



# Handelshøyskolen BI

## BTH 36201 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bachelor thesis 100 %

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	08-01-2024 09:00 CET
<b>Sluttdato:</b>	03-06-2024 12:00 CEST
<b>Eksamensform:</b>	D
<b>Termin:</b>	202410
<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Flowkode:</b>	202410  10679  IN17  B  D
<b>External assessor:</b>	External assessor 1
<b>Internal assessor:</b>	Internal assessor 1

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Julie Årøy, Sigurd Kristiansen Bøyum og Didrik Krog Olsen
--------------	---

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Situasjonsanalyse av CRM
<b>Navn på veileder *:</b>	Tarjei Aluær Heggernes

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale? Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres? Ja

## Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)

**Gruppenummer:** 37

**Andre medlemmer i gruppen:**

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI



Situasjonsanalyse av CRM

Eksamenskode og navn:

**BTH 36201 Bacheloroppgave – Økonomi og administrasjon**

Utleveringsdato

08.01.2024

Innleveringsdato

03.06.2024

Studiested

BI Bergen

*«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.*

*Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»*

## Forord

Vi er tre studenter som har utarbeidet og skrevet denne bacheloroppgaven i løpet av våren 2024. Oppgaven markerer avslutningen på vårt bachelorstudium i Økonomi og Administrasjon på BI campus Bergen. Prosessen startet like før jul, da vi valgte grupper og bestemte oss for tema. Dette har vært en utrolig spennende og lærerik prosess, som også har bydd på utfordringer til tider.

Ved valg av oppgave og tema bestemte vi oss for å gjennomføre en strategioppgave. Valget falt på å skrive om CRM-system, og nærmere bestemt hvordan CRM-bruken kan optimaliseres internt i selskapet Norconsult AS.

Vi ønsker å takke vår kontaktperson, leder for Norconsult i regionen Sogn og Fjordane, som har vært tilgjengelig for oppfølging gjennom hele prosessen. I tillegg setter vi stor pris på at hun satte oss i kontakt med CRM-ansvarlig for selskapet, Sæming Moen, som ville stille til intervju og bidro med mye nyttig informasjon samt gode tips. Vi vil også takke alle respondentene som deltok i spørreundersøkelse. Sist, men ikke minst, er vi takknemlig for Kjetil Bakke, som tok seg tid i en ellers travel hverdag for å hjelpe oss å ferdigstille oppgaven gjennom et avsluttende intervju.

God lesing!

Bergen, våren 2024.

## Sammendrag

Norconsult, Nordens største tverrfaglige rådgiver selskap, har hatt suksess med å implementere et Customer Relationship Management (CRM)-system for å optimalisere anbudsprosessen. Microsoft Dynamics 365, løsningen Norconsult bruker, har bidratt til å forenkle prosesser og forbedre håndtering av kunderelasjoner. Ved Norconsult sitt tilfelle har CRM gitt betydelig innsikt til oppdragsmuligheter og håndtering av kundesvar, noe som har resultert i bedre innsikt i kundens behov og etterspørsel. Deretter utformet vi følgende problemstilling:

*Hvordan kan bruken av eksisterende CRM-system optimaliseres internt i Norconsult?*

Gjennom vår analyse av Norconsults CRM-bruk har vi tatt i bruk både kvalitative og kvantitative metoder. Funnene som har blitt gjort tilsier at selskapet kan dra nytte av å utvide bruken av CRM-systemet til flere faser av prosjektstyringen. Flere investeringer rundt teknologi sektoren som systemtilpasning og brukeropplæring, vil på lang sikt gi betydelige fordeler rundt ressursutnyttelse, økt innsikt og effektiv prosjektgjennomføring.

Resultatene av analysen som er gjennomført tilsier at opplæring i CRM-systemet har variasjon blant ansatte, noe som viser behov for mer strukturert og obligatorisk opplæring. Målet er å sikre at alle ansatte som bruker CRM har nødvendig kunnskap og kompetanse til å bruke CRM-systemet effektivt, og dermed maksimere potensialet som ligger i systemet.

Konkludert har Norconsult lagt et solid grunnlag for vellykket CRM-bruk, men i den størrelse og omfang de opererer på er det alltid rom for forbedringer. Ved å legge fokus på en tydeligere implementering i rammeverket, obligatorisk opplæring og en bredere bruk av CRM vil dette kunne styrke effektiviteten og bruken i selskapet.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Norconsult og CRM .....	7
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Avgrensing .....	9
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>9</b>
2.1 CRM.....	9
2.1.1 Tre forskjellige tilnærminger.....	11
2.1.2 Kritiske suksessfaktorer .....	12
2.1.3 Effektiv implementering .....	14
2.1.4 De tre største utfordringene .....	15
2.2 Technology Acceptance Model .....	16
2.2.1 The Theory of Reasoned Action .....	16
2.2.2 Technology Acceptance Model .....	17
2.2.3 Technology Acceptance Model 2 .....	18
2.3 GAP-modellen .....	19
<b>3.0 Situasjonsanalyse .....</b>	<b>21</b>
3.1 Nåværende CRM- praksis .....	21
3.2 Dagens prioriteringer .....	22
3.3 Intern analyse .....	23
3.3.1 Verdikonfigurasjon - Verdiverksted .....	23
3.3.2 Ressursanalyse VRIO.....	24
3.4 Ekstern analyse .....	27
3.4.1 PESTEL-analyse .....	27
3.4.3 Porters fem konkurransekrefter .....	29

3.5 SWOT-analyse .....	33
3.6 Hvorfor er disse teoriene relevant for vår problemstilling? .....	35
<b>4.0 Metode.....</b>	<b>35</b>
4.1 Valg av metode .....	35
4.2 Kvalitativ metode .....	36
4.3 Kvantitativ metode .....	36
4.3 Primær- og sekundærdata.....	37
4.3.1 Dybdeintervju.....	37
4.3.2 Spørreundersøkelse .....	38
4.2 Relevans og pålitelighet .....	39
<b>5.0 Resultater og funn.....</b>	<b>40</b>
5.1 Kvantitativ analyse.....	41
5.1.1 Demografi .....	41
5.1.2 Technology Acceptance Model .....	42
5.2.3 GAP-modellen .....	43
5.2.4 Kommentarer.....	44
5.2 Kvalitativ analyse.....	45
5.2.1 Dybdeintervju 1 .....	45
5.2.2 Dybdeintervju 2 .....	46
<b>6.0 Drøfting.....</b>	<b>48</b>
6.1 CRM sine funksjoner for Norconsult.....	48
6.3 Rammeverk .....	50
6.4 Kritiske suksessfaktorer .....	50
6.5 utfordringer .....	52
<b>7.0 Konklusjon og anbefalinger.....</b>	<b>52</b>
<b>8.0 Referanseliste .....</b>	<b>54</b>

<b>9.0 Vedlegg.....</b>	<b>59</b>
9.1 Dybdeintervju.....	59
9.2 Spørreundersøkelse .....	61
9.2.1 Demografi .....	61
9.2.2 TAM.....	62
9.2.3 GAP.....	64
9.2.4 Kommentarer.....	66
9.2.5 Analyse av innsamlet data.....	67



## 1.0 Innledning

### **1.1 Norconsult og CRM**

Norconsult ble grunnlagt i 1929 og har sitt hovedkontor i Sandvika i Bærum kommune. Per i dag har de nærmere fire tusen ansatte i Norge, med over 70 kontorer som holder en omfattende tilstedeværelse. Totalt har Norconsult nærmere 140 kontorer med overkant av seks tusen ansatte fordelt over ti land mellom Europa, Afrika og Asia (Norconsult, u.å). I 2022 omsatte hovedbedriften for over 5,4 milliarder, med et direkte overskudd på 358 millioner (Proff, u.å).

Norconsult i seg selv er Nordens største tverrfaglige rådgiverselskap, og hovedsakelig driver med prosjektering innen ingeniør- og arkitekttjenester. Som en konsulenttjeneste leverer de til både offentlig og privat sektor uavhengig av størrelse. Gjennom nyskaping og innovasjon har de hovedfokus mot fagfelt som: energi og industri, eiendom og arkitektur samt infrastruktur og bygg. Med en sterk faglig kompetanse har konsernet opparbeidet seg erfaring både nasjonalt og globalt, der de anses som en pålitelig aktør som vektlegger bærekraftige og samfunnsnyttige prosjekter til helhet for samfunnet (Norconsult, u.å).

