

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



"Hva kan Rambøll gjøre for å tilrettelegge for et lønnsomt CRM-system"

Eksamensnavn:

Bacheloroppgave i Markedsføring

Utleveringsdato:

05.01.2015

Innleveringsdato:

29.05.2015

Stuedsted:

Trondheim

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket".

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
KAPITEL 1, INNLEDNING	1
1.1, BAKGRUNN	1
1.2, AVGRENSNING OG PROBLEMSTILLING	2
1.2.1, <i>Problemstilling</i>	2
1.3, DISPOSISJON	3
2 -TEORI	4
2.1, THE SERVICE ENCOUNTER - VIKTIGHETEN AV SERVICE	4
2.2, CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	6
2.3, IDEELLE FORHOLD FOR ET LØNNSOMT CRM-SYSTEM	10
2.3.1, <i>Kultur og organisasjonsstruktur</i>	10
3 - METODE	16
3.1, VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN OG DATAINNSAMLINGSMETODE	16
3.2, VALG AV METODE	17
3.2.1, <i>Kvalitativt metode</i>	17
3.2.2, <i>Individuelle dybdeintervju</i>	17
3.2.3, <i>Målefeil</i>	18
<i>Utvalg</i>	18
3.2, INNSAMLING AV DATA	19
4 - ANALYSE AV DATA.....	20
4.1, DATAMATRIELL	20
4.2, UTREDNING AV DATAMATERIALE.....	21
5 - DRØFTING	24
5.1, CRM, KUNDETILFREDSHET OG KUNDELØNNSOMHET	24
5.1.1, <i>Har Rambøll de nødvendige forutsetninger?</i>	25
5.3, HVA KAN RAMBØLL GJØRE FOR Å IMPLEMENTERE CRM EFFEKTIVT?.....	30
4.3.1, <i>Holdningsendring og endringskommunikasjon</i>	31
5.3.2, <i>Implementeringsplan 2</i>	34
6 – AVSLUTNING	36

6.1, KONKLUSJON OG ANBEFALING	36
6.1.1, Konklusjon	36
6.2.2, Anbefaling	36
7 – REFERANSELISTE	37



Forord

Denne bacheloroppgaven er utført av Martine Vatne, som denne våren har skrevet for oppdragsgiver Rambøll. Arbeidet ble igangsatt tidlig i januar og ferdigstilt i mai 2015. Ettersom denne oppgaven er kvalitativ av natur vil resultatene her ikke kunne behandles som absolutte, men heller som veiledende indikasjoner på diverse saksforhold. Det er likevel dimensjonert for ulike feilkilder her, men ber leser om å ta forbehold om dette.

Arbeidet er gjort i samarbeid med Rambøll Trondheim, hvor det har vært arrangert møter underveis i forbindelse med individuelle dybdeintervju. Jeg har også være utplassert i virksomheten for observasjon over en viss tidsperiode. Ellers har det forelagt en dialog mellom de involverte parter underveis samt også enkelte konkurrenter av selskapet. Jeg har stort sett jobbet selvstendig underveis i prosessen og står selv ansvarlig for innsamling av data og for oppgavens anbefalinger.

Prosesen med bacheloroppgaven har vært krevende og har utgjort en betydelig arbeidsbelastning. Når dette er sagt har arbeidet vært både spennende og lærerikt, hvor jeg har tilegnet seg ny kunnskap og en dypere forretningsmessig forståelse for hvordan konsulentbedrifter opererer i dagens marked.

Ellers vil jeg gjerne takke veileder Håvard Huse for god rettleiding underveis i prosessen. Han har skapt god gruppedynamikk under de ulike seminarene, hvilket har bidratt til fruktbare diskusjoner seminargruppene imellom. Ellers vil jeg også takke Rambøll for den støtte jeg har fått underveis i forhold til tilgang på informasjon og kontaktpersoner til de individuelle dybdeintervjuer.

Handelshøyskolen BI Trondheim, 29.mai.2015

Signatur: _____

Martine Vatne

Sammendrag

Rambøll er Nordens ledende konsulent- og rådgivningsfirma innen bygg, arkitektur, energi, miljø, olje og gass samt også management consulting. Virksomheten innehar et stort faglig spekter, og er derfor å anse som en slags totalleverandør som skreddersyr sitt tilbud sine ulike kunder. I en bransje med tøff konkurranse er det service og kunderelasjoner som skiller de viktigste konkurrentene fra hverandre. CRM eller såkalte salgsoppfølgingssystemer har til hensikt å samle, lagre og behandle informasjon i et objektivt IT-system for å sikre optimal kundebehandling til ulike kunder. På bakgrunn av dette har oppgaven til hensikt å undersøke om det vil være lønnsomt eller hensiktsmessig for Rambøll å implementere et slik system eller ikke, og eventuelt hva selskapet kan gjøre for å øke sannsynligheten for vellykket implementering.

Oppgaven er kvalitativ av natur og basert på såkalte individuelle dybdeintervju samt også observasjoner. Resultatene fra analysen ble vurdert og analysert hvor oppgaven avdekket utfordringer knyttet til motstridende holdninger internt. En fallgrube for implementering er derfor at det eksisterer skjulte, åpne eller latente konflikter hos Rambøll. Gjennom å sammenligne ideelle forhold for effektiv implementering av CRM opp mot de interne forhold som faktisk eksisterer hos Rambøll, har det blitt diskutert hvorvidt selskapet burde gå til anskaffelse av et CRM-system og hvordan de på best mulig måte kan implementere dette effektivt.

I den avsluttende delen av oppgaven ble det basert på diskusjonen presentert en alternativ implementeringsplan til CRM basert på endringsledelse og holdningsendring. For Rambøll er det viktig å påvirke variabelen ”*subjektiv norm*” for å skape en kundefokusert organisasjonskultur. Et forslag var derfor å avdekke den såkalte opinionslederen på arbeidsplassen for å utpeke ambassadører for CRM. Sammen med riktig kommunikasjon skal dette forenkle selskapets implementeringsprosess ved å sørge for at alle medarbeidere er motivert og at alle drar i samme retning mot et felles mål (her markedsorientering).

Kapitel 1, Innledning

1.1, Bakgrunn

Denne oppgaven omhandler bedriften *Rambøll*. Rambøll er Nordens ledende konsulent- og rådgivningsfirma innen bygg, arkitektur, energi, miljø, olje og gass samt også management consulting. I Norge har virksomheten 1500 medarbeidere fordelt på 21 kontorer i totalt fire regioner. Virksomheten har også 12300 medarbeidere totalt sett. Disse er lokalisert i til sammen 35 land. Selskapet ble opprinnelig grunnlagt av ingeniørene Børge Johannes Rambøll og Johan George Hannemann i 1945. Per i dag eies aksjene 95% av det som kalles Rambøll-fondet og 5% av bedriftens ledelse og medarbeidere for øvrig (Rambøll 02.02.2015). Problemstillingen i denne oppgaven vil i størst grad være rettet mot Trondheimskontoret til Rambøll Norge.

I følge foreleser i faget tjenestemarkedsføring ved Handelshøyskolen BI Trondheim, er ikke det tradisjonelle industrisamfunnet vi en gang hadde lenger gjeldende. Store deler av vårt lands inntekt kommer fra tjenestesektoren - slik er det i bunn og grunn også for Rambøll og bransjen for øvrig. Rådgivning, konsulentoppdrag og utleie av kompetanse kan på mange måter ansees som tjenester i ulike forstand, og er drevet av kundens behov. Det å levere i henhold til kravspesifikasjoner i konsulentoppdrag er vesentlig for lønnsomhet, god dialog med samarbeidsparter og for å kunne videreutvikle gode kundeforhold og gode relasjoner.

Konsulentbransjen fremstår som et profesjonelt yrke. Mye av den eksisterende kulturen i bransjen er preget av veloverveide avgjørelser, risikohåndtering og rasjonell tankegang. Det er den kompetanse man kan levere, den kvalitet og den verdien man sitter igjen med etter et oppdrag som er avgjørende for kundens tilfredshet med jobben. Likevel snakkes det om begrensninger i menneskers evne til å tenke perfekt rasjonelt; valg og beslutninger vil i mer eller mindre grad alltid bære preg av subjektivitet (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011). En påstand er derfor at gode relasjoner og eksisterende kundeforhold kan være hensiktsmessig når det gjelder "å vinne" jobber på bedriftsmarkedet, spesielt i privat sektor hvor samarbeidsparter velges fritt, men også når det kommer til mer transparente

anbudsprosesser som publiseres i *Doffin*. I følge interne kilder fra selskapet eksisterer det et visst filter mellom de involverte parter i slike offentlige anbudsprosesser, men beslutningstakeren(e) kan likevel ofte være påvirket av tidligere erfaringer og preferanser til oppdragstaker. Det handler om å være på "bidders list".

Til tross for viktigheten av kundeforhold og relasjoner, er kun 1 av 7 norske bedrifter kundeorienterte (Innovasjon-Norge 15.02.2015). For Rambøll, og på generell basis, betyr dette at man kan risikere å tape kunder dersom konkurransen blir for tøff. Nettopp dette er også bakgrunn for valg av emne i oppgaven. Markedsorientering og kundefokus handler ikke bare om å gi kunden det vedkomne trenger, men å bevisstgjøre dem uidentifiserte behov - derfor hviler det muligheter i å kjenne sine kunder. Informasjon i så måte kan gi konkurransemessige fortrinn og bidra til proaktivt markedsarbeid. På lang sikt er god kundeforhold et nødvendig gode for suksess hvor det er mer lønnsomt å pleie eksisterende kundeforhold fremfor å søke nye (Risnes 2013). CRM (også kalt salgsoppfølgingssystemer) handler om aktiv relasjon- og kundeutvikling, og skal sørge for at bedriften lettere kan forstå kunden gjennom utstrakt bruk og deling av informasjon (Kunøe 2010). Som en positiv konsekvens av dette vil man potensielt sett kunne oppnå lønnsomhet og avkastning på sikt dersom systemet anvendes optimalt. Likevel kreves det tilretteleggelse, opplæring og motivasjon samt oppfølging for at CRM skal gi avkastning. Det må integreres i selskapets kultur og ledig kapasitet er nødvendig. Oppgaven vil derfor ha til hensikt å analysere hvilke interne forutsetninger Rambøll har for at et slikt system skal kunne yte optimalt. Etersom selskapet ønsker å bli mer markedsorientert vil oppgaven kunne bidra med relevant beslutningsstøtte for en eventuell anskaffelse.

1.2, Avgrensning og problemstilling

1.2.1, Problemstilling

Hva kan Rambøll gjøre for å tilrettelegge for et lønnsomt CRM-system?

1.3, Disposisjon

På bakgrunn av ovennevnte problemstilling vil oppgaven i første omgang undersøke hva som generelt sett kreves for å ha et lønnsomt CRM-system. Deretter vil den analytiske og metodiske delen av oppgaven ha til hensikt å avdekke hvilke forhold som faktisk eksisterer hos Rambøll per i dag - her vil man kunne sammenligne realitet relativt til teori. På bakgrunn av dette vil det avslutningsvis drøftes ulike handlingsalternativer til hva som kan gjøres for at selskapet effektivt kan tilrettelegge for CRM og markedsorientering for øvrig.

Oppgaven vil i utgangspunktet være kvalitativ av natur gjennom utstrakt bruk av observasjoner og dybdeintervjuer. Slike observasjoner skal her kunne danne et grunnlag for en *analytisk generalisering* gjennom drøftelse av alternative løsninger forankret i relevant faglitteratur (Gripsrud, Olsson og Silkoset).

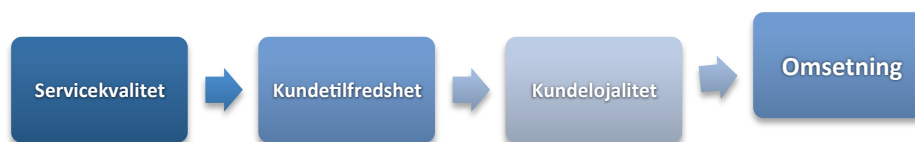
2-Teori

2.1, The Service Encounter - viktigheten av service

Som nevnt innledningsvis har vi i dag en service-basert økonomi hvor 56% av vårt lands BNP kommer fra profesjonelle tjenester (Wilson et al. 2012).

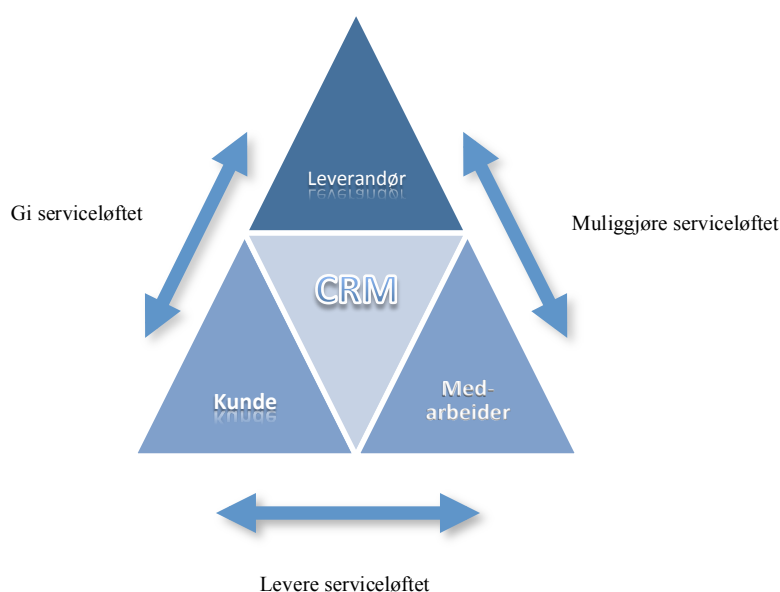
Konsulentfirma utgjør en viktig rolle her, og leverer tjenester i form av *teknisk kompetanse* innenfor et fagområde. Medarbeidere i konsulentselskap kan på mange måter derfor ansees som selgere og vil i mer eller mindre grad komme i kontakt med potensielle og eksisterende prospects, samt viktige beslutningstakere fra kundens kjøpscenter. Et møte mellom kunde og selger kalles på fagspråket "*the service encounter*" hvor selger/servicemedarbeider er ment for å *lede sannhetens øyeblikk* (Wilson et al. 2012). Her skal selger skape kunderelasjoner samt fange opp verdifull informasjon som skal komme organisasjonen til gode. Det er derfor viktig at medarbeidere i slike bransjer har en positiv holdning til salg og at de er klar over at de er ansvarlig for selskapets topplinje. Spørsmålet blir derfor hvordan ulike selskaper på B2B markedet kan oppnå effektivitet og lønnsomhet gjennom økt kundetilfredshet? Er god service og markedsorientering en kultur, eller oppstår det sporadisk? Det vi vet per i dag er at en organisasjon kan *tilrettelegge* for god service.

Til tross for viktigheten av service og kundeorientering, praktiserer komplekse tjenestebedrifter ofte lite markedsføring. Servicemarketing som fag kom heller ikke på banen før 1980, da bedrifter etterhvert innså selv behovet for å skille mellom produkt- og tjenestemarkedsføring. Da tok det ikke lang tid før akademikerne utviklet teorier som skilte seg vesentlig ut fra tidligere (Wilson et al. 2012). Teoretikere snakker om en såkalt *grunntanke* i faget Servicemarketing. Denne grunntanken sier at bedrifter som gjengående fokusere på kvalitet i kundeleveranser vil øke sannsynligheten for å få tilfredse kunder betraktelig. Kundens tilfredshet vil igjen påvirke den løpende relasjonen mellom de involverte parter, og vil i mer eller mindre grad bidra til at kunden velger samme tjenesteleverandør neste gang, selv i offentlige tilbudsprosesser (på tross av strengere rammebetingelser). Kundelojalitet/kunderelasjoner vil i følge *Tore W. Andreassen* redusere bunnlinjen i en organisasjon, da det er mer kostbart å finne nye kunder enn å pleie eksisterende. Grunnmodellen kan illustreres slik:



Neste spørsmål vil lyde som følger: *"Hvordan skal man kunne sette dette ut i livet"*? Svaret her vil nok varierer alt ut i fra hvilken bedrift man forholder seg til. Likevel kan man illustrere noen generelle retningslinjer for hva som er best practise når det kommer til å øke kundetilfredshet.

Mange elementer inngår i faget tjenestemarkedsføring, og disse vil variere ut i fra om man fokuserer på bedrifts- eller forbrukermarked. Felles for de begge er at det i bunn og grunn handler om å integrere en kultur i selskaper som retter seg mot kunden og kundens behov. Det handler om å være markedsorientert. I denne oppgaven vil fokuset i all hovedsak være på leverandører av profesjonelle og tekniske løsninger innen bedriftsmarkedet. For å beskrive hvordan B2B eller profesjonelle bedrifter på best mulig måte skal kunne oppnå kundetilfredshet, vil *"servicepyramiden"* anvendes. Dette er en modell som beskriver hvordan de ulike ledd i bedriften skal kunne tilrettelegge for tilfredshet gjennom nettopp markedsorientering. Et viktig bindeledd her er teknologi - i dette tilfellet vil det tolkes som CRM-systemer:



Servicepyramiden er per definisjon "*et strategisk rammeverk for å lede sannhetens øyeblikk*" (Kilde: Tjenestemarkedsføring). I overført betydning beskriver denne modellen hvordan en selger på best mulig måte kan gjøre kunden tilfreds for å bygge verdifulle kunderelasjoner. En viktig variabel i modellen er *serviceløftet*. Serviceløftet er det kunden forventer bedriften skal levere. For å treffe eller overgå kundens forventninger er det viktig at bedriften kjenner kundens behov, hvorav markedsorientering og informasjonsinnhenting er kritiske elementer (hvilket oppgaven vil komme tilbake til siden). Modellen beskriver utover dette tre viktig forhold hvor man i møtet med bedrift-kunde, kunde-ansatt og bedrift-ansatt skal *tilrettelegge for serviceløftet, gi serviceløftet og levere serviceløftet*. It-systemer eller såkalte CRM-systemer vil på bakgrunn av modellens tolkning kunne anvendes både med hensyn til interne, eksterne og interaktive prosesser, og skal sørge for at disse optimaliseres og effektiviseres. En forutsetning er likevel at det bør eksistere visse interne forhold som vil kunne tilrettelegge for implementering av CRM, og CRM som en forutsetning for bedre eksterne og interaktive kundeforhold. Oppgaven vil senere ha til hensikt å avdekke slike interne forhold hvor man *tilrettelegger for serviceløftet*.

2.2, CRM - Customer Relationship Management

"*Kunnskapssamfunn*" er en samlebetegnelse på vår tids samfunnsutvikling, da man i dag har stor tilgang på informasjon gjennom IT og datateknologi. I næringslivet er informasjon å anse som et konkurransemessig fortrinn hvor man i markeder preget av skiftende trender kan benytte markedsdata til å avdekke kundens behov samt avdekke hvilke forhold som kan være av betydning for kunderelasjonen (Rossen 23.09.2014). Kunnskap vil også kunne gi grobunn for å fatte mer veloverveide beslutninger samt tilrettelegge for læring og vekst gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger fra kunden.

Hva er CRM og CRM-system?

I kjølevannet av vårt kunnskapssamfunn har fremvekst av ulike forretningsfilosofier vært reelt. CRM eller *Customer Relationship Management* er en forretningsfilosofi som innebærer salgssøtte til diverse markedsarbeid. CRM handler om å *anvende kunnskap* slik at leveranse skjer i samsvar med eller overgår kundens forventninger - det vil innenfor retningen med andre ord eksistere et

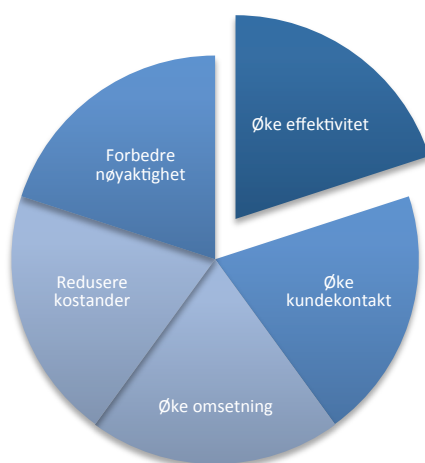
gjengående element av service i diverse tjenesteleveranser. CRM defineres i følge Kunøe som *"utvikling og styring av kunderettede, verdiøkende tiltak, satt i verk for å fastholde og utvikle positive holdninger hos spesifikke kunder til et produkt, et merke, en organisasjon eller en organisasjons representanter for å utvikle lojalitet til disse og øke gjenkjøpsfrekvensen"* (Kunøe 2010, 17-21). Ut i fra denne definisjonen tolkes kunderelasjoner, kundelojalitet og gjenkjøpsfrekvens som viktige stikkord - for å oppnå kundefokus og markedsorientert er det essensielt at fokuset hviler på hvilke potensialet kundens livtidsverdi kan ha for bedriften og hvorvidt innfrielse av kundeforventninger kan optimalisere denne. Definisjonen er også i overensstemmelse med Service Marketing's egen grunntanke (se modell 1).

De senere år har etterspørselen etter ulike *salgsstøttesystem* vokst eksponentielt. Et salgsstøttesystem defineres i følge lærerboken som en *"computerbasert teknologi som gjennom automatisering av aktiviteter forenkler selgers og salgsledelsens måloppnåelse"* (Kunøe 2010, 21-191). Det tilrettelegges med andre ord for at en selger/et selskap skal kunne handle i samsvar med ovennevnte forretningsfilosofi hvilket skal bidra til at et selskap skal kunne yte bedre intern og ekstern service. Potensialet for gevinst er av langsiktig karakter og omhandler økt topplinje grunnet økt kundelojalitet og gjenkjøpsgrad. Kostander vil kunne reduseres som følge av frigjort kapasitet og økt effektivitet i arbeidsprosesser.

CRM-systemer er en type salgsstøttesystem som har til hensikt å samle alle aktiviteter som retter seg mot markedsføring, kundeføring og salg på ett sted. Det er med andre ord en metodikk for å automatisere kundeføringprosesser og egner seg derfor for bedrifter som ønsker å utvise service i tjenesteleveranse. Systemet gjør interne prosesser transparente og tilgjengelig for alle i bedriften gjennom at data kontinuerlig lagres i en database. På denne måten er ikke lenger sykdomsfravær og oppsigelser en like stor trussel som tidligere, spesielt med tanke på tapt informasjon og data. Systemet som sådan kan sammenlignes med en dagbok, hvor man taster inn alt fra kontaktinformasjon til hvilke aktiviteter man har utført (Kunøe 2010). Eksempler på velkjente CRM-systemer (på verdensbasis) er blant annet *Siebel, Sales Force, Microsoft CRM, SAP CRM, etc.* (Kunøe 2010, 21-191). Flere av disse aktørene skreddersyr bransjeløsninger slik at

organisasjoner unngår å forholde seg til standardiserte løsninger som ikke egner seg godt nok.

Som nevnt har CRM-systemer til hensikt å forenkle salgsprosesser for å bedre kundetilfredsheten gjennom å yte bedre service. Undersøkelser utført av Erffmeyer og Johnson fant en direkte henspeiling på salg gjennom bruk av CRM-systemer lik en økning på 16,4% hvilket kan forklare den økende etterspørselen som har funnet sted de siste årene (Kunøe 2010). I tillegg kan systemet utføre ulike statistiske analyser og beregninger basert på lagret data. Analysene omfatter eksempelvis *kundeanalyser*, *konkurrentanalyser*, *internanalyser* samt også forslag til konkrete tiltak knyttet opp mot selskapets salgsprosess og kundens kjøpsprosess. Informasjonen man får ut er nokså reliabelt i seg selv, forutsatt av at systemet anvendes riktig - dog gjør den velkjente frasen "*søppel inn-søppel ut*" seg gjeldende også i denne sammenheng, og man bør derfor være obs på de fallgruver som nødvendigvis eksisterer i forbindelse med anvendelse og implementering. Ellers kan de viktigste driverne for implementering oppsummeres slik (Kunøe 2010):



Med *IDIC-modellen* som utgangspunkt, skal CRM forenkle en selgers hverdag og bidra til bedre kundeførelse og markedsorientering (Kunøe 2010, 17-21). Når dette er sagt, hvilke daglige oppgaver løser det egentlig? Kort oppsummert kan man i følge pensumboken liste opp de viktigste punktene (Kunøe 2010):



Implementering av CRM

Det viktig å poengtere at ikke alle selskaper bør investere i CRM-systemer. Fallgruvne er mange og kostandene kan potensielt sett bli for store for at investeringen skal være lønnsom. En investering er lønnsom i det fordelene overstiger de kostandene man har i forbindelse med anskaffelse, såkalt *ROI - return of investment (Biong og Nes 2009)*. Denne brøken er et nokså vanlig begrep innen B2B salg og markedsføring, også kjent som *verdibegrepet*. Forskning fastslår at 75% av bedriftene som innførte CRM ikke fikk ønsket uttelling. I tillegg karakteriseres 70% av påbegynte implementeringsprosjekter som fiasko. Det er derfor kritisk viktig at enhver bedrift analyserer sine forutsetninger for å lykkes i slikt henseende (Gorm 2010).

Hvorfor lykkes man ikke? For at man skal kunne oppnå langsiktig gevinst er det viktig at et selskaps implementeringsprosess skjer i henhold til gitte retningslinjer. Det at ledelsen går foran som rollemodeller er kanskje et av de mest grunnleggende elementene som kreves i forkant av og under implementeringen. Likevel ser ikke alle ledere nødvendigheten av CRM, da noen gjerne mangler nødvendige forutsetninger for å forstå tankegangen bak kunde- og markedsorientering samt service-marketing. En annen vanlig årsak er den interne bedriftskulturen og hvorvidt denne er organisert på så måte at den er velegnet for en kundeorientert tankegang. Her er det blant annet viktig at CRM-systemet

kommuniserer med andre interne systemer i bedriften for å få den optimale delingen som kreves. "Store og tunge" selskaper kan fort få tilpasningsproblemer, grunnet mange systemer å forholde seg til, manglende dialog på tvers av organisasjonen samt dårlig oppfølging og kursing. Sistnevnte kan bidra til at organisasjonen opparbeider seg urealistiske forventninger til systemet. Vanskelighetsgraden av å oppnå medarbeider-tilfredshet i dette tilfellet, vil variere proporsjonalt med nivået på deres forventninger. Kunnskap vil i så måte bidra til at høye og urealistiske forventninger reduseres og terskel for innfrielse vil bli tilsvarende lavere. Utover dette bør systemet i seg selv være anvendbart og brukervennlig tilpasset bedriftens formål med systemet. Dette krever vesentlige informasjonssøking og undersøkelser i forkant av valg, slik at man utarbeider passende budsjetterer.

Mange tror at implementering av CRM skjer på lik linje som implementering av andre datatekniske programvarer. Dette er nødvendigvis feil, da prosessen er lang og krevende. Installasjon skjer via tekniske leverandører sammen med bedriftens IT-ansvarlige. Implementeringsprosessen kan beskrives ved følgende trinn (Kunøe 2010, 21-209):



2.3, Ideelle forhold for et lønnsomt CRM-system

2.3.1, Kultur og organisasjonsstruktur

Det er mye som tyder på at en teknologisk tilnærming til implementering av CRM-systemer ikke gir ønskede resultater. Meta-studier tyder derimot på at det er de organisatoriske aspektene som skaper de mange fallgruver for implementeringsprosessen. I forbindelse med dette er det en allmenn oppfatning i faget at CRM må implementeres i hele organisasjonen, og at ulike organisasjoner i aller høyeste grad vil møte ulike utfordringer i denne prosessen. Et selskap må derfor ta visse forhåndsregler dersom de skal utforme en strategi for innføring av CRM.

En organisasjons sammensetning består i denne oppgaven av organisasjonens struktur og dens kultur, hvilket avgjør hvorvidt den er i stand til å møte utfordringer og endringer i omgivelsene og eventuelt hvor raskt endringsprosesser skjer. En bedriftsstruktur må være mottakelig for endringer og ny-innføringer, og for at CRM skal kunne implementeres optimalt bør en virksomhet ta visse forhåndsregler for tilrettelegge for lønnsomme synergier ved bruk av teknologi. Dette retter seg mot organisering, kultur og holdninger.

Organisasjonsstruktur

For å kunne tilrettelegge for effektiv implementering av CRM er det viktig at ledelsen har klart definerte rammer for hvordan organisasjonen er organisert. Organisasjonsstruktur defineres som *"de formelle systemene som styrer organisasjonen"* (Kaufmann og Kaufmann 2009a). Et formet system kan eksempelvis rette seg mot hvordan makt er fordelt i en bedrift, samt hvor beslutningsmyndigheten sitter. En organisasjon som er vertikalt organisert har strenge, hierarkiske autoritetslinjer, hvor de ansatte jobber etter fastsatte rammer og regler. En horisontal oppbygging bærer derimot preg av større medbestemmelsesrett og færre autoritære nivåer. En allmenn oppfatning er at organisasjoner med strenge linjer er vanskeligere å omstrukturere enn vertikale organisasjoner, spesielt da ettersom kommunikasjonslinjene blir lengre og mer komplekse dess flere nivåer organisasjonen er delt inn i. I tillegg vil en organisasjons størrelse være en viktig forklaringsfaktor for tilpasningsdyktighet og endringstakt. Større organisasjoner er av relativt logiske årsaker tyngre å snu enn mindre organisasjoner. Strukturelle linjer og størrelse vil følgelig være viktige vurderingskriterier ved implementering av CRM. Horisontale organisasjoner kjennetegnes som sagt av en flatere struktur og omtales som ofte som *"den lærende organisasjon"*. En slik organisasjon tilrettelegger for medarbeideres vekst og potensiale for læring, samt tilrettelegger for høy grad av berikelse ved jobben. For en virksomhet som skal implementere CRM vil en horisontal struktur bidra til at prosessen skjer mer effektivt på bakgrunn av bedre kommunikasjonsflyt på tvers, samt desentralisert beslutningsmyndighet og en bedriftskultur som forsterker hverandre gjensidig (Kaufmann og Kaufmann 2009b).

Kommunikasjon kommer av det latinske ordet ”communicare” som betyr ”å gjøre felles”. Kommunikasjon er i dette tilfellet bindeleddet i en bedriftsstruktur og skal bidra til at virksomheten som helhet drar i samme retning og jobber mot felles mål (Arnulf og Brønn 2014). Implikasjoner av kommunikasjonsflyt i en bedrift er at informasjon går gjennom færre ledd. Resultatet er redusert usikkerhet og tvetydighet på arbeidsplassen, og dermed mer effektive medarbeidere. Det faktum at man skaper felles interesser internt vil også potensielt sett kunne danne grunnlaget for læring og vekst, og dermed også påvirke medarbeidernes motivasjon og mestringsfølelse positivt. På bakgrunn av dette fremkommer det at kommunikasjon et essensielt middel for å forme organisasjonens struktur og kultur. Derfor vil organisasjoner med en flat struktur ha en fordel ved implementering av IT-systemer.

Organisasjonskultur

Kultur er en viktig faktor dersom man ønsker å lykkes med implementering av CRM i en organisasjon. Kultur karakteriseres ofte som ”*de felles verdiene og den felles atferden og verdensanskuelsen medlemmene av en folkegruppe har, og som gjør dem forskjellige fra andre folkegrupper*” (Arnulf og Brønn 2014, 311-331). Kultur er derfor essensielt for hvorvidt selskapets operative kjerne jobber i henhold til selskapets overordnede interesser, som for eksempel markeds- og kundeorientering. Man sier ofte i følge foreleser Astrid Kaufmann ved Handelshøyskolen BI at kultur er et resultat av personlige verdier, symbolikk, organisasjonens modenhet, ansattes samhandling samt normer og regler. Man kan derfor kartlegge en virksomhets kultur ved å se på disse variablene.

Generelt sett i Norge er organisasjonskultur ofte preget av lav makt-distanse, hvilket vil være ideelt i forhold til å effektivisere implementeringsprosesser. Lav maktdistanse bidrar til at kulturen blir mer adaptiv og gir de ansatte myndighet til å bestemme selv hvordan de ønsker å takle arbeidsoppgaver og utfordringer på arbeidsplassen. En kultur bestående av medbestemmelse og myndighet bidrar dessuten til at en ansatt tar større eierskap til sine beslutninger og sine arbeidsoppgaver, da motivasjon i bunn og grunn er innover rettet mot egeninteressen. Vedkomne vil derfor ha potensialet for å bli mer effektiv på bakgrunn av reduserte interessekonflikter. Medbestemmelse bidrar også til at man

generelt sett blir mer åpen for omstruktureringer. Når dette er sagt, forutsetter større involvering også at de ansatte har den kompetanse som trengs for å gjennomføre en bestemt oppgave.

I det store og det hele kan man si at dersom ledelsen ønsker å implementere nye systemer eller endringer i en organisasjon er det viktig at man har de interne forutsetninger som skal til for å effektiv gjennomføring, da spesielt med hensyn til variablene organisasjonsstruktur og kultur. Disse legger føringer for arbeidsmiljøet i en organisasjon. Arbeidsmiljø defineres i følge Kaufmann og Kaufmann som *”det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter når vi kommer på jobb”* og har mye å si for hvordan individuelle medarbeidere oppfatter, tolker og reagerer på endringer, samt også hvordan organisasjonen som helhet evner å nå fastsatte målsettinger (Kaufmann og Kaufmann 2009b). For å kunne optimalisere implementering av CRM og kundefokus bør ledelsen fokusere på elementer som virker berikende og/eller oppbyggende på arbeidsplassen, elementer som skaper positive emosjoner og reaksjonsmønstre på arbeidsplassen da dette vil komme organisasjonen til gode, spesielt når en står ovenfor omstruktureringer (Kaufmann og Kaufmann 2009b).

2.3.2, Holdninger og lederegenskaper

Det råder liten tvil om at organisering har mye å si for effektivitet når en bedrift står ovenfor stadige endringer – ulike bedrifter vil basert på struktur og kultur ha ulike forutsetninger for å lykkes med sin innføring av salgsoppfølgingsystemer. Det er for eksempel kritisk viktig at medarbeiderne ser nødvendigheten av systemet og at de har en positiv innstilling til markeds- og kundeorientering. Det vil derfor være hensiktsmessig å dykke dypere inn i tematikken for å se på hva som gjør at en organisasjon ikke møter endringer like godt som andre og hva som eventuelt bør ligge til rette for at endring skal skje lettere i fremtiden.

Holdninger og ledelse

Holdninger preger det arbeidsmiljø en befinner seg i og vil i følge Kaufmann og Kaufmann defineres som *”relativt konsistente tanker, følelser og handlinger knyttet til ulike sider ved jobben”* (Kaufmann og Kaufmann 2009b). Dersom man står ovenfor endringer eller omstilling i en organisasjon vil en viktig forutsetning

for suksess eller ikke suksess være hvorvidt medarbeidere er positivt eller negativt innstilt til endringen eller det fokus bedriften står ovenfor. Med suksess her menes det i den grad man kan implementere CRM effektivt og lønnsomt i en bedrift. Erfaringer tilsier at folks generelle holdninger til endring er negativ, mennesker foretrekker å holde seg innenfor sin komfortsone hvor tankeprosesser skjer automatisk og intuitivt. Likevel vil man sjelden kunne oppnå vekst eller læring ved å hele tiden ha det behagelig. Bedrifter som står ovenfor omfattende implementeringsprosesser må derfor vite hvordan de skal jobbe seg rundt menneskelige forsvarsmekanismer knyttet til holdningsdannelse for å lykkes med sin strategi.

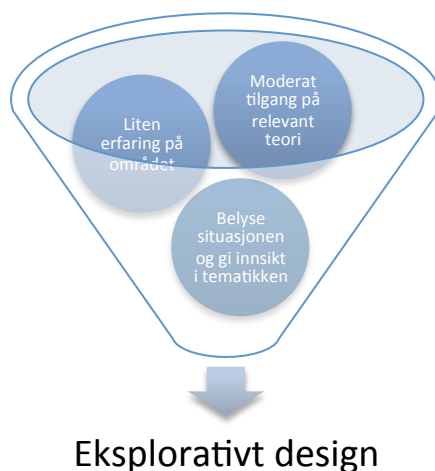
Den operative kjerne på en arbeidsplass består av et mangfold ulike mennesker, alle med forskjellig bakgrunn og varierende personligheter. Når man står ovenfor endring er det naturlig at de ansatte har et opprinnelig standpunkt angående et saksforhold. Holdninger på arbeidsplassen har av den grunn vært et interessefelt i mangfoldige år. Janis and King (1954) forsket på et område de kalte "*Biased Scanning*" eller "*partisk skanning*" på norsk (også referert til som kognitiv dissonans teori). Denne teorien går ut på at en person vil søke informasjon og generere argumentasjon som underbygger vedkomnes allerede eksisterende holdning til et objekt. Vedkomne vil dermed generere positive holdninger til saksforhold som er i overenstemmelse med ens standpunkt (Cialdini, Petty og Cacioppo 1981). Motstridende argumenter vil i følge denne teorien kunne skape såkalt kognitiv dissonans hos mottaker, også kalt ambivalente/motstridende følelser. Dette er ubehagelig for mennesker, og vil intuitivt være en unngåelsestilstand i form av å velge vekk informasjon som potensielt sett danner grunnlaget for en slik tilstand. Hva betyr dette for en arbeidsgiver som skal sette agenda for sin bedrift?

Som nevnt har mennesker en generelt negativ holdning til forhold som avviker vesentlig fra det man er vant med i arbeidshverdagen, da det kreves mye energi for å tilpasse seg nye forhold. For arbeidsgivere betyr dette at ambivalens vil kunne oppstå umiddelbart hos den operative kjerne i det man presenterer et kommende vendepunkt. En fare her er at medarbeidere fortrenger viktig informasjon som ikke understøtter deres holdninger, og på den måten boikotter

CRM-implementeringen indirekte. Alternativt vil de også kunne gå inn i en opprørsk fase, hvor de bruker tid og energi på å motvirke implementering eller endring gjennom å argumentere eller handle mot denne. Dette er ineffektivt og kostnadsgenererende for en arbeidsgiver. En naturlig forutsetning for at CRM skal være lønnsomt i en bedrift er derfor at det eksisterer gode holdninger internt i ledelsen, men også utover i organisasjonen.

3 - Metode

3.1, Valg av undersøkelsesdesign og datainnsamlingsmetode



Oppgaven har til hensikt å beskrive og undersøke hvilke variabler som bør ligge til rette for at et CRM-system skal være effektivt. I denne sammenheng trengs både primær- og sekundærdata for å kunne besvare oppgavens analyseformål. Sekundærdata skal *undersøke* hva andre komplekse bedrifter har gjort ved tidligere implementeringsprosesser, mens primærdata skal forsøke å *beskrive* fenomener ved Rambølls kultur og organisering som kan være av betydning for hvorvidt et system vil være lønnsomt eller ikke. Valg av design er derfor *eksplorativt* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 38-55, 55-79).

Et *eksplorativt design* vil si et undersøkende design, hvilket skal avdekke forhold man har liten kunnskap om fra før. I dette tilfellet eksisterer det ikke teori/undersøkelser som belyser denne situasjonen for Rambøll. Analysen her har derfor som formål å forstå og skaffe seg oversikt over tematikken. Når det er sagt kan man likevel finne teori som omhandler komplimentere emner som eksempelvis *CRM, implementering, kultur og organisering* - dette vil benyttes som et supplement i oppgaven for å få kunnskap rundt oppgavens temaområde. Ambisjonsnivå er ikke å avdekke kausalitet og/eller korrelasjoner, men å undersøke og skape kunnskap rundt hvordan Rambøll er organisert for å kunne avdekke hvorvidt det vil være lønnsomt for dem å investere i et CRM-system (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 38-55).

3.2, Valg av metode

3.2.1, Kvalitativ metode

Oppgaven vil benytte en kvalitativ metode ettersom en slik tilnærming vil støtte opp under et eksplorativt design. En kvalitativ metode vil ha til hensikt å besvare spørsmål som hva, hvordan og hvorfor, hvilket vil være av betydning for oppgavens endelige konklusjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 79-94).

3.2.2, Individuelle dybdeintervju

For å undersøke hvorvidt Rambøll har de interne forutsetninger som kreves for effektiv implementering av CRM, er individuelle dybdeintervju samt også observasjon mest hensiktsmessig. Gjennom intervjuer får man ofte bedre kjennskap til sensitive tema som eksempelvis stabens personlige erfaringer, holdninger og meninger knyttet til oppgavens tema gjennom én-til-én-dialog (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 79-94). Utover dette vil intervjuer her kunne få en dypere forståelse for bedriftens underliggende organisasjonskultur. Når dette er sagt er denne formen for metode svært tidkrevende, hvor et intervju som regel varer mellom 30-60 minutter. Det kreves også vesentlig tidsbruk knyttet til etterarbeid som tolkning og analyse. Metoden er derfor kostnadsgenererende.

I forkant av dybdeintervjuer utarbeides det en såkalt intervjuguide. I fare for å farge eller påvirke respondentens svaravgivning har intervjuguiden blitt konstruert som en rettleder heller enn et omfattende manus. Dette vil potensielt sett kunne bidra til at man ivaretar dynamikken mellom moderator og intervjuobjekt gjennom god dialog. Dersom det viser seg at respondenten er usikker på diverse spørsmålsstillinger, vil moderator ha rettlede oppfølgingsspørsmål i bakhånd. Intervjuguiden har til hensikt å generere utfyllende svar rundt oppgavens problemstilling. På bakgrunn av dette gjøres det et såkalt vurderingsutvalg basert på ulike personers ansvarsområder i selskapet. Utvalgsgruppen vil derfor bestå både av personalet med lederansvar, samt også personalet uten lederansvar (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 79-94).

2.2.3, Målefeil

Når man skal analysere individuelle dybdeintervju er det svært viktig å ta hensyn til såkalte målefeil. Målefeil er en systematisk feil, hvor intervjuer gjentatte ganger påvirker det endelige resultatet. Dette kan være for eksempel *ledende spørsmål* hvor moderator dytter respondenten i en bestemt retning. Andre målefeil vil kunne oppstå dersom intervjuobjektet ikke forstår hva intervjuer spør om, implisitte antagelser, at vedkomne ikke tørr/ønsker å svare oppriktig ved konfidensielle eller sensitive tema, eventuelt at det eksiterer tvetydighet og dermed usikkerhet rundt spørsmålsstillingen. Moderators grad av subjektivitet vil også kunne påvirke det endelige resultatet, hvor svaravgivning kan mistolkes. Slike strukturelle og tilfeldige feil vil svekke resultatets reliabilitet og validitet, oppgaven har derfor her forsøkt å redusere antall feilkilder underveis. Ettersom de individuelle dybdeintervju har til hensikt å avdekke utvalgsgruppens holdninger til et bestemt objekt, er det viktig å påpeke at oppgavens funn ikke bør behandles som absolutte eller signifikante, men heller som indikasjoner eller antagelse rundt ulike saksforhold. Respondentene kan ha hatt problemer med å svare ærlig på de spørsmål som ble stilt, samt også funnet det vanskelig å skulle skille mellom konfidensiell og ikke-konfidensiell informasjon. For å møte utfordringer med sensitive tema, har det blitt benyttet såkalte *projektive teknikker* for å supplere mindre utfyllende eller overfladiske svar (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 55-94).

Utvalg

Handlingsrommet vil utspille seg på intervjuobjektene kontor, hvor man utfører dybdeintervju én-til-én. En viktig medbestemmelsesfaktor for utvalgets størrelse har vært grenseeffektivitet ved å utføre ett dybdeintervju til. Med dette menes det at utvalgsstørrelsen var komplett i det man ikke lengre klarte å avdekke nye forhold hos fra medarbeiderne hos Rambøll. En fallgrube her vil være at man likevel ikke har fått avdekket alle kritiske aspekter, dette ble tatt stilling til ved å intervju et enkelt "ekstraobjekt". Som nevnt over er utvalgsgruppen gjort gjennom et *vurderingsutvalg* basert på ønskede egenskaper blant respondentene. En utforing her har vært å få riktig sammensetning av respondenter slik at man ikke går glipp av viktig informasjon. Dette har blitt tatt høyde for ved videre utredning (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 129-144)

3.2, Innsamling av data

Intervjuguide har fungert som en veileder for intervjuer underveis i datainnsamlingen. Under utarbeidelse av intervjuguiden har det vært svært viktig å ikke på noen måte lede samtalen i en bestemt retning, og samtidig ivareta flyt og dynamikk mellom intervjuer og intervjuobjekt. Intervjuer har derfor forholdt seg til en "løs" og mindre omfattende mal for å åpne for fruktbar diskusjon og dialog.

Fase 1: Rammesetting	1. Løst prat (5 min)
	<ul style="list-style-type: none"> • Samtale
Fase 2: Erfaringer	2. Informasjon (5-10 min)
	<ul style="list-style-type: none"> • Introduser tema for intervjuet • Forklar årsaken for intervjuet samt gi litt praktisk informasjon • Spør om respondenten har forstått • Informere om at moderator noterer • Klargjør notater
Fase 3: Fokusering	3. Overgangsspørsmål: (15 min)
	<ul style="list-style-type: none"> • Avdekke intervjuobjektene erfaringer med CRM/markedsorientering/kundebehandling, etc. • Sjekkliste eller oppfølgingsspørsmål • Respondenter tenker tilbake på prosjekt vedkomne var delaktig i. Hvordan gikk informasjonsdelingen her? Evt hvorfor var den god/dårlig? Hva kunne gjort den bedre?
Fase 4: Tilbakeblikk	4. Nøkkelspørsmål: (50-60 min)
	<ul style="list-style-type: none"> • 5-10 nøkkelspørsmål angående kultur, organisasjonsstruktur, holdningsspørsmål, motivasjon, og markedsorientering • Oppfølgingsspørsmål eller sjekkliste
Fase 4: Tilbakeblikk	5. Oppsummering (ca. 15 min)
	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsummering for respondent • Evt. tilføy mer

4 - Analyse av data

Det vil på bakgrunn av de data som her er samlet inn, ikke kunne trekkes signifikante konklusjoner, men heller skapes indikasjoner gjennom analytisk generalisering. Dette betyr at man bør kunne uttale seg om aktuelle saksforhold som angår Rambøll med forsiktighet. For å bevare oppgavens relevans til den aktuelle problemstillingen, presenteres her de mest signifikante funn fra datamaterialet.

4.1, Datamatriell

Ideelle forhold for et lønnsom implementering av CRM	Funn – Dybdeintervju, Rambøll
CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Har generelt sett lav kunnskap rundt CRM og hvilke muligheter dette byr på. - Noen kan mer enn andre.
Erfaringer	<ul style="list-style-type: none"> - Rambøll benytter seg per i dag av interne kommunikasjonssystemer (chat, mail, etc) samt også et forenklet informasjon-/kundeoppfølgingssystem. - Har tidligere hatt flere lignende kundeoppfølgingssystemer, noen består enda. - Har liten eller varierende erfaringer/kunnskap rundt CRM som system og hvilke muligheter det byr på. - Rambøll innehar faglig bredde, flere med inngående teknologisk innsikt.
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> - Rambøll har en relativt flat organisasjonsstruktur, ikke hierarkisk oppbygning. Få ledere og få autoritetsnivåer. - Organisert i klynger etter fagområde samt også etter by og land. - Stor bedrift, mange ”isolerte” avdelinger - Organisert med eget ”prosjekt-team”, skal kunne tilpasse seg kundens etterspørsel med ulik faglig kompetanse. - God kommunikasjonsflyt på tvers av avdelinger samt også moderat informasjonsflyt

	på tvers av landegrensener.
kultur	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidskultur, fokus på effektivitet. Todelt, er i hovedsak produktorientert men etterstreber kundeorientering i noen ledd. - ”En teknisk kultur”
Holdninger internt	<ul style="list-style-type: none"> - Motstridende holdninger internt både når det kommer til markedsorientering og CRM-system i seg selv. - Holdning 1 = Ser ikke nødvendigheten av markedsorientering og synes CRM er tidkrevende og ineffektiv bruk av tid og ressurser. - Holdning 2 = Ser nødvendigheten av markedsorientering, men synes CRM-systemer er tidkrevende og ineffektiv bruk av tid og ressurser. - Holdning 3 = Ser nødvendigheten av markedsorientering (enkelte svarer her at Rambøll har fått smake på viktigheten av kundeorientering) og mener CRM-systemer kan hjelpe bedriften til å møte den økende konkurransen som nå skjer blant konsulentbedrifter. Mener CRM er en måte å effektivisere arbeidet. Positivt innstilt til selve implementeringsprosessen
Modenhet for Implementering	<ul style="list-style-type: none"> - Enkelte er innstilt på å innføre CRM, noen har til og med lagt inn forslag til ledelsen. - Utfordringer knyttet til opprørere mot CRM og markedsorientering - Bedriften som helhet har behov for et informasjons- og salgssystem.

4.2, Utredning av datamateriale

Først og fremst fremkommet det av de individuelle dybdeintervjuer at Rambøll har lav kunnskap eller kjennskap til hva et CRM-system er, hvordan det fungerer og hvilke muligheter det kan by på. Enkelte (spesielt avdelingsledere) kan mer enn andre, mens flertallet har lav til moderat kjennskap. Virksomheten har tidligere erfaringer med ulike informasjonssystemer og kundeoppfølgingssystemer da dette per i dag er en del av det daglige arbeidet. De anvendte systemene er dog

alle forenklinger eller utsnitt av CRM-systemer, og vil ikke kunne sammenlignes direkte.

Rambøll har en relativt flat organisasjonsstruktur. De ulike ledernivåene er få, hvor selskapet har en divisjonsleder under direktør i Norge og direktør i København, i tillegg til en CEO for hele selskapet. Selskapet er også organisert i såkalte klynger, hvor en avdeling utgjør et fagområde som for eksempel bygg og anlegg, vei og arealplanlegging, VVS, arkitektur, med mer. Det fremkommer også at selskapet har et eget prosjektteam hvor man basert på kundens etterspørsel skreddersyr et team med ønsket/passende fagkompetanse, en såkalt og-to-market strategi. Ellers er det basert på observasjoner og individuelle dybdeintervju rimelig å anta at selskapet har en viss kommunikasjonsflyt på tvers av de ulike business enhetene, samt også på tvers av landegrenser da Rambøll benytter seg av et eget intranett. Når det gjelder selskapets interne bedriftskultur er denne på lik linje med mange andre konsulentvirksomheter fokusert på det tekniske arbeidet som legges ned, kvalitet i tjenesteleveranse samt også på effektivitet. Man kan også skimte en todeling hvor ene halvdel er nokså produktorientert, mens andre halvdel er svært dedikert til markedsorientering (her spesielt hos ledelsen). Det kommer tydelig frem at ledelsen ønsker å satse bredt på markedsføring og markedskommunikasjon i fremtiden. Basert på oppgavens utvalg kan man også skimte en trend hvor medarbeidere med lederansvar er mer opptatt av kunderelasjoner enn den operative kjernen. Når dette er sagt gir enkelte respondenter grunn til å tro at det eksisterer individuelle forskjeller i selskapets kultur. De største variasjonene finner man mellom de ulike isolerte enhetene som for eksempel mellom byer og mellom land, men også små variasjoner mellom de ulike fag-klyngene.

Holdninger har vært en viktig variabel underveis i dybdeintervjuene. Her ser man at det eksisterer flere motstridende persepsjoner internt hos Rambøll hvilket i all hovedsak retter seg mot markedsorientering og CRM. Basert på observasjoner kan man se tre helt klart definerte segmenter hos Rambøll. For ordenhets skyld presenteres de her:

Holdning 1 ser ikke nødvendigheten av markedsorientering. De mener at kvalitet i tjenesteleveranse er det viktigste kriteriet for hvorvidt kunden er fornøyd eller ikke, og ser derfor ikke nødvendigheten av å implementere CRM i bedriften.

Holdning 2 anser markedsorientering som viktig for å overleve i en bransje med økende konkurranse, men at CRM-systemer ikke er veien å gå for å klare å tilfredsstille kundens behov bedre enn andre aktører. De mener slike systemer er tid- og ressurskrevende.

Holdning 3 som også er det siste segmentet ser absolutt nødvendigheten av markedsorientering hvor mange forklarer at Rambøll har fått kjenne på viktigheten av å pleie kunderelasjoner. Denne gruppen er også positivt innstilt til CRM, hvor de mener dette er en måte å strukturere arbeidet på samt at det øker effektivitet. De anser det ikke som problematisk å innføre CRM i organisasjonen.

Avslutningsvis er det basert på alle observasjoner og dybdeintervju gjort en vurdering av hvorvidt bedriften er moden for implementering av CRM. Oppsummert sett er flere personer, både med og uten lederansvar, innstilt på å innføre CRM. Det har ved gjentatte anledninger blitt lagt frem forslag til hovedkontoret i København om å innføre slike systemer i organisasjonen. Dette har så langt blitt nedstemt. Ellers er det rimelig å anta at bedriften har et eksisterende behov for informasjons- og salgsoppfølgingssystemer, da Rambøll en relativt stor organisasjon med mange ansatte og komplekse kommunikasjonslinjer. Når dette er sagt eksisterer det en del motstandere av CRM og markedsorientering internt. Bedriften anses likevel som moden

5 - Drøfting

5.1, CRM, kundetilfredshet og kundelømsomhet

Customer Relationship Management vil være et viktig element i Rambølls ønske om å implementere et kundefokus i bedriften. Kundefokus og markedsorientering henge i stor grad sammen med kundetilfredshet og kundelojalitet. For å oppnå dette er det viktig at man hele tiden etterstreber å overgå kunders forventninger til et produkt eller en tjeneste. Basert på interne forutsetninger, hvordan skal Rambøll lykkes med dette?

CRM og fagområdet tjenestemarkedsføring er på mange måter to sider av samme sak. Innen service-markering er det helt essensielt å avdekke kundens behov og forventninger gjennom interaktiv kommunikasjon og relasjon med kunden. Med relevant markedsinnsikt er det en smal sak å tilpasse både kommunikasjon samt også interne, eksterne og interaktive tiltak heretter. Resultatet vil være en situasjon hvor man effektivt leverer serviceløftet ved å overgå kundens forventningsnivå, og dermed skape kundetilfredshet. Kundetilfredshet over tid øker igjen sannsynligheten for kundelojalitet, da bedriften går fra å være transaksjonsorientert til relasjonsorientert. Dette er i tråd med grunnmodellen i faget servicemarketing (Wilson et al. 2012). Kunderelasjoner gir grobunn for flere muligheter knyttet til langsiktige bånd og såkalte løsningssalg. CRM på sin side skal bidra til at kundeinformasjon og kundetiltak kontinuerlig lagres og organiseres i et objektivt IT-system og på den måten bidra med strategisk salgs- og beslutningsstøtte. Da unngår selskapet (som dog er stor av størrelse) utfordringer knyttet til informasjonsoverflod og fordreininger i informasjonsbehandling som følge av at mennesker persiperer informasjon ulikt. Utover dette vil systemet bruke lagret datamaterialet til å analysere og organisere kunder gjennom såkalt ABC-analyse, i tillegg til at det bidrar med statistiske analyser og forslag til tiltak. På så måte kan Rambøll dermed effektivisere sin kundeoppfølging og sin bundling av diverse tjenester.

Man kan på bakgrunn av dette si at CRM og servicemarketing er fagområder som gjensidig forsterker hverandre, hvor CRM fungerer som bindeleddet i servicepyramiden da det skaper synergieffekter mellom intern, ekstern og

interaktiv markedsføring. Dersom Rambøll har de interne forutsetninger som kreves, vil CRM kunne bidra til at ekstern og interaktiv markedsføring skreddersys og dermed optimaliseres nærmest av seg selv. Spørsmålet som sådan blir hvorvidt Rambøll har det som kreves for at implementering skal skje så effektivt at investeringen ikke overstiger resultatet man kan hente ut?

5.1.1, Har Rambøll de nødvendige forutsetninger?

Sammenligner vi resultatene fra individuelle dybdeintervjuene med den teoretiske delen av oppgaven, ser vi at Rambøll både mangler og har noen nødvendige forutsetninger for at CRM skal kunne implementeres effektivt. Basert på oppgavens teoretiske del samt de individuelle dybdeintervjuer vil det derfor være hensiktsmessig å sammenligne teoretiske forhold som bør ligge til rette for effektiv implementering av CRM, opp mot de forhold som faktisk eksisterer hos Rambøll per i dag for å diskutere hvorvidt virksomheten bør satse på CRM eller ikke, og deretter komme med en anbefaling.

Organisasjonsstruktur

Rambøll har en struktur som på mange måter tilrettelegger for effektiv kommunikasjonsflyt i selskapet. De har som nevnt i analysen få autoritetslinjer, hvilket bidrar til at det blir færre kommunikasjonsledd. Dette betyr kort og godt at virksomheten har en struktur som tilsier at kommunikasjonsdeling på tvers av avdelingene eller enhetene vil skje mer effektivt, hvor selskapet ikke mister like mye informasjon som de potensielt sett kunne gjort dersom de hadde benyttet seg av en pyramidestruktur. Som regel vil det laveste nivået i en organisasjon være mest i kontakt med kunden. Dette betyr at ledelsen som følge av fordreining og informasjonstap går glipp av viktig markedsinformasjon som vil kunne være relevant for å tilpasse eller bestemme selskapets overordnede strategi. CRM skal i slikt øyemed bidra til at virksomheten ikke mister viktig markedsinformasjon (Kunøe 2010). Når dette er sagt er Rambølls Trondheimskontor organisert i klynger delt inn etter fagområde. Det betyr for eksempel at arkitekter sitter for seg, bygg-ingeniører sitter for seg, og marked for seg. Ofte ser man at slik organisering virker SUB optimaliserende, da toveis-symmetrisk kommunikasjon med liten sannsynlighet vil skje på tvers av klyngene. Dette skyldes flere forhold: Blant annet ser man ofte at det oppstår makrokulturer internt i disse, i tillegg til at

man har mer felles interesser med de man omgås med til daglig (Arnulf og Brønn 2014). Slike forhold forsterker den SUB optimaliserende effekten. På den ene siden vil dette kunne virke som et hemmende element for implementering i organisasjonen, da medarbeiderne snakker mindre sammen på tvers av klynger, i tillegg til at de gjerne har ulik faglig forutsetning for å lykkes. På den annen side forsterker slik kultur selve behovet for CRM, da det eksisterer en viss avstand mellom både businessenheter og klynger. Sistnevnte argument taler for implementering.

Rambøll er som tidligere nevnt stor av størrelse både i Trondheim og ellers. Informasjon og kommunikasjon på tvers av landegrenser og bygrenser vil på samme måte som ved klynger ikke være optimal. Slutningsstigen er en forenklet modell som forklarer hva som skjer når folk tolker andres kommunikasjon (Arnulf og Brønn 2014). I følge denne modellen vil Rambølls medarbeidere oppfatte deler av det budskap som sendes ut i lys av allerede eksisterende oppfatninger. I tolkningsprosessen omdannes det som faktisk er kommunisert til en subjektiv tolkning, påvirket av medarbeidernes kunnskap og oppfatninger. Deretter vil det oppfattede budskapet evalueres og bedømmes hvor man dernest reagerer og svarer. For Rambøll betyr dette at organisasjonen daglig blir utsatt for slike subjektive slutninger, da spesielt ettersom kommunikasjonen går på tvers av avdelinger, autoritetslinjer, byer og land. Danmark og Norge skiller seg for eksempel sterkt fra hverandre når det kommer til kultur. I overført betydning vil dette si at når markedsinformasjon går fra en selger opp til ledelsen, vil det opprinnelige budskapet utsettes for filtrering. Sannsynligheten for at ledelsen mister viktig markedsinnsikt og informasjon for øvrig øker betraktelig. CRM-systemer skal blant annet bidra med at informasjon ikke gjennomgår slike subjektive prosesser, og vil dernest bidra til at selskapet utnytter de konkurransemessige fortrinn som ligger i markedsinnsikt og markedsinformasjon. Dette er et argument som taler for CRM.

Rambølls organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et sterkt begrep. Kultur på en arbeidsplass er et underbevist fenomen hvilket styrer adferd på arbeidsplassen – det vil si hvordan en skal reagere, kommunisere, sosialisere og oppføre seg (Kaufmann og Kaufmann

2009a). Dersom man ikke forstår kulturen der man jobber, vil man fort kunne bli offer for den gjennom dårlig samhandling med kolleger, lav trivsel og dårlig konflikthåndtering. Dersom man lærer å kjenne sin arbeidsplass, vil dette lette situasjoner hvor for eksempel frustrasjon og sinne er særlig fremtredende. Gjennom bedre håndtering vil dette bidra til at man oppnår progresjon heller enn stagnasjon i situasjoner hvor man er nødt å samarbeide. Ulike situasjoner krever ulik håndtering.

Rambøll står ovenfor en endringsprosess. Når ledere eller ambassadører ønsker å endre vaner eller adferdsmønstre i slike tilfeller, vil man i enkelte kulturer ofte oppleve at de ansatte motsetter seg endringer. Da møtes man gjerne med stress, frustrasjon, nervøsitet og/eller ansenhet, hvilket gjenspeiler usikkerhet og ubehag knyttet til den endring vi står ovenfor. Det at en leder setter seg inn i følelser, normer og den underliggende kulturen som eksisterer i selskapet vil bidra til å skape bedre forståelse for hva som skjer hvordan man kan ”normalisere” ulik adferd. Man vil da være bedre rustet for å drive konstruktiv problemløsning. Det handler kort og godt om samarbeid og empati (Schein 2010).

Rambølls bedriftskultur i Trondheim kan på mange måter sies å være av en todelt karakter, hvilket vil kunne fungere som en barriere for implementering av et CRM-system. Det er rimelig å anta at selskapet har en såkalt ”bransjetypisk tankegang” hvor de ansatte anser kvalitet i tjenesteleveranse samt også effektiv produksjon som de viktigste determineringsfaktoren for kunden og dermed også for bedriften. Grovt sett ser vi likevel at det eksisterer to segmenter eller makrokulturer her, hvor den ene halvdel av organisasjonen er produksjonsrettet mens den andre er mer eller mindre markedsorientert. I tillegg har den produksjonsrettede andelen av selskapet også et kostnadsbesparende fokus heller enn inntektsgenererende, mens den andre halvdel anser markedsarbeid som viktig for å vinne på anbud, samt for å skape effektivitet og generere mer inntektsgivende arbeid på sikt. Likevel ønsker ledelsen å integrere kundefokus gjennom hele organisasjonen. Implikasjoner av dette blir at de to makrokulturene vil persiperer budskap knyttet til denne visjonen ulikt, og man vil få en arbeidsplass bestående av sprikende profiler. Dette kan være skadelig for bedriftens omdømme og dermed lønnsomhet. Det er viktig at ledelsen er klar over

at slik todeling eksisterer, og at man står ovenfor ansatte som motsetter seg implementering av kunderettede IT-systemer. Spørsmålet her blir derfor hvilke implikasjoner dette har for bedriftens valg om å implementere CRM eller ikke?

Isolert sett vil man sett i lys av denne diskusjon fort kunne klassifisere Rambølls bedriftskultur som et dårlig utgangspunkt når man står ovenfor en implementeringsprosess, ettersom organisasjonen mangler en del interne forutsetninger for å lykkes med en eventuell implementering. Likevel er det flere forhold som vil kunne virke hensiktsmessig. En fellesnevner for begge makrokulturene i selskapet er å oppnå effektivitet, hvilket også er i overenstemmelse med CRM's hoved-funksjonalitet. CRM samsvarer med andre ord med begge segmenters interessefelt. Det at medarbeidere har forståelse for *hvorfor* man satser i en retning, er vesentlig for å redusere usikkerhet knyttet til det bestemte saksområdet og vil dermed bidra til at organisasjonen som helhet samhandler om å lykkes med implementering av CRM-systemet. Potensialet kan derfor på mange måter ansees som bra. Dersom selskapet skal investere i CRM er det derfor av avgjørende betydning at ledelsen formidler sin strategi og sin visjon nedover i hierarkiet. Når dette er sagt har Rambøll stor faglig bredde som er svært teknisk rettet. Dette tilrettelegger for ansvarsdelegering nedover i organisasjonen med muligheter for å etablere gode ambassadører som kan bidra med opplæring og oppfølging. Ellers har virksomheten gjennom flere år allerede benyttet seg av enkle kunderegistreringssystemer, og har følgelig innarbeidet seg en vane knyttet til dette. Det betyr at implementering har potensialet for å skje raskere enn dersom man skulle startet med blanke ark, i tillegg til at man sparer tid og kostnader som følge av mindre oppfølging. Dette taler for implementering av CRM.

Hva blir så konklusjonen? Har Rambøll de interne forutsetninger som kreves for at et CRM-system skal være effektivt? Alt i alt eksisterer det en viss risiko dersom virksomheten skal gå til anskaffelse, men det råder liten tvil om at Rambøll vil kunne nyte godt av de potensielle synergieffekter systemet bringer med seg som følge av at avstandene mellom de ulike enhetene reduseres. Likevel vil en dominans av en bransjetypisk tankegang kunne gjøre systemet ineffektivt og overflødig, spesielt ettersom slike holdninger også kan skimtes hos ledelsen. Det faktum at gode holdninger ikke er godt forankret her er som sagt den største

fallgruven for suksess (Kunøe 2010). Det er derfor vanskelig å si hva som er riktig for Rambøll å gjøre, da dette i aller høyeste grad avhenger av hvordan de møter sine utfordringer i praksis - det er kun virksomheten selv som kan sørge for suksess. Skulle anskaffelse være aktuelt vil en anbefaling være at selskapet etablerer en klar strategi for hvordan de ønsker å gå frem for å endre de motstridende holdninger i bedriften. Dette vil være hensiktsmessig uansett hvilke utfordringer Rambøll står ovenfor, da en virksomhet bestående av god kommunikasjon og et godt fellesskap er en langt mer effektiv organisasjon med potensialet for et bedre omdømme (Arnulf og Brønn 2014).

Holdninger til CRM

Med dette sagt er det mye som tilsier at Rambøll er moden for CRM. På bakgrunn av oppgavens teoretiske og analytiske del er det likevel viktig å påpeke kanskje den viktigste mangelen selskapet står ovenfor, nemlig *gode holdninger* knyttet til CRM-systemer. Ovennevnte analyse viste 3 eksisterende holdnings-kategorier i bedriften hvor den ene viste seg å være negativ til konseptet, mens den andre var positiv. Den tredje gruppen forhold seg noenlunde nøytral. En indikator er derfor at det eksisterer en viss latent/underliggende konflikt, da hverken ledelsen eller den operative kjerne er helt i overenstemmelse. En konflikt er definert som "*en situasjon hvor én eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av én eller flere andre med hensyn til et eller annet mål*" (Arnulf og Brønn 2014). Konflikt er ikke uvanlig i en organisasjon bestående av ulikheter, hvilket er tilfellet her. Ulikheter defineres i følge faglitteratur som forskjeller i holdninger, faglig fokus, ulike prioriteringer og ulikt tidsperspektiv. Ettersom Rambøll innehar tre holdninger som skiller seg vesentlig fra hverandre, er det ikke urimelig å anta at det her lett vil kunne oppstå enten åpne eller skjulte konflikter. Dette vil kunne være en potensiell fallgruve for implementering.

Utover dette er holdninger og rollemodeller ansett som den kanskje viktigste delen av implementeringsprosessen, hvor det er som tidligere nevnt på dette området de fleste bedrifter feiler (Arnulf og Brønn 2014). En bedrifts strategi skal ideelt sett være godt forankret i en ledelse med tilhørende gode holdninger. Her er man tilsvarende avhengig av at ledelsen opptrer som gode rollemodeller som bidrar med engasjement på tvers av alle enheter. Ettersom flere av Rambølls toppledere

ikke enda ser nødvendigheten av CRM indikerer dette at selskapet står ovenfor motstridende holdninger gjennom hele organisasjonen. En antagelse her vil være at dette føre med seg en viss uro. Dersom CRM skal være aktuelt må barrierer knyttet til motstridende holdninger og latente konflikter overvinnes.

5.3, Hva kan Rambøll gjøre for å implementere CRM effektivt?

Hva blir så konklusjonen? Har Rambøll de interne forutsetninger som kreves for at et CRM-system skal være effektivt? Alt i alt eksisterer det en viss risiko dersom virksomheten skal gå til anskaffelse. Det råder liten tvil om at Rambøll vil kunne nyte godt av de potensielle synergieffekter systemet bringer med seg, som følge av at avstandene mellom de ulike enhetene reduseres. Likevel vil en dominans av en bransjetypisk tankegang kunne gjøre systemet ineffektivt og overflødig, spesielt ettersom disse holdninger også kan sees hos ledelsen. Det faktum at gode holdninger ikke er godt forankret her er som sagt den største fallgraven for suksess. Det er derfor vanskelig å si hva som er det riktige svare her og beslutningen er til syvende og sist opp til selskapet selv å fatte. Dersom det skulle være aktuelt er en anbefaling at selskapet etablerer en klar strategi for hvordan de ønsker å gå frem for å endre motstridende holdninger i bedriften. Strategi må kunne gjøre det klart for medarbeidere hvilket behov bedriften har og hvordan markedsorientering og CRM skal bidra til tilfredsstillende disse behovene. På denne måten kan man kanskje kombinere produksjonsfokus og kundefokus på en mer konstruktiv måte som gjensidig forsterker hverandre. Dette vil være hensiktsmessig uansett om CRM er aktuelt eller ikke, da en virksomhet bestående av god kommunikasjon og fellesskap er en langt mer effektiv organisasjon med potensialet for et godt omdømme. Problemstillinger knyttet til markedsorientering og relasjonsbygging er svært aktuelt i media om dagen. Aker Kværner med Kjell Inge Røkke i spissen taper stadig kontrakter med viktige leverandører og kunder (Nissen-Meyer 2015). Strategi må derfor også kunne gjøre det klar for medarbeidere hvilket behov bedriften har og hvordan markedsorientering og CRM kan bidra til at Rambøll skal sikre flere inntektsgivende kontrakter i fremtiden. På denne måten kan man kanskje kombinere produksjonsfokus og kundefokus på en mer konstruktiv måte.

4.3.1, Holdningsendring og endringskommunikasjon

Implementering av CRM-systemer i Rambøll vil ha til hensikt å gjøre selskapet mer tilpasningsdyktig i et markeds med stadig økende fokus på markedsorientering, og vil kunne skape varige konkurransemessige fortrinn. Endringsprosesser en naturlig del av hverdagen på en arbeidsplass, hvilket kan indikere at Rambøll allerede er vandt med å håndtere endringsprosesser. Effektiv endringsledelse skal øke sannsynligheten for at man lykkes med implementering av enten IT-systemer, tiltak eller synspunkter i en organisasjon. God kommunikasjon er her ansett som en avgjørende faktor for å lykkes. Spørsmålet blir derimot hvordan man skaper endringsvilje hos ansatte som i utgangspunktet ikke ønsker å implementere CRM i bedriften? Ettersom Rambøll her står ovenfor implementering (endring), vil medarbeiderne mest sannsynlig gjennomgå både kognitive, emosjonelle og atferdsmessige reaksjoner, hvilke vil kunne gi seg utslag i enten positiv eller negativ forstand. Endringshastighet i samfunnet har aldri vært større enn den er i dag, og trigges av både interne og eksterne faktorer. Dette kan henge sammen med det informasjonssamfunn vi lever i, da organisasjoner raskt plukker opp viktig markedsinformasjon, behandler denne for dermed å omstille seg (Arnulf og Brønn 2014). Nettopp dette er også et viktig argument for at Rambøll skal implementere CRM i sin bedrift. Endring i gangsettets ofte av gapet som eksisterer mellom en organisasjons målsettinger og nåværende resultater. Flere av Rambølls største konkurrenter benytter seg av CRM-systemer, hvilket øker konkurranseintensiteten i bransjen. Konsekvenser av dette kan være tap i anbudsprosesser og tap i konkurransen om større bygningsprosjekter i privat sektor. Dersom Rambøll skal oppnå vekst vil det være en viktig forutsetning at de følger med på dagens trend om å følge opp kunderelasjoner og bedriver det Vavra omtaler som ”after marketing”. De må være i forkant av kundens behov.

Rambøll er en stor bedrift som inneholder et spekter av personer med ulike bakgrunn og ulike oppfatninger. Holdninger er som nevnt i teoridelen relativt konsistente tanker og følelser til et objekt og vil avgjøre hvordan et individ reagerer på ulike stimuli og en viktig årsak til at det oppstår konflikter på arbeidsplassen. Analysenes funn pekte på interne forskjeller mellom de ulike avdelingene på Rambølls Trondheimskontor. De eksisterende holdningene kan

som sagt skilles i tre segmenter hvorav den ene forholder seg positiv til markedsorientering, den andre er nøytral og den tredje er i mot. Ettersom man ser et så klar skille er det grunn til å tro at holdninger hos Rambøll i stor grad lar seg påvirke av en felles, allerede eksisterende norm på arbeidsplassen. Dersom implementering av et CRM-system skal være aktuelt bør ledelsen avdekke nøyaktig hvilke ulike oppfatninger og holdninger som eksisterer per i dag, for deretter å påvirke dem i ønsket retning. For å vite hva og hvordan man skal håndtere ulike holdninger og konflikter vil det kunne være hensiktsmessig å forstå holdningens natur:

Fishbein og Ajzen er forfedrene til modellen *Attitude Towards Behaviour*, hvor holdninger til adferd er en sum av en persons totale oppfatninger og evalueringer til et bestemt saksområde. Teorien ble senere videreutviklet til TRA – *Theory of Reasoned Action*, hvor handlingsintensjoner er et resultat av både normative og personlige komponenter. Personlige komponenter er det som omtales som individuelle holdninger til å utføre en bestemt/frivillig handling, mens den normative komponenten er den såkalte *subjektive norm*. Disse komponentene vil likevel variere fra situasjon til situasjon, hvor en vektor avgjør hvorvidt en holdning eller den subjektive norm er spesielt fremtredende. Dette kan illustreres i en matematisk modell (O'Keefe 2002) (BI = Behavioural intentions, AB = Attitude towards behaviour, SN = Den subjektive norm):

$$BI = (AB)W_1 + SN W_2$$

Kort fortalt betyr dette at medarbeideres holdninger i Rambøll i mer eller mindre grad påvirkes av en allerede eksisterende subjektiv norm. Når dette er sagt er holdninger et komplekst fagområde, hvor det eksisterer stor faglig bredde og hvor forskere enda ikke eniges om hvordan fenomenet oppstår. For å skape en bedre forståelse av holdning til adferd, kan TRA-formelen videre deles inn i såkalt *meningsstyrke* og *meningsevaluering* hvor holdning til adferd er et resultat av en persons vektete oppfatninger multiplisert med vektet evaluering av det bestemte saksområdet (b = believes, e = evaluation).

$$AB = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

Videre sier teorien at den subjektive norm (her: bedriftskulturen) er en funksjon av en persons tro om hva andre, gjerne viktige personer, måtte mene om ens handlinger, samt vår villighet til å etterkomme oppfattede normative føringer. Dette kan illustreres slik (hvor Nb_i = normative belifes og MC = motivation to comply) (O'Keefe 2002):

$$SN = \sum_{i=1}^n Nb_i MC_i$$

Dersom vi overfører modellen til å gjelde holdninger til å anvende CRM, vil dette bety at den enkelte medarbeiders handlingsintensjoner grovt forklart er et resultat av vedkomnes holdning og dermed intensjon om å bruke CRM, samt at medarbeidere i stor grad lar seg påvirke av en allerede eksisterende, men dog underliggende kultur eller norm. Implikasjoner av dette er at dersom vi ønsker å påvirke noen i en bestemt retning, må vi først og fremst avdekke denne subjektive normen, da det også er denne ledelsen hos Rambøll må påvirke for å nå igjennom med sitt budskap. Spørsmålet som sådan blir hvordan Rambøll skal klare å endre dette?

Ofte ser vi at det innenfor ulike samfunn og kulturer oppstår såkalte ”naturlige ledere”. I dette tilfellet eksisterer det trolig flere innflytelsesrike personer med ulike meninger ettersom holdning er delt inn i tre segment. Det vil da være hensiktsmessig for Rambøll å avdekke hvem disse er, for deretter å sakte men sikkert påvirke deres evalueringer. Dersom det viser seg at slike opinionsledere faktisk eksisterer hos Rambøll, kan disse også brukes som ambassadører til å fremme en holdning som er positiv til CRM og markedsorientering, i tillegg til at de bidrar med såkalt konstruktiv konflikthåndtering underveis i den nokså kompliserte implementeringsprosessen. Ved slik ansvarsdelegering vil opinionslederen med stor sannsynlighet ta større eierskap og dermed ansvar for implementeringsprosessen, hvilket vil øke sannsynlighet for oppfølging og suksess. Dersom vi avdekker den uavhengige variabelen til holdning, altså

subjektive norm, vil man kunne påvirke medarbeidernes handlingsintensjoner og dermed øke sannsynlighet for ønske adferd. Holdning har god forklaringskraft til handling, men korrelasjon mellom disse to variablene er likevel < 1 (O'Keefe 2002). Det betyr at andre elementer kan påvirke en persons beslutningsprosess i tillegg til at en persons intensjoner ikke nødvendigvis alltid resulterer i faktisk adferd. En eventuell implementeringsprosess for Rambøll bør derfor ta hensyn til dette, og sørge for at personer med viktig ansvarsområde har den kompetanse som kreves for å kunne følge opp medarbeiderne samt hjelpe dem dersom de skulle ha problemer med å forstå systemet. De må også kunne bidra med motivasjon for å øke sannsynlighet for at adferds intensjoner blir til handling. De vil med andre ord fungere som katalysatorer for implementering. Når dette er sagt er det av kritisk betydning at ledelsen legger opp en strategi for å lykkes med holdningsendring og dermed implementering.

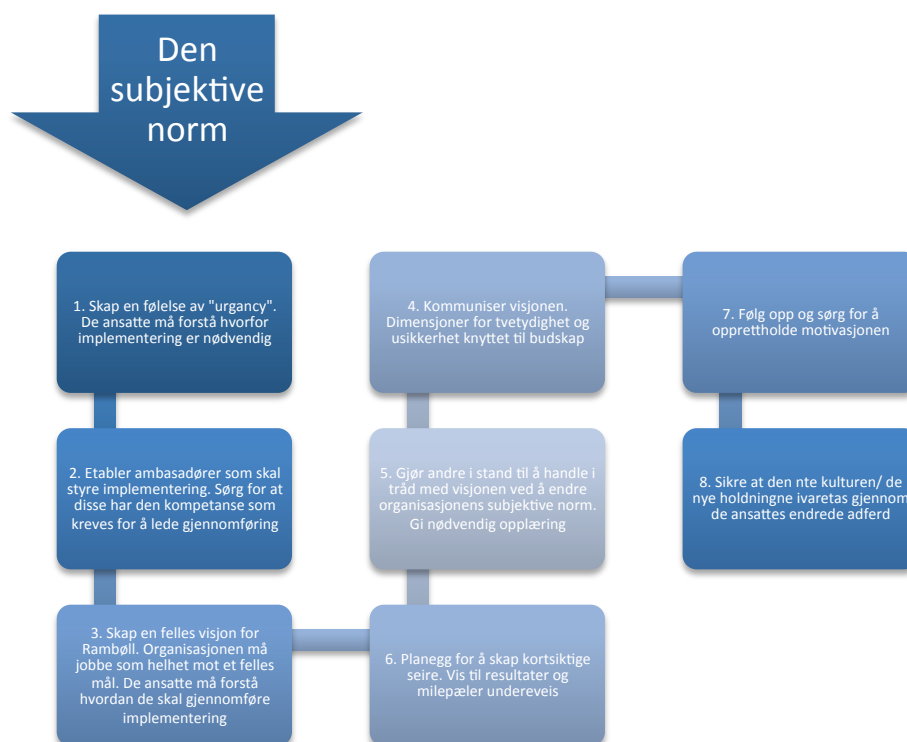
5.3.2, *Implementeringsplan 2*

Kurt Lewin er en av de første teoretikere som lanserte sin teori om endring. Han deler endringsprosesser inn i tre faser: *Unfreezing, changing* og *Refreezing* (Arnulf og Brønn 2014). Unfreezing handler for Rambøll om å erkjenne den endring de står ovenfor og gjøre organisasjonen innforstått med behovet for endring. Her skal en sterk grunnmur skapes, en grunnmur som er motstandsdyktig for de påkjenninger som vil komme i de øvrige trinnene. Den andre fasen, *changing*, er den fysiske endringen av strukturen i selskapet hvor CRM installeres og benyttes. Dette er den mest kritiske fasen av prosessen hvor det kreves mest oppfølging fra ledelsen og andre rollemodeller som har fått delegert ansvar. Den siste fasen som er *refreezing* innebærer at Rambøll stabiliserer seg og aktivt anvender det nye IT-systemet. Dersom man har gjort godt forarbeid vil denne fasen ha et potensialet for å gå mer eller mindre smertefritt.

Det er viktig å presisere at endring er en langvarig prosess som normalt sett skjer gradvis. De ansatte hos Rambøll bør få satt av tid og ressurser til å gradvis tilpasse sin arbeidshverdag det nye IT-systemet, samt tilstrekkelig kunnskap om hvordan og hvorfor ledelsen har valgt å innføre et nytt system. Det handler om å eliminere usikkerhet. Ved strukturelle endringer er det vanlig at medarbeidere kjenner på psykisk ubehag som følge av at de går ut av sine daglige vaner og sin

komfortsone. Dette kan for eksempel gi seg utslag i stress, forvirring, usikkerhet, frustrasjon, fornektelse eller lignende (Kaufmann og Kaufmann 2009b). Desto viktigere er det derfor at ledelsen har en klar strategi for hvordan de ønsker å endre eksisterende holdninger og dermed innføre CRM i bedriften. Dersom det blir gjort riktig, er mye å hente av kostnadsbesparelser her.

Innledningsvis ble det redegjort for relevant teori knyttet til implementering av CRM-systemer. Etter å ha analysert Rambølls organisasjonskultur og struktur, vil en anbefaling være å benytte seg av en mer tilpasset endringsplan. Ny endringsplan har til hensikt å ta forene de ulikheter som eksisterer hos Rambøll. Kombinert med holdningsendring vil den ha en klar strategi for hvordan prosessen skal utarte seg. Endring må ta sikte på å påvirke den subjektive norm, da dette trolig er den sterkeste determineringsfaktorer for holdninger på arbeidsplassen til Rambøll. Deretter bør den si noe om hvordan man skal kunne klare å påvirke eller endre allerede eksisterende holdninger gjennom nettopp denne normen. Basert på Rambølls interne forutsetninger og utfordringer anbefales en strategi for implementering derfor å se slik ut:



6 – Avslutning

6.1, Konklusjon og anbefaling

6.1.1, Konklusjon

På bakgrunn av ovennevnte diskusjon, vil konklusjonen være at Rambøll har de interne forutsetninger som kreves for å effektivt kunne implementere CRM i bedriften. Konklusjonen beror på de interne ressurser selskapet innehar, i tillegg til et eksisterende behov for et kundeoppfølgingssystem.

6.2.2, Anbefaling

For å besvare oppgavens problemstilling, anbefales det at selskapet basert på sine interne ressurser benytter seg av en såkalt handlingsplan for implementering. Målet her er å samle organisasjonen til én enhet slik at alle jobber i samme retning mot felles mål. Dette er lang mer effektivt enn derfor man har sprikende profiler i bedriften. Dersom Rambøll jobber med sine utfordringer knyttet til motstridende holdninger internt, vil dette kunne øke sannsynligheten for at selskapet effektivt kan lykkes med sitt CRM-system. På lang sikt skal dette bidra til at virksomheten vinner flere anbud og prosjekter, at det genereres langvarige kunderelasjoner, samt også synergieffekter på tvers av selskapets business enheter. Det vil være inntektsgivende da det er mer lønnsomt å holde på eksisterende kunder enn å generere nye. Et CRM-system omtales ofte som Artificial Intelligence. Som følge av høyere grad av automatisering vil Rambøll kunne spare mye kostnader på å implementere et system i sin organisasjon da informasjonsinnhenting, lagring og bearbeiding skjer nærmest automatisk. Trusler knyttet til å miste viktig informasjon og arbeid som følge av at ansatte blir syke eller slutter vil også etter hvert viskes ut. Det er likevel en forutsetning at ledelsen går foran som gode rollemodeller og at det settes av nødvendige ressurser for å kunne følge enten den anbefalte implementeringsplanen eller en egendefinert plan til punkt og prikke, spesielt fordi et CRM-system krever opplæring, tett oppfølging, motivasjon og ansvarsdelegering i tillegg til gode rollemodeller. Dette er viktig for at kostander som følge av anskaffelse og implementering ikke skal overstige de inntekter man sitter igjen med til slutt. For Rambøll skal CRM gi langsiktige gevinster.

7 – Referanseliste

- Arnulf, Jan Ketil og Peggy Simcic Brønn. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Biong, Harald og Erik B. Nes. 2009. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Third edition utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cialdini, R. B, R. E Petty og J. T Cacioppo. 1981. "Attitude and Attitude Change - Annual Review of Psychology." Hentet 02.05.2015 2015. <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.ps.32.020181.002041>.
- Gorm, Kunøe. 2010.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. *Metode og Dataanalyse - Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Second edition utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Innovasjon-Norge. 15.02.2015. "Markedsorientering: Er du dyktig til å vinne kunder?" Hentet 15.02 2015. [http://www.innovasjon norge.no/no/Byggen-bedrift/Markedsorientering/ - .VWOCy2B_uvt](http://www.innovasjon norge.no/no/Byggen-bedrift/Markedsorientering/- .VWOCy2B_uvt).
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2009a. 4.utgave utg. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2009b. *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og Salgsledelse med CRM-systemer*. Oslo: Scan Forum AS.
- Nissen-Meyer, Jostein. 2015. "Må bare konstantere at vi ikke har vært gode nok." *e24.no*, 16.04.2015. Hentet 21.05.2015. <http://e24.no/energi/roekke-om-kvaerner-maa-bare-konstatere-at-vi-ikke-har-vaert-gode-nok/23435928>.
- O'Keefe, Daniel J. 2002. *Persuasion - Theory and Research*. Second edition utg. Thousand oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Rambøll. 02.02.2015. "Eierforhold - Rambøllfondet." Hentet 02.02 2015. <http://www.ramboll.no/about-us/ramboll-gruppen>.
- Risnes, Håvard. 2013. *Pådriver for økt verdiskapning 1*. Oslo: Innovasjon Norge. Hentet 03.03.2015. http://www.sintef.no/globalassets/project/industry-meets-science/presentations-14feb2013/innovasjon-norge_risnes_h.pdf.
- Rossen, Eirik. 23.09.2014. "Informasjonssamfunn." Hentet 15.02 2015. <https://snl.no/informasjonssamfunn>.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=kZH6AwTwZV8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizational+culture&ots=9nd-nDAtrG&sig=xr9OF8qwjA2K6ZKf8t5_chNM-iY&redir_esc=y-v=onepage&q&f=false.
- Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen. 2011. *Consumer Behavior*. Second edition utg: Financial Times Prentice Hall.
- Wilson, Allan, Dwayne D. Gremler, Jo Bitner og Valarie A. Zeithaml. 2012. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*: McGraw Hill Higher Education. http://www.sintef.no/globalassets/project/industry-meets-science/presentations-14feb2013/innovasjon-norge_risnes_h.pdf.