bare data, der lå der?

Respondent: Ja, det var noget data, der lå der, og så var det ikke rigtig noget man kunne.. Ja, altså jeg synes lidt..

Interviewer: Der manglede lidt det, der gik den anden vej fra systemet eller hvordan?

Respondent: Ja, altså der var jo.. Hele integrationen med Outlook fungerede bare heller ikke, så man skulle ligesom til at ligge sine aftaler ind i CRM systemet, og det var der jo ingen, der gjorde. Og det var noget af det, de havde lovet, som så efterfølgende ikke kunne lade sig gøre. Og så kan man igen sige "Hvor ligger den", men altså.. Nu havde vi en diskussion, da vi skulle udbygge vores eget, om det skulle lægge.. Det ville de have haft inde i vTiger systemet. Og de ville jo have haft, at det skulle være sådan en slags, ja database deri også ift.. De ville have haft, at vi f.eks. også skulle lægge Toolbox ind i det regi. Og igen, når man snakker med sælgeren, så siger han "Det kan vi sagtens, det kan vi sagtens, det kan vi sagtens". Så snakkede man med Mohammed, som sagde "Det kan godt være de kan, men de skal jo først udvikle det". Og det har bare ikke vist sig at være super godt. Så Mohammed var faktisk helt klar i spytten "Hold dig væk". Men der var jo pres fra organisationen, at når man havde brugt så meget tid på at få et system, som i virkeligheden burde kunne indeholde mere.. Så kan man så kigge på valg af udbyder, hvor ejeren af det firma havde samme efternavn, som en af dem, der sad i vores Marketingafdeling.. Det ved jeg ikke, hvad man skal lægge i. Det er jeg ikke en del af. Man kan sige, at hvis man valgte på baggrund af den brugertest, man lavede, så er det måske fair nok. Men når sådan nogle ting så går galt, så er det måske, at man også skæver til sådan nogle ting. Nej jeg.. Det kan godt være, at vTiger kunne mere end det gav udtryk for. Så er det måske også noget med, hvordan man blev introduceret til det. Og hvor meget buy-in der var. Men det hænger helt klart også sammen med..

Interviewer: Buy-in fra folk selv eller?

Respondent: Fra organisationens side, ikke. For der skal jo også være, kan man sige.. Sådan noget skal også være en lille smule topdrevet ift. at lederne også kræver, at man bruger det og lederne bruger det ift. at trække.. Det forsøgte man jo også. Man forsøgte jo at lægge cases ind, men det var jo også sigende, at.. Det er blevet sagt flere gange "Nu håber vi, at alle casene er inde, så vi kan trække informationer ud", og det er jo også det sådan et system skal kunne. Man skal jo kunne trække KPI'erne ud. Det tror jeg faktisk godt, at systemet kunne, men det var jo helt åbenlyst, at folk først lagde dem ind, altså til sidst. Man brugte det ikke som et arbejdsværktøj i hvert fald.

Interviewer: Det var mere et samlingssted for data?

Respondent: Ja, det tror jeg det var for nogle i IP. Altså, nogle i IP kunne man jo se brugte det rigtig meget. For andre kunne man se, at det var noget, man lagde op til sidst, når man havde lukket det hele. For der skulle det ligesom ind, for at de (læs: Analyse) kunne trække det ud. Så ja. Jeg.. Da det blev introduceret, at man skulle have et nyt, der tror jeg, at der var mange, der tænkte "Hold da op, det var ikke lang tid efter", men på den anden side tror jeg, at alle var helt klar. Man godt kunne se, at det nuværende man havde, det fungerede ikke. Så hvis man skulle noget, så skulle man nok tage det store skridt og bide i det sure æble og

simpelthen skifte det ud med noget, der fungerede. Og så kan man sige.. Altså, jeg har virkelig stor respekt for Jeanette, der har kørt det, og jeg synes, at hun har kørt det så tight. Men man kan selvfølgelig ikke afvise, at det er fordi man ser det i lyset af den dårlige projektledelse i det tidligere – så har denne her jo virket.. Det har selvfølgelig også været hendes læring, hvordan det ikke skal gøres..

Interviewer: Så hvordan vil du beskrive den seneste proces? Der har Talent jo været rigtig meget med og egentlig været en af de primære målgrupper.

Respondent: Ja, altså der tror jeg måske også at.. Her blev vi jo inddraget i en workshop ift. kan man sige usability, så altså, hvad er vores behov, hvad er det, vi gerne vil bruge det til, hvordan er vores forretningsgange allerede nu? Så kan man understøtte de forretningsgange, som vi allerede har nu i stedet for at tvinge en ny igennem et system, der kan én ting. Og det er min fornemmelse, at hun har gjort med alle sammen. Og derfor var det heller ikke et spørgsmål om, hvad vi skulle vælge. Altså, der var der nogle, der tog et kvalificeret valg. Dét her, det er et rigtig godt system. Det tror vi på kan, og dem stoler vi på. Og det er så i stedet for at kigge på look and feel og.. Altså, så har det mere handlet om at få buy-in fra virksomheden og få klarlagt de forskellige behov i de forskellige afdelinger. Og så kan det godt være, at det har taget noget tid, men altså, jeg tror også succeskriteriet eller den succesfaktor bør tilskrives, at man har fået den rette information, før man begynder at udvikle, så man ikke ligesom havner i den samme grøft igen.

Interviewer: Så man har gjort et større stykke arbejde inden?

Respondent: Man har gjort et kæmpe stykke arbejde. Man kan sige, at man også har valgt et system, som er så gennemtestet og som har en kredibilitet. Og så har man jo lyttet til organisationen, og så har man fået customised de dele, der er relevante at få customised. Ulempene ved de her er jo, at der er sådan nogle prædefinerede elementer, som ikke giver mening – hvad er Opportunities, hvad er Leads, altså alle de her forskellige. Og kampagner og.. Og det er jo sådan noget, der godt kan skabe en smule terminologiforvirring, når man bruger noget.. Men altså, jeg synes egentlig ikke, at.. Det er selvfølgelig noget man skal tænke over i starten, og man skal jo have.. Ingen systemer er bedre end det data man putter ind, så det er jo helt klart noget med datadisciplin også for de enkelte afdelinger. Og også på tværs. Hvordan bruger man Opportunities, hvordan bruger man dem ift. KPI'er og til Analyse. Hvad bruger man marketinglister til og de her forskellige..

Interviewer: Man havde en workshop, hvor jeg var med, hvor i brugte et ord om noget, og konsulenten blev ved med at bruge et andet ord om det samme, hvor man faktisk talte helt forbi hinanden..

Respondent: Ja lige præcis. Når du siger kampagner, hvad mener du så med kampagner? Og når du siger et Lead, hvad mener du med et Lead og hvad mener vi med et Lead. Og den terminologi skal man selvfølgelig have fordi man i sådanne systemer har nogle prædefinerede terminologier, som ikke nødvendigvis stemmer overnes med det man selv bruger. Men altså, det er jo.. Jeg ved ikke om man kan komme ud over sådan noget i de her..

Interviewer: Det er en lille ting, når man..

Respondent: Ja, jeg synes det er en lille ting, når man tænker på det store hele. Så er det ikke.. Men selvfølgelig. Bliver det galt fra starten, så er det galt hele vejen igennem.

Interviewer: Var det også et problem i det første?

Respondent: Neej, fordi der.. Ej, nu skal jeg lige tænke mig om, om der var noget.. Altså, jeg lagde jo egentlig bare information ind på virksomheder, og så lavede jeg en note, når jeg havde haft et møde med dem. Det var faktisk det. Og så forsøgte man at lave sådan en klikke-af 'Du har været på en kampagne'. Men det var noget, man arbejdede mindre med. Altså, det var ikke noget.. Hvor man kiggede meget på, hvordan man kunne følge dem og trække dem naturligt ud ift., kan man sige, evaluering og analyse efterfølgende. Så der har været gjort et godt stykke arbejde ift. hvordan man kunne trække sine KPI'er ud.

Fordi man kan sige, de KPI'er man trak ud før, det var også nogle man bare tastede ind baseret på, hvor man ellers havde dem.

Så er der selvfølgelig også kommet et større behov internt i Talent, men også fordi.. Også selvfølgelig med Expand & Retain fordi vi snakker med nogle af de samme virksomheder. Så hvis vi skal blive bedre til at vidensdele og ikke ringe til de samme, så er det selvfølgelig også en kæmpestor fordel, at man kan se, at de tidligere har været i dialog en virksomhed, også i forbindelse med en anden sag, eller hvis de har været i kontakt med Kasper Jorn, så jeg lige snakker med ham inden. Altså den vidensdeling er jo også rimelig vigtig. Og så er det bare nemt. Det er nemt at koble ting fra Outlook. Det synes jeg virkelig fungerer godt. Jeg har ikke sådan så meget negativt at sige om det. Jeg synes også, at det bliver rettet ekstremt hurtigt, når man har nogle forslag nu. Og det fungerer fint med, at man sender det til Jeanette, som så sender det videre. Ja. Og. Så der har ikke sådan været en stor modvillighed ift. sådan at.. Man føler, at der er lydhørhed. Når man sendte noget til Lars, så var man måske ikke helt sikker på, om det kom videre og hvor det endte henne.

Interviewer: Og hvordan så, hvis du tænker forandring – var det en stor forandring dengang at skulle bruge et CRM system eller var det egentlig lidt lige meget for dig, fordi du kom ind i en organisation..

Respondent: Jamen, jeg har været vant til at bruge CRM systemer, så jeg synes, at det var.. Altså, da vi startede processen, var jeg enormt forhåbningsfuld. Men man kan sige, man startede jo også på et tilpas.. Hvad hedder sådan noget.. Når man starter med at udvikle et projekt. På det tidspunkt skulle jeg interviewe 50 virksomheder, og det kunne fanme have været fedt at have et CRM system, der fungerede dengang, ikke. Og her og nu sad man så med en masse afkrydsningskemaer for både Region Syd og Region Midt. Ja. Og så.. Ja, man kan sige. Jeg kan næsten ikke engang huske det der. Jeg kan huske, at vi får det og så bliver det bare sådan lidt sluppet, tror jeg næsten man kan sige.

Interviewer: Så man fulgte det måske ikke helt til dørs?

Respondent: Så fik man nogle.. Så sendte han sådan nogle CRM opdateringsmails rundt, som måske var så lange, ikke. Men hvor meget læser man egentlig? Man ved det er kedeligt – der står CRM, ikke? Og så tror jeg bare ikke, at den information kom bare ikke ud. Man var bare ikke god nok til at skabe den fornødne indsigt og.. Jeg tror ikke, at der var nogle, der var imod, at vi skulle have et CRM system, overhovedet. Jeg tror bare, at man blev sådan tilpas skuffet hele vejen rundt.

Interviewer: Og så blev skuffelsen måske lidt til modstand af det?

Respondent: Ja, det tror jeg. At det kunne ligesom ikke rigtig betale sig alligevel, ikke. Så skulle man bare bruge ekstra tid.

Interviewer: Men folk var alligevel positive, da man så introducerede et nyt?

Respondent: Ja, for man har jo hele tiden tænkt, at der var behov for et. Så det er min fornemmelse – nu kan jeg selvfølgelig kun snakke for mig selv – men jeg synes, at det var en lettelse. Man tænker sådan lige "Hold da op, nu har vi brugt så mange penge, det var hurtigt". Men omvendt, den næste tanke som kommer lynhurtigt det er også "Men det fungerer jo ikke". Så skal man blive ved med at kaste penge i forbedringer, hvis man i virkeligheden ikke stoler på, at det kan blive.. Altså, det var måske lavet så markant forkert, at du kan ikke rigtig.. Altså..

Interviewer: Der var kun én vej, og det var frem?

Respondent: Ja, det tror jeg måske. Som bare ikke var den rette vej måske. Så jeg synes.. Og så kender jeg selvfølgelig systemet, som blev valgt, og det er et jeg har arbejdet med før, så derfor vidste jeg også, at det fungerede. Men man er jo også godt klar over, at der er rigtig rigtig mange funktionaliteter, og det måske er der, det handler om og skære ned til det, man rent faktisk har brug for. Og det er det jo også. Du kan jo fyldes alt muligt i det, men nu kan man se.. Jeg sidder selv i en afdeling, hvor jeg godt nok synes, at de var langsomme om at komme i gang med at bruge det. Men jeg tror, at det er ligesom, når man får..

Interviewer: Har det været bedre denne her gang?

Respondent: Ja, altså nu har man jo også inddraget alle. Man kan sige, man har haft en workshop for *alle* i Talent, man har haft en workshop for *alle* i IP, så det tror jeg helt klart har haft noget at sige. At man så ikke nødvendigvis alle sammen bruger det.. Det finder de nok også ud af, at der er en eller anden benefit ved at lægge ind. Specielt når jeg skriver "Dem har jeg snakket med, og det står i CRM".

Interviewer: Så er de tvunget?

Respondent: Ja. Eller når jeg laver en Opportunity på vegne af dem og sender dem linket og siger "Så ligger der en på jer". Og så bruger jeg det jo også som et arbejdsværktøj. Altså, jeg bruger det ift. hvem jeg skal følge op på, og altså, bruger Opportunities aktivt og sætter en opfølgningsdato på. Og så med tiden håber jeg, at der bliver et direkte link, således at når jeg lukker en, så går evalueringen i gang automatisk og så spiller CatGlobe sammen med. Men det.. Lige nu kan man sige, at det stadig er håndholdt fra Ronja. Men, og det kan også godt være, at det er fint nok, at man *gør* det.

Interviewer: Så for dig giver CRM rigtig god mening ift. arbejdet?

Respondent: Ja, det synes jeg. Jeg synes også, at man har et formål med at bruge det. Og så er det et eller andet sted.. Det er jo også fedt at slippe for alle de her Excel-ark. Er det så det fra den forrige kampagne.. Altså, der ligger stadig noget omkring terminologi, vi tester. Altså, der ligger stadig noget i, hvad skal Opportunity'en hedde og er det vigtigt. Hvordan kan vi følge det ene, det andet eller det tredje. Og der er jo nogle ting, hvor man kan sige, at der er nogle ting, der er need-to-have og nogle der er nice-to-have. Og hvad er det egentlig vi skal måle på, som man ikke kan trække ud. Så, så længe.. Nu har vi ikke prøvet at trække data ud endnu, men min forventning er, at det burde være muligt. Så tanken er selvfølgelig også, at vi skal til at bruge.. At vi på et tidspunkt kan bruge kampagnedelen. Har vi nu noget, der skal sendes ud til flere virksomheder end dem, jeg arbejder med, jamen så har vi stadig muligheden for at hive dem ud baseret på har de HR-ansvar, har de CEO-ansvar, og sådan nogle ting. Og så kan man sige, at min mailingliste ligger lige pludselig inde i marketinglisten i stedet for at den ligger i et Excel-ark. Og det tror jeg kommer til at have en effekt. Jeg er i hvert fald fortaler af det. Det tror jeg ikke, at der er nogen tvivl om eller noget forstået i.

Men jeg vil sige, at det bedste jeg nogensinde har oplevet, det var i en lille svensk salgsorganisation, hvor jeg arbejdede, hvor der simpelthen var en, der udviklede. Altså en som arbejdede der, som udviklede et CRM system specielt til det. Og det er jo på mange måder det aller, aller bedste, fordi så har du lige præcis det, du har behov for og lige præcis de funktionaliteter, du har behov for. Og der er ikke andet. Men det kan jo også godt være, at en organisation lige pludselig vokser ud af det system.

Interviewer: Ja, for herinde er det jo meget projekter, man kører for måske 3-4 år af gangen. Så hvordan får man lige skruet et system sammen, der giver mening for alle at bruge.

Respondent: Ja, og tanken er jo også, at vores hovedmålgrupper er jo stadig virksomheder, og dem skal man ligesom kunne kommunikere med og trække fra. Og så vi så også en del politiske stakeholder, som måske også giver mening at have deri. Og der ved jeg så ikke noget om, hvordan det bliver brugt. Om det er ligeså fordelagtigt her. Men der kunne man godt have en marketingliste, som hed 'Stakeholder i Region...'.

Interviewer: Det tror jeg faktisk også er den måde, man har valgt at arbejde med det.

Respondent: Ja, så der er jo muligheder. Men jeg tror godt, at man kan miste fokus i det, og det tror jeg ligesom måske er faldgruppen i det. At man..

Interviewer: Ja, for denne her gang har man jo meget fokuseret på IP og Talent..

Respondent: Ja, og det er jo ligesom også vores to hovedafdelinger nu, ikke.

Interviewer: Tror du man mister nogen ved at gøre det på den måde?

Respondent: Nej, det synes jeg egentlig ikke. Jeg tror helt klart, at det.. Det er jo os, der skal arbejde med det i det daglige og det er vores arbejdsværktøj. Og som sagt, skal Copenhagen Healthtech Cluster arbejde med det, jamen så burde det også være rimelig nemt for dem, at lægge deres stakeholdere ind, og have det som en Opportunity, og så hedder det jo bare CHC, ikke.

For jeg synes lidt, at det man manglede før, det var dem, man havde talt med som sagde "Kontakt os om et halvt år". Og så lå de inde i det der Excel-ark og på en mail, og så glemte man dem, fordi efter et halvt år.. Altså, i principippet kunne jeg have snakket med 100 virksomheder, og hvis halvdelen sagde "Nej tak" og en håndfuld sagde "Om et halvt år", så var det måske halvdelen, man huskede. Hvor nu kan du lave en udløbsdato.. Du kan lave en Opportunity, som er fremadrettet og så kommer den med en follow-up mail til mig, den Opportunity skal du tage fat i. Så det betyder også, at det på en eller anden måde lettede min arbejdsgang. At så kan jeg egentlig bare lave den, og så er den ude, og så ved jeg, at den kommer i min mailbakke om et halvt år. Og det er helt klart en stor fordel for mit vedkommende. Der ligger også noget omkring, hvornår vi evaluerer, og hvornår de er kommet med. Så det er også noget med, at jeg kan trække data ud, hvor at, før havde man måske ikke lige fået med i de der Excel-ark at det var d. 23. august, at de lagde sig ind. Og der kan jeg jo se, at nu laver jeg en Opportunity med det samme, ikke. Når jeg laver den Qualified, så er de med. Så det håber jeg også, at jeg kan trække ud. Qualified hvornår på dato, ikke. Og så er der måske noget i terminologien, der kunne.. Eller, det er igen tilbage til den data man putter i. Fordi der er nogle røde knapper.. Det er rigtig fint, at der er røde knapper, fordi det er jo man skal fylde ud, men f.eks. den her 'Source' – hvor kommer de fra? Det er måske sådan en, hvor man er sådan lidt.. Nu ved jeg det, fordi jeg er inde i terminologien, når man har snakket om det og spurgt ind til det – det gjorde jeg faktisk i det gamle system – spurgt ind til Source, for hvad mener i med det? Men det er selvfølgelig fordi man kigger på, hvor vi får vores, det der dengang hed Leads, som måske ikke hedder Leads nu.. Hvor får vi dem fra og hvilke kanaler er vigtige? Og det er jo en ret vigtig information også for Marketing at se efterfølgende og reflektere over, hvor får vi egentlig.. Hvilke kanaler er dem, der giver flest lukkede sager. Og hvis ikke du får forklaret vigtigheden af den.. Jeg synes også, at der på det tidspunkt var der i IP igen.. Så skrev jeg til Jeanette "Jeg mangler at kunne kreditere IP, som værende min Source" også. Fordi der kom jo også tit noget inde fra Anne, hvor de havde snakket med en virksomhed. Og så marketing, hvis de havde haft.. Og så blev det jo rimelig hurtigt lavet om. Men jeg tror bare, at det godt kan blive en af de der udvandende, som man ikke tager..

Interviewer: Så den er ikke obligatorisk nu?

Respondent: Jo jo, det er obligatorisk nu, men hvis ikke du forstår værdien af de forskellige input, så jeg man kan få.. Altså, det er jo igen datadisciplin på det.

Ja, så det sværeste på det har egentlig nok været det her med terminologien og forstå, hvordan man bruger en Opportunity, og hvordan man sådan retter det til IPs arbejdsgange. Så ved jeg, at der har ligget et helt stort issue i YGA regi, fordi der er det ikke virksomheder, men personer, fordi man måler personer i job. Og det har selvfølgelig haft en helt anden udfordring. Og der tror jeg måske bare, at man har lavet en marketingliste. Jeg er lidt i tvivl. Så igen, det er det her med, som du siger, vi er mange forskellige projekter, og der må man også lidt sluge nogle kameler. Det kan det meste, men det kan simpelthen ikke lige de sidste 10 procent til det her formål, og så må man jo så tage det manuelt. Men jeg synes virkelig, at de har forsøgt at imødekomme rigtig mange funktionaliteter, som er blevet efterspurgt ift. arbejdsprocesser og behov, man har. Jeg ved, at Morten rynkede lidt på næsen, når de igen kom tilbage og spurgte om noget, hvor han synes, at han havde fortalt det. Men jeg tror så også, at det er lidt af en mundfuld at blive fortalt, hvad det er man gør, og så rent faktisk at være sikker på, at man formidler det rigtigt videre, ikke. Så kan det godt være, at han synes, at han har fortalt det, men der sidder stadig en i den anden ene, som skal forstå det.

Interviewer: Ja, for at lave det, som han gerne vil have det i sidste ende.

Respondent: Præcis. Ja, så jeg tror, at Morten synes, at han fortalte tingene mange gange, men omvendt kan man sige, hvis ikke man fortalte det mange gange, så havde man måske heller ikke fået den

funktionalitet. Så jeg synes sgu hun (læs: Jeanette) har gjort det rigtig rigtig godt. Jeg synes ikke rigtig, at jeg kan sætte en finger på noget. Hun har været der ligeså snart, der var noget. Og hun har været hurtig til at få manualen ud, og jeg synes, at hun har gjort det med humor, og også prøvet at inddrage i det. Og også et stort forarbejde i det. Jeg tror også, at organisationen har været rede til at få, at være rede til at give.. Nu har man haft erfaringen fra det andet ift. hvad man brugte der, ift. hvad man ikke synes virkede i det system, hvad man godt kunne have ønsket sig i det system, og det har man måske også været mere klar i spyttet om nu. Det kan også have været en fordel i de workshops. At man har faktisk brugt et CRM system, det har haft nogle faldgruber, som man nu har muligheden for at rette op på. Så har man har faktisk noget erfaring at bygge på, hvor man før ikke havde noget erfaring og måske ikke var klar over sine arbejdsgange, og derfor kan det også have været noget af det, som ikke blev formidlet. Så der kan være mange ting, som spiller ind.

Interviewer: Hvad vil du sige om opbakningen til det her ift. det andet?

Respondent: Jamen som sagt, så tror jeg, at organisationen var parat, mere parat.

Interviewer: På alle niveauer?

Respondent: Ja, simpelthen også bevidst og ubevidst, og har haft en erfaring at give videre. Og jeg tror, at selvom man tænkte "Hold kæft, hvor har vi spildt meget tid og penge på det andet", så har man også forstået, at man blev nødt til at gøre et eller andet drastisk nu. Det kunne kun gå den rette vej. Så jeg synes helt sikkert.. Jeg ved ikke om jeg synes, at sådan.. Fra hvor jeg sidder, synes jeg ikke, at Claus (læs: adm. direktør) har været så synlig i det, andet end at han sådan engang imellem siger, at han håber, at alle har puttet deres ting ind i systemet, ikke.

Interviewer: Synes du, at det er noget, der har manglet? Eller synes du, at det er vigtigt for at sådan en implementering eller projekt til at forankre sig i hele organisationen? Eller har der været en projektleder, som har været så god til det, at det egentlig ikke har været nødvendigt?

Respondent: Jeg synes ikke, at det sådan har været.. Altså, havde der nu været modstand i organisationen, så havde det været rigtig vigtigt, at sådan en som Claus havde stillet sig op og sagt at "Det er noget vi skal".

Interviewer: Der manglede han måske lidt sidste gang?

Respondent: Ja. Eller måske hvis han bare havde sagt "Ja, det er det", og folk ville jo også gerne have et, men det resultat blev bare så ringe, at det blev vendt til noget negativt.

Interviewer: Og hvis man så oplever, at han ikke engang troen på det..

Respondent: Jaa, eller jeg ved ikke. Han har ikke været så synlig, men spørgsmålet er, om det er noget, der ville have ændret noget. Havde det nu været en større virksomhed, så kan det da godt være, at det havde været vigtigere, at.. Men jeg synes, at det er endnu vigtigere, at man havde de her mellemledere, som bakker op om det. Altså, Marianna og Nikolaj, og også Morten og Anne.. Jeg blev lidt overrasket over, at nogle i IP ikke brugte det. Jeg troede ligesom, at det var deres højre hånd. Men det tror jeg ikke det har været, også fordi vTiger jo måske ikke har været så godt. Så har der været nogle, der har siddet her i 20 år, som har været vant til at gøre tingene på én måde, og så er det jo en ekstra.. Altså, de ser det ikke som et arbejdsredskab, men som noget ekstraarbejde. Ingen nævnt, ingen glemt, men jeg blev bare overrasket over, at man som udgangspunkt ikke tjekker virksomhederne inden man er ude at snakke med dem, når man nu har et system. Som minimum tjekker, at der ikke.. Men det.. Jeg tror også.. Så er mit svar tilbage jo også bare, at "Det ligger jo derinde", ikke. Så vænner man sig vel også til det, tænker jeg. Jeg synes også at det er fedt, at man kan sige til Analyse "Du kan selv gå ind og hente data" – hvor mange er med på kampagnerne, det er ligeså hurtigt for dem, som det er for mig at gå ind og se det. Og det giver jo også lige pludselig en gennemsigtighed ift.. Det giver også helt klart en bedre overleveringen, hvis jeg nu på et tidspunkt står et andet sted, så ligger al data på de kontaktpersoner, jeg har haft, så ligger mails derinde ift. hvem jeg har været i dialog med ift. kampagnerne. Det er de opdaterede informationer, der ligger der. Det

er hvem man har talt med løbende, er der nogen, der er stoppet, er det en ny man taler med. Altså, f.eks. DONG har jo haft.. Det er den 4. ansvarlige for employer branding jeg snakker med, ikke. Det er måske også meget raret at have, hvis der lige pludselig sidder en ny i min position, som skal ud og tale med DONG. Så der er helt klart noget vidensdeling, som ikke går tabt, når en medarbejder skifter. Det er jo også en organisation, hvor der er flydende.. Altså, igen. Flydende udskiftning og en masse viden, der går videre. Og meget af vores viden er jo vores netværk.

Interviewer: Ja, og hvis man så ikke ved, hvem netværket er eller hvem de består af..

Respondent: Ja præcis. Så har du jo ligesom et kæmpe hul, fordi den person ligesom tager al dialogen med sig. Så det vil sige, at det jo næsten er den vigtigste del at bibe holde den viden in-house.

Interviewer: AK talte lidt om.. Vi snakkede om virksomhedskulturen herinde, hvor hun sagde, at den har bevæget sig fra at være ret silo-opdelt til nu at være lidt mere, hvor folk rent faktisk arbejder sammen – tror du også, at det har noget at sige i forhold til..

Respondent: Ja, jeg tror at man er begyndt at finde ud af, at man taler med nogle af de samme og man rent faktisk tilbyde dem noget værdi fra nogle af de andre.

Interviewer: Og måske også bruge hinanden?

Respondent: Ja præcis. Altså nu kan man jo helt klart fornemme, og det er måske mere fra IP til os, at nu har de fundet ud af, at vi har nogle services, som rent faktisk kan skabe værdi for deres samarbejdspartnere. Og det er både Expand & Retain, hvor man kan sige, at det er dem, vi har det største overlap for. Det er jo de virksomheder, som er i Danmark, som har en eller anden form for behov, vi kan dække. Men så kan man sige, at nogle af dem, de får tiltrukket, der er det jo også en del af den servicepakke vi kan tilbyde. Og det har man jo lige pludselig også fundet ud af. Og samtidig så går vi jo også, i samarbejde med f.eks. IP og Tyskland, hvor vi kører noget Xing-samarbejde, noget PR samarbejde sammen, hvor man ligesom prøver at opsøge hinanden lidt "Jamen, hvis i skal ud på den og den messe med Life Science, kan I så ikke også tiltrække med de services vi har?". På sådan nogle messer kommer der også nogle, som har det fokus, har de profiler, som vi har brug for i Danmark. Og så er det måske meget raret, at man som en sidebemærkning lige kan få en fornemmelse af, at der faktisk er rimeligt mange jobs i Danmark inden for det man nu arbejder med. Selvom ens hovedfokus er på det andet, så har man jo allerede lige underbevidsthedsmaessigt ramt de personer, man gerne egentlig vil gøre opmærksom på, at der er spændende jobs i Danmark. Så hun har helt klart ret i.. Og det har nok også noget at sige, at der kommet nogle.. Der er kommet nye folk til, der er nogle, der har..

Interviewer: Der er blevet 'ryddet lidt ud'?

Respondent: Ja helt klart. Nogle af dem, der har fastholdt nogle bestemte forretningsgange, som ikke har været så sunde nødvendigvis. Ja. Og så tror jeg også, at Marketing ligesom igen har fået en værdi simpelthen. Nu Jeanette f.eks. har tilført rigtig meget værdi lige pludselig. Hvor man følte det jo ikke som en værdi tidligere. Det var jo sådan en sump. Enten skete der ingenting, eller også blev man en lille smule modarbejdet, ikke. Så det var ikke sådan..

Interviewer: Så det var egentlig en silo for sig?

Respondent: Jaja, det var det. Altså, det var ikke sådan at man gik derhen og regnede med at få ting igennem. Altså, man printede noget, som var hemmeligt for Anja f.eks. (griner). Man lavede nogle ting.. Altså, det er jo et problem, når man ender med at gå udenom nogen i ret væsentlige funktioner, og man begynder også at omgå nogle væsentlige systemer pga. at det simpelthen bare er nemmere. Så har man jo allerede skabt en ikke-transparent organisation, når man begynder at gemme ting for hinanden, fordi man ved, man ikke orker den der problematik, som lige pludselig kan sætte en tilbage flere måneder. Altså.

Interviewer: Har du nogen ting, du kunne tænke dig at tilføje, eller er der noget du har bidt mærke i eller undret dig over, både ift. den første proces og processen nu. Eller hvad synes du den største forskel er?

Respondent: Jamen, det er jo helt klart.. Jeg tror måske det er noget med.. Det er helt klart noget med projektledelsen og forståelsen for at implementere noget i en organisation. Men så har det også noget med velvilligheden. Altså, der er sket noget med organisationen. Man er klar over, at det er værdifuldt at have noget velfungerende, et velfungerende CRM system. Og den velvillighed og den erfaring man kommer med har haft noget at sige også i den måde man har kunnet løse opgaven i anden omgang måske. Men omvendt kunne det også have været sådan en situation igen, hvor man ikke har haft lydhørhed nok og så bare skiftet system. Så havde det kørt på fuldstændig samme måde. Så altså, faldgruppen tror jeg kan være datadisciplin, og sådan er det jo med alle systemer. At man ikke har samme fornemmelse af, hvad man kommer ind, og at man ikke er konsistent med, hvad man putter ind. Men indtil videre synes jeg ligesom, at alle står sammen om det. Både Analyse og Marketing, og afdelingerne. Man har ligesom en interesse i at samle viden derinde. Marketing kan lige pludselig samle sin viden fra deres cookies fra hjemmesiden og levere dem videre ud, og man kan vidensdele alle på tværs. Analyse har en interesse i, at man kan trække ud, og vi har en interesse i, at de bare kan trække ud, så vi ikke hele tiden skal levere. Så jeg synes faktisk, at der er sådan et meget godt flow nu. Altså, jeg har i hvert fald ikke hørt nogen brokke sig over CRM systemet, og det tror jeg måske i virkeligheden er en ret sigende ting. At der ikke sådan er en muren i krogene. Hvor man før med vTiger, så rullede alle med øjnene.

Interviewer: Ja, det var jo nærmest bare man sagde CRM, så var folk helt som om "Det hører jeg ikke".

Respondent: Ja, præcis. Man arbejdede bare udenom det, ikke. Så man havde jo også fornemmelsen af, at man puttede ting ind i et tomrum. Det er kun mig, der ligesom siger.. Der var ligesom ikke så meget. Men altså. Jeg er kun positiv nu. Jeg har kun forhåbninger om det, og jeg er positivt overrasket over, at det er lykkes som det er. Og så er jeg også forhåbningsfuld om, at den data, der er relevant at trække ud, også er forholdsvis simpel at trække ud. Og at man med tiden også kommer til at bruge det mere effektivt ift. kommunikationen. Som sagt, jeg bruger det som task manager også, udover selvfølgelig Outlook.

Interviewer: Jamen, mange tak for spændende input.

INTERVIEW 3

Transskribering af interview med Rune Rasmussen d. 1/7 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "Rune".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Rune Rasmussen

Interviewer: Hvad er dit job eller din rolle her hos Copcap? Og du må gerne tage helt tilbage fra CCC (Copenhagen Cleantech Cluster) tiden.

Respondent: Fint, jamen jeg kom til Copcap for, hvad bliver det, små 5 år siden og startede egentlig som sekretariatschef for Copenhagen Cleantech Cluster, som dengang var et projekt under Copenhagen Capacity, og det sluttede så her 1. januar, og så er jeg blevet udviklingschef i, hvad kan man sige, mere kernen af Copenhagen Capacity. Og ja, hvad går det ud på? Det inkluderer jo at udvikle organisationen, både hvis vi skal i en ny retning, men også, hvad skal man sige, de eksisterende forretningsområder, om vi kan gøre dem på en ny måde, selvfolgtelig i samarbejde med de andre afdelinger.

Interviewer: Og hvordan vil du beskrive virksomhedskulturen her hos Copcap? Nu har du jo været i forskellige afdelinger, og arbejdet med forskellige mennesker. Så hvad er dit indtryk?

Respondent: Jamen også, mit indtryk er at det er dygtige folk, også, det er dygtige folk, som bevæger sig.. Dels personligt er det folk, man godt kan lide som udgangspunkt. Der er sådan en god social kultur her også. Og så er det folk.. Jeg synes der er sådan et interessant spændingsfelt mellem det politiske og det kommercielle. Altså fordi.. Nogen af os er sådan mest politisk skolede og andre er mere kommercielt skolede, og hvis man ser fra Rådhuset (læs: Københavns kommune) ser man os klart som kommercielle, og hvis man ser os fra virksomhederne ses vi klart som politiske. Så det er egentlig sådan et meget spændende spændingsfelt mellem det at skulle håndtere begge stakeholders. Jeg synes det er sådan en.. sjov mellemstation kan man sige. Altså, det..

Interviewer: Og hvad med sådan rent strukturmæssigt og beslutningstagning, osv.? Er der meget hierarki f.eks.?

Respondent: Nu er jeg jo selv en del af det. Men nej, det synes jeg jo ikke der er. Altså der var jo det med at introducere teamlederne, og det er man jo de facto gået væk fra igen.

Interviewer: Det var lidt et unødvendigt led?

Respondent: Ja, også man kan sige, det var ligesom skaleret op til.. På det tidspunkt var direktionen sådan relativt lille, og de var simpelthen lagt ned i drift, kan man sige. Så det var sådan et forsøg på det. Nu har man så lavet strukturene lidt om, og det synes jeg egentlig er meget godt. Jeg ser det som en relativt flad organisation. De fleste kan vade ind og sige hvad de vil til os eller Claus. Altså, nu kommer jeg også ovre fra Rådhuset, og der skulle alt jo.. Det var en meget skrevet kultur. Alt skulle skrives ned i nogle gule sager, som de hed, hvor man skulle skrive det hele ned, og så skulle det op til Frank Jensen og så skulle det ned igen, og det vil sige, at det tog 14 dage at tage en beslutning. Jeg kan huske en af de fineste ting, da jeg kom her var – jeg arbejdede for Marianna dengang – og det var, at jeg gik ind, og så foreslog jeg hende "skal vi ikke gøre sådan og sådan?", "Jo, lad os gøre det" siger hun så. Og så var jeg bare sådan lidt "Var

det det?”. Er det så nemt, og det tog i hvert fald ikke 14 dage at tage en beslutning. Jeg er godt klar over, at sådan er det med mindre organisationer, men jeg synes, at det er sådan relativt hurtige beslutningsgange.

Interviwer: Godt. Nu ved jeg godt, at det ligger langt tilbage, men prøv at fortælle, hvad du husker fra implementeringen af vTiger? Og det er alt, hvad du kan komme i tanke om.

Respondent: Øøh, jeg kan i hvert fald huske, at der var et stort behov for CRM, at det lå meget i hovederne på folk. Man kan sige, at det specielt var vores IP-afdeling, der har sådan en sales funnel, hvor man kan sige, at det er relevant. Vi andre har sådan en.. Det er jo sådan lidt mere en anden proces. Altså, vores stakeholdere.. Det er sådan mere stakeholderpleje. Dem har vi sådan løbende kontakt til. Men for de andre var det en fin ting. Men man fornemmede lidt, specielt for IP, for der skete rigtig mange ændringer, at der lå meget i hovederne på folk. Så der var stort behov for det, og.. Altså, jeg var ikke på det tidspunkt med til at tage beslutning om noget som helst om, hvem og hvad det skulle være, så.. Det blev valgt, og øh... Den ramte jo ikke lige i øjet, altså.. Jeg gik i gang med at bruge det, men det fungerede jo ikke i starten og sådan.. Der var vidst et eller andet med, at det var også en meget kompleks organisation, altså. Så f.eks. CCC, vi havde nogle specielle behov, Talent havde nogle specielle behov, og IP havde nogle specielle behov. og det hele var så i et CRM system, og det endte med at blive et ret kompliceret system i virkeligheden, som.. Jeg synes hovedanken det var, at det var for langsomt. Altså, at man fuldstændig mistede gejsten med at skulle gå ind og opdatere, fordi man kan sige, at det simpelthen var så langsomt til at skulle opdatere, og.. Jeg havde også taget mig sammen til at skrive alle mine visitkort ind og alle de der ting på et tidspunkt, og så var det sådan, så skulle man oprette organisationen, og det var fint nok. Og så gik jeg ind og skulle oprette personen og sagde den ”Organisationen er ikke oprettet”, og så, fint nok. Så gik jeg ind og oprettede den igen, og så sagde den ”Du kan ikke oprette den, fordi den allerede er oprettet”. Og så var det sådan lidt ”Ej”. Sådan noget skal bare spille og det skal være hurtigt for at det virker. Altså, jeg brugte ikke så meget det gamle for at være helt ærlig.

Interviewer: Hvordan – nu har jeg talt med Merete og AK, og de var begge to enige om, at man heller ikke rigtig talte om det. Det blev lidt begravet, og det var ikke nogen, der ville tage ansvar for det. Hvordan oplevede du det?

Respondent: Jeg vil sige, at marketing sådan tog ansvar for det. Altså.. Og der var sådan nogle rent processuelle.. Dem vi havde sat til at lave det, de lige pludseligt. Altså, vi var jo en lille fisk hos en stor udbyder, og nogle gange er det bedre, at være en stor fisk hos en lille udbyder, så kommer man lidt mere top of mind. Og der var en masse ting, som bare ikke blev lavet. Og det kunne man jo ikke vide. Men på et tidspunkt så tror jeg lidt, at alle mistede gejsten, fordi det ikke virkede, og det, der ikke virkede, det blev ikke lavet. Så jeg vil sige, at i starten var der stort engagement inde i marketing, men så fadedy det ligesom ud.

Interviewer: Og synes du, at man blev inddraget? Der var jo nogle forskellige workshops – synes du, at du lærte at bruge systemet og at folk blev taget med i processen, eller?

Respondent: Jah altså, i CCC regi i hvert fald, der var det jo meget mig, der sagde ”Hvad er det i har brug for, hvad er det for nogle felter i har brug for, hvad er det i har brug for at vide om jeres kontakter, hvad er det i har brug for at tracke og sådan nogle ting”, og det kom sådan set med ind. Altså, hvis man endelig skulle være negativ overfor det, så kunne det være, at man skulle sige, at man skulle have nogle lidt mere generiske ting. Hvis man lige pludselig har 50 felter, så virker det ret uoverskueligt at skulle oprette en kontakt i det hele taget. Altså, hvis man.. Så gider man ikke rigtig. Altså, på en eller anden måde.. Det er ikke sikkert, at alt skal med. Og kommentarfelter. Nogle af de samme folk, f.eks. folk fra regionen, dem har vi jo både kontakt med, med CCC-hat på, og med Copcap og med Talent-briller på og sådan. Så det blev sådan.. Det blev sjovt.. Det blev simpelthen for stort, og man skulle nok have været lidt hårdere til at skære af. Men jeg følte mig egentlig fint nok involveret i det, altså.

Interviewer: Synes du, at det var en stor forandring at skulle til at bruge sådan et system eller har du været vant til at arbejde med sådan en type system?

Respondent: Øh, altså, jeg har brugt dem selv, så jeg synes ikke..

Interviewer: Så for dig var det egentlig et hjælpende redskab?

Respondent: Altså, jeg synes klart vi skal have, og sådan intuitivt at vi skal have det. Og alle synes jo, at det er irriterende at bruge, for det er sådan.. Indtil.. Det er rart at være free rider på sådan noget, for det er rart at bruge det, når det er fyldt op med information. Men indtil det er fyldt op med information, så er det jo irriterende. Og der må man jo bare sige, at sådan er det altså. Sådan er det. Altså, når det først er der, så er det et fremragende værktøj, altså. Når først det er fyldt op.. Og det er også sådan rent stakeholderplejemæssigt. Vi er sådan en lille organisation, så vi forventes på en eller anden måde at vide, hvem der taler med hvem. Og der var lidt for mange sager, hvor vi gik ud, og så vidste man ikke, hvem der havde talt med den person. Og det kan godt gå, når det er vores stakeholders, men når det er virksomheder f.eks. så er det en lille smule pinligt, altså at vi ikke har styr på så lille en organisation. Det sender et signal udadtil om, at hvis man.. At man er lidt tjekket. Jeg har også nogle gange talt med nogle af erhvervscheferne, og de tester os lige, om vi ved, hvad vi selv render rundt og laver. Og hvis man ved det, så fint nok, så er man inde i varmen. Hvis ikke man ved dét, jamen så bliver man bare ikke opfattet som en specielt seriøs organisation. Så jeg tror bare, at det er et nødvendigt onde, altså.. Og det kan godt være, at der er andre måder at gøre det på end et CRM system, men jeg kan ikke lige se, hvad det skulle kunne være.

Interviewer: Godt. Så denne her gang – selvom du ikke rigtig har været med – hvordan har du hørt tale om det eller opfattet, hvad andre har haft gang i, altså projektledelsen af det, inddragelsen af folk osv.?

Respondent: Øh, altså, nu har jeg hørt om det på direktionsmøderne, så på den måde er jeg mere.. Men man kan sige, at hvis jeg ikke havde siddet til direktionsmøderne, så tror jeg, at jeg havde hørt mindre om det den her gang end sidste gang. Og man kan sige, nu er det blevet rullet ud i etaper, og jeg tror, at det at man har sagt, hvem er det først, der har den største brug af det – og det er IP – og det er så blevet rullet ud, og man har taget.. Og der har ligesom været fokus på dem. Og jeg tror.. De har jo været meget involverede i det. Og så har man taget Talent, og så.. Jeg ved ikke, hvor meget de er blevet.. Deres opfattelse af det. Men i hvert fald. Jeg ved, at IPs opfattelse er, at det er super godt med det nye, og der er blevet taget vel hånd om det, og det kan nogle af de ting, som det andet aldrig kom til at kunne, fordi de ting ikke blev implementeret. Så.. Og man kan sige, der er jo sådan en udrulningsplan.. Altså, jeg går ud fra, at jeg får min introduktion til det på det tidspunkt. Men det har bare ikke været endnu.

Interviewer: Nej. Hvad har du så af forventninger til det?

Respondent: Jamen, jeg har forventninger til at det kan det, som vi.. At vi simpelthen kan fremstå som en lidt mere tjekket organisation. Atinden man lige skal mødes med.. Jeg kan også forstå, at det integrerer bedre med Outlook og sådan nogle ting.. Så at man relativt nemt, hvis man har møder med en eller anden, lige kan slå op i CRM systemet og se hvad vi har på den her person. Altså, min forventning er også, at det opdaterer sig selv lidt mere end det andet gjorde. Altså, jeg synes det her med, at man kan, hvis det er en vigtig mail, så kan man flage den på en person i systemet, så man ikke skal ind og skrive. Altså, det der med, at man bare lige kan nemt med et klik, og så har man sådan en.. Så kan det godt være, at det bliver lidt mere hulter til bulter inde i selve systemet, men så har man en måde at kunne se lidt tilbage på, hvad har vi haft af..

Interviewer: Og også en ens måde at gøre det på i stedet for bare at skrive noget..

Respondent: Ja præcis, for så skriver Talent ud fra en talent-vinkel, og IP skriver ud fra en IP-vinkel. Det eneste er så bare, at hvis man kommer ind, og man skal tale med Billehøj, og der så ligger 100 mails, som kan være sådan lidt.. Altså, der er ret meget forberedelse til et enkelt møde, hvis man skal ind og læse alle de der ting. Så der er selvfølgelig en vægtning af, hvor hulter til bulter det skal være. Det kan også være, at

man engang imellem kunne lave nogle summaries af, hvad det er, der ligger der. Men omvendt.. Det synes jeg i hvert fald ville være fint, også når folk stopper og sådan nogle ting. Så har man historikken på det.

Interviewer: Godt. Jamen så tror jeg bare lige her til sidst, vil jeg høre, om du har noget at tilføje, noget der har overrasket dig, noget der har undret dig ift. implementeringerne holdt op mod hinanden? Om der er noget du kan sætte en finger på.

Respondent: Øh.. Jeg tror, at jeg med vTiger undrede mig over, at det skulle være så besværligt. Altså, at.. jeg forestillede mig egentlig, at et CRM system er nogenlunde standard. Jeg er godt klar over, at alle har deres små ting, som de gerne vil have ind i systemet, men i virkeligheden, det, det skal er vel nogenlunde standarden for alle virksomheder, tænker jeg, altså sådan.. Så jeg forstod ikke, at det skulle tilpasses så meget. Nu ved jeg ikke hvor meget tilpasning, der har været på det andet.. Men det undrede mig, at det skulle være så besværligt, at det virkelig trak tænder ud i lang lang, lang, lang tid og kostede rigtig meget efterudvikling og sådan nogle ting. Og der tænker jeg måske bare, at.. Jeg havde mere en forestilling om, at man pakkede det ud ala Word eller Outlook og så virkede det bare. Altså, at det på en eller anden måde.. At der ikke var nogen grund til at bygge sådan et meeget meget specialiseret system op. Men.. Og så undrede det mig også.. Men det er så, hvad det er.

Interviewer: Og hvad med projektledelsen på det, altså på vTiger? Var der noget ift. det?

Respondent: Øh, jamen det har jeg svært ved at udtales mig om. Jeg ved ikke, hvor meget, der var projektledelsen og hvor meget der var, hvad hedder det, Outsourcers, der skulle programmere det osv. Altså, man må jo sige, at det ikke kørte snorlige, og.. Men om det var projektledelsen eller om det.. Det ved jeg ikke. Men i hvert fald, var det ærgerligt, at når man nu endelig havde besluttet sig for at lave et CRM system og folk sådan rundt om var sådan lidt ”Øh, bøh..”, at det så ikke funkede. På en eller anden måde skal det bare sidde lige i skabet, så folk tænker ”Nå, okay. Det var faktisk en okay ide”. Men med det nye.. Også det med at vi selv kan indføre felter og vi selv kan tilpasse det. Altså, så kan det godt være, at det er lidt dyrere i licenser, men til gengæld, det med at vi selv kan tilpasse det hele tiden, det gør forhåbentligt også, at hvis der kommer et nyt projekt, eller hvis der kommer en ny kategori af et eller andet, at hvis der kommer et eller andet, så kan vi meget hurtigt få det til at funke. Og jeg er fuldstændig enig i, at hvis det bliver set som noget, der er irriterende, som man helst vil undgå. Hvis det er noget chefen kommer og banker ind i hovedet at man skal huske, så lever det ikke op til sit formål. Så.. Det skal på en eller anden måde være noget, man har lyst til at bruge fordi det i høj grad bidrager til ens arbejde..

Interviewer: Og det mener du også, at det er herinde? At det ikke bare er noget, der er banket ned over hovedet på folk.

Respondent: Det kan da godt være, at det er banket ned over hovedet, men.. Altså, det er det jo nok på en eller anden måde, men jeg synes, at.. Selv ting der bliver banket ned, kan jo godt i retrospekt... Det er fedt at kunne gå ud og møde nogle folk og så ved jeg, hvad Talent tænker, at.. Men det skal helst, på den måde, få det formål, at folk på et tidspunkt tænker ??? – det gjorde man ikke med vTiger.

Interviewer: Men det opfatter du, at man har nu?

Respondent: Det ved jeg ikke. Altså, nu har jeg jo ikke selv været så meget inde i det. Men jeg har i hvert fald opfattelsen af at IP-folkene, som var de første til at blive introduceret til det, de elsker det. Men resten af huset har jeg ikke hørt noget fra.

Interviewer: Super. Jeg vil sige mange tak så.

Respondent: Velbekomme.

INTERVIEW 4

Transskribering af interview med Rikke Petersen d. 1/7 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "Rikke".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Rikke Petersen

Interviewer: Hvad er dit job her hos Copcap?

Respondent: Jeg arbejder i vores investment promotion afdeling, primært med Tyskland. Eller, det er der jeg har mit hovedansvar for tyske aktiviteter. Og jeg arbejder tæt sammen med sektorfolkene i cleantech, life science, logistik og med ICT.

Interviewer: Og hvor længe har du arbejdet her?

Respondent: Jeg startede i Copenhagen Capacity for halvandet år siden.

Interviewer: Godt. Og hvordan vil du beskrive virksomhedskulturen herinde?

Respondent: Nu kommer jeg fra det private erhvervsliv, fra en amerikansk drevet eller amerikansk styret virksomhed, så jeg synes det har været.. Altså, det er jo en helt anden virksomhedskultur vi har her, som er meget.. Man kan sige, der er selvfølgelig en forventning til performance, men på en helt anden måde end der er i en amerikansk virksomhed. Så der er mere rummelighed, og der er mere tid til fordybelse, og der er plads til meget mere end der, hvor jeg kommer fra. Så det er en meget rummeligt virksomhedskultur.

Interviewer: Og ift. implementeringen – nu ved jeg godt, at den ligger et stykke tilbage med vTiger, men hvad husker du omkring den?

Respondent: Nu har jeg været igennem to migrationer før i mine tidligere jobs, og jeg vil sige, at den her faktisk har været meget problemløs. Altså, det har været minimalt, hvad der har været, synes jeg.

Interviewer: Altså ved sidste? (Rikke svarer ift. Microsoft og ikke vTiger)

Respondent: Ja, altså der er ikke noget, hvor man har tænkt "Puha". Det har været en let proces egentlig. Altså der har ikke været så mange ting, som har været problematiske. Og hvis der har været noget, så har vi let kunne løse det, synes jeg. Og så har man kunne hente data i det gamle system stadig, fordi det har været åbent, hvis der har været noget. Og så synes jeg det har været, altså.. Det er blevet planlagt godt også. Vi har haft møde med, hvad hedder det.. Først med Norriq og blev sat ind i tingene, og har selv haft mulighed for at kommentere og have indflydelse på en masse ting, synes jeg har været en rigtig god proces. At vi først er blevet spurgt "hvad er vigtigt for jer, og hvad synes i skal være mandatory, og hvad skal ikke være mandatory, og hvordan skal vi arbejde her ift. at vi er en IP afdeling som arbejder anderledes end Talent og Development osv. Så jeg synes det har været en god proces. Og jeg synes det har været sådan rimelig gnidningsfrat. Øhm, og så er det jo en tilfredsstillelse i sig selv, at systemet er som det er. Når man kommer fra noget, der har været.. Hvor der har været en masse begrænsninger, til et system, hvor der ikke er nogen begrænsninger stort set, og hvor man kan sidde i sit Outlook og man kan arbejde stadigvæk i CRM systemet. Det er jo en stor tilfredsstillelse, synes jeg. Og det letter mit job *rigtig* meget. Eller, de processer vi har haft tidligere. Det kører bare sådan meget mere i flow, ikke. Altså. Jeg synes ikke der har været noget. Selvfølgelig skal man altid lige lære et nyt system at kende. Men qua at vi er blevet introduceret, vi har haft

en ide om, hvordan det er, så synes jeg, at vi har været godt forberedt på, hvordan og hvorledes. Og jeg synes heller ikke ift. de andre CRM systemer, jeg har arbejdet med.. Der er ikke sådan.. Altså, man kan altid komme derind, man kan arbejde derinde. Altså, der har ikke været sådan nogle tekniske problemer, det har der altså ikke været meget af. Så, man kan komme derind, når man vil. Det oplevede man nogle gange før, så kunne man ikke komme ind, og så kan der være alt muligt, ikke. Jeg synes det har fungeret rigtig fint. Det er i hvert fald ikke noget, jeg har tænkt ret meget på.

Interviewer: Så hvis du skal sige noget ift. vTiger – hvorfor tror du det gik galt? Hvorfor valgte man at skifte til et nyt system? (ovenstående er stadig svar ift. Microsoft)

Respondent: Jamen i virkeligheden tror jeg ikke, at vTiger var et rigtigt CRM system, det var mere sådan et, hvad ved jeg.. Database. Og det er jo svært, i hvert fald i en salgsfunktion, at arbejde i en database. Med de cyklus vi er igennem med en kunde, det var jo ikke optimalt. Og så har det simpelthen været for kompliceret at bruge til sidst, fordi der er blevet puttet for mange oplysninger derind om.. Vi skulle jo få det hele til at gå op i en højere enhed. Og man kan jo godt forstå hvorfor. Cluster, og Talent, og IP, og Management og det hele skulle ind i den der database. Så man kunne jo godt have noget ud af det, som var godt for ens afdeling, men der var også en masse andet fyld, som man ikke kunne bruge til noget som helst, og som systemet så skulle vide noget om, selvom man ikke rigtig brugte den information. Så der har været rigtig meget sådan noget fake, bare fordi man skulle sætte noget ind, så.. Så det har været en begrænset database. Man har kunnet finde sine kundeoplysninger, men så har man så heller ikke kunnet gøre ret meget andet. Her har man jo mulighed for at *arbejde* med kunderne og integrere en marketingproces. Altså..

Interviewer: Så det hele spiller sammen?

Respondent: Ja, det hele spiller sammen. Så det har været.. Det var selvfølgelig også lidt svært for mig i forvejen, fordi jeg kom fra et stort CRM system, Pivotal, og så skulle arbejde med det her, hvor der var mange begrænsninger. Så det var jo en befrielse for mig, at gå tilbage til et rigtigt CRM system. I hvert fald i salgsprocessen med kunderne.

Interviewer: Hvordan husker du, at man tog hånd om de problemer, der var med det gamle system?

Respondent: Jamen, nu har jeg jo ikke været her så længe. Og allerede for halvandet år siden, var det sådan lidt.. Lå det lidt i luften, at vi tror nok, at vi får noget nyt på et tidspunkt. Så det har ligesom været det, vi har gæt og håbet på hele tiden. Og det skete jo så også. Jeg tror der gik et halvt år, og så var det sådan lidt godkendt, at nu kommer det nye på et tidspunkt. Så ja. Men altså, man lærer jo. Mennesket er jo et vanemenske. Man lærer og man vænner sig til.. Lige i starten var det jo også sådan lidt, der manglede man lige vTiger, når man skulle prøve noget nyt. Det er sådan en forfærdelig proces, det der.

Interviewer: Så det har ikke været en stor forandring for dig at skulle til at bruge sådan en type system?

Respondent: Nej. Nej, jeg synes sådan ret hurtigt, at man kunne identificere de fordele det ville give i vores arbejde..

Interviewer: Og det har man også været gode til at kommunikere?

Respondent: Ja, det synes jeg. Det synes jeg bestemt. Altså, der har selvfølgelig.. Men igen, der har været nogle ting, men de er bare blevet justeret ret hurtigt. Så fordi Norriq stadig har været her og man kunne gå tilbage til det gamle system, og så har det været en rimelig hurtig proces. Man kan sige, hvis vi fandt ud af, at der var et eller andet, der ikke virkede. Så gik der måske en dag, og så var det løst. Så der har virkelig været en intens migrationsperiode, men hvor vi har fået de fleste problemer løst, synes jeg, på kort tid. Fordi der har været fokus på det, ikke. Så.. Det har fungeret ret godt.

Interviewer: Jeg tror sådan nogenlunde, at det har givet mig svar på mine spørgsmål. Så er det bare om du har et eller andet du har undret dig over f.eks. ift. det gamle system – hvorfor man ikke håndterede det på en anden måde. Eller noget du har været overrasket over i det nye, eller?

Respondent: Nej. Der er selvfølgelig altid nogle ting i det nye, hvor man tænker, at kunne man også.. Men det er også en af de gode ting. Man føler sådan, at det her er sådan en dynamisk masse. Det er noget som.. Det er også fordi sådan er vi jo i Copcap. Vi forandrer os hele tiden. Men det her CRM system kan vi også godt lave lidt om, så det passer til os. Selvfølgelig er der noget, der koster penge, men.. Så det kommer til at passe helt perfekt til os på et tidspunkt. Sådan regner jeg med, at det bliver i hvert fald. Der er nogle ting med nogle aktiviteter og sådan noget, der lige skal justeres. Men ellers så er der ikke noget. Jeg synes.. Jeg har faktisk fuldstændig glemt vTiger altså. Det.. (griner). Jeg er landet i den anden gård, i den anden boldgade, så ja. Nej jeg kan ikke.. Jeg har ikke undret mig over noget, det har jeg ikke. Jeg synes det er blevet håndteret professionelt. Jeg synes hele tiden vi har haft nogen, som.. For det første har vi haft sådan en manual vi kunne kigge i, hvis der var noget. Og hvis man ikke kunne finde svaret i manualen, så kunne vi gå ud til Jeanette, som så tog fat i Norriq. Så der har hele tiden været sådan en proces.

Interviewer: Og man har vidst, hvem man kunne gå til?

Respondent: Ja præcis. Så der har ikke været sådan.. Der er ikke nogen, der har rendt rundt og været frustreret. Sådan har jeg det også.. Nu sidder jeg jo tæt på alle de andre kollegaer, og der har ikke været noget, at være frustrerede over. Tværtimod har vi opdaget mulighederne med de.. Ja med marketing, og de ting.. Den måde vi kan arbejde med kunderne på.

Interviewer: Og hvad tror du primært det skyldes? At man ligesom har fået den åbenbaring, hvis man kan sige det sådan.

Respondent: Jamen det er jo at opdage, at det ikke længere bare er en database, men et serviceorgan for vores arbejde, at marketing kan gå ind og servicere på det her medie på den her platform. Så det er jo også noget nyt for os. Og det tror jeg er en åbenbaring for os. Når man har været på messer, jamen så kan man lave en liste og skyde collaborals ud til dem her. Altså, det hele er bare totalt styret. Altså, det er lette processer, hele vejen igennem. For opfyldning, for den løbende kommunikation med kunden, altså.. Og nu er der også kommet evaluering ind i det osv. Så du har det hele derinde, så det er sådan en platform med lean.. En lean struktur. Og det er en tilfredsstillelse i sig selv for os, det er det i hvert fald for mig, og det er det også for de andre derinde. Helt klart. Nu skal vi så bare have ryddet lidt mere op, for der har jo været meget i det andet. Og det må jeg jo så også sige.. At for mig i mit job, har det været en stor tilfredsstillelse endelig at kunne få ryddet op i alle de leads, der har ligger der. Endelig vide, at nu kunne vi gøre noget. Nu kunne vi lægge nogen på resting. Så de ligger ikke i min pipeline og forstyrre, og jeg tænker ikke "hvad skal jeg gøre med dem" – det har alligevel været rigtig mange, 400 styk. Nu har jeg parkeret dem hos marketing, og så skal vi til at arbejde med dem. Og med de andre har jeg kunnet hive dem ud som Prospects og Opportunities, og jeg kan arbejde med dem på en helt anden måde. Det stresser mig ikke mere, lad os sige det sådan. Der er helt klare strukturer derinde, og.. Og så hele den der CRM, den der kæmpe store opgave, jeg havde liggende foran mig, den blev relativt hurtigt løst, da vi migrerede, ikke. Så jeg er super positiv, super tilfreds med det hele vi har været igennem. Jeg synes bestemt ikke det var været nogen.. Der har ikke været nogen sten på vejen, i hvert fald ikke.. Og hvis der har været, så er de blevet løst hurtigt. Såå..

Interviewer: Jeg vil sige mange tak for dine input.

INTERVIEW 5

Transskribering af interview med Jeanette Filtenborg Andersen d. 2/7 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "Jeanette".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Jeanette Filtenborg Andersen

Interviewer: Hvad er din rolle hos Copcap?

Respondent: Jeg er online ansvarlig for at vores forskellige digitale platforme udvikles og kører, og det er hands on-rolen og en lille smule strategisk oveni også. Og så er det vores drift og udvikling af vores CRM platform og vores marketing automation system, Clickdimensions.

Interviewer: Og hvor længe har du været ansat her i Copcap?

Respondent: 4 år

Interviewer: Og hvordan vil du sådan beskrive virksomhedskulturen herinde? Og har den ændret sig i løbet af de år, du har været her?

Respondent: Ja, absolut. Jo jo, det kommer jo helt an på, hvilke ledere man har. Deres lederstil smitter jo af på resten af organisationen. Så den ændrer sig, hver gang der kommer en ny. Jeg vil næsten sige.. Jeg ved ikke om den er fast nedskrevet, men jeg tror ikke vi har en bestemt måde sådan at arbejde på.

Interviewer: Det er noget, der følger...?

Respondent: Ja, det tror jeg. Jeg tror vi bliver bedre og bedre til.. Vores forskellige direktører uddanner jo sig selv og hinanden i processen til hvordan vi gør det bedst muligt.

Interviewer: Så hvordan vil du beskrive den nu, hvis du skal prøve at sætte nogle ord på?

Respondent: Ja, det ved jeg næsten ikke. Jeg plejer ikke at tale virksomhedskultur. Kan du mig give mig noget...?

Interviewer: Er det f.eks. flad struktur eller hierarki, beslutningsprocesser, rutiner...

Respondent: Ja okay. Vi bliver meget inddraget i beslutningerne, synes jeg. Øh.. Selvfølgelig er der meget drift, men der er også rigtig stort fokus nu, synes jeg, på medarbejdernes udvikling og trivsel. Og det bærer opgaverne så også præg af. For nogle i hvert fald.

Interviewer: Og så ved jeg godt, at det ligger et stykke tilbage, men hvad husker du omkring implementeringen af vTiger. Og det er igen alt, hvad du kommer på, kan huske eller har bidt mærke i.

Respondent: Ja. Altså desværre var jeg jo under implementeringen på barsel, så lige der kan jeg ikke sige noget. Men jeg har selvfølgelig.. Jeg har hørt noget efter det er blevet implementeret og jeg var lidt med i starten. Ja, det er ikke meget..

Interviewer: Men hvis du nu starter helt fra starten.

Respondent: Helt fra start.. Altså. Vi ville rigtig gerne have et nyt CRM system, der kunne erstatte det gamle, fordi det kunne jo ikke det vi gerne ville have det til. Så vidt jeg er orienteret. Jeg kender ikke det gamle – Lotus Notes, Lotus et eller andet..

Interviewer: Og hvem besluttede det? Eller hvem havde det ønske?

Respondent: Ja. Ja, det ved jeg ikke. Det var nok direktøren. Ej, jeg er ikke den bedste til det her interview.. Jeg tror da, at det var direktøren, og der var sådan en helt stor kulturændring i, at vi skulle have det her, fordi der var nogle, der havde bidt sig fast i det gamle system, og der var nogle, der synes, at det slet ikke var nødvendigt at have et CRM system, og hvorfor skulle vi bruge de penge, og hvorfor skal vi bruge tid på det. Så jeg tror det har været.. Der har været en stor kulturændring i den proces. Én ting er at implementere det tekniske, en anden ting er, at få mennesker til...

Interviewer: Forandringen i det..?

Respondenten: Ja lige nøjagtig. Og så valgte man jo, at fordi vi jo ser os selv som en meget unik organisation, der er meget anderledes end alle andre, så valgte vi, at vi ville... lave et system helt fra bunden. Eller, købe et system, der kunne tilpasses rigtig meget til os. Og så valgte man det her open source, vTiger, som tilsyneladende kunne det her.

Og så har der jo været én person, der har kørt det uden at have den helt store CRM-erfaring og uden at have nogen, man kunne sparre med eller spejle sig i. Så jeg forestiller mig, at det har været lidt en tung proces. Måske også spændende og lærerig. Men... Jeg ved ikke, hvordan det har kørt. Men jeg forestiller mig, at det har været tungt, fordi der har været én person, der har siddet på det, haft det som ansvarsområde, ikke. Og både skulle.. Og måske var mere teknisk orienteret, og synes at selve systemet var spændende, end at kigge på forandringsprocessen hos de mennesker, der skulle til at bruge det. Så, som jeg kan se det, virker det til, at vi så har fået et system, som måske var brugbart nok, men som folk ikke havde lyst til at bruge, fordi det var for stor en forandring for dem, og der var for lidt undervisning og holden-i-hånden. Så det blev aldrig rigtig helt godt. Egentlig. Og så var den store udfordring selvfølgelig også, at det lillebitte bureau, som vi havde til at hjælpe os med det her. De, øh, ville på et tidspunkt ikke rigtig supportere os længere. Hver gang der var fejl og ting, der ikke fungerede, så.. Jeg tror, de mistede deres udvikler – ham som vi talte med og alt udvikling foregik i Indien. Og så mistede man simpelthen interessen for os, fordi jeg tror de havde fingrene nede hos andre virksomheder, der havde lyst til at betale regninger og.. Og vi var utilfredse, så vi ville ikke betale vores regninger. Så det endte med at blive sådan en.. Sådan en kamp. Ja. Så det var en af de grunde til, at vi synes, vi blev nødt til at skifte. Samarbejdet mellem leverandør og kunde gik ligesom i stykker.

Interviewer: Hvordan – da du kom tilbage fra barsel – brugte du systemet og var en del af det, eller? Og hvordan talte man om det? Hvad husker du omkring det?

Respondent: Jo, jeg brugte det i hvert fald meget i mit arbejde. Også fordi da vi lavede en digital integration mod vores hjemmeside, så vores digitale platform kunne vise nogle af de data, der lå i CRM systemet. Så der havde vi sådan en stor integration, vi lavede. Så jo, jeg brugte det meget, og jeg synes egentlig også, at det var.. Det var ikke fordi, det ikke kunne bruges. Det var måske en lille smule langhåret og besværligt, men når man først er inde i sine arbejdsprocesser, så lærer man også at leve med det. Ja.. Og det var et system, man godt kunne kode i, og man kunne godt integrere det op mod andre systemer. Det var der faktisk ikke de store problemer i, synes jeg. Det var bare dyrt, altså.. Altting koster penge, men det er jo dyrt, når man skal til at lave altting fra bunden, ikke. Og man ikke bare kan lave et plugin derover til, og vi laver lige noget, der hænger sammen herovre. Men når det skal laves fra bunden, bliver det meget dyrt. Ja.

Interviewer: Så man valgte at skifte til et nyt?

Respondent: Ja, så valgte man at skifte til et nyt. Altså, set i lyset af, at vi simpelthen ikke kunne komme videre med det her system – vi kunne ikke videreudvikle på det. Vi kunne ikke rette de fejl, der var og folk,

de faldt fra. Vores.. De konsulenter, der sidder med vores kerneforretning, de ville ikke bruge CRM systemet længere, og det og er jo det, der *absolut* var de vigtigste personer i det her. Så vi blev nødt til at gøre et eller andet, og vi måtte også sande, at vi ville noget marketing automation. Øhm, så den overvejelse var med i processen, når vi så skulle skifte. Det skal så passe sammen ind i noget, der kan noget marketing automation. Og det kunne vTiger heller ikke helt. Det skulle igen kodes helt fra bunden. Ja, så vi valgte at skrotte det.

Interviewer: Ja, og hvad husker du så omkring den proces? Den ligger jo lidt nærmere, og du har jo været en stor del af den.

Respondent: Jaja, den har jeg jo kørt sammen med Louise (læs: Director of marketing). Øøh, jamen igen synes jeg.. Den tekniske del er jo næsten én ting. Hvis man kan finde ud af at styre en proces sådan nogenlunde og holde styr på sine noter og hvilke udeståender, der er med de udviklere vi har. Øhm, så synes jeg det tekniske, det er til at overkomme. Det der, igen, er den helt store ting, det er menneske imellem. Hvordan.. Altså, vi gjorde ret meget for at få det solgt ind i starten igen, fortælle dem, hvorfor er det vi skifter, og hvad kan det her system, som det andet ikke kan, og hvordan er det, det skal se ud i fremtiden. Og hvad mener vi, ledelsen og marketing, skal være vigtigt i den her proces. Så vi har talt det op. Det kan man jo gøre med mange ting. og vi har jo virkelig talt om, at CRM skal være.. kernesystemet i huset, hvor alle data ligger, og hvor vi trækker alle data fra. Og alle afdelinger i huset skal kunne bruge det. Så det bliver virkelig det, der driver vores forretning fremadrettet, og bliver en leadgenererende platform. Og så har folk fået lov at være lidt med i processen også. De har.. De så systemet inden vi sagde ja til det. Vi havde nogle mennesker inde for at se, jamen er det.. Vil det her fungere for jer, og kan det så det i ønsker, det skal kunne, ikke. Fordi, det er jo også taknemmeligt at gå fra et system, hvor man har lavet en kravsspecifikation til over til et andet, fordi en kravspek er der i forvejen, og så er det egentlig bare at samle op på alt det, som de her mennesker rigtig gerne vil have. Så forbedringer – få dem med oveni, og så er det ret nemt at gøre folk tilfredse. Selvfølgelig skal de undervises i systemet, og der har været mange situationer med sure mails, hvor man lige skulle ned og give dem en krammer og hjælpe dem lidt på vej, ikke. Fordi frustrationer, de kommer bare. Man kan godt sidde og være tilfreds, og så går der 2 min., så er man helt frustreret over det her lort, det virker fanme ikke, vel. Så øh, få slukket brandene hurtigt, havde vi også en ide om, at det blev vi nødt til, for ellers knopskød der sådan nogle situationer rundt omkring, ikke. Og der er nogle, der er rigtigt dygtige til at tale hinanden op – virker det ikke hos dig? Det virker fanme heller ikke hos mig. Sådan nogle ting, ikke. Så sidder man der og tænker – åh, hvorfor skulle vi? Altså, man kommer hurtigt til sådan et punkt, hvor man.. Så det menneskelige synes jeg, har været meget større end det tekniske. Og selvfølgelig altså – hvorfor virker feltet ikke? Skulle feltet nu ligge der? Skal det være en loop up eller dropdown eller? Alle de der ting.. Og da jeg gik i gang med det, der havde jeg heller ikke.. Jeg er jo heller ikke særlig stor CRM ekspert, vel. Så det har også bare været og springe ud i det. Og så får man jo rigtig meget goodwill på at høre, på at lytte til folk, ikke. Og prøve og løse deres udfordringer. Ja. Så vi har jo ved at have så meget fokus på det in-house – man har jo valgt at sige, at man dedikerer en ressource til det her. Til gengæld har vi ikke en konsulent, der kommer og gør det for os, og kører processerne. Det gør vi selv. Og så vi så til gengæld også været rigtig heldige med, at den virksomhed vi har valgt som CRM leverandør, der havde vi en person på, som har været dygtig og villet det, og forstået vores forretning – vi sælger jo ikke sko, og der er ikke sådan.. Altså, vores salgsstadier ser anderledes ud. Men det har han altså været dygtig til at forstå. Og dét betyder også rigtig meget, at man så har en underleverandør, der vil det, og ikke bare synes, at nu har vi leveret 75 timer og så er kassen lukket, om det spiller eller ej. Så der er.. Det er det menneskelige igen – hele vejen rundt. Hvis det ikke fungerer, så kan systemet være nok så fantastisk.

Interviewer: Spændende..

Respondent: Ja, du har jo selv været en del af det.

Interviewer: Nu tror jeg faktisk, at jeg har fået det jeg godt kunne tænke mig. Men hvis der er noget, der har undret dig både ved implementeringen sidste gang og systemet og hvordan man håndterede det, og så nu? Eller noget, hvor du bare har tænkt – hvorfor har man ikke gjort det? Eller, hvor var det fedt..?

Respondent: Ja... Jamen, det handler igen om ledelse, og knap så meget om systemer. Det underer mig, at man kan bruge rigtig mange penge – og det tror jeg.. Det må være generelt for en masse, masse virksomheder. Fordi, livet går jo videre og man få nye ideer, og der er nye brændende platforme, ikke. Men at man bruger.. Jeg ved ikke, hvad det her CRM system havde kostet, det tidligere der. Men hvis nu man siger, at man bruger en million på det, så føles det som om, at når projektet er afsluttet og tingene kører – så gør vi noget andet. Og så kigger vi andre steder hen. Og så falder sådan nogle ting her til jorden. Og det ser vi jo ikke kun med CRM systemer, men med alt mulig andet også. Der skal.. Altså, det skal driftes også, og det betyder, at der skal være fortsat fokus på det, og det har vi været dårlige til herinde. Og det tror jeg også er ved at vende nu, fordi man godt kan se, at man ikke kan slippe.. Ligeså snart man har brugt et stort.. En stor sum penge, så kan du ikke lukke øjnene og så kigge den anden vej.

Interviewer: Men det er så måske fordi, man rent faktisk ser effekten af det nu?

Respondent: Ja, det er rigtigt. Vi har været rigtig rigtig slemme til at bruge en masse penge på, nu vil vi det her. For eksempel vores øh, vores Sitecore CMS, der købte vi jo en direct marketing suite til mange penge, som man kunne vælge at gå i gang med, eller man kunne vælge at lade være. Men fordi at fokus flyttede sig og fordi man ikke holdt momentum på det her, så kom man ikke i gang, så der spildte vi en masse penge. Og der må vi jo bare sige, det var ærgerligt. Nu har vi valgt at bruge et andet system, som passer bedre til det. Vores nye CRM system, ikke. Så der er en anden strategi omkring det nu. Men der bliver fulgt op, vi holder hinanden i ørerne. Vi ved godt, at det her skal skabe værdi i sidste ende, og det har endog direktøren fokus på.

Interviewer: ...og det mangede i det gamle?

Respondent: Det kan jeg ikke sige. Men det tror jeg, at det gjorde. Fordi, jeg var ikke med i den proces, men det virker som om.. Ja. Altså den person, der sad på CRM, hun blev jo heller ikke nurset særlig godt til sidst, og hun var utilfreds med situationen, og så smuttede hun. Så pludselig, jamen så var det jo.. Så har vi ingen medarbejder på CRM. Det nyttet da ikke noget, hvis du har brugt en million på det. Altså, du kan ikke drifte eller udvikle eller noget eller sørge for at folk er glade, hvis der ikke er nogen, der står for at styre det. Og igen. Det er jo altid ressourcer og det er penge, og.. Det er også prioritering og tid, og tage de rigtige beslutninger. Så det har været en nem proces, fordi kravspekken var der i forvejen og folk var klar til at skifte. Og vi har været dygtige til at informere i de forskellige stadier. Og slukke brandene inden de blev alt for store.

Interviewer: Så denne her proces, vil du kalde den en succes?

Respondent: Ja, det vil jeg. Ja, det vil jeg. Jeg synes, man læser mange CRM cases, hvor medarbejderne ender med ikke at være så tilfredse, ikke. Og hvor virksomheden ikke udnytter det fulde potentiale af CRM, hvilket så imellem linjerne betyder, at vi bruger det næsten ikke. Og der synes jeg, at vi har.. Vi øger indsatsen i det system hver dag. Flere og flere kommer på, og flere og flere bruger det *rigtigt* også. Og det er jo klart.. Og forstår det. Og der ligger nogle processer, som vi har bygget ind, ikke. Når du er på et bestemt salgsstadie, jamen så sker der de og de ting. Og du kan registrere tingene på forskellige måder – du kan gøre det forkert og du kan gøre det rigtigt, ikke. Og det har så konsekvens for de data, der ryger bagefter. Altså, hvor mange har vi inden for en vis kategori, der er kommet fra vores hjemmeside. Det kan de jo registrere forkert på mange forskellige måder. Så de data, hvis de skal være rigtige nogensinde, så er der sådan den løbende undervisning, som vi bliver nødt til at arbejde med. Hele tiden. Ja.

Interviewer: Jamen, så vil jeg sige mange tak.

INTERVIEW 6

Transskribering af interview med Jørgen Jessen d. 2/7 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "Jørgen".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Jørgen Jessen

Interviewer: Hvad er dit job hos Copcap, eller hvad går dit job ud på?

Respondent: Jeg hedder Jørgen, og jeg arbejder med at tiltrække udenlandske virksomheder til København, men med et fokus, der hedder skandinavisk hovedkontor. Så jeg har ikke et specifikt industrifokus, det er mere større virksomheder vi satser på, som vi så sammen med eksterne partnere skal overbevise om, at de skal placere sig her i København.

Interviewer: Og hvor længe har du været en del af organisationen?

Respondent: Jeg har været her i 16 år, og har tidligere arbejdet med Tyskland som geografisk område, også uden industrifokus. Og også med Kina i 2,5 år, hvor der var et industrifokus, men vi tog alt ind, for det var et forholdsvis underudviklet marked.

Interviewer: Nu har du jo været herinde i mange år – hvordan vil du beskrive virksomhedskulturen, og har den udviklet sig i de 16 år, du har været her?

Respondent: Øh ja. Altså, hvis vi lige prøver at gå lidt tilbage. Jeg startede i 1999, og der var vi jo ganske få medarbejdere. Vi var 15 eller 16, da jeg startede, og det var meget familiebaseret. Vi var en familie. Vi vidste stort set, hvad vi lavede. Og det fortsatte jo i næsten 10 år på samme måde med det samme antal medarbejdere. Øh, men så skete der jo en del på ledelsesdelen, og samtidig så kom der mange flere mennesker til. Og man udviklede virksomheden helt vildt. Og det betød, at vi jo kom op på – hvad er vi i dag – 50 stykker. Så det har været sådan en gradvis proces. og det gør selvfølgelig også, at det familiemæssige det reduceres lidt. Til gengæld er der mange flere projekter og ting man kan være med i og udvikle sig, hvor det andet måske var sådan lidt stationært. Så.. Og det betød også, at udviklingen.. Man skal jo være oppe på dupperne for at finde ud af, hvad de andre laver. Man skal selv være opsøgende. Så det er nok der, det største problem er i øjeblikket, synes jeg, det er at få den viden, hvad de andre er i gang med, hvilke projekter der kører. Også fordi man selv er meget ude, og man misser måske mange af vores sådan informationsmøder –nå, er man i gang med det. Så det synes jeg er en udfordring, helt klart.

Interviewer: Hvordan vil beskrive virksomhedsstrukturen?

Respondent: Altså, jeg har ikke.. Den er meget flad synes jeg. Man kan jo gå direkte til ens direktør eller til Claus (læs: Adm. direktør) uden problemer. Så den er meget lav. og man er åben overfor de ideer og tanker, man kommer med. Øh, så den er meget flad. Meget åben. Og så er der måske lige en lille ting, som jeg altid har synes var godt her, og det er, at der er meget stor frihedsgrad. Altså som person. Man har selvfølgelig nogle måål, man skal opnå osv., men der er godt frirum til at lave aktiviteter og nye ting. Så hvis der er noget, der går galt.. Jamen okay, det er også en læreproces. Og det er fint både for en selv, men der er også opbakning til det på ledelsesniveau. Så på den måde synes jeg.. Det er en god arbejdsplads.

Interviewer: Godt. Så ved jeg godt, at det ligger ret langt tilbage, men hvad husker du omkring implementeringsprocessen af vTiger? Var du en del af det?

Respondent: Nej. Altså, nej det var jeg faktisk ikke. Overhovedet. Jeg husker faktisk ikke noget lige af den del.

Interviewer: Nej okay. Så hvordan blev du introduceret til det?

Respondent: Det kan jeg ikke engang huske faktisk. Øh, var det ikke.. Eller var der noget information? Jeg kan ikke huske det.

Interviewer: Nej, det er spændende.

Respondent: Nej, det kan jeg faktisk ikke.

Interviewer: Nej. Så for dig var det lidt mere bare et system, der var der en dag?

Respondent: Åh, hvis jeg lige tænker mig om.. Hvornår var det nu?

Interviewer: Det var i.. 2012/2013..

Respondent: Nåh ja, jaja, jojo. Vi var til nogle.. Vi blev introduceret af en konsulent kan jeg huske – kan det ikke passe? Mener jeg.

Interviewer: Der er ikke noget rigtigt og forkert.

Respondent: Nej, men det mener jeg.. Vi havde sådan nogle meget korte introduktionsmøder. Og jeg kan huske, at jeg synes, at det var enormt kompliceret. Altså, alt var omfangsrigt til det vi skulle bruge det til. Det var i hvert fald en af de ting, som jeg opfattede i første omgang. Øhm, og det var svært at komme i gang med, kan jeg huske, synes jeg. Rigtig svært.. Også fordi, det system vi havde tidligere, altså for mange år siden, det var ekstremt let. Det var heller ikke et CRM system, det var det ikke.

Interviewer: Ja, det var vel mere en database?

Respondent: Det var en database ja. Lige nøjagtig. Det var en database, hvor man puttede ting ind. Men det gav trods alt et overblik over, hvor vi var henne med tingene. Men det var jo ikke et vi kunne bruge i dag. Men det er også fordi virksomheden er helt anderledes struktureret i dag. Så det kunne man ikke.

Interviewer: Så det var egentlig en naturlig udvikling og sige "vi skal have et.."

Respondent: Ja, det mener jeg helt bestemt, at det var. Helt klart. Og jeg vil sige, det system vi har nu, det er væsentligt bedre altså. Men jeg vil nok sige, det der andet, det var altså meget besværligt, det synes jeg. Og det var også derfor, at jeg stort set ikke brugte det. Det må jeg jo erkende.

Interviewer: Ja okay. Så hvad tror du, var den største fejl i det her system (vTiger), og hvorfor valgte man at skifte til et andet?

Respondent: Jeg vil sige to ting: Jeg tror for det første var det alt for meget data, der skulle ind i det system for at man virkelig fik noget ud af det, Øhm, og det virkede også lidt som om, at det ikke helt var tilpasset vores del af.. Altså, man havde jo også både Talent og alle de andre ting med i. Og det var alt for meget. Altså, det var alt for meget data. Jeg tror, det var derfor. Vi fik den der introduktion, kan jeg huske. Og der var vidst også mulighed for at lave en opfølgnings på det. Men vi gik død i det. Jeg gjorde i hvert fald. Og det ved jeg, at der også var mange andre, der gjorde. Såå.. Jeg tror det var overflow af data, jeg tror det var det, det kneb med.

Interviewer: Så hvad husker du omkring denne her proces?

Respondent: Jamen altså, den var jo meget bedre. Nu var jeg ikke med i.. Jeg har forstået, at der var sådan nogle grupper, hvor man arbejdede med nogle ting, og det var jeg ikke med i. Og det var fint nok. Men

altså, der var en fin introduktion, synes jeg, til modellen. Og så synes jeg, at hele den proces, der har været efterfølgende.. Altså, jeg gik i gang med det samme, og jeg ikke sådan..

Interviewer: Og du følte dig klar til det denne her gang?

Respondent: Ja ja, jeg var ikke bange for at gå ind i det, for jeg kunne jo sagtens se, at det her, det var jo smart altså. Det var.. Der var også mange informationer, men så var der jo processen efterfølgende, der gjorde, at man sagde "det der, det er altså noget pjat. Altså, det synes jeg er fuldstændig åndssvagt. Kan vi ikke få det slettet?". Så den proces, der har været efter, tror jeg har været aller vigtigst. En ting er at man starter op med en model, og så har man en proces, hvor man siger "det der skal væk, det der skal væk. Der bør vi tilføje noget" – og så blev det gjort. Altså, der var en meget fin projektstyring på det, synes jeg. Og det er, der gør i dag, at.. Altså, jeg bruger det i dag. Og jeg har aldrig været den store CRM.. Det kan jeg ligeså godt være ærlig at sige. Men jeg bruger det i dag, og jeg er inde hver eneste morgen og lige tjekke op på mine sager – er der noget, der er glemt. Så det er helt klart, at det er den gode introduktion plus, og jeg tror det vigtigste har været den der bearbejdning, der har været efterfølgende. Også at vi nu kan bruge det konstruktivt. Altså, Marianna (læs: Director of Investment Promotion, Jørgens direkte chef) tager den nogen gange med på vores møder og siger "nu har vi de her leads". Det er blevet meget mere operationelt og arbejdsdygtigt.

Interviewer: Ja okay. Så var det for dig mest det tekniske i ved det første system eller var det sådan hele snakken omkring det?

Respondent: Altså vTiger? Ja, altså, jeg ved ikke rigtig. Jeg synes også, at de der konsulenter vi havde inde dengang, de var ikke særlig dygtige. Jeg ved ikke.. Der var et eller andet. Jeg synes simpelthen ikke, at det var tilpasset os. Og det var alt for kompliceret. Så.. Ja, og så var der det der overflow – der stod man simpelthen af. Det var helt klart det. Man skulle udfylde en masse masse felter. Altså, i dag kan man jo bare oprette en kunde, altså uden man skal udfylde 10.000 ting. Altså. Så det er forskellen. Helt klart.

Interviewer: Godt. Det var sådan set det, jeg skulle have svar på. Her til sidst vil så jeg bare høre, om der er noget du vil tilføje – noget der har undret dig ift. processen dengang vs. nu, hvor tingene er forløbet rimelig smertefrit. Eller noget du har bidt mærke i?

Respondent: Nej. Men jeg synes, at der var meget mere struktur på den sidste del. Altså, der har været en plan og den har nogenlunde været overholdt (griner). Jeg tror det er det. Jeg ved ikke helt om tilliden til de konsulenter dengang.. Når vi skulle sende noget ind.. Altså, der var meget mere struktur på den her del. Og jeg tror også, at det er det som.. Og det går fremad, og man informerede om, at nu var man så og så langt, og nu ændrede man det osv. osv. Og det var primært Jeanette vi fik de informationer fra. Så.. Det kan jeg godt lide, for så kører processen. Så har man også lyst tilbagefter at arbejde med det. Det første var meget løst, meget løst altså.. Vi fik et system, og det var det. Vi kunne ikke ændre noget. Der var i hvert fald nogen, der sagde, at det ikke kunne ændres. Så det er ikke fordi.. Jeg undrer mig måske mere over den første end den anden. Det var sådan en proces, som man kender. Men den første var.. Det var kaos altså. Det synes jeg. Der var heller ingen information om, hvor langt vi var, hvad vi skulle gøre og sådan noget. Det var svært at ændre i det så vidt jeg husker, var det ikke det? Nå, det kan jeg ikke lige huske.

Interviewer: Har du oplevet en forskel i opbakningen til de forskellige systemer?

Respondent: Jaja, helt klart.

Interviewer: At det også har spillet ind?

Respondent: Ja helt klart. Altså opbakningen til det her system er jo overalt. Altså, og vi har det også med på vores møder som sagt og vi snakker om det osv. osv. Så der er stor opbakning til det. Helt klart.

Interviewer: Og den manglede...

Respondent: Ja, helt klart ved det første. Helt klart. Jeg tror ikke.. Jeg ved ikke hvor mange, der brugte det. Jeg gjorde i hvert fald ikke ret meget. Jamen, det gjorde jeg ikke altså.

Interviewer: Nej, det virker nemlig lidt som om, at folk stoppede med at bruge det – man var sådan, det kan virke det her, og så fandt man ud af, at det gjorde det ikke. Og så blev det noget Excel igen.

Respondent: Jaja, jeg lavede mit eget jo, altså til sidst. Det blev jeg nødt til for at.. Det er jo fuldstændig åndssvagt. Men det her, dét virker. Og så er der også mange muligheder i det her, ikke. Altså også med.. Både med email osv. Altså, jeg synes det er meget lettere det her. Det hænger sammen på en eller anden måde.

Interviewer: Ja. Har det også hjulpet dig ift. det du sagde i starten med, det her med at finde ud af, hvad andre laver. Det er svært nogle gange at følge med i, fordi man er blevet så stor?

Respondent: Nej, det har jeg ikke brugt så mange kræfter på, endnu. Men det kan man joøre. Men det har jeg ikke. Jeg har ikke været inde og se, hvad de andre har af opgaver og sådan noget, det har jeg ikke. Nej. Nej, jeg koncentrerer mig om mit eget indtil videre. Men du har ret. Det kunne man godt. Ja. Men jeg har ikke gjort det. Men jeg ved ikke engang med Talent, bruger de det?

Interviewer: I hvert fald Merete. Hun er nok den, der er styrende dernede. Jeg tror de har haft sådan.. De har haft en ide om, at det kunne være nyttigt for dem. Men de har ikke på samme måde haft et flow i nogle stadier, som IP har brugt. Så de har været sådan lidt ”jamen vi ved ikke, hvad vi skal. Det må i fortælle os” – hvor marketing modsat siger ”jamen vi kan kun hjælpe jer, hvis i kan fortælle os, hvad det er i skal bruge”. Så den proces har været sådan lidt længere. Men jeg ved, at Merete er rigtig godt i gang, fordi de kører også nogle kampagner og prøver lidt at bruge samme sprog som IP bruger nu.

Respondent: Men for at vende tilbage til spørgsmålet, så har jeg ikke brugt det på den måde. Ikke endnu i hvert fald. Men du har ret, det kan man da gjøre. Altså. Så.

Interviewer: Er der noget du kunne tænke dig at uddybe?

Respondent: Nej, ikke umiddelbart. Men altså, jeg må jo erkende, at generelt har CRM aldrig været min kop te. Det er ikke.. Jeg bryder mig ikke om at bruge min tid på at indtaste en masse data. Men jeg vil stadig sige, at det her, det er noget lettere, og det er mere naturligt på en eller anden måde.

Interviewer: Skyldes det også, at du rent faktisk kan se ideen med at bruge tiden på at..

Respondent: Ja helt klart. Altså, det er hele tiden en afvejning af, hvor mange ressourcer skal man bruge på det, og hvad får man så ud af det i den anden ende. Og der synes jeg bare, at der var det første, der var alt for meget arbejde og man fik ikke nok ud af det. Og det her, dét kan du bruge. Det er fint. Bestemt.

Interviewer: Jamen mange tak Jørgen.

Respondent: Det var da så lidt.

INTERVIEW 7

Transskribering af interview med Kristian Pedersen d. 6/7 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "Kristian".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Kristian Pedersen

Interviewer: Hvis du starter med at fortælle mig, hvad dit job er her hos Copcap?

Respondent: Jeg sidder jo inde i Analyse-afdelingen, og Analyse-afdelingen er, som vi selv plejer at sige, sådan et internt konsulentbureau, som hjælper resten af huset i alle mulige forskellige sammenhænge. Det kan både være på sådan det mere strategiske – hvor skal vi hen og hvorfor gør vi nu sådan, og hvad burde vi gøre. Og så kan det også være sådan noget undervejs-agtigt, sådan noget "Hvad koster en ingeniør", sådan meget lavpraktisk i virkeligheden. Altså, levere noget med nogen tal ind. Ligeså snart det er noget med tal går folk jo typisk kolde. Og så evaluerer vi bagefter. Det er så ikke lige så meget mig, men mere Klaus og Ronja. Men det er jo sådan vores funktion herinde.

Interviewer: Ja. Og hvor længe har du været her?

Respondent: Ja, hvor længe har jeg været her? Jeg har været her i 3 år og et par måneder.

Interviewer: Hvordan vil du beskrive kulturen herinde? Både sådan strukturmæssigt, beslutningstagninger og sådan, det sociale.

Respondent: Øh jaa. Det ved jeg sgu ikke rigtig. Altså, det er jo forkert at kalde det en ung virksomhed. Men det er jo en mere dynamisk virksomhed.. Når den har den størrelse den har, gør det, at den måde man skruer ting sammen på med projekter, eller har gjort indtil videre i hvert fald, gør at den vokser og skrumper en del, så der er en del udskiftning, ikke. Det betyder så også, at der er plads til at lave nogle ting, sådan både.. Det er jo ikke så hierarkisk, så fasttømret hvad man skal gøre nødvendigvis. Man har heller ikke så meget historik på, hvordan man plejer at gøre tingene, hvilket jo både kan være godt og skidt. Bortset fra det synes jeg jo, i hvert fald oppe i vores afdeling, at vi er sådan rimelig selskabelige, og kollegiale og samarbejdsmindede. Det ved jeg, at man jo har trukkes med andre steder, det har man måske haft nogle udfordringer med pga. de tiltag man har lavet og den måde man er skruet sammen på. Jaa, og når man sidder på et projekt, som skal lukkes ned, så er det jo klart, at man opererer på én måde, og hvis man får en afdelingschef, man ikke bryder sig om, så opererer man måske også på en anden måde. Så der har jo været nogle kurser på trådene rundt omkring, men det synes jeg ikke jeg oplever hos os. Er det ikke sådan..

Interviewer: Jo, det beskriver meget godt. Så ved jeg godt, at det ligger et stykke tilbage, men hvad husker du omkring implementeringen af vTiger? Og det er alt hvad du kommer efter. Og gerne gå helt tilbage til, hvor du overhovedet hørte om systemet.

Respondent: Altså, faktisk da jeg i sin tid blev ansat, var en af de opgaver, jeg ligesom skulle overtage fra Peter, det var det her CRM -show, hvor man havde nogle.. Måske ikke så meget CRM på det tidspunkt, men en virksomhedsdatabase, som Expand & Retain kørte, som lå gravet ned i en hel masse forskellige Excel-ark, og man havde sorteret noget forkert, og det var i det hele taget ret fucked up. Det var en af de opgaver, jeg overtog på det tidspunkt. Jeg skulle prøve at få noget styr på det, og så der jo også i det, at det

på en eller anden måde skulle ind i det her CRM system. Så på den måde.. Altså, den database fylder jo ret meget inde i CRM systemet, så på den måde har jeg jo været tæt på, på den CRM proces, der nu var. Men, ikke for at sige til min store overraskelse, men i virkeligheden har jeg jo ikke været med i CRM processen, hvilket jo som sådan er.. Og det kan man jo så diskutere, om det nu har været smart eller ej. Så på den måde har jeg jo ikke været med til nogle af beslutningerne om, hvordan det her CRM system skulle være. Så noget af det var startet ligesom. Man havde, da jeg startede for 3 år siden.. Jeg ved ikke om det er nogle diskussioner, man har haft før. Men der var man begyndt at kigge på det, men egentlig med et firma før dem, der implementerede vTiger, ikke. Det var de der Kontrapunkt, som køрte en masse.. Og dem var jeg så ikke med i. De kørte lige før, jeg blev ansat. Og der havde de en masse workshops om, hvordan skulle sådan noget workflow være og hvad kan man. Og så ved jeg ikke, hvorfor det ikke blev Kontrapunkt, og så blev det jo de her andre gutter, som jeg har glemt, hvad hedder.. De her Outsourcers. Jeg tror man fandt ud af, at Kontrapunkt ikke kunne løse opgaven måske, eller ikke ville. Det kan også være, de ikke ville. Det ved jeg faktisk ikke. Så kom Outsourcers ind og skulle ligesom skubbe opgaven – det var ligesom deres oprindelige opgave. Ikke at implementere, men skubbe, hvad er det for et system vi skal bruge, hvad passer bedst til jeres behov, hvad er jeres behov, hvad passer bedst og sådan noget. Den del var så *heller* ikke rigtig en del af, sjovt nok. Altså, det blev kørt ret meget ovre i Marketing. Julie sad meget med det. De har jo nok højst sandsynligt haft nogle ledelsesdiskussioner også, tror jeg.. Så vi havde en enkelt session med dem. Og lige pludselig, så var det så også dem, der skulle implementere vTiger. De anbefalede det program, og sjovt nok, så var de, de eneste, der kunne lave det program også, og så blev det dem. Og den beslutning ved jeg egentlig ikke hvor kom fra. Men pludselig, så var det bare sådan det var. Altså, det var det program. Og umiddelbart har.. Altså, det er jo et open source program, og så vidt jeg ved, havde det nogle prismæssige fordele og også noget fleksibilitet. Det er jo det man altid siger om sådan noget open source, så kan man selv skrue det sammen. Og man kiggede på alt mulig andet på det tidspunkt også. Man havde en ude fra Podio og nogle andre programmer også. Man sad ved et langt bord og så nogle præsentationer på nogle timer. Men rundt om den implementering, så virkede det lidt som om.. Man havde jo haft de her workshops, og så startede man ligesom op på dem igen og kørte en ny runde med Outsourcers, som så prøvede på at kortlægge det hele en gang til, men gjorde det på en lidt anden måde. Og jeg synes ret tidligt, at det ikke rigtig kørte, og prøvede egentlig at råde til Gud og hver mand, at jeg synes der var nogle ting, som var helt åndssvage inde i det her system. Meget.. Jeg ved sgu ikke.. Dels var det noget med processen. Altså, jeg synes.. Det kan godt være, at man havde kørt sådan en kortlægningsproces, men man havde sgu ikke rigtig.. Man havde ikke rigtig sat sig ned og kigget på, hvad det var for nogle felter, man havde behov for. Man endte med sådan en maksimalistisk version, hvor alle skulle have alt det, de gerne ville have, og så kunne man ligesom barbare ud i det senere. Og det tror jeg måske var en fejtagelse. Og man ville alting på én gang også jo. Det tror jeg var en af de fejtagelser, i hvert fald set baglæns. Men også bare på det tidspunkt, hvor det kørte. Altså, jeg tror også, at det var nyt fra Julie. jeg tror ikke, at hun havde.. Eller det ved jeg ikke. Men min fornemmelse var, at hun ikke havde nogen CRM-mæssig baggrund. Det havde jeg sådan set heller ikke. Men processen kunne jeg nok godt have tegnet. Altså, hvordan skulle vi sådan mere slavisk.. For det var lidt ustruktureret, og jeg synes også, det Outsourcers leverede var ustruktureret. Altså, det var sådan noget helt basalt som at.. Altså, det ved jeg ikke. Det kunne drive mig til vanvid i hvert fald. Når man gik ind i sådan en system, så stod postnummeret efter bynavnet f.eks., hvilket jo er.. Sådan gør man sgu ikke herhjemme i hvert fald. Altså, der hedder det jo 8520 Lystrup, ikke. Det hedder sgu ikke Lystrup 8520. Og det gjorde det bare vildt besværligt, men burde også bare være noget, der ligesom kørte. Altså, hos mig var det sådan en advarselslampe. Og sådan det ene telefonnummer kunne stå oppe øverst til venstre og det andet stod nederst til højre. Altså, det var sådan noget.. Altså, det virker bare som om, at alle de her felter, som man nu havde fundet ud af, skulle være der, ligesom bare var kastet ind. Altså, der var ikke gjort nogen tanker om, hvad der sådan ville være den mest overskuelige og hensigtsmæssige måde, at få sat det her sammen på. Det synes jeg også var en advarselslampe, en lampe, der ligesom blinkede. De kom jo.. Det burde de jo kunne komme og sige "Sådan her ser tingene normalt ud" i stedet for at vi skulle sidde og kæmpe med at tingene bare var kastet ind fra højre og venstre ikke. Dét synes jeg heller ikke rigtig, at der var nogen, der styrede. Jeg prøvede at sige det til Julie, og jeg prøvede at

sige det til Lars, som jo på det tidspunkt var Marketingschef. Og jeg sagde det til Klaus. Og de var alle sammen sådan "Jaja". Så jeg ved ikke med den proces.. Jeg tror bare, at ligeså stille og roligt, så begyndte folk at koble fra. Altså, der var lavet sådan en super user-gruppe på, hvilket så var meget fornuftigt, hvor alle afdelinger havde en person med i den her gruppe, som ligesom skulle have noget medansvar og sige noget og sådan. Og folk mødte jo bare ligeså stille og roligt ikke op til de der møder. Altså, helt grelt Mohammed, som sikkert havde 20.000 andre ting at kigge på også imens. Men IT-manden, som i den grad også burde være med, når det nu er et IT-system, han kobleder jo helt fra, virkede det som. Eller også havde han bare for travlt. Det ved jeg ikke. Men efterfølgende virkede det som om, at det gad han ikke have noget med at gøre. Han ville hellere have noget andet. Dét er jo også en advarselslampe.

Og så kan man sige, så laver man en supergruppe, som ligesom skulle stå for at efteruddanne resten af huset. Men supergruppen fik sgu heller ikke nogen uddannelse, vel, kan man sige. Vi fik nogle præsentationer af.. Sad ved at langbord og så så vi en præsentation af systemet, sådan bum bum bum, sådan fungerer det. Og altså, det er der jo ikke nogen, der kan huske, vel. Og halvdelen af de der integrationer fungerede ikke. Det betød jo også, at.. Det var jo ikke Outsourcers, der kom med det der ting. Det var jo folk selv, der fandt ud af, at når de gjorde det på én måde, så slettede man samtidig et eller andet et andet sted. Og det.. Så ved jeg ikke rigtig, om fejlen blev rettet. Jeg arbejdede ikke så meget med det der CRM, eller hvad hedder det Outlook CRM integration, så jeg ved ikke rigtig om problemet.. Mine kontakter er jo ret begrænsede udadtil kan man sige. Og det gik egentlig aldrig rigtig op for mig, om det blev rettet. Men i hvert fald blev det jo så heller ikke rigtig forklaret. Altså, det er jo sådan noget.. Det var jo også en af de ting, som jeg foreslog. Man kan sige, én ting er at snakke om den tekniske integration – back end siden af det, som jo har vist sig at være noget lort. Altså, jeg ved ikke om de var inkompetente eller om de var nogle snydere, men det havde nogle indere til at sidde et eller andet sted, og det var sgu ikke særlig godt. Den anden side er jo så den, hvad skal man sige, brugerimplementeringen af det. Jeg ved ikke om man skal kalde det sådan 'ikke-teknisk', nu sagde du selv noget, måske kulturelt. Det foreslog jeg også mange gang. Og det mener jeg sådan set stadig. Det mener jeg også med det nye system. At man har lidt en opfattelse af, at når bare systemet er der, så kører tingene. Og det tror jeg ikke rigtig på. Det var i hvert fald helt klart med det første system, og det tror jeg også, man finder ud af med det andet system her, som, selvom det er bedre, altså, det er lækrere og lidt mere intuitivt jo. Så tror jeg, at man finder ud af, at folk ikke.. Altså, hvis folk ikke ved, hvor tingene skal stå eller ved hvad tingene betyder, hvordan fanden skal de så kunne skrive det på den måde, som gør, at man kan hve noget ud senere. Eller når man gerne vil lave et eller andet dashboard. Fint nok at man gerne vil følge Leads, men hvis folk ikke ved, om det er den ene eller den anden angivelse, de skal give på, hvad det er, hvor fanden skal tingene så komme fra. Og noget af det jeg tror, man ville kunne komme rigtig langt med, med det gamle system, det var at have lavet sådan nogle – og det har jeg også sagt til Gud og hver mand, der ville lytte – at man skulle lave nogle små videoer, man kunne sende rundt til folk. Altså, jeg ved ikke.. Så kommer man med sådan en stor, tyk manual, man kunne læse et eller andet sted. Men sådan en lille 1-2 min. video eller 5 min. videoer om nogle basale emner, som "Sådan opretter du et eller andet" eller "Sådan finder du ud af det her", dem tror jeg, man ville være kommet utrolig langt med. For det viser sig jo hele tiden, at mange af de frustrationer folk havde med det gamle system, når de sagde "Det kan det ikke!" – "Jo, det kan det faktisk godt", men altså, man skal bare trykke på de knapper herovre og gøre et eller andet herovre, så kan det godt, eller også burde det i hvert fald kunne. Det kan så diskuteres om man så rent faktisk også kunne gøre det. Men folk vidste jo sådan set ikke, hvad det kunne. Det kunne jeg jo også høre, da man kom med det nye system, at da de præsenterede det, så sad de og var åh så stolte over, at nu kunne man sådan her og så kan man sådan her. Så kunne jeg bare sige "Ja, men det kunne man faktisk også i det gamle system". Altså, det kunne man, men enten gik man væk fra det, fordi det blev alt for kompliceret.. Der var bl.a. sådan med noget virksomhedshierarki, ejerskabsstruktur og sådan noget der. Det kunne man faktisk også i det gamle og så få det vist i sådan et diagram med nogle streger og lidt indrykning og sådan noget. Det sad de meget stolte og fremviste til det møde med det nye. Men det kunne man altså også i det gamle. Men der var bare ikke nogen, der vidste, at man kunne. Og det forudsætter så yderligere, at man har oprettet de der strukturer. Det er jo også et led, hvor man kan diskutere, om der overhovedet er nogen, der gider at gøre det. Altså, i starten da vi skulle

demonstrere det, sad man og lavede nogle detaljerede oversigter over Københavns Kommune – hvordan er Københavns Kommune indrettet, hvilke forvaltninger er der, hvilke centre ligger under hvilke forvaltninger og sådan noget. Vi lavede det også med Siemens, som er også er sådan en.. Nogen vi har meget med at gøre, men i alle mulige forskellige afskygninger. Der er health care i den ene side, og wind power i den anden side, og turbo machinery, som så ikke længere hedder turbo machinery mere, men noget IT service nu, og noget ATOS, og alle de der. Men de er jo alle sammen Siemens på en eller anden måde. Og hvem sad hvor, og hvor sad de der smart city folk henre af og sådan noget. Det blev bare alt for komplekst, altså. Der var jo ikke nogen, der kunne finde ud af det, vel. Hvor er det man skal putte sin kontakt hen. Altså, i virkeligheden.. Så det gik man væk fra. Men så sidder man gud-jøle-mig igen og siger.. Og det vi alle sammen sidder og skriger på, det kan man så ikke rigtig. Eller, ikke alle sammen. Men det jeg godt kunne tænke mig, altså den side af det, som jeg interesserer mig for, det er jo meget det her eksportere/importere system, hvis man kommer med et badge load af et eller andet, eller hvis man gerne vil badge opdatere eller oprette et eller andet, antal ansatte eller sådan et eller andet, hvis der kommer nye.. Og eksisterer de her virksomheder stadigvæk. Altså, hvordan gør man det. Altså, det var mit eneste ønske. Jeg er jo ligeglads.. Jeg er jo ikke den primære bruger af det CRM system. Jeg har i principippet.. Jo bedre det CRM system kører, jo mindre har jeg jo med det at gøre. Ideelt set, hvis man skal se på den her virksomhedsdatabase, så skal Anne og Kim selv sidde føde ting i den, oprette, opdatere, når de får nogle informationer, hvem har skandinavisk HQ og sådan noget. Og så skal Marketing jo have nogle lister ud med nogle virksomheder, som de kan sende noget til eller ringe til. Og hele det system der, hvis CRM systemet er lavet ordentligt, så kørte det jo af sig selv kan man sige. Så ville det vi skulle lave være at lave noget ekstra research ovenpå og føde noget ind, noget ekstra materiale til og fra og sådan noget, ikke. Og så i den anden side lave nogle evalueringer eller noget, dashboards og sådan noget, det er sådan set Analyse.. Så på den måde er vi jo ikke de primære, så hvilke felter der er, hvordan det ser ud, det er.. Selvfølgelig, hvis vi skal bruge det til noget indrapportering har vi selvfølgelig nogle krav til nogle felter, men ellers udseendemæssigt, så er vi ikke dem, der skal have nogle holdninger på, hvad der er smart og hvad der ikke er smart, vel. Og skal man se det hele fra starten af, eller skal man folde ud og folde ind og sådan noget. Det var i øvrigt også en af de ting, der var dårlige ved vTiger.. Altså, det var at man kunne se det hele på én gang. Altså, alle felter fordi alle skulle kunne se alting på én gang og vidensdeling og sådan noget der. Og det er også rigtig nok, men det var fanme uoverskueligt med alle de felter, der nu var. Det havde været meget nemmere med noget fold-ud, men det fik man så også implementeret. Man fik lavet nogle håbløse folde-ud systemer, hvis du spørger mig. Men altså, sådan er det jo.

Det nye CRM har jeg jo sådan set ikke så mange holdninger til, jeg bruger det sådan set ikke, hvis jeg skal være helt ærlig. Det gør jeg ikke. Og det handler jo om, at i min daglige brug har jeg jo ikke så mange kontakter og ting jeg skal holde op på.

Interviewer: Nej okay. Men det du brugte vTiger til, det er ikke noget du skal bruge..

Respondent: Jamen, jeg brugte sådan set heller ikke vTiger. Jeg havde en database, som ligesom blev lagt ind i vTiger. Og det var ligesom den indlæsning ind i vTiger.. Altså, i principippet håber vi nu, at alting kører af sig selv. Ellers får vi et problem på et eller andet tidspunkt. Når vi ligesom kan se, at der er kommet nogle nye udenlandske virksomheder hertil ”her er 500 nye virksomheder, som vi gerne vil have lagt ind, hvordan gør vi det?”. Dét bliver min udfordring på et eller andet tidspunkt. Men hvordan systemet i praksis fungerer på daglig basis, det har jeg jo ikke.. Jeg sidder jo ikke.. Det gjorde jeg heller ikke inde i vTiger. Men nu var jeg tilfældigvis en af dem, der pligtskyldigt mødte op til alle de her møder og rent faktisk prøvede at forstå, hvordan fanden det her fungerede. Og det betød jo, at hver gang, der var nogle, der ikke kunne finde ud af noget, så skulle man jo gå til nogen af de her superbrugere, og en af dem var så mig. Og jeg prøvede jo så at løse nogle af de der ting. Hvordan får jeg mit udtræk, hvordan kommer jeg til at se mine egne sager eller sådan et eller andet. Og noget af det havde jeg jo så en ide om, hvordan man gjorde. Og så blev det meget det der dublet-rent, ikke. Det var jo et sindssygt kaos, ikke. Og der er helt sikkert blevet begået nogle fejl fra alle sider i den forbindelse. Men noget af det var ligesom at åbne systemet, før det var klar. Det skulle man nok ikke have gjort. Men altså.. Så har der været noget rod med alle de der ark, der ligesom skulle flettes

sammen og bare kørt frem og tilbage på mails. Så fik man rettet noget, men så var det ligesom som om, at blev rullet tilbage igen. Altså, jeg ved ikke. Det har sgu været tungt, ikke. Men også bare de værktøjer, og det tror jeg også, det er i det nye system, til ligesom at finde dupletter og ikke mindst rette dupletter. De er bare sindssygt tunge og det er bare mega vigtigt. I hvert fald er det vigtigt, og det er jo en af de ting, man ikke har gjort. Man har måske nok præsenteret det på et møde et eller andet sted, men man har jo ikke fulgt op på det bagefter, vel. Det der med, hvis Paul får et nyt Lead på en eller anden virksomhed og han så skal have lagt det ind, hvad er det så for en procedure han skal igennem for at finde ud af, at den ikke er der allerede. Hvor meget skal man ligesom gøre? Hvor sensitivt er systemet stavemæssigt og sådan noget, ikke. Det skal man have en helt klar politik om, for ellers så får man de der problemer igen jo, løbende. Og så burde man måske også have en der sidder – det ved jeg ikke om man har – men man burde nok have en 'gartner', som sad og lugede lidt i det der løbende, så det ikke blev sådan en.. Så lige pludselig fandt man ud af, at man har så mange, at det bliver uoverskueligt at rette det. Ja, det burde man nok. Men man har jo sådan et eller andet billede af, at nu har man fået et nyt, lækkert system og det løser alle problemer. Og det siger jeg stadig at "Det tror jeg ikke på". Det system bliver ikke bedre end det folk putter ind i systemet eller den måde, man bruger systemet på. Og den side tror jeg ikke, at man ofrer nok opmærksom på. Det tror jeg ikke, man gør. Men man har jo også en eller anden tillid til, at det er selvforklarende, når vi kører. Og det er det måske også i et eller andet omfang. Men jeg tror sgu også, altså.. Hvis man får.. Igen, hvis man har et Lead, som man får fra, jeg ved sgu ikke, en agent eller andet sted – nu har dog ikke så mange agenter længere – men hvordan angiver man, at det er en agent. Hvilen industri er det. Altså, nogle af de der.. Og det betyder, at når man sidder i den anden ende og skal se, hvor vores Leads kommer fra.. Jamen, det er jeg ikke sikker på, at man kan gøre. Eller, det kan man godt, men jeg er ikke sikker på, at det er meningsfyldt, det der kommer ud. Ikke nødvendigvis i hvert fald. Altså, det kan også være, at det er soleklart for folk. Men den diskussion burde man nok have. Det burde man have ansat en student til.. Altså, nu har det jo været dig, ikke. Eller man kunne have haft en Copcademist til at sidde og lave smarte videoer, eller hvad ved jeg. Sådan et eller andet. Så ja, det er jeg da lidt spændt på, hvordan det kommer til at gå. Men det ser da lækrere ud, det er der jo ingen tvivl om. Altså, der er da lagt flere timer i det her. Og altså, det tænkte man nok heller ikke på, da man brugte det der open source. Altså, at man fik noget, som var så specialiseret og målrettet, at det ikke kunne implementeres. Det er jo også tåbeligt, ikke. Virkelig, virkelig dumt. Der var ikke nogen, der kunne opdatere det heller, vel. Det var kun dem selv, og så bliver man også fanget økonomisk. Men ja, det skriger jo til himlen, at når der kommer nye funktionaliteter, når man laver en opdatering af grundsystemet, at så ryger alt det man ligesom har bygget ovenpå også. Så måske ikke verdens bedste ide, altså. Eller, man skal i hvert fald ikke tilpasse det mere end at man kan overskue at opdatere det. Det var måske det IT-folkene ligesom kunne have bidraget med. Altså sige, at her er ligesom noget, man skal være opmærksom på, som vi andre ikke er.

Interviewer: Så hvorfor tror du egentlig, at man valgte at skifte?

Respondent: Til det nye system?

Interviewer: Ja, for nu siger du, at det jo rent faktisk kunne en del ting.

Respondent: Jamen jeg tror, at det her med opdatering var noget af det. Altså, der kom jo.. Igen, det er noget, der er foregået hen over mit hoved, egentlig på et tidspunkt, hvor jeg var ude af det igen kan man sige. Men sådan som jeg har forstået det, så kom der sådan en eller anden opdatering af basissystemet, som det lå i. Og da man opdaterede det, så røg rigtig meget af mekanikken i de ting, som man ligesom havde bygget ovenpå. Og det kunne man bare ikke lave. Og der er ingen tvivl om, at man har kviet sig gevældigt ved at skulle skifte igen, fordi man alligevel havde postet utrolig mange penge ind i det første, fordi det blev så dyrt fordi man prøvede at få det til at køre. Men altså, på et eller andet tidspunkt har man jo lavet, sikkert ikke en nøjagtig beregning, men altså på et eller andet tidspunkt bliver besværet med at holde systemet, det overstiger ligesom omkostningerne ved at.. Altså, i praksis havde man jo et system, der ikke fungerede. Det var så dårligt, og om det så var teknikken eller praktikken, der haltede.. Jeg tror man ville kunne have løst noget af det, hvis man havde fokuseret lidt på praktikken også noget tidligere. Så

kunne man måske nok have fået det til at fungere. Men altså, det var jo dårligt, det var åndssvagt og det var elendigt, og det var tungt og det var langsomt, fordi man bare aldrig havde fået det til at fungere ordentligt, vel. Og man havde også fået sådan halvt tilkøb fra alle sider jo, ikke. Så på et eller andet tidspunkt har man nok bare set sig tvungen, skriften på væggen, ikke. Men altså, redningskransen, det har ligesom været nu. Nu køber vi os sgu til noget, som fungerer. Og det er så.. Så er vi igen lidt tilbage til det her, jeg tror ligesom også, at det er sovepillen, at nu har vi købt os til noget, som fungerer, og så fungerer det. Så kan vi begynde at lave dashboards og fidus og halløj. Og den del er jeg så skeptisk overfor. Bare fordi man har et system, der ser lækkert ud altså, det løser da nogle problemer. Det går hurtigt og det gør det mere attraktivt. Men altså, jeg tror stadig, at det sander til, hvis man ikke prøver at.. Jeg tvivler da på, at – og jeg har intet at have det i, det er bare min fornemmelse – men jeg vil da vædde med, at Oliver og Paul og Jørgen og Kim og Talent, de gør det fuldstændig forskelligt, ikke. Altså, deres måde at gøre det på.. Og alt det der implementering frem og tilbage mellem.. Så får man nogle kalenderflows og alt det der og det er pissem smart jo. Men altså, det er jo ikke det samme som, at folk bare kan finde ud af at bruge det eller ved at det er der. Hvordan er det lige, man skal gøre. Og det er klart, at man får noget basis af, at nu kører det sådan rimelig hurtigt, man kan finde rundt i det og sådan, og det ser lækkert ud. Og den der integration fungerer rent faktisk og det er sgu da smart. Men det er jo ikke det samme som, at folk bare forstår det. Den del tror jeg stadig ikke, at man har haft stort nok fokus på. Altså, det forudsiger jeg, at man får problemer med på et eller andet tidspunkt. Men altså, det er jo bare mig. Jeg ved ikke særlig meget om det. Jeg har knap nok været inde i systemet, jeg kan ikke mit login til det nye CRM system. Eller joh, det kan jeg nok godt fordi det er sikkert det samme som min mail, så det kan jeg nok godt. Men jeg logger jo ikke ind i det til dagligt, jeg bruger ikke den der integration. Altså, jeg kan ikke vise nogen, hvordan de ???, men det kan de så forhåbentlig selv, fordi de nu rent faktisk bruger det. Så kan det da godt være, at de ???.

Men altså, man kan jo drage en parallel alle steder fra, og nu sidder vi alle sammen og snakker om de her value propositions, alle skal føre sådan nogle value prop, noget med at finde en niche, ikke. Og filtrere en masse virksomheder. De løber jo alle sammen ned til os og siger "Kan vi få noget sparring på det her?". Og så siger vi "Det kan i godt. Men vi har jo ikke lavet processen selv. Vi ved, hvordan den er og vi kan godt hjælpe jer med at tegne noget proces rundt om det her. Men altså, dem der rent faktisk sidder og laver det her, det er jo dine kollegaer, har i spurgt dem?", "Næh, det har vi ikke". Og hvis de ikke spørger dem om det, hvor det sådan er helt åbenlyst, at her er noget, de ikke kan finde ud af, OG de sidder alle sammen og laver det samme bare på hver deres område. Men det er samme metode, som de lægger ned over det.

Sidder de så og spørger hinanden, hvordan det fungerer inde i CRM systemet? Det gør de måske, eller også gør de det bare som de tror det er. Og altså, det siger jeg gladeligt til dem, når de spørger. Men der er ingen tvivl om, at man har skullet sluge en kamel. Det er pissem dyrt det der nye system, og det er delvist også derfor, man ikke valgte det i starten. Det var pissem dyrt og så fik man måske noget, som var lidt forkantet.

Hvor man med det andet kunne få noget, som var totalt rettet til og så sparede man måske også nogle penge samtidig. Men det var da den kombo, der ligesom gjorde, at man gik den vej i stedet for at gå den vej der. Det er jo stort set det, Mohammed, vores IT-mand har argumenteret for hele vejen, at så fik man ligesom noget, der fungerede og der var nogle, man kunne spørge. Og det kan han jo have ret i. Det er nogle forskellige mind sets og hvad er så mest sexet, ikke. Det andet var måske sat mere sexet op, kan man sige, i udgangspunktet. Men det har så bare aldrig fungeret. Og nu prøver man så at holde sig.. Hver gang man skal lave et felt, så skal vi måske ikke for "Uh, det er dyrt!", og det kan jo også være fornuftigt nok, ikke. Så er tilgangen bare, at nu laver vi ligesom minimalist-versionen og så må vi finde ud af, at hvis der så er noget, der ikke fungerer, så må vi ligesom lave den her ønskeliste senere, og så udvider vi i den retning. Og det kan jo også være fornuftigt, men den vinkel man ligesom havde sidst, det var nu laver vi maksimalist versionen, der skal ikke være noget, der mangler og så må vi ligesom fjerne felter efterfølgende, hvis der er noget, man ikke har brug for. Eller også laver vi det bare om, for sådan er systemet. Det har jo så bare vist sig ikke at holde. Så prøver man det andet der, og det kan jo være fornuftigt.

Interviewer: Så hvordan synes du, at hele processen omkring det her nye har været? Den har jo været ret intens. Og du har været med til nogle møder.

Respondent: Ja, men det har den. Ja, men ja, jeg synes jo ikke at man har gjort nok brug af dem, der ligesom var med i første omgang, er min fornemmelse af det, endnu engang, ikke. Men jeg ved ikke..

Interviewer: Altså hvordan gjort brug? Altså læringerne derfra?

Respondent: Ja, altså jeg synes da ikke.. Jeg har sidset med på to af de der workshops, men det var jo efter, at alle beslutningerne var truffet kan man sige, langt hen af vejen. Så på et eller andet niveau gentager man jo sig selv, kan man sige. Da man startede på vTiger, der var det ligesom om man sagde, at hele det – uden at vide det, for jeg var ikke med til de første skide.. Men man brugte utrolig meget tid på at lave de her workshops, hvor man lavede workflows og hvordan flyder information rundt i huset, og hvordan understøttes det – det brugte man jo ikke, tilsyneladende da Outsourcers kom. Man startede lidt forfra, men det var meget sådan noget.. Det blev sådan noget feitmageri. Og det er da lidt min fornemmelse, at det er det man har gjort en gang til. Altså uden at vide hvordan Jeanette har kørt det. Men den supergruppe, der ligesom var superbrugere i anførselstegn – man kan diskutere hvor super vi rent faktisk var det – de har jo slet ikke været involveret i det nye system. Nogle derfra har så slet ikke været der, f.eks. Stephan. Så halvdelen har måske ikke været der, og resten har måske ikke været så super alligevel. Og det man har gjort.. Man har taget konsekvensen.. Og nu er IT dybt involveret og det er skide smart, ikke. Men på nogle områder gør man jo det samme igen. Endnu engang er man blevet presset til at åbne for systemet før man egentlig var 100 procent klar til at gøre det. Og selvfølgelig er der en grænse for, hvor længe man kan sidde og nusse ovre i hjørnet. Der er nogle ting man har gentaget. Og hele praktikken rundt om det, altså at sige "Hvordan er det, det fungerer?". Igen er man endt med at lave sådan nogle.. Og det kan godt være, at der ikke er nogle problemer, det ved jeg jo ikke, vel. Jeg er ligesom blevet kørt lidt ud på et sidespor på det der. Jeg har ikke brug for at sidde med det sådan set. Det er Klaus, der er lidt mere inde i det denne gang. Og det ved jeg ikke.. Det kan også være, at det er en beslutning oppefra, det er det nok. Det er sgu vigtigt, at der er nogen, der sætter sig for bordenden og så skal man have nogle ledere ind. Eller, det ved jeg ikke. Altså, det kan også være, at det er noget, der ligger i det, ikke. Og så er det bare fordi, at den database er ude af det og så er det mere evaluering, og så er det jo mere Klaus og Ronja, der ligesom interesserer sig for, hvordan det er og har en holdning til det. Det er lidt fujlet, at jeg sidder og utdaler mig om, hvordan Klaus gerne vil have det. De skal hellere bare spørge ham. Det får de jo meget mere ud af. Men ja, jeg kan bare se, at man gør nogle af de samme ting jo. Man tror, at nu kommer man med noget helt banebrydende, men noget af det kunne man sådan set også før. Nu tror man bare.. "Prøv at se, hvor smart det er". Ja, men det kunne man også før. Det er sgu ikke det, det handler om. Så kommer man med en.. Jeg er sikker på, at Jeanette har lavet en eller anden brugermanual, som ligger et eller andet sted, men jeg vil også vædde med, at der ikke er nogen, der har læst i den. Jamen altså, hvem har sat sig ned og åbnet den der brugermanual for at finde ud af et eller andet. Det gør folk jo ikke. De har sgu travlt med alt muligt andet. Så det tror jeg simpelthen ikke på. Så havde det været nemmere med nogle.. Jeg skulle lige til at sige nogle laminerede ark. Eller de her små videoer, det tror jeg virkelig, virkelig man ville have.. Det havde været billigt, og nemt at forstå. Så på den måde kan jeg bare se, at man gentager nogle ting og har for stor tillid til, at systemet i sig selv er nok. "Se hvor lækkert det er.". Og der er jeg måske bare skeptisk, det er meget muligt, at jeg ser et problem, der ikke nødvendigvis er der. Ja, det ved jeg ikke. Jeg ved ikke, om man har sat sig ned og kigget på, hvordan er det egentlig de der flows er. Men meget af det er jo.. Det har ikke været en særlig åben proces i hvert fald på den måde. Eller jo, det kan være, at den har været åben for andre. Så igen, jeg er jo ikke brugeren af det her system, så på den måde har jeg jo heller ikke nødvendigvis skullet sidde og have en masse indflydelse på, hvordan det ser ud. Det er jeg sådan set heller ikke interesseret i at have, kan man sige. Der er jeg nok ikke den rigtige at spørge. Min interesse er som sagt, om det er let at opdatere ting i større skala i hele det system der, og det er det ikke. Og det var det heller ikke før, og det er sådan set det eneste ønske vi har haft både før og efter. Men jeg kan godt se, at det er sådan et subsidiært ønske ift. alt mulig andet. Det er måske noget med at have nogle studenter til at tæske alt det der igennem. Altså, det er jo holdningen og det er jo sådan set fornuftigt nok et eller andet sted, ikke. For det er sgu vigtigere, at det fungerer i det daglige, der hvor man ligesom skal putte den vigtige information ind. For det andet er sådan basis. Det havde selvfølgelig været lækkert. Men det er da et mindre ønske, og

det har jeg ikke nogle problemer med sådan set. Men hvis man gerne vil efterkomme.. Altså, hvis man gerne vil efterleve vores ønsker, så var det, det ønske, der var. Og det viste sig bare, at det kunne vi ikke. Men sådan er det sgu med alle de der IT systemer. Vi har siddet med sådan et Survey-program, og det har sgu heller ikke.. Det er lavet af nogle ingeniører, og det er fanme heller ikke særlig brugervenligt, vel. Så sidder vi inde ved os selv og kigger på, findes der ikke noget smartere. Og jo, det gør der. Men jeg kan jo bare høre på Klaus, at det program som er så pissemøget smartere, er et vi brugte det sted, vi arbejdede tidligere. Og der sad vi og bandede over det derude, ikke. Så hvis man nu bare satte sig ned og fandt ud af, hvordan det fungerede, så kunne det godt være – det er jeg sikker på – at det kunne 90 procent af det, man gerne vil have det til at kunne.

Ja, altså. Jeg tror ikke rigtig på det der med, at det bliver så meget nemmere nødvendigvis. I hvert fald ikke at det er pengene værd nødvendigvis. Hvis man ikke bruger tiden på at sætte sig ned og finde ud af i hvert fald. Og det er jo sådan lidt den samme igen – ”Uh, kan vi købe et nyt system. Så løser vi alle problemerne”. Og jo, vi kan godt købe et nyt system, der løser nogle af problemerne, men ja, det løser sgu nok ikke dem alle sammen at man bare skifter systemet, hvis ikke man sætter sig ned og prøver at finde ud af, hvordan det fungerer. Og det er sgu nok bare sådan en IT-ting.

Interviewer: Men så du et behov i det hele taget for et CRM system, da man begyndte at snakke om det eller kunne det have været løst med netop noget andet end et IT system?

Respondent: Altså, det tror jeg ikke. Det var jo helt åbenlyst, at man havde brug for et sted, hvor man kunne samle de der informationer, og så ved jeg ikke, om det kunne have heddet noget andet end CRM system. For os er det jo kunder og kundeoplysninger, man sidder og samler, og det er ligesom helt åbenlyst, at man har brug for at holde styr på de der. Og ikke mindst når det er sådan nogle langstrakte processer. Der hvor det måske er mest relevant, det er når noget enten skal gå super tjept, så er det super vigtigt, at man har et eller andet system, hvor man bare kan skubbe på og sørge for, at der ikke er nogen, der falder igennem. Og den anden ting er, når det er sådan nogle mega langstrakte processer, som det her jo er, der tager flere år. Så er det jo også vigtigt at holde styr på. Og halvdelen af dem, der starter et eller andet, er jo ikke dem, der lukker det i den anden ende. Så er det jo super vigtigt, at man har styr på de ting. Så er det jo vigtigt, at man har et system, der er tilpas appetitligt og brugervenligt og hurtigt og glat. Og at folk også gider at bruge det, ikke. For ellers har folk jo mapper og alt mulig andet, som man pakker ting ned i. Og hvor er det så, når de stopper. Eller hvis man lige glemmer et eller andet, for fanden skal man så lige finde det igen. Altså på den måde er det jo super relevant at have, det er da helt rigtigt, at det skal man have. Og så kan man muligvis måle noget ovenpå det, og det er da også super relevant og prøve at gøre. Det kan man kun blive klogere af. Forudsat at man så får registreret tingene rigtigt, ikke. Det kan man jo godt prøve. Vi er måske pressede af, at vi ikke har tusind transaktioner hele tiden, så det giver jo nogle analytiske udfordringer ift. hvad man kan på den front. Og det er måske i virkeligheden også en af udfordringer man havde, eller forkerte holdninger man havde, og som man måske også lidt har med det nye, men måske i en mindre grad. Det var det her med, at det skulle kunne altting, ikke. vTiger blev ligesom.. Det var ikke bare et kundesystem, det var også vores informationsdeling og projektsstyring. Altså, det skulle kunne altting på én gang. Og det var sgu nok også dumt.

Interviewer: Har du en ide om, hvordan man ser det nu? Er man mere fokuseret på..

Respondent: Altså, jeg tror, at man har forsøgt at splitte det lidt op. Altså, nu kører man CRM systemet, og så kommer der noget andet, der skal være noget indgående vidensdelingssystemer, lyder det som om der kommer. Om det ligger inde i det der system eller om det er noget andet.. Altså, på en eller anden måde har man måske bare flyttet problemet til et nyt niveau. Altså, nu skal man logge ind på det der 365 eller hvad det nu hedder, og så har man ligesom adgang til alt muligt. Men altså, jeg logger da ikke ind på det der 365, for der er ikke nogen, der har fortalt mig, hvorfor det er, jeg skal gøre det og hvad det er, jeg kan derinde. Så vi sidder jo stadig og battler med.. Altså, sender mails rundt. Når jeg finder et eller andet spændende, så sidder jeg og siger ”Okay, hvem kunne det her være interessant for”, og så sender jeg mails rundt. Jeg sender til alle i Analyse, jeg sender til alle i Marketing, ikke. Det startede med at være.. Jeg

sendte til Peter og Klaus, ikke. Og så var det Louise Tuborgh, fordi det var hende, der skrev nyheder. Men det kunne jo godt være, at der var andre i Marketing, som havde brug for det her. Så jeg sendte det til hele Marketing. Og så rykkede Peter over i Development. Og så i starten sendte jeg det så til Peter, og så var det måske lidt mærkeligt, at Rune ikke fik det, og så sendte jeg det til Rune, og så tænkte jeg, at jo også bare kunne sende til hele Development, ikke. Nu har vi så inde i Analyse fået.. Vi har ikke længere bare en fælles mail, vi har faktisk også en Analyse-opsamlingsmail, som vi nu CC'er ting på, som vi så kan tømme af engang imellem – hvad er der egentlig kommet af spændende historier de sidste måneder. Kan vi lave noget nyhedsbrev ud af det, er vores tankegang, ikke. Og det tror jeg måske nok er noget af det, der skal ind i det der 365 på et eller andet tidspunkt. Inde hos os har vi også prøvet det her Slagger hed det vidst, som er et eller andet App-system, eller sådan et system, man kan lægge ovenpå f.eks. Messenger, og man kunne have nogle forskellige diskussioner kørende og sådan noget, og som bliver rost til skyerne på DR's Techbox. Og vi tænkte "Det er sgu meget smart, det kan vi godt bruge". Men altså, vi fik det jo aldrig rigtig op at køre, vel. Det var vi sgu ikke så gode til. Det tror jeg faktisk ikke, der er så mange herinde, der er gode til.

Interviewer: Nej. Det virker lidt som om, man får gode ideer og prøver det af, men opfølgningen..

Respondent: Ja, man vil gerne. Men man får ikke rigtig fulgt op på det. Og altså, det bliver hurtigt.. Altså, vidensdelingssiden af det er jo noget, man prøver at arbejde med, ikke. Vi prøver at videndele, men jeg kan jo se, at man ikke snakker så meget på tværs herinde. Det kan godt være, at man klapper hinanden på skuldrene nede i IP i øjeblikket og siger "Nu er vi et stort team, og vi samarbejder om tingene". Det er måske rigtigt nok, det gør man. Og man har opgivet de her individuelle målsætninger, og det er sgu nok også meget smart, hvis man gerne vil have det andet med. Men altså, det er helt tydeligt omkring de her value props, at der diskuterer man jo ikke, om der er en smart måde.. Altså, man sidder måske med 300 virksomheder, og skal man så sætte en student til at gøre et eller andet, og hvordan gør jeg lige. Der går man ikke over og spørger "Hvad har I gjort?", "Har I prøvet at kigge på deres hjemmeside?" og "Hvad er det jeg skal kigge efter, som er det gode eller det dårlige". Og det betyder, at man går ned til os og spørger. Og det er også rigtig fint, det må de gerne. Det er jo konceptet, da vi jo er det interne konsulentbureau, og vi vil meget gerne hjælpe. Men det betyder jo, at et eller andet sted bare, at det bliver lidt tænkt, ikke. For vi har ikke gjort det i praksis. De andre har siddet og gjort det i praksis. Det er dem, der har været ude og snakke med virksomhederne, ikke. Vi kan godt have en forestilling om, hvad det er, der er attraktivt for virksomheden, men det er sgu dem selv, der snakker med virksomhederne. Så det er sådan lidt sjovt, at de ikke, altså.. "Hvad er det gode salgsargument over for de her virksomheder" – "Jah altså, det er dig der har snakket med virksomhederne. Jeg kan godt have en ide om, hvad det er, men i praksis er det jo dig, der ved det, hvad et er, der sådan liige får dem til at lyse op. Eller måske dine kollegaer kan sige et eller andet om, hvad et godt tegn på at en virksomhed er klar til at investere eller sådan noget. Måske man kan læse noget på en hjemmeside om det". Og den slags gør man åbenbart ikke, eller i hvert fald ikke nok af i hvert fald helt åbenlyst. Og sådan nogle tråde, det var blandt andet sådan noget, man kunne have kørende på det der Slagger, som jeg så også tror man muligvis får inde i det der 365. Men man har jo lidt en tendens til, at man bare åbner det op, og så siger man "Nu er det der", og så tror man, at det kører. Og så tror man bare, at fordi mulighederne er der, så bliver det brugt og det bliver brugt rigtigt. Og folk forstår et og hvad det kan, og hvorfor og sådan noget. Men altså, sådan fungerer det jo bare ikke. Selv dem der gerne vil. Og jeg opfatter mig selv som en af dem, der gerne vil egentlig. Men jeg.. Der skal også være.. Det er jo ikke fordi, at jeg ikke også har andre ting at lave. Så hvis der ikke lige er nogen, der forklarer mig, hvordan det lige er og hvor nemt det er, så bliver det jo ikke.. Så ligger det bare et eller andet sted og roder, indtil der er nogen der kommer tilbage og siger, at "Nu har vi fundet løsningen". Og så er det bare sådan lidt "Jamen, kunne man ikke også det før?". Der var bare ikke nogen, der gjorde det, vel. Eller de informationer det forudsætter at kunne gøre sådan der, eller det arbejde det forudsætter at kunne gøre sådan der, det er der jo ikke nogen, der gør, vel. Altså, og den del undervurderer man nok til stadighed på alle mulige områder. Det tror jeg simpelthen ikke, man gør nok ud af.

Interviewer: Så hvordan ser du fremtiden for CRM hos Copcap, baseret på alle de ting du har nævnt?

Respondent: Jamen, foreløbigt har man jo fået et system, der fungerer. Altså, jeg tror man har fået et system, der er så tilpas lækkert, at folk vil gerne. Det er jo den første hurdle. Men nu kan folk rent faktisk se, at man rent faktisk kan slå ting op i det og ikke sidde og tromme i bordet for at der kommer ting op. Man kan rent faktisk finde de informationer, og man kan hæfte nogle mails på og sådan noget. Og det er pissemåske smart. Og det virker måske. Og det er jo sådan den første hurdle kan man sige, at nu har man sådan en basisniveau og det er rent faktisk attraktivt at bruge. Og hvor meget folk bruger det, det tror jeg stadig er vidt forskelligt. Og hvordan de bruger det tror jeg også er vidt forskelligt. Og noget af det kommer man jo så til at ensrette på hen af vejen, fordi man finder ud af, at når man gerne vil måle på det, så bliver der nogle ting, hvor man hen af vejen finder ud af, at det skal man gøre. Det er man nødt til at ensrette, ikke. Det er så en balance ift. hvor meget man kan kræve for hvor fintopdelt, man kan lave de her benchmarks og analyser og dashboards og ting man gerne vil ift., ja både, materiale og det arbejde, der skal til for at gøre det. Så der tror jeg, at man finder ud af noget. Og så tror jeg, at noget vil komme til at seje, hvis man ikke holder folk i ørerne. Og også med den udsigtningsperiode, der nu er, naturligt og unaturligt. Man har nok ramt et leje nu, hvor det sådan er nede i et rimeligt fastholdelsestempo, ikke. I hvert fald i visse dele af butikken. Så kan det da godt være, at det ligesom kommer bedre op at køre.. Men altså, man har sådan en "Her er systemet, og nu viser jeg det lige en gang og så kører det". Og så længe man har det, så vil der nok være noget forskel i, hvordan man bruger tingene uanset hvad der er for et program. Og det behøver jo nærmest ikke engang at være et program. Det kan sgu også bare være en procedure for, hvordan man gør et eller andet. Altså, hvordan bruger man Illums Bolighus-kortet, ikke. Altså, det er der nok ikke 4 ens måder at gøre på i huset, vel. Altså, men nu ved man hvor man skal gå hen og spørge. Men nu har jeg så i øvrigt fået rundt med kortet i snart en uge, fordi jeg ikke lige har fået afleveret det tilbage, og jeg har sgu heller ikke lige fået taget den der kopi. Men vi ved, at på et eller andet tidspunkt kommer Mark og siger "Nu skal jeg sgu bruge dem" ellers får han et hul et eller andet sted. Og det er sådan lidt samme koncept. Det er bare ikke et IT system, vel. Og det er dejlig nemt at gå ned og hente det her kort og man kan slå et kryds et eller andet sted. Og jeg aner sgu ikke, om der er et maks. for hvor meget man må handle for. Jeg er ved at købe en tremmeseng, som koster en bondegård. Altså, det er den dyreste tremmeseng du overhovedet kan finde. Den koster 6000 kr. nede i Illums Bolighus, men jeg køber den på firmakortet, som.. Og jeg ved ikke.. Det er der i hvert fald ikke nogen, der har fortalt mig.. Og sådan fungerede det jo også med mobiltelefonerne. Altså lige pludselig havde jeg en mobilregning på 80.000 kr., og jeg har stadig ikke fundet ud af.. Eller, der var ikke nogen, der kunne forklare, hvordan det fungerede, vel. Og det kunne de heller ikke selv inde hos TDC, så den fik man heldigvis..

[...] Nå, men anyway, det er også mere for at sige, at det ikke behøver at være et IT system. Noget af det her er jo bare sådan det er, når man kører processer. Altså, det gælder jo også det der videndeling. Når der er nogen, der finder noget smart eller genialt, eller har læst et eller andet, hvordan.. Hvad gør man så? Altså. Og hvem skal man sende det til og hvor bredt? Og nogle vil ikke have det og andre vil gerne. Nogen pakker det bare ned til dem selv. Nogen printer det ud og så har de en stak papirer liggende ovre bagved et eller andet sted, ikke. Altså, sådan er det sgu nok bare. Der har man nok bare lidt for stor tiltro til systemer. Og det tror jeg ikke bare er Copcap, det tror jeg er alle steder, at der ligger sådan en indbygget bias eller tillid eller sådan et eller andet til at nu ligger der et dokument et eller andet sted, der beskriver, hvordan tingene burde være, og så kører det bare. Det tror jeg ikke..

Det er det samme nede i kantinen, for at tage noget helt andet. Det er et eller andet sted samme princip. Man har et system, hvor hvis man betaler og så må du spise, men du skal selvfølgelig.. Du skal ikke drive rovdrift på systemet. Man må ikke pille alle rejerne ud af rejesalaten, vel. Og så ligger der kun pastaen tilbage. Sådan gør man ikke. Og noget af det er jo indbygget i, hvordan folk.. Man piller ikke rejerne ud, men altså, hvis der kun er 3 rejer, så gør man måske alligevel, ikke. Altså, hvis det ikke er sådan en rimelig rejesalat. Og det er det samme.. Så er man nødt til at lave nogle brugermanualer. Og de kunne også have skrevet en tyk manual om, hvordan er det, man spiser den her rejesalat. Men det gør de jo ikke. Fordi det ved de godt, at der ikke er nogen, der gider at læse. Og så skriver de i stedet nogle sure mails. Det er pissemåske

irriterende og tonen bliver sådan lidt.. Og så får de sådan lidt tilbage igen ”Det er fanme også fordi det er så dyrt”. Og så prøver de med der post-it notes og alt mulig andet, og det er sådan lidt mere appetitligt, ikke. Men det er sgu stadig irriterende. De prøver dog at holde folk lidt til ilden – hvordan er det man gør. Og de kunne sgu også lave en lille video om, hvad der er for meget og hvad der er for lidt.

Et eller andet sted er det samme udfordring – man prøver at implementere en eller anden proces for, hvordan det skal fungere, og det er sgu nok ikke bare IT systemer. Det er nok bare alle processer, der har sådan en indbygget ”Det burde være sådan her-agtig.. og så kører det nok”. Og det gør det ikke. Og det her er så bare mere komplekst. Og så ved jeg godt, at det er lidt at bruge rejesalaten som eksempel, men det er jo et eller andet sted det samme på et eller andet niveau. Det er bare ikke så komplekst, vel. Det her er bare mega komplekst og endnu mindre åbenlyst, hvad det er man skal gøre. Men der er det så bare endnu mere vigtigt, at man prøver at holde folk til ilden og prøver.. Og noget af det kan man løse selvfølgelig ved at det er sel vindlysende eller selvforsklarende.

Interviewer: Men efter din mening mangler man noget opfølging og procedurer?

Respondent: Altså, jeg synes, at man har alt for stor tillid til, at systemet bare kører. Det synes jeg helt klart. Men det er klart, at man kommer et stykke at vejen ved at have noget, der er lækkert, ikke. Altså, jeg tror.. Der er en af de der user interface-bøger, som hedder ”Don’t make me think”, og det er jo klart.. Jo mindre man skal sidde og tænke over tingene, jo smartere er det. Kan man lave en søgbar liste med landenavne, og hvis man ikke kan det, kan man så få lagt de mest anvendte navne øverst og så kan resten stå alfabetisk, så kan man nok godt finde de ting, der kommer fra Samoa et eller andet sted. Men tænk hvis der slet ikke er noget, hvad fanden skal man så. Skal man så skrive det, og skal man skrive på dansk eller skal man skrive på engelsk. Og der er jo mange udfordringer. Der er noget af det, som man kan gøre nemt og overskueligt, ikke. Igen det her med hvilken rækkefølge kommer tingene i, og står de samlet. Kontaktinformationer står ét sted og det er nemt at finde, og sociale medier-information står også ét sted. Og er det så synligt fra starten eller skal det være fold-ud, det kan man så have forskellige meninger om, ikke. Men bare man kan finde det og at det er åbenlyst, hvor man skal finde det. Og de her ejerskabsrelationer, hvis man gerne vil have dem, hvor står de og kan man finde dem. Altså, min havde det i det der ’Further Information’, hvor der bare står alt mulig skrammel og sådan noget, ikke. Og det er ikke.. Så skal man folde den ud for at finde det. Og så har man sådan en lang, lang, lang liste, hvor man skal scrollle for evigt for at komme ned til det, man egentlig gerne vil have. Der er meget man kan arbejde med, det er helt åbenlyst, det er der da.

Interviewer: Har du noget afslutningsvis?

Respondent: Nej, jeg synes vi har været rimelig meget rundt om. Altså, i virkeligheden har jeg jo ikke været inde i.. Jeg har jo ikke været beslutningstager på noget af det her. Så det er jo sådan lidt set fra sidelinjen, ikke, fra praksissiden måske. Og det har man måske på en eller anden måde overset lidt, tror jeg, af en eller anden årsag. Det burde jo være helt åbenlyst, ikke. På en eller anden måde har man jo sat sig ned og fundet ud af, hvad det er man har brug for.. Altså, jeg er sikker på, at hvis det her havde kørt ovre i Analyse, så havde man gjort nogle af de her ting anderledes – hvad skal det her kunne og hvem skal kunne hvad, Måske prioriteret det mere i hvad er er need-to-have og hvad er nice-to-have, er min fornemmelse. Men nu sidder jeg jo så også i Analyse, og selvfølgelig skal jeg rose Analyse, ikke. Men det vil jeg jo mene er det vi kan. At man så ikke bruger det, det har været åndssvagt. Jeg kan godt se, at det selvfølgelig også er en Marketing-opgave at holde styr på det her CRM system, men der er de umiddelbart ikke så processtærke. Og det har nok været en fejl tænker jeg. Og også, at man ikke har involveret IT noget mere eller tabt IT undervejs, det er altså også en fejl.

Interviewer: Men det er bedre denne her gang, eller hvordan?

Respondent: Ja, det virker det som om. Men nu har man jo så også valgt det system, som IT-manden gerne vil have og så har man ligesom noget buy-in fra ham, og nu falder der også brænde ned på ham, hvis det

ikke fungerer, for nu har han sagt, at det fungerer. Og det må man jo så se, om det *gør*. Det ved jeg ikke, om det *gør*. Det må man jo finde ud af.

Interviewer: ja, det bliver spændende at se.

Respondent: Dét *gør* det. Det bliver spændende at se. Men noget af det bøvl man har haft, har været migrationen fra det der helt autonomiske.. Altså, jeg siger ikke, at det har været en nem proces, det har det absolut ikke været. Det har bare været total automiseret at det var så defekt, det man havde før første gang man gik i gang. Så hele det der med at få samlet ting og få det ensrettet.. Og noget har jo været.. Altså en vanvittig proces, og der har man da forhastet nogle ting igennem og villet for meget på én gang. Så jeg siger ikke, at der er noget nemt. Det er jo ikke sådan, at man har kørt af en helt lige motorvej og så kørt af banen. Det synes jeg bestemt ikke. Altså, det har været svært, det man skulle arbejde med. Og så ved jeg ikke, om det ligesom bliver nemmere af, at man er gået fra det her system til et nyt system. Et eller andet sted burde det jo være nemmere fordi man havde løst nogle af de der indledende problemer. Men om det er nemt.. Altså, jeg har sgu aldrig gjort det. Så det er muligt, at det er meget, meget sværere end jeg tror det er. En lidt fastere hånd på noget af det der både opad og udad, det tror jeg godt, at man kunne have haft brug for. Og så tror jeg, at man vægter meget forkert, altså IT-delen og så det andet, det 'bløde'. Det tror jeg man *gør*. Men det *gør* man måske bare.

Interviewer: Jamen jeg vil sige mange tak Kristian. Det var meget interessant.

Respondent: Det var så lidt.

INTERVIEW 8

Transskribering af interview med Anne Have Kjærholm d. 6/7 2015

I afhandlingen er respondenten refereret til som "Anne".

Inden interviewet og optagelsen gik i gang fik respondenten forklaret formålet med selve interviewet og samtidig gav respondenten samtykke til, at interviewet blev optaget.

Interviewer: Marie Mølbak-Andersen

Respondent: Anne Have Kjærholm

Interviewer: Men hvis du starter med at fortælle om, hvad dig job her hos Copcap går ud på, så kommer vi ligesom rundt om det.

Respondent: Jamen, mit job er primært at fastholde udenlandske virksomheder, som allerede er her, og det er at hjælpe den danske direktør i det danske selskab, eller CFO eller HR-direktør, med at skabe en god business case for selskabets overlevelse i Danmark, eller at trække nye funktioner hertil. Så det er min primære funktion.

Interviewer: Ja, og hvor længe har du været her?

Respondent: Jeg har været her i 16 år. Så det er længe. Og så er jeg så yderligere også souschef i afdelingen, ja altså, teamleder sammen med Marianna.

Interviewer: Og nu har du jo været her længe, så hvordan vil du beskrive kulturen herinde, og har den ændret sig fra du startede til hvordan du ser den nu?

Respondent: Jamen, Copenhagen Capacity har ændret sig rigtig meget siden jeg startede. Altså, det var jo en lille biks. Da jeg startede var vi vel en 15 mand eller sådan et eller andet, og vi havde kun med inward investment at gøre. Så man kan sige, at de andre projekter er jo kommet til over de sidste 7-8 år, ikke. Så i starten var vi jo en ren investeringsfremmeorganisation. Og kulturen. Jamen kulturen har da.. Jo, den har da ændret sig meget, fordi der jo er andre projekter herinde med Talent og med CLEAN og nu med CHC, ikke. Så det er jo meget mere.. Jeg kalder det lidt, at vi er en projektorganisation for Region Hovedstaden. Altså, så der foregår rigtig mange andre ting end ren investeringsfremme. Så på den måde kan man jo sige, at der er sket et skift i, hvad vi beskæftiger os med.

Interviewer: Og hvad med sådan rent internt, med beslutningstagning og strukturen herinde, og også sådan det rent sociale? Kan du sætte nogle ord på det?

Respondent: Øhm. Jamen, i og med at der er sket et skift fra at tidligere var der jo en ledergruppe og der var ikke nogen teamledere. Og man kan sige, at hele det har jo ændret sig. Og fint nok, altså fordi vi er jo blevet større, så derfor har der også været brug for, at teamledere.. Det har vi så ikke haft så meget i Investment Promotion, altså.. Man kan jo sige, at der kører Marianna det som chefen. Øhm, ja. Det var delt i to spørgsmål?

Interviewer: Jamen det er sådan mere, hvordan du vil beskrive strukturen og om det er let at komme igennem med ting, og også sådan det sociale herinde.

Respondent: Jaja, det er det. Altså, jeg tror heller ikke at folk.. Altså jo, selvfølgelig er der længere til toppen i dag, det er der jo, ikke, fordi der jo er teamledere. Så man kan sige, at i og med, at vi var en lille organisation før med 25 mand fra da jeg startede, så er der da længere til toppen. Men sådan er det jo bare i en organisation, som er blevet større. Sådan vil det jo være, ikke. Og hvad siger du, det sociale internt?

Interviewer: Gør det noget ved kulturen, at der er så mange forskellige?

Respondent: Nej, det synes jeg egentlig ikke. Men det der gør noget ved kulturen, det er, at det kan være svært at følge med i hvad, der sker i organisationen. Så hvor man førhen, igen, så vidste man hvad der foregik i Copenhagen Capacity, det ved man ikke i dag. Altså, der er det svært at følge med i, hvad der sker rundt omkring. Og man kan sige, jamen i og med, at man bliver nødt til at have fokus på sine egne mål, jamen så er det det, man løber efter, og så ved man ikke i detaljer, hvad de egentlig laver ovre i Talent og hvad sker der i CHC, hvad laver de. Altså, det overblik har man simpelthen ikke, og det skal man heller ikke have, når en organisation bliver større. Så det gør selvfølgelig noget ved kulturen, fordi du rent faktisk ikke helt ved, hvad folk sidder og laver.

Interviewer: Det er bare nogle mennesker, du møder til dagligt?

Respondent: Nej, det er det jo ikke helt. Men altså, det kan være svært at vide sådan i detaljer. Og det kan vi jo godt blive spurgt om til møder og det kan man jo godt overordnet fortælle om, men man misser meget. Altså, og det er lidt skidt synes jeg. Men det er jo ikke fordi, der er nogen opskrift på, hvad man skal gøre ved det. Men der bliver jo holdt ????. Altså, man kan sige, at vores husmøder er jo meget nu internt, hvilket jeg synes er rigtig godt, fordi vi har brug for at vide, hvad der foregår rundt om i organisationen.

Interviewer: Jamen godt. Og nu ved jeg godt, at det ligger et stykke tilbage, men implementeringen af vTiger, hvad husker du omkring det? Og det er både processen, og hvordan hørte du første gang om det, og hvordan blev du introduceret til det? Og følte du dig inddraget?

Respondent: Jeg kan ikke huske hvornår vi.. Jeg var ikke inddraget i at beslutte det var dem. Jeg har så efterfølgende hørt, at det var dem, der gav den bedste præsentation og virkede mest seriøse, og det var egentlig derfor man valgte dem, så vidt jeg husker.

Interviewer: Altså Outsourcers og vTiger?

Respondent: Ja. Og jeg kan da huske, at jeg var til nogle møder hvor de spurgte ind til, hvad der var vigtigt for os, og hvordan vi gerne ville have tingene, bl.a. med skærmopbygning. Og jeg kan sgu ikke.. Der var i hvert fald noget af det, der ikke blev gennemført. Øhm.. Jeg synes egentlig, at da vi startede op, var de da lydhøre og forstod jo godt vores krav. Det jeg tror, det er så min egen opfattelse, det var, at alle skulle med på det. Talent havde deres eget, CLEAN havde deres eget. Altså, så der var rigtig mange krav, som jo gjorde det fuldstændig uoverskueligt at have med at gøre. Jeg kan ikke huske, hvordan implementeringen var, vil jeg så sige.. Altså..

Interviewer: Var du en del af nogle workshops eller blev du introduceret til det?

Respondent: Ja, det gjorde man vel. Men jeg vil tilstå, at det ikke står fuldstændig skarpt i min erindring, hvordan vi ligesom blev involveret eller om vi kørte nogle workshops. Det har vi vel gjort, kunne jeg forestille mig. Vi er jo ikke bare blevet kastet i gang, hvis ikke der har været en workshop. Men jeg kan faktisk ikke huske det.

Interviewer: Så hvordan husker du det daglige arbejde med systemet?

Respondent: Jamen jeg synes sådan, at det var ufleksibelt og det var for stort. Og det var ikke særlig brugervenligt. Det var egentlig mest den opfattelse, der var. Øhm.. Jeg kan ikke engang huske, er det 3 år siden, det blev implementeret? Er det 3 år? Jamen, jeg kan ikke andet end at sige, at der har vel været en workshop eller to, men jeg kan faktisk ikke huske det. Jeg ved ikke om du kan huske det?

Interviewer: Nej, jeg var faktisk slet ikke en del af det der.

Respondent: Men vi blev da inddraget og spurgt netop til sådan noget som skærmstruktur og hvad der skulle være af indhold. Og jeg tror som sådan, at indholdsmæssigt var der jo ikke noget galt i det. Det blev

bygget for stort fra starten, fordi der måske ikke var en ordentlig kravsspecifikation, det var der måske, men den var alt for stor.

Interviewer: Og hvordan synes du så om projektledelsen omkring det, altså internt i huset?

Respondent: Hmm.. Jamen den var jo ikke særlig god. Altså, det var den ikke. Lars havde ikke sådan den største.. Han var ikke den, der havde mest styr på det. Men fik måske også trukket det lidt ned over hovedet, at det var ham, der skulle gøre det. Øhm.. Jeg tror ikke, at den proces har kørt optimalt. Jeg tror ligeså meget, at det skulle køre og det skulle helst gå lidt hurtigt, og det skulle omfatte alle.. Og det tror jeg da også, at man har lært af. Altså, og så købte man et lukket system, og det var måske heller ikke det smarteste. Og så er der jo mange beslutninger, når man sidder på sidelinjen, som mange også i dag er kede af blev truffet. Ja, der var mange hensyn at tage, og det har man måske lært af næste gang her, at der ikke er.. Der skal ikke være så mange kokke. Der skal ikke være så mange hensyn at tage.

Interviewer: Nej okay. Så hvorfor tror du, at man valgte at skifte til et nyt system? Var det primært det tekniske i det?

Respondent: Ja, det tror jeg helt klart. Jeg tror helt sikkert, at det var fordi det var et ??? system, og man kunne ikke rigtig finde andre, der havde det faktisk. Så da Louise Juhl kom til prøvede hun ligesom at finde ud af, hvem har også det her, er der nogen vi kan sparre med ift. hvordan har de udnyttet systemet bedst muligt. Men der var ikke nogen. Og det understregede måske endnu mere, at den beslutning, der blev truffet nogle år før.. Så man kan sige.. Man kunne vel godt få de informationer ud, man gerne ville, men det var svært at integrere med Microsoft og Outlook og den slags. Altså, nu vil jeg sige, nu har jeg jo været her i mange år, og vi har *altid* haft et CRM system, så dem der siger, at vi aldrig har haft et CRM system, det passer ikke. Vi havde Notes i starten og egentlig fungerede det ganske glimrende og vi kunne en masse ting og sådan noget, ikke. Men det er selvfølgelig også et gammelt system, Notes, og på et eller andet tidspunkt ville man jo gerne noget nyt. Så der har altid været et CRM system herinde, og vi har altid holdt track på vores projekter og sådan noget. Så man kan sige, at den information, som der ligger på vores Opportunities i dag, er sådan set den samme information som altid har ligget der. Så der er ikke.. Så på den måde er der jo ikke noget nyt. Altså, så kan det være smartere og nemmere at trække ud og sådan noget, men vi har altid holdt styr på vores projekter og altid holdt styr på vores kundeemner og vores kontakter. Så man kan sige.. Så er der forskellige måder at gøre det på, ikke. Så vi startede egentlig med Notes, da jeg kom hertil og så blev det ændret lidt på et tidspunkt, fordi vores agenter også skulle have adgang til vores projektdatabase, så der blev bygget en ren projektdatabase, men det var egentlig det, der kom fra Notes, der blev lagt der over, og så kom vTiger.

Interviewer: Så det var heller ikke en særlig stor forandring at skulle til at bruge, det var egentlig bare en anden type system?

Respondent: Folk har altid været vant til.. Det er igen den der opfattelse af, at der aldrig har været CRM herinde, den passer ikke, for det har der altid været.

Interviewer: Godt. Så i forhold til processen denne her gang, hvordan synes du den er forløbet? Og det er igen om du har været en del af den..

Respondent: Jamen, det har jeg absolut været en del af, for jeg var en del af de workshops op til, hvor man fandt ud af, hvad har vi og hvad skal vi have med over egentlig, ikke. Og er der noget nyt, der skal med. Så ja, jeg har været meget inde i processen i de workshops, der har kørt, hvilket har været rigtig fint.

Interviewer: Og man har så lyttet til det folk har sagt og ikke bare..

Respondent: Jah øh. Altså, man kan sige.. Det var egentlig ikke fordi, at der ikke blev lyttet med vTiger. Problemet var, at det hele tiden kostede penge hver gang man skulle gøre noget og det var svært at ændre. Så jeg synes egentlig ikke. Altså, jeg vil ikke sige, at.. Altså, ufleksibiliteten kom fra at det kostede penge hele tiden, ikke. Og det var dyrt at få ændret noget. Så jeg tror, at der var rigeligt af ændringsforslag og

sådan noget ikke. Men man kan sige, at så lå det jo ligesom dødt i et års tid, hvor der ikke skete noget. Men ja, men altså, jeg synes at processen har været fin. Og jeg tror også, at det har været godt, at det har kørt relativt hurtigt, ikke, så folk ikke bliver trætte af at vente på at "Det kommer, det kommer, det kommer", ikke. At det ligesom er kommet ret hurtigt, ikke.

Interviewer: Og har man så været klar til det, da det så kom? Eller hvordan oplever du det?

Respondent: Jamen altså, der er selvfølgelig nogle ting, som kunne have testet igennem inden det startede op, men altså, sådan er det. Jeg tror egentlig, at det var mere vigtigt, at det kom i gang, og så er der så nogle ting, der er blevet rettet efterfølgende, ikke. Og der har jo været, hvad skal man sige, villighed og åbenhed, og man har ligesom sagt "Okay, det her skal rettes". Og så har Jeanette været en langt bedre projektleder end Lars, ikke. Så ja, det har da været en meget bedre proces.

Interviewer: Jeg tror faktisk det svarer ret godt på de ting, jeg skal bruge. Til sidst vil jeg bare høre, om der er noget du undrede dig over ift. vTiger, som man ikke gjorde, eller er der noget, der har overrasket dig i det nye?

Respondent: Altså, jeg vil ikke tale sådan selve systemmæssigt, men man kan sige.. Jeg tror dem, der kørte vTiger, Outsourcers, havde en helt klar opfattelse af, hvordan det skulle køres. Blandt andet helt sindssygt var der sådan et lille kort på det første skærmbillede, man fik op, som garanteret trak en masse power. Og jeg blev ved med at sige "Fjern det nu". Altså, jeg er jo ligeglads med hvor virksomhed X ligger henne i Herlev. Altså, jeg kan ikke bruge det til noget som helst, "Fjern det, og lad os hellere bruge pladsen til at få nogle informationer op". Og det blev aldrig ændret. Jeg tror de havde en eller anden ide om, at det var skide smart at have det her kort på første side. Øhm, og man kan sige, at nu, der er vi jo stadig i den proces, hvor vi ser, om vi kan flytte rundt på nogle ting. Og ja. I det nye CRM.. Og det kommer. Altså, vi er jo stadig i en proces, og vi skal jo lære systemet at kende. Jeg kender ikke systemet godt nok endnu. Altså, jeg kan nogle funktioner, men der er også nogle ting, hvor man tænker "Nå, hvor pokker ligger det henne? Hvor har vi de her ting om, om en virksomhed har et shared service center, hvor er det henne", for det er ret vitalt for os, at vi kan trække ud og se, hvor mange, der rent faktisk har et shared service center her. Så alle de der ting, som vi egentlig i første omgang havde ret langt oppe, der tikker vi af.. Det skal man ned og finde et andet sted i dag. Så jeg er ikke sådan.. Altså, jeg falder ikke på halen over det. Jeg synes det er meget basic, det det kan og selvfølgelig er det smart, at det er integreret med vores Outlook. Men altså, det kommer jo efterhånden som vi.. Nå ja, og så bliver man jo også sådan, at vi skal.. Når vi lægger nye kontakter ind, så skal vi 'mærke' dem som vores, så de kommer på vores udtræksliste, ikke. Alle sådan nogle ting kunne man måske godt have gjort lidt nemmere. Men det er jo ligesom.. Det skal jo opfylde mange formål kan man jo så ligesom sige. Og så os, der ligesom sidder med det, så synes man, at man skal lidt meget rundt i systemet – Further Information, Marketing og bum – du skal alligevel derved ikke. Så egentlig havde man måske også brug for at få lavet sådan en eller anden guideline for okay, hvad skal vi i IP egentlig huske på, hver gang vi er inde og lægge et Lead ind, hvad er det egentlig vi skal krydse af. For vi glemmer det. Altså, så egentlig.. Og vi gør det jo stadig forskelligt. Vi lægger tingene forskelligt. Når vi har været til et møde, jamen hvor lægger man så det der lille referat. Og på en eller anden måde skal vi have rettet..

Interviewer: Det nævnte Kristian også måske var et af de største problemer med sådan et system, for det bliver ikke bedre, end det data man putter ind.

Respondent: Næh nej. Jamen det er også mere entydigt, jamen "Hvor lægger du de her ting?". Men det er jo stadig.. Ham her fra.. Lars, ikke. Altså en salgsproces, så går det fra at være et lead, og så kører man opad. Men sådan er det bare ikke med vores. Altså, du arbejder på en case, og lige pludselig så.. Der er ikke noget, der gør.. At noget du tilføjer gør, at bliver en Qualified – det er i den proces, hvor du taler med kunden, jamen så lige pludselig er det en Qualified. Så den der sales stage ting, altså.. Giver ikke så meget mening. Altså, selvfølgelig giver det mening at sige, om det er en Qualified eller en Prospect eller hvad det er, men systemet i sig selv, er jo også bygget til nogle andre end os. Det kan man jo sagtens se. Og igen, det

der med, jamen, hvor lægger vi egentlig nogle informationer hen? Altså, jeg har lagt dem nede i Description for her kan man hurtigt få et overblik. Men nogen lægger det ovre under Notes. Så igen bliver forskelligt. Og man kan sige, ikke, der tror jeg, at der skal tages en beslutning om, hvor lægger vi tingene hen, så de ligger det samme sted. For det gør de ikke i dag. Der lægger folk det lidt efter, hvordan de selv synes det passer og sådan noget, ikke. Og man glemmer lidt nogle ting, og man udfylder ikke det hele og sådan noget. Så det er ikke perfekt endnu. Jeg tror, at folk gerne vil bruge det og folk er i gang, og det bliver jo brugt kan man sige. Altså, det er jo ikke sådan..

Interviewer: Hvad tror du den primære forskel er i man bruger det her system og man droppede at bruge det andet?

Respondent: Jamen, man droppede jo at bruge det andet fordi vi fik at vide, at der ville komme noget andet. Altså, egentlig så brugte vi det jo. Altså, det var jo det eneste sted vi havde at lægge ting ind, så folk brugte det jo. Jeg synes folk var ret hurtige til at sige, at man ikke brugte det gamle.. Altså, systemet har altid været blevet brugt herinde.

Interviewer: Det er måske lidt mere italesættelsen af det?

Respondent: Ja, og det bliver jeg sådan lidt træt af engang imellem, at folk siger, at vi ikke havde CRM før. "Jo, vi har altid haft CRM". Altså, der var et Notes system i gamle dage, hvor man fulgte op, hvor alle kontakter lå og hvor alle projekterne lå inde. Og det er de samme informationer i dag. Og vi kunne ekstremt hurtigt oprette på nogle faneblade om det var en E&R kampagnegruppe og sådan. Så man kunne.. Det var faktisk enormt fleksibelt for os selv. Nu var vi selvfølgelig heller ikke så mange, så vi kunne hurtigt lægge nogle afkrydsninger ind, som man også kunne trække på. Så jeg vil sige.. Jeg falder ikke på numsen over det her CRM, det gør ikke. Det er fint, det er glimrende. Det er ikke sådan.. Og nu skal vi så også lære.. Måske skal vi køre nogle flere sessions på og sige, hvordan kan vi så udnytte det hele. Nu er vi ligesom i gang, men hvad kan det mere? Hvor kan der lægge nogle flere informationer henne og sådan noget, så vi udnytter det helt. For jeg tror måske at bruger ca. 5 procent af, hvad det kan. Altså, jeg tror slet ikke, at vi bruger det nok. Og det er der en eller anden.. Det vil Jeanette givetvis gøre, vi har også en samtale om det her på onsdag.. Altså, at der skal lægges en plan for, hvordan vi kommer videre. Nu er det implementeret, og hvad så? Og folk bruger det og det fungerer, og hvordan kommer vi så videre. Altså, jeg tror at det er vigtigt, at man har en strategi om, eller lægger en plan for, jamen hvad er så næste step, ikke? Altså, så man ikke bare siger, okay, så er det implementeret.. Altså, det ved jeg også godt, at det er, for der kommer jo hele tiden noget, men at man tænker, okay, hvordan bruger vi det fremadrettet, så det ikke bare.

Interviewer: Så det ikke bare er et projekt, men en proces?

Respondent: Ja, det er det jo altid, for det er kæmpe stort, det er alle de der CRM systemer. De kan smadder meget. Men hvis man kun bruger en lille del ting af det.. Det kunne jo være, at vi alle sammen kunne få en lettere hverdag, hvis man lærte at udnytte det helt. Og nogle ligesom lærte det 100 procent at kende, ikke, og fandt nogle smarte genveje og små finesser og sådan.

Interviewer: Er der noget, du har lyst til at tilføje? Eller synes du, at du er kommet af med det, du synes du havde på hjerte?

Respondent: Nej, jeg har ikke noget at tilføje.

Interviewer: Jamen så vil jeg sige mange tak for din tid, Anne.