Norconsult er hovedenheten i et konsern med totalt seks datterselskaper, derav: Technogarden, Norconsult International, Norconsult Digital, PropTech City, Norfin og Nordic Office of Architecture (Norconsult, u.å). Vårt kontaktpunkt i Norconsult har vært Sæming Moen som er CRM-ansvarlig, samt en korrespondent som er kontorleder i Norconsult region Sogn og Fjordane. Gjennom disse har vi fått tilstrekkelig informasjon både regionalt og nasjonalt i forbindelse med intervjuer gjort til denne oppgaven.

For å kunne forstå hvordan Norconsult kan videreutvikle sin markedsposisjon, er det essensielt å se på hvordan de benytter Customer Relationship Management (CRM) systemer. Dette er en relasjonsdatabase som samler, lagrer og benytter all markedsrelevant informasjon i selskapet. Dette brukes til forandringsrelatert kommunikasjon med kunden i henhold til et fastsatt ambisjonsnivå (Kunøe, 2010, s. 55). Som et nøkkelsystem til daglig drift kan Norconsult anvende en slik

løsning til fordel for forretningsstrategier knyttet til relasjonsbygging og effektivisering av kundetilnærming. En slik løsning vil ikke bare påvirke salgsmessige hensikter, men kan gi utslag på organisatorisk nivå. Et godt implementert CRM system kan forbedre kundetilfredshet, øke salgresultat og gir mer effektiv kundeservice (Buttle og Maklan, 2015, s.4). Derav innsikt i fast progresjon som gjelder kundebehandling, datalagring og dataanalyse gjennom hele kundens livssyklus. Det er derfor interessant å undersøke hvordan CRM-praksis fungerer på konsernnivå. Med dette som bakgrunn har vi valgt å gå dypere inn i det tverrfaglige selskapet Norconsult. Et tydeligere innblikk viser hvordan strategiske ressurser blir anvendt opp mot emner som optimaliserte salgsprosesser, hvordan dette styrker langsiktige kundeopplevelser og generelt prøve å opprettholde en høy kundetilfredshet.

Ved å kombinere teoretisk innsikt sammen med Norconsults felles utgangspunkt for strukturering og organisering skal vi dykke dypere inn i ulike modeller og teoretiske utredninger. Dette gjøres for å se på hvordan CRM-løsninger optimaliserer Norconsults ambisjoner og kundegrupper. Ikke minst vektlegges hvordan løsningen kan ivareta nøkkelkunder, samt skape mersalg og merverdi gjennom hele Norconsult.

## **1.2 Problemstilling**

Bakgrunnen for studiets problemstilling er å kunne forstå hvordan et CRM-system påvirker den daglige driften. Ved å dykke ned i flere forskjellige aspekter vil vi få et tydeligere innblikk i hvordan teknisk optimalisering, prosessforbedringer, dataanalyse og brukeropplæring påvirker systemets evne. Med dette utgangspunktet har vi utformet følgende problemstilling:

*Hvordan kan bruken av eksisterende CRM-system optimaliseres internt i Norconsult?*

Formålet med studiet blir herved å se hvordan aktiv bruk av CRM blant medarbeider optimaliserer drift internt i Norconsult. Vi ønsker å identifisere

konkrete tiltak som kan forbedre selskapets effektivitet og suksess som kan hjelpe på lang sikt.

### **1.3 Avgrensing**

Disse studiene vil fokusere utelukkende på bruk av CRM opp mot det norske morselskapet Norconsult. Alle nøkkelrespondenter som er valgt ut i undersøkelsen har relevante stillinger ved tilholdssteder som hovedkontor og distriktskontor. Herav blir det brukt både kvalitativ og kvantitativ forskning for å tilegne seg målrettet og relevant data av personell som har tilstrekkelig med erfaring. Modellene og faktorene brukt til forskningen er ansett som de mest aktuelle og relevante opp mot problemstillingen. Videre er de valgt for å avgrense et så stort område som CRM, samt hjelpe å unngå unødvendige kompleksitet i analysen.

## **2.0 Teori**

### **2.1 CRM**

*CRM er å bygge en kundeorientert kultur som gir grunnlag for en strategi for å skaffe, forbedre lønnsomheten av og beholde kunder, som er gjort mulig ved hjelp av et IT-basert forretningssystem, og å oppnå gjensidige fordeler for både organisasjonen og kundene* (Rababah, mfl., 2011, hentet fra Heggernes, 2023, s.310).

CRM refererer til alle digitale spor av interaksjoner mellom en bedrift og dens kunder (Heggernes, 2023, s.310). Systemet er laget for å støtte og effektivisere håndtering av kunderelasjoner, der en samler data fra ulike kontaktpunkter og analyserer samlet resultat. Disse dataene kan omfatte informasjon fra registrerte samtaler gjennom telefon, e-post, Microsoft Teams eller andre former for kommunikasjonskanaler. Dataen lagret kan også bistå til salgsmessige egenskaper som: kjøpsfrekvens, diverse kundegrupper, kjøpshistorikk og kundens foretrukne produktlinje. En kan også bruke systemet til andre digitale spor som datainnhenting på tapte kunder, tidligere/eksisterende interaksjoner med kunden og fremtidige prosjekter. CRM-systemet samler all denne informasjonen lagret

inn til et intranett som knytter informasjonen opp mot nye eller eksisterende kunder, samt gir en fullkommen oversikt over alle kundekontakter (Heggernes, 2023, s. 310).

Det handler om å sette kunden først, gjennomsnittlig kreves det fem ganger så mye tid, penger og innsats for å skaffe en ny kunde som å holde på en du allerede har. Data viser at 86% av kunder vil være villig til å betale mer for en god kundeservice, og en av tre en forlater en merkevare de liker etter en dårlig kundeopplevelse (SuperOffice, 2023). CRM har blitt en nødvendighet for selskaper, for å opprettholde konkurranseevnen i markedet. Denne løsningen muliggjør en mer kundeorientert tilnærming, som gir gjensidige fordeler for både kunde og leverandøren.



Figur 1: CRM - funksjonalitet (SapphireOne, u.å.)

CRM-syklusen vektlegger tre hovedområder: *skaffe kunder, øke kundeverdi og beholde kunder*. Prosessen begynner med prospektering, hvor potensielle kunder blir registrert i en database, noe som legger grunnlaget for å starte konverteringsarbeidet. Ved å bygge sterke relasjoner og forstå kundens situasjon, øker sjansen for å oppnå en gjensidig fordelaktig avtale. Den andre fasen i CRM-syklusen handler om å opprettholde eksisterende kunderelasjoner og identifisere ytterligere behov. Ved å opprettholde en god kunderelasjon kan det bidra til sterkere merkevarelojalitet og tillit mellom partene. Tillit er ikke noe man kan

kreve, men noe man må gjøre seg fortjent til (Aase & Vetland, 2019). Den siste fasen handler om å beholde kunder. Siden det er ressurskrevende å skaffe nye kunder, kan man holde på dem ved å ha kontroll på en god gjensidig relasjon. Det er essensielt å ivareta selskapets kunder for langsiktig gevinst (Heggernes, 2023, s.312).

### **2.1.1 Tre forskjellige tilnærminger**

Det finnes tre forskjellige tilnærminger til CRM: *Operasjonell-, analytisk- og samarbeidsdrevet CRM.*

*Operasjonell CRM* brukes for å automatisere aspekter som salgsprosessen, markedsføring og kundeservice (Greenberg, 2004 hentet fra Heggernes, 2023, s.313). Ved å identifisere diverse mønstre og trender kan systemet redusere manuelle prosesser, samt forbedre selve kundeopplevelsen. En raskere respons kombinert med følelsen av personlig service kan styrke båndet mellom bedrift og kunde. Formålet er å finne potensielle kunder for å gjøre dem til reelle kunder, samt å selge mer til eksisterende kunder (Heggernes, 2023, s.313).

*Analytisk CRM* retter fokuset på lagring, innsamling og analysing av kundedata. Ved innsikt i disse elementene kan en forbedre beslutningstaking og strategisk planlegging i et selskap. Målsøking fra ulike kilder gjør det mulig å skreddersy kundens behov og preferanser. Man identifiserer om kunden er lojal, eller er på vei til å avslutte samarbeidet med partneren. Den operasjonelle delen står ofte i samsvar med den analytiske delen. Der det operasjonelle systemet samler inn data etter gitte regler, som det analytiske systemet prosesserer. Dette gir grunnlag for nye automatiseringer i det operasjonelle systemet (Heggernes, 2023, s.313).

*Samarbeidsdrevet CRM* er den tredje og siste tilnærmingen vi har. Dette tar hensyn til både interne og eksterne systemer, med hovedformål å forbedre den interne kommunikasjonen. Dette skal legge til rette for informasjonsdeling på tvers av avdelinger og nivåer, samt at kommunikasjon ut til kundene også er optimal. Denne tilnærmingen til CRM driver man for å forbedre kundeopplevelsen og for å bedre kundelojaliteten. Ved å integrere ulike

kommunikasjonskanaler vil det bli en mer sømløs kommunikasjonskultur som gagnar både interne forhold, men også forholdet mellom kunder og leverandør (Heggernes, 2023, s.313).

### **2.1.2 Kritiske suksessfaktorer**

Kritiske suksessfaktorer er *“forhold som må ligge til rette for at prosjektresultatet skal oppfattes som vellykket”* (Rolstadås, 2024).

Implementering av et CRM-system er en strategisk beslutning som krever nøye planlegging og gjennomføring. Selv om det er mange fordeler ved å implementere et slikt system, er det også flere utfordringer som kan påvirke suksessen. Mange bedrifter opplever det å implementere et CRM-system som en utfordring, ettersom det skaper endringer på flere nivåer og involverer store deler av de ansatte. Ifølge Meta Group er disse forandringene såpass krevende, data viser at mellom 55% og 75% av CRM-implementeringer feiler (SuperOffice, u.å.). Dette tyder på at man trenger gode rammer for å skape suksess med CRM. Derfor vil faktorene som er analysert anses som de mest aktuelle, ifølge CRM-litteratur. Resultatet av dette vil øke sannsynligheten for en suksessfull implementering av systemet.

**Toppledelse:** Implementeringsprosessen begynner på toppledernivå. Det er av stor betydning at ledelsen er aktivt involvert i implementeringsfasen og gir støtte til de ansatte som er forventet å bruke systemet. Effektiv overvåking og motivasjon fra lederskapet kan sterkt påvirke hvordan systemet fungerer optimalt ved å motivere de ansatte til å engasjere seg i systemet. Dette fremheves som en av de mest kritiske faktorene for å sikre en vellykket integrasjon av systemet (SuperOffice, u.å.). Dette er den mest utbredte formen for å gjennomføre en implementering av CRM, med 80% av litteraturen som har identifisert suksessfaktoren (Almotairi, 2009, s.6).

**Effektiv Kommunikasjon:** Effektiv kommunikasjon er avgjørende for en vellykket implementering. Internkommunikasjon og samarbeid, sammen med en klar forståelse av den nødvendige atferden, kan drive fremragende resultater. Derfor er klar og konsekvent kommunikasjon om avdelingsvis målsettinger og retningslinjer viktig. Dette inkluderer å klargjøre hva som kreves for å oppnå en

effektiv samarbeidsdynamikk mellom disse avdelingene, slik at alle aktiviteter er koordinerte og stemmer overens med de overordnede målene (SuperOffice, u.å.).

**Forretningsplan:** En forretningsplan er essensiell for å sikre en hensiktsmessig implementering av et CRM-system. Planen gir et strukturert syn på hvordan og hvorfor man skal bruke systemet, noe som gir grunnlag for å utvikle klare målsetninger og KPI-er for å måle effekten. I Norconsults tilfelle fungerer KPI-er som indikatorer på hvor effektive de kritiske suksessfaktorene er (Markant, u.å.). Ifølge Almotairi (2009) nevnes forretningsplaner som en suksessfaktor i 47% av litteraturen (s.6).

**IT-systemer:** IT-systemer er avgjørende for at et CRM-system skal fungere optimalt for selskapet. Dette refererer til tilgjengeligheten av teknologiske ressurser som datalager, interne fasiliteter og selskapets programvare. Denne kritiske suksessfaktoren blir nevnt i 67% av litteraturen som omhandler CRM-systemer (Almotairi, 2009, s.6).

**Endringskultur:** handler om selskapets evne til å tilpasse seg etter kundens behov og at CRM-strategien er en delt strategi blant alle i selskapet (Almotairi, 2009). For at CRM skal lykkes, må det integreres i selskapets kultur, slik at alle ansatte føler eierskap til systemet og ser verdien av å bruke det.

Success factor	People	Technology	Process
Top Management Commitment	x		
CRM strategy (clear development/ communication)	x		X
Data management (quality / share)		x	X
Culture change	x		X
Process change/structure redesign			X
IT systems (management/integration)		x	
Skilful, Motivated, and trained staff	x		
Customer involvement/consultation	x	x	x
Monitoring, controlling, measuring, and feedback			x
Inter-departmental integration	x		x

Tabell 1: Kritiske suksessfaktorer for CRM (Almotairi, 2009)

### **2.1.3 Effektiv implementering**

Effektiv implementering av et CRM-system er en kompleks prosess som krever nøye planlegging og strategisk tenkning. Denne prosessen kan deles inn i tre hovedfaser, hvor hver av de har egne kritiske suksessfaktorer. Disse fasene inkluderer den overordnede strategien som forekommer før implementeringen, samt de tre hovedkomponentene i selve implementeringsfasen: Personer, prosesser og teknologi (Almotairi, 2009).

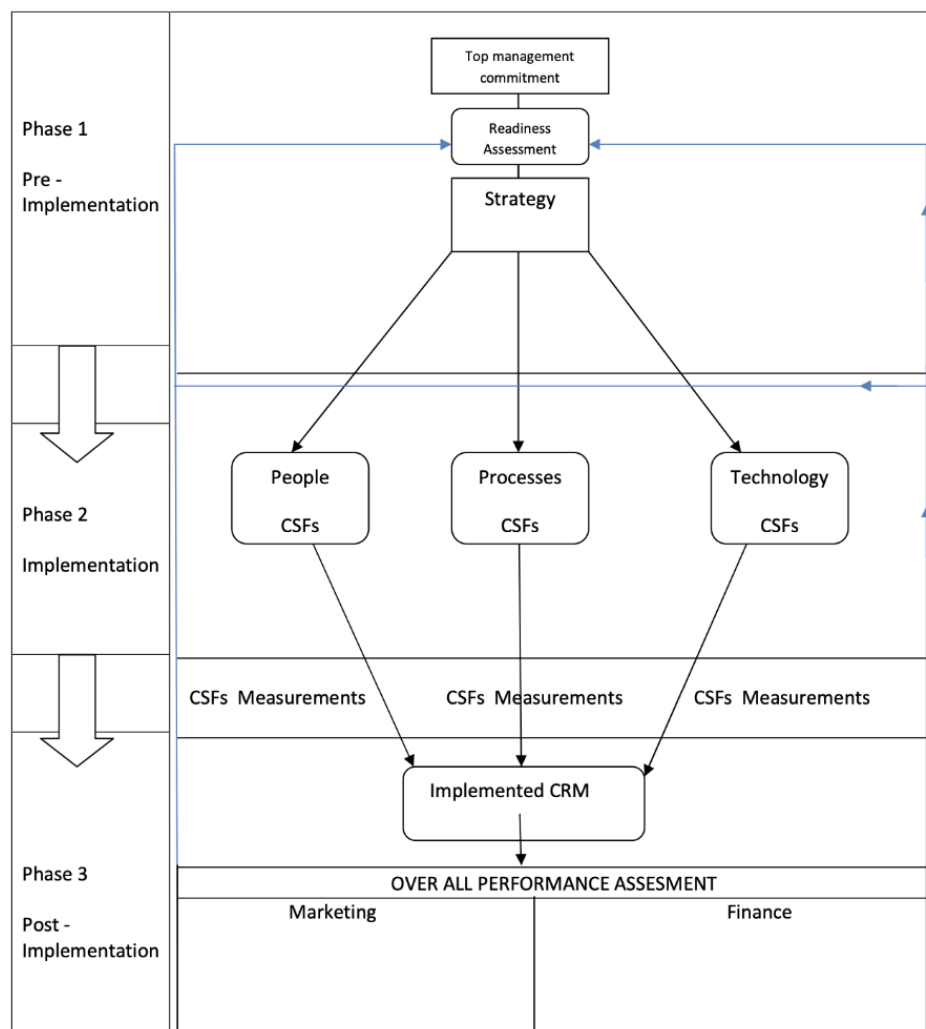
Den første fasen handler om den overordnede strategien som skjer før implementeringen. Dette innebærer en sterk forpliktelse fra toppledelsen, samt en godt utformet plan for gjennomføringen. En klar visjon og sterk ledelse er avgjørende for å sikre at alle aspekter av implementeringen er i tråd med selskapets overordnede mål og strategi (Almotairi, 2009).

Den andre fasen av implementeringen er delt inn i tre hovedkomponenter: Personer, prosesser og teknologi. Personer viser til de menneskelige aspektene ved implementeringen, som involverer å få ansatte og personell til å ha en positiv holdning mot CRM. Prosesser handler om de trinnvise prosedyrene som brukes for å optimalisere implementeringen. Videre fokuserer teknologi på selve CRM-systemet, samt vurderer om det er godt nok og om teknologien er tilstrekkelig for å optimalisere systemet (Almotairi, 2009).

Til slutt er det viktig å merke seg at suksess med CRM-implementering ikke bare avhenger av disse individuelle komponentene, men også av hvordan de samhandler med hverandre. En balansert tilnærming som tar hensyn til alle aspektene, kan bidra til å sikre en vellykket og effektiv implementering av CRM-systemet. Ved å forstå og adressere disse kritiske suksessfaktorene, kan selskaper maksimere verdien av deres CRM-investeringer og oppnå sine forretningsmål (Almotairi, 2009).

Styrkene til dette rammeverket kommer i form av analysen fra hele prosessen. I tillegg har den en helhetlig tilnærming med fokus på å forbedre og endre på prosessene under hele veien.





Figur 2: Implementeringsplan CRM (Almotairi, 2009)

### 2.1.4 De tre største utfordringene

Det finnes en rekke utfordringer innen CRM som kan gi utslag på drift. Den største og vanligste utfordringen er økning i brukeradopsjonen. Man kan muligens tenke at den teknologiske utviklingen er problemet, men det er som oftest de menneskelige oppfatningene som er utfordringen (SuperOffice, u.å). En teori som tar for seg dette er den psykologiske femfaktormodellen. Denne teorien beskriver fem personlighetstrekk, og hvordan de påvirker en persons oppfatning av situasjoner og personens følelser. Åpenhet er en viktig faktor i denne teorien. Ansatte har ulike tilnærminger til nye problemer der enkelte er åpne for å ta imot nye utfordringer, mens andre er mer konvensjonelle for forandringer (Kennair, 2022). Dermed ser man at mange personer ikke er veldig glad i store endringer, og liker stabilitet i arbeidsplassen. En stor endring i brukeradopsjon kan skape en

følelse at man ikke skjønner hvorfor man skal endre på noe som har fungert tidligere (SuperOffice, u.å).

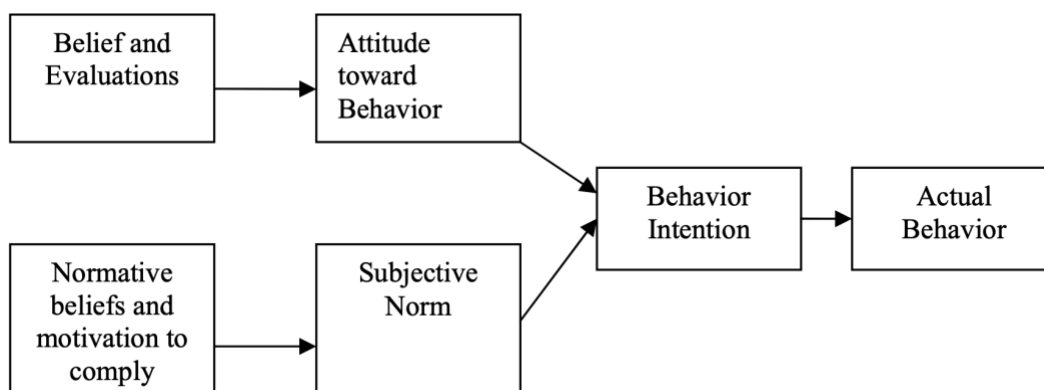
En annen utfordring er sikring av god datakvalitet. CRM-systemet analyserer dataene selv, men det hjelper ikke hvis dataen er dårlig. Et system er kun så effektivt som selskapets evne til å bruke det optimalt. Derfor er det essensielt å kvalitetssikre dataene man legger inn. Ifølge en undersøkelse fra Experian mener man at 94% av bedrifter har feilaktig kundedata, som igjen kan føre til store økonomiske tap (SuperOffice, u.å). Det er dermed ikke sagt at all dataen må være perfekt, det vil nesten være umulig. Men kvaliteten på det man legger inn vil være med å styrke systemet.

Den tredje utfordringen er tiden det tar å implementere og tilpasse CRM-systemet. Implementeringen av et CRM-system er et forholdsvis tidkrevende prosjekt. Dersom planleggingen ikke har vært gunstig, eller om det oppstår problemer underveis, kan det forekomme betydelige forsinkelser. Det er ofte ulike og uklare mål og manglende definisjon av systemets funksjoner, noe som kan resultere i ineffektivitet ved bruk av CRM-systemet (SuperOffice, u.å).

## 2.2 Technology Acceptance Model

Technology Acceptance Model (TAM) er en modell utviklet av Davis i 1989. Denne teorien forankrer seg i en tidligere teori som heter The Theory of Reasoned Action (TRA) (Li, 2019).

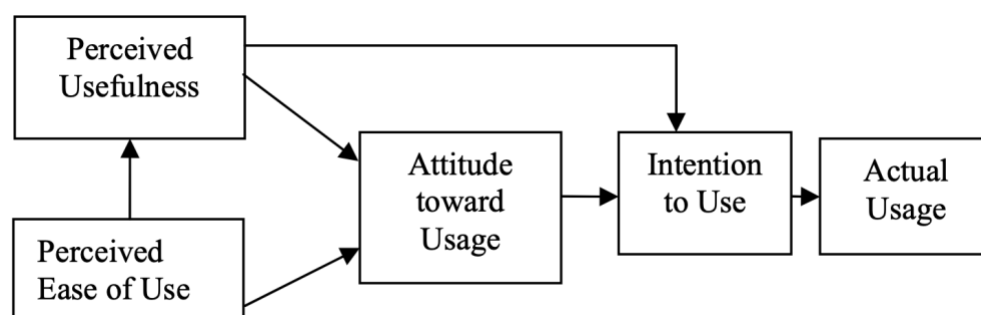
### 2.2.1 The Theory of Reasoned Action



Figur 3: *The theory of Reasoned Action* (Li, 2019)

TRA baserer seg på at hver individuell person er rasjonelle vurderingstakere som hver for seg kan ta kalkulererte valg. Disse valgene er relevante for deres oppførsel og moralprosessen av holdninger mot oppførsel (Fishbein og Ajzen, 1975, hentet fra Li, 2019). Subjektive normer tilhører den siste delen av modellen. Disse defineres som personlige følelser og normer man burde gjøre i samsvar med hva andre personer synes du burde gjøre. Alle disse punktene summerer hva personlige intensjoner er, og dermed hva vi faktisk gjør. “Enkelt å bruke” forklarer i hvilken grad personen mener at systemet gjør jobben enklere (Li, 2019).

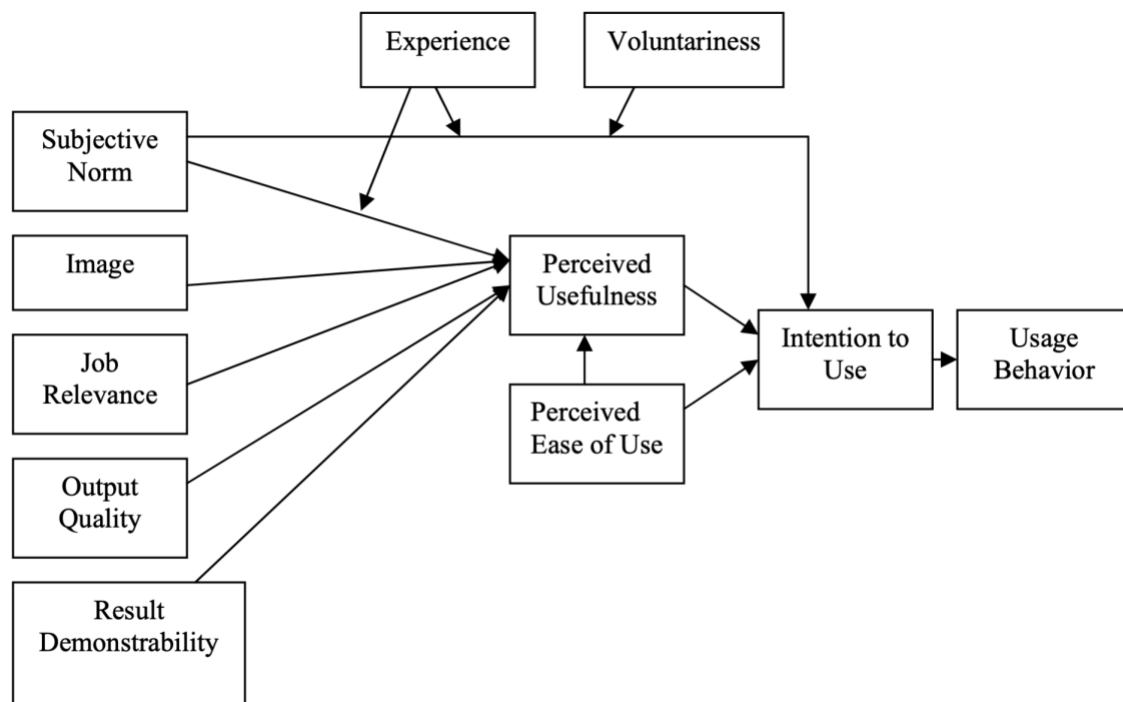
### 2.2.2 Technology Acceptance Model



Figur 4: *Technology Acceptance Model* (Li, 2019)

TAM-modellen er en videreutviklet teori som baserer seg på TRA-modellen. Den viser faktorer som påvirker om individer aksepterer eller avviser teknologiske systemer. Ifølge Davis er oppfatningen av brukbarhet og brukervennlighet avgjørende for å forstå sannsynligheten for at et system vil bli brukt (Li, 2019). Med brukbarhet forutsetter hvilken grad brukeren tror at systemet vil forbedre deres arbeidsprestasjoner. Brukervennlighet derimot, beskriver brukerens subjektive opplevelse av hvor enkelt systemet er å bruke. Disse to faktorene påvirker holdningen til bruken av systemet, og forskning viser at oppfattet brukbarhet har en større innvirkning på intensjonen om faktisk å bruke systemet (Li, 2019).

### 2.2.3 Technology Acceptance Model 2



Figur 5: *Technology Acceptance Model 2 (Li, 2019)*

Technology Acceptance Model 2 (TAM 2), utviklet av Venkatesh og Davis, bygger videre på den opprinnelige TAM-modellen. TAM 2 introduserer fire kognitive faktorer som påvirker oppfattet brukbarhet: relevans, kvalitet, synlighet av resultater og brukervennlighet. En sentral teori i TAM 2 er at mennesker benytter en kognitiv representasjon for å vurdere vektingen mellom viktige arbeidsmål og konsekvensene av å bruke et system. Dette danner grunnlaget for deres vurdering av hvor villige de er til å bruke systemet (Li, 2019).

TAM2 antyder at jobbrelevans har en positiv effekt på oppfattet nytte. Kvaliteten på resultatet er en annen avgjørende faktor for oppfattet nytte, og refererer til en persons oppfatning av hvor godt systemet utfører oppgavene. Venkatesh og Davis foreslår at vurderinger av resultat kvalitet innebærer en lønnsomhetstest. Hvor man, gitt et valg sett med flere relevante systemer, ville være tilbøyelig til å velge et system som leverer den høyeste resultat kvaliteten. TAM2 antyder at resultat kvalitet har en positiv effekt på oppfattet nytte (Li, 2019).

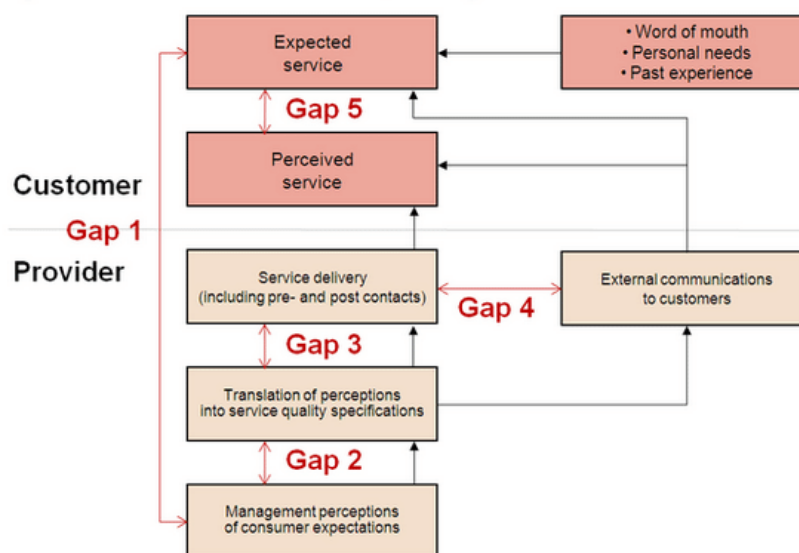
Den tredje avgjørende faktoren for oppfattet nytte er demonstrerbarheten av resultatet, definert som tangibiliteten i resultatene av å bruke innovasjonen (Moore og Benbasat, 1991, hentet fra Li, 2019). TAM2 antyder at evnen til å demonstrere resultatet har en positiv effekt på oppfattet nytte.

## 2.3 GAP-modellen

GAP-modellen er et anerkjent verktøy for ledelse og markedsføring av tjenestedominererte bedrifter. Modellen viser hvilke interne faktorer i bedriften som kan påvirke kundens opplevelse av servicekvalitet og tilfredshet (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.31).

De interne faktorene kalles for gap, og gapene viser forholdet mellom for eksempel kundenes forventninger til bedriften kontra hva bedriften klarer å levere. Det er ulike grunner til at disse gapene oppstår, og en av faktorene kan være mangel på kunnskap om kunden. Det kan komme av dårlig kommunikasjon innad i bedriften, utilstrekkelig fokus på å bygge relasjoner, dårlig/manglende reklamasjonshåndtering, som da resulterer i mangel på kundeforståelse og markedsorientering (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.31).

### Gap Model of Service Quality



Figur 6: Gap-modell (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.33)

Kundegapet, som er det viktigste gapet i modellen, er den mest relevante for å unngå store avvik ved Norconsult sin optimalisering av CRM-systemet. Det er ønskelig at systemet imøtekommer kundenes behov og forventninger på en gunstig måte. Det er fire områder en bedrift må mestre for å unngå kundegapet, disse kalles for leverandørgap. De omhandler følgende:

1. *ikke vite hva kundene forventer*
2. *ikke velge det riktige designet eller standarden på tjenesten*
3. *ikke levere riktig standard*
4. *ikke holde det bedriften lover*

(Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.31)

#### *Gap 1: Ikke vite hva kundene forventer*

Det å ikke vite hva kundene forventer omhandler ofte mangel på informasjon og kunnskap i bedriften. For å kunne lukke dette leverandørgapet må en derfor tilegne seg kunnskap og videre forståelse for kunden gjennom ulike typer markedsundersøkelser. Her er det dermed ikke nok å kun hente informasjon, men den må også vurderes og forstås. Derfor er det viktig at man sprer denne informasjonen til relevante ansatte så man kan handle utfra dette (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.32).

#### *Gap 2: Ikke velge det riktige designet eller standarden på tjenesten*

Det andre leverandørgapet kan reduseres ved å analysere kundereisen og eventuelt benytte blueprinting for å forutse eventuelle feil og svakheter ved tjenesten som tilbys (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.32). Gapet blir redusert om man analyserer den minste detalj i kundereisen for å unngå potensielle svakheter som skaper misnøye hos kunden.

#### *Gap 3: Ikke levere riktig standard*

Det er flere strategier som kan benyttes for å redusere det tredje leverandørgapet. For å sikre at kundene er tilfreds med standarden en leverer på tjenestene, kan de sende ut markedsundersøkelser for å få tilbakemelding direkte fra kundene (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.32-33).

#### *Gap 4: Ikke holde det bedriften lover*

For å redusere det siste leverandørgapet må bedriften ha en åpen kommunikasjon med kundene sine. Gjennom hele tjenesteytingen er det viktig å ha klare avklaringer om hva som forventes av kunden og bedriften, slik at de er i samsvar med hverandre (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021, s.33).

### **3.0 Situasjonsanalyse**

#### **3.1 Nåværende CRM- praksis**

CRM-systemer har over tid blitt en avgjørende faktor i moderne bedriftspraksis. Norconsult la heretter større investeringer inn i kundebehandlingssystemet deres og startet implementeringen av Microsoft Dynamics 365 tilbake i 2016. Som deres primære system for den norske seksjonen har det blitt gjort utviklinger for å spesialtilpasset grunnmodulen til deres behov. Norconsult benytter en samarbeidsdrevet tilnærming til CRM, hvorav de opererer med både analytiske og operasjonelle systemer. Ved økt brukersnitt i systemet oppsto behovet for flere integrasjoner og spesifikasjoner. Herav ble moduler som Power BI og Dynamics for sale tatt i bruk for å optimalisere salgsprosessen. Videre ble det implementert Customer Voice (tilbakemeldings modul) for å skape en kontinuerlig forbedring til nytte for både selskap, kunder og leverandør (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024).

#### *Dynamics for sale:*

Som et av de største CRM-systemene i verden opparbeides det seg flere fordeler som bidrar til Norconsults drift. Microsoft Dynamics er en skytjeneste med stor skalerbarhet og tilpasningsdyktighet til brukerens enkelte behov. Norconsult har selv tilpasset en automatisk kobling opp mot Brønnøysundregisteret som bidrar til effektiv håndtering av regulatoriske krav. Flere av kundene er statlig eid, og setter opp detaljerte betingelser for oppdragstaker (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024). Dynamics Sales, salgsmodulen i Dynamics 365, bistår med andre funksjonaliteter som: tilbud, prognoser, håndtering og kontoadministrasjon (Microsoft, u.å).

Denne modulen tilrettelegger for skreddersydde strategier og skaper en detaljert innsikt i salgsdata til salgs-teamene.

### *Power BI*

Power BI er en programvare utviklet av Microsoft som visualiserer data. Norconsult har integrert verktøyet opp mot Microsoft Dynamics og bruker dette som et rapportarkiv. Herav kan de overvåke prosjektfremdrift, ressursallokering og økonomiske resultater (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024). Et slikt system gir relevant informasjon for ansatte og identifiserer trender og avvik tidlig (Microsoft, u.å).

### *Customer Voice-modul:*

Norconsult har også tatt i bruk verktøyet Customer Voice i Dynamics 365 (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024). Evnen til å samle inn og analysere tilbakemeldinger fra interessenter og kunder bidrar til å styrke virksomhetens ytelse. Med skreddersydde spørreundersøkelser distribuert ut til oppdragsgiver kan man innhente data og informasjon fra forskjellige gjennomførte oppdrag. Denne kunnskapen kan brukes til å forbedre kundebehandlingsprosesser og styrke selve kundeforholdet. Samlet sett gir det selskapet muligheten til å opprettholde kundens behov og forventninger (Microsoft, u.å).

## **3.2 Dagens prioriteringer**

Selv om CRM-systemer gir fordeler, kan det oppstå utfordringer ved økt bruk og kompleksitet. Dette vises etter å ha gjennomgått tilbakemeldinger og observasjoner fra respondentene. Her ser man tydeligere tiltak for å forbedre brukervennligheten og redusere kompleksiteten i CRM-prosessene. Det opprinnelige systemet hadde ni trinn for funksjonalitet, som senere ble forenklet til to: registrering av muligheter og registrering av salg (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024). Imidlertid var det viktig å sette en balanse mellom funksjonalitet for å dekke brukerens behov og systemets evne til å levere tilstrekkelig med verdi. Norconsult holder et stort antall brukere fordelt regionalt over hele Norge, noe som tilsvarer forskjellige behov ved forskjellige kontorer. En annen utfordring er å sikre engasjement opp mot bruk av systemet. Ansatte må være komfortable,



dette krever ikke i seg selv brukervennlighet, men tilstrekkelig med støtte, innbydende integrerte hjelpefunksjoner og riktig opplæring.

Videre på et organisatorisk nivå er det viktig at CRM-systemet bidrar til å generere kundeinformasjon, få nye oppdrag og forbedre likviditet. Utfordringen her ligger ved å tydeliggjøre nytten av et støtteverktøy som CRM for samtlige brukere (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024). Ved å aktivt bruke systemet integrert opp mot ulike arbeidsprosesser på en mest mulig naturlig og effektiv måte, vil verdiutvikling komme. Målet er at systemet ikke skal være arbeidsbelastende, noe ansatte kan uttrykke til tider.

### 3.3 Intern analyse

#### 3.3.1 Verdikonfigurasjon - Verdiverksted

Ifølge Fjeldstad et al. (2023) bruker verdiverkstedsbedrifter sin kompetanse til å utvikle skreddersydde løsninger for sine kunder (s.167). Disse bedriftene begynner med å identifisere og formulere problemstillinger som kundene står overfor. Verdiverkstedet består av fem primæraktiviteter og fire støtteaktiviteter, hvor primæraktiviteten følger en sirkulær modell.

#### **Primæraktiviteter:**

1. **Problemaktivering og diagnose:** Innhenting av informasjon om situasjonen som krever en løsning
2. **Problemløsning:** Utvikling og vurdering av alternative løsninger
3. **Valg:** Valg av den mest passende løsningen
4. **Gjennomføring:** Kommunikasjon og implementering av løsningen
5. **Kontroll og evaluering:** Måling av verdien og vurdering av i hvilken grad løsningen oppfyller de spesifiserte kravene i problemstillingen

De essensielle ressursene for verdiverksteder er kompetent personell og et godt renommé. Norconsult klassifiseres innenfor denne kategorien som et stort ingeniørselskap, da de oppfyller alle kravene som definerer et verdiverksted. Det

er også fordelaktig å analysere CRM-systemer innenfor denne verdikjedeformen (Fjeldstad et al, 2023, s.169).

### 3.3.2 Ressursanalyse VRIO

VRIO analysen brukes til å vurdere om bedriften har et varig konkurransefortrinn, og forklare hvorfor en bedrift presterer bedre enn andre innen samme bransje (Lervoll, u.å.). I denne VRIO-analysen er det relevant å se på ressursene som styrker bruken av CRM-system for Norconsult. Analysen er delt inn i materielle ressurser og immaterielle ressurser der målet er å avgjøre selve avkastningen på de forskjellige ressursene.

Ressurser	Verdifull V	Sjelden R	Vanskelig å imitere I	Original O	Avkastning
Likviditet og lønnsomhet	Ja	Ja	Ja	Ja	Langsiktig konk. fortrinn
Geografisk plassering	Ja	Nei	Delvis	Nei	Midlertidig konk. fortrinn
Teknologisk utstyr	Ja	Nei	Delvis	Delvis	Midlertidig konk. fortrinn
Kompetanse	Ja	Ja	Ja	Ja	Langsiktig konk. fortrinn
Merkevare	Ja	Ja	Ja	Ja	Langsiktig konk. fortrinn

Tabell 2: VRIO-analyse

#### Materielle ressurser

##### Likviditet og lønnsomhet

To essensielle sider av et selskap sin økonomiske situasjon er likviditet og lønnsomhet. God likviditet sikrer Norconsult sin investeringskraft innen

vekstmuligheter, teknologi og innovasjon. Videre vil de kunne håndtere uforutsette økonomiske utfordringer. Derav kommer god lønnsomhet som setter premissene for en finansiell base, samt evnen til å reinvestere i virksomheten for kortsiktige eller langsiktige mål. Det er både verdifullt og sjeldent for selskaper å holde både en god likviditet og lønnsomhet. Mange konkurrenter vil da ikke strekke like godt til med den samme finansielle styrken. Det er også vanskelig å imitere, ettersom det viser en langvarig finansiell disiplin, evnen til strategiske investeringer og en generell effektiv drift. Norconsult har altså de strukturene og de prosessene som kreves for å kunne utnytte denne ressursen godt. Herav holder de god kontroll innen investeringsstrategier og solid økonomistyring. Noe som resulterer i en langsiktig konkurransefordel, der de kan både opprettholde og forbedre sin markedsposisjon.

#### *Geografisk plassering*

Den geografiske plasseringen til Norconsult gir dem en strategisk fordel i markedet. Med over 70 kontorer over hele Norge har de vektlagt viktigheten av lokal og kortreist rådgivning som en del av strategien (Norconsult, 2023). Med en slik tilstedeværelse blir det mulig for selskapet å betjene et bredt spekter av både kunder og prosjekter. Bred geografisk tilstedeværelse er verdifullt, men den er ikke unik. Andre konkurrenter vil ikke ha store etableringshindringer til å åpne kontorer i de samme områdene, men vil sannsynligvis ikke ha tilstrekkelig med volum som Norconsult. For at selskapet skal kunne utnytte verdien av sin geografiske plassering, vil organiseringen av ressursene være viktig, samt sikre at de lokale kontorer samarbeider godt med hverandre. Norconsult har gjort store fremskritt på dette området, men i et konsern sammenheng vil det fortsatt være rom for forbedring.

#### *Teknologisk utstyr*

Under teknologisk utstyr vektlegges bruk av CRM-systemet Microsoft Dynamics, og hvordan det er avgjørende for effektiv drift og kundehåndtering. Verdien bak dette systemet støtter administrasjon av kunderelasjoner, øker salgsinntektene, forbedrer kundeservice og forbedrer prosjektstyring. Selv om grunnleggende teknologisk utstyr som datamaskiner og telefoner ikke er sjeldent, vil spesielle

integrasjoner og tilpasninger opp mot CRM-systemet være det, noe som kan resultere i en potensiell konkurransefordel. Selve løsningen er lett imiterbar, men som en superbruker til Microsoft Dynamics har det forekommet mer spesifikke prosesser opp mot intern løsningen deres. Dette vil være noe både kostbart og vanskelig å imitere. For at Norconsult skal kunne utnytte verdien av CRM-systemet fullt ut, må de nødvendige strukturene og prosessene på plass. Dette inkluderer alt fra opplæring, til support og en kontinuerlig forbedring av løsningen. Uavhengig om Norconsult har delvis strukturene på plass, vil det på denne størrelsen være rom for forbedring. Spesielt på områder som koordinering og konsistens på tvers av forskjellige regioner og avdelinger.

### **Immaterielle ressurser**

#### *Kompetanse*

Norconsult påstår å ha ledende kompetanse innenfor flere områder, som arkitektur, bygg og eiendom, digitalisering, fornybar energi, geo og miljø, industri, samferdsel, samfunn og byutvikling, sikkerhet og vann (Norconsult, u.å.). Dette utnytter de ved å tilby rådgivningstjenester av kvalitet, og sikrer fornøyde kunder ved å yte god service gjennom hele prosjektet. Likevel er det relevant å se på ressursene i lys av utnyttingen opp mot CRM-systemet. Med dette anses kompetansen til å kunne utnytte systemet optimalt. Inntrykket vi har at mangelen på den digitale kompetansen og hvordan systemet skal brukes, som har skapt de største utfordringene under implementeringen av CRM i selskapet. Uavhengig av dette har de et langvarig konkurransefortrinn, ettersom at de helt tydelig er de største i fagområdet deres.

#### *Merkevare*

Norconsult har siden etableringen i 1929 etablert en solid merkevare (Norconsult, u.å.). Denne merkevaren bidrar til å styrke omdømme til selskapet, som er et fortrinn i bransjen gjennom muligheter til å praktisere enda større utvidelse av merkevaren. Dette bidrar til at Norconsult kan sette en høyere pris på tjenestene sine, ettersom den høye kvaliteten på utførelsen og service de yter for kundene sine, gjør merkevaren til en av Norconsult sin viktigste ressurs.

### 3.4 Ekstern analyse

#### 3.4.1 PESTEL-analyse

Formålet med en PESTEL-analyse er å lage en oversikt over hvilke omgivelsesfaktorer som er viktigst for bedriften både på kort og lang sikt (Fjeldstad og Lunnan, 2023, s.77). Ettersom Norconsult er en sentral aktør innen nordisk infrastruktur, vil det naturligvis oppstå eksterne faktorer som kan påvirke konsernets evne til å nå sine mål. PESTEL-analysen kan tydeliggjøre hvilke faktorer som har større påvirkning på bedriftspraksis og konkurransevne. For å knytte dette til CRM vil analysen vektlegge kun faktorene som påvirker implementering og praksis av CRM-system. Herav vil politiske, miljø- og legale faktorer ikke bli nevnt. Hver faktor vil bli vurdert ut fra sin påvirkning, rangert som lav, moderat eller høy.

<b><u>PESTEL</u></b>	<b><u>BESKRIVELSE</u></b>	<b><u>PÅVIRKNING</u></b>
<i>Økonomiske forhold</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konjunktursvingninger</li><li>• Prisendringer - Microsoft Dynamics</li></ul>	Moderat Moderat
<i>Sosiokulturelle forhold</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bruker adaptasjon</li><li>• Demografisk endring</li></ul>	Høy Høy
<i>Teknologiske forhold</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AI-drevet CRM</li><li>• Digitalisering</li></ul>	Høy Høy

Tabell 3: PESTEL-analyse

#### *Økonomiske forhold*

Økonomiske forhold har innvirkning på CRM-systemet til Norconsult. Selskapet har både nasjonal og global vekst, så økonomiske faktorer vil påvirke investeringsevnen som gjelder integrasjoner og videreutvikling av CRM-løsninger. Norconsult viser sterke finansielle resultater, med en omsetning på over 5,4 milliarder kroner i 2022 (Proff, u.å), med kontinuerlig vekst legges det til rette for IT og teknologiinvesteringer. Samtidig vil kostnadene ved drift og videreutvikling, inkludert opplæring og programvarekjøp, vurderes nøye.

Kapitaltilgang kan variere, samt eventuelle offentlige subsidier som kan redusere økonomiske barrierer. Det er også viktig å ta til betraktning kundens betaling kapasitet. En bedret økonomi hos kunden skaper også større investeringskraft hos Norconsult. Konkurransen i bransjen skaper et press til å kontinuerlig opprettholde effektiv kundefølelse. Prisendringer i Microsoft Dynamics kan også gi utslag på investeringskostnadene, derav flere investeringer i moduler. Samlet sett blir økonomisk påvirkning vurdert til moderat ettersom Norconsult har de økonomiske midlene som trengs for å gjennomføre investeringstiltak. Konjunktursvingninger kan påvirke etterspørselen til offentlige eller private byggeprosjekter, men som den største aktøren i markedet, med statlige kunder, vil kundens betalingskapasitet være dekket.

#### *Sosiokulturelle forhold*

Sosiokulturelle forhold spiller en viktig rolle i implementeringen og bruken av CRM-systemer i Norconsult. Brukeradopsjon, ansattes aksept og bruk av nye teknologier påvirkes av deres holdninger og arbeidskultur rundt CRM. Tradisjonelle arbeidsmetoder er vanskelig å avvenne, og dens holdning kan påvirke motstand blant ansatte. Derav er effektiv kommunikasjon og opplæring viktig for å samle CRM-tilknytningen. Kunden setter høy forventning til personlig service og kommunikasjon. Dette er områder systemet kan dekke gjennom skreddersydde tjenester basert på kundedata. CRM-system kan fremme informasjonsdeling og samarbeid på tvers av nivåer og avdelinger. Demografiske endringer kan også ha en påvirkning. En diversifisert aldersgruppe og økt mangfold blant ansatte kan påvirke bruken av CRM. Noe som setter premisser for både kulturelle preferanser innen arbeidsmetodikk og ulike tilnærminger til kundebehandling. Videre er det en økt forventning til bærekraftig praksis blant kunder. Ved bruk av systemet kan en både spore og rapportere bærekraftinitiativer, noe som kan påvirke Norconsults omdømme. Oppsummert settes de sosiokulturelle faktorene til høy påvirkning. Dette kommer av hvordan ansattes tilnærming til bruk av systemet påvirker hele systemets effektivitet og evne. Ved forskjellige tilnærminger til bruk og daglig praksis får ikke systemet utviklet seg til det optimaliserte nivået det skal være.

### *Teknologiske forhold*

Teknologiske fremskritt og innovasjoner kan både forbedre og utfordre bedriftspraksis hos Norconsult. Ifølge SelectHub (2024) vil kunstig intelligens og automatisering av CRM-systemer gi et større utslag på et organisatorisk nivå. AI-drevne CRM-systemer, som Norconsult ennå ikke bruker, kan automatisere rutinemessige oppgaver, forbedre salgsprognoser, og økte salgsresultater. Digital transformasjon og integrerte verktøy muliggjør operasjonell effektivitet, hvor for eksempel chatboter kan forbedre tilgjengelighet og kundeservice. Studier viser at AI-CRM-adopsjon betydelig forbedrer B2B relasjonstilfredshet og bedriftsytelse. Dette fremhever viktigheten av teknologisk turbulens og lederskapsstøtte for å maksimere fordelene med AI-CRM-systemer. Praktiske implikasjoner antyder at bedrifter bør investere i AI-teknologier og gi sterk lederskapsstøtte for å forbedre CRM og oppnå bedre forretningsresultater (Chatterjee et al, 2022). Til slutt setter vi teknologiske forhold til høy ettersom Norconsult ikke drifter AI-drevet CRM-system i dag, men med en digitalisering som ikke bremses vil denne faktoren sakte, men sikkert bli anvendt (SelectHub, 2024).

### **3.4.3 Porters fem konkurransekrefter**

Michael Porters modell for bransjeanalyse defineres som: *“en strategisk analysemodell av eksterne faktorer. Hovedelementet i modellen er fem faktorer Porter mener kan forklare en bedrifts konkurranseevne og dynamikken i industrien bedriften opererer i»* (Kulturdepartementet, 2010).

For Norconsult er det viktig å forstå hvordan disse konkurransekreftene påvirker deres markedsposisjon og evne til å optimalisere bruken av eksisterende CRM-system. Gjennom denne analysen vil vi få innsikt i hvordan de fem konkurransekreftene kan påvirke Norconsults strategi og bruk av CRM. Målet er å identifisere muligheter og utfordringer som kan bidra til å forbedre CRM-systemets effektivitet og dermed styrke Norconsults konkurranseevne.

### *Konkurransearena*

De fleste bransjer er i dag preget av sterk konkurranse, der teknologiske fremskritt og CRM-systemer er avgjørende for å opprettholde og forbedre

konkurransefortrinnet. Her er konsulent- og ingeniørbransjen ingen unntak. For å styrke markedsposisjonen må Norconsult integrere nye teknologier i takt med samfunnsutviklingen, på lik linje med sine konkurrenter. Norconsult må ta høyde for at konkurrentene kontinuerlig investerer i teknologi for å tilby effektive løsninger. Dersom konkurrentene har en bedre bruk av digitale verktøy, kan det øke kundetilfredsheten. Dette gjør at Norconsult må oppdatere sine digitale strategier kontinuerlig.

Norconsult bruker CRM-systemet aktivt for å sikre kundetilfredshet, styrke kunderelasjoner og optimalisere kundelojaliteten. Dette er nødvendig for å forhindre at kundene søker til andre konsulent- eller ingeniørtjenester. De må derfor sørge for at CRM-løsningen gir tilstrekkelig dataanalyse og innsikt for å møte kundenes forventninger. Konkurransarenaen er preget av teknologiske fremskritt, noe som gjør det avgjørende for Norconsult å følge med på utviklingen og innovasjonen, for å styrke sin markedsposisjon.

#### *Leverandørenes forhandlingsmakt*

Norconsult er avhengig av avanserte teknologiske løsninger som CRM-systemer, for å levere høy kvalitet på tjenestene sine innen konsulentbransjen.

Leverandørenes forhandlingsmakt kan derfor påvirke Norconsults evne til å opprettholde sitt konkurransefortrinn.

Norconsult opprettholder et effektivt samarbeid med sine IT-leverandører, hvorav den største er Microsoft. Norconsult bruker en rekke systemer, inkludert Office 365 og Microsoft Dynamics 365, og fungerer som en superbruker av Microsoft tjenester. Disse verktøyene er viktig for bedriftens daglige drift. Det lange samarbeidet og de dyptgående integrasjonene med Microsofts systemer gjør Norconsult avhengig av Microsoft. Denne avhengigheten gir Microsoft en viss forhandlingsmakt, særlig fordi CRM-systemer ofte krever spesialtilpasning som gjør det kostbart og tidkrevende og bytte leverandør. Bytte av system innebærer ikke bare økonomiske kostnader, men det krever ny opplæring av ansatte som både er kostbart og kan føre til produktivitetstap.



Samtidig har Norconsult også en betydelig forhandlingsmakt. Som en av de største brukerne av Microsoft Dynamics i Europa, er Norconsult en viktig kunde. Norconsult er svært fornøyd med løsningen i dag, og det er ingen grunn til konflikt. Dette partnerskapet sikrer at Norconsult har tilgang til avanserte teknologiske løsninger, mens Microsoft beholder en betydelig kunde. Det bidrar til et stabilt forhold og økt konkurransekraft for begge parter.

#### *Potensielle inntrengere*

For at Norconsult skal opprettholde en konkurransedyktig posisjon som ledende aktør i det nordiske markedet, er det viktig å forstå trusselen fra potensielle inntrengere. Her har vi identifisert to forskjellige tilnærminger til potensielle inntrengere: Konkurrenter i det nordiske markedet, representert ved Multiconsult, og forskjellige CRM-leverandører opp mot dagens CRM-system.

Multiconsult er en betydelig aktør innen konsulent og ingeniørtjenester, og representerer en utfordring for Norconsult markedsandel. Multiconsult ASA: *er et ledende norsk ingeniør- og arkitekturselskap. Med nærmere 3500 høyt kompetente medarbeidere fordelt på sterke fagområder kan Multiconsult påta seg de mest komplekse prosjektene markedet har å tilby* (Christensen, u.å). Begge selskapene opererer i en bransje der teknologiske fremskritt og effektive CRM- og IT-løsninger er avgjørende for å opprettholde et konkurransefortrinn.

Videre ser vi på andre CRM-leverandører som potensielle inntrengere til Microsoft Dynamics. Det finnes store aktører på områder som Oracle CRM, Salesforce, HubSpot og SAP. Alle konkurrerer i verdenstoppen med blant annet Microsoft Dynamics (Varma, 2024). Selv om det er potensielle inntrengere i form av andre store teknologileverandører og konkurrenter, så er det viktig å merke seg at Norconsult er vesentlig større enn Multiconsult. Norconsult er innstilt på et langsiktig samarbeid med Microsoft, hvor målsetting er å få hele konsernet under samme CRM-paraply. Dette reduserer sannsynligheten for å bytte leverandør (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024).

Ettersom Norconsult holder et strategisk partnerskap med Microsoft og holder samtidig en overlegen markedsposisjon blir potensielle inntrengere ansett som lite sannsynlig, og vil derfor ikke bli analysert ytterligere.

### *Kundens forhandlingsmakt*

Norconsult har et bredt spekter av kunder, både innenfor offentlig og privat sektor, som for eksempel Statens vegvesen, Bane NOR og Statsbygg (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024). Flere av disse kundene kommer med store prosjekter og investeringer som er essensielle for Norconsult. Dette gir kundene en viss grad av forhandlingsmakt når det kommer til valg av leverandører og tjenestene som de tilbyr. I tillegg har kundene i bransjen allerede mye kunnskap, og stiller derfor høyere krav til tjenesten og utføringen av et prosjekt. Med en økende digitalisering stilles også andre krav, som gir kundene muligheten til å stille spesifikke forventninger, samt forhandle pris basert på deres behov.

På den andre siden har Norconsult over tid etablert lojale kunder, gjennom ytelsen av tjenestene sine og kvaliteten på utførelsen. Ved å beholde de lojale kundene som verdsetter arbeidet deres, oppnår de en viss grad av forhandlingsmakt selv også. Sammen med et bredt spekter av kunnskap og kvalitet, sikrer de seg et godt omdømme og lojale kunder som er essensielt. Ved å anskaffe tilbakemeldinger fra kunder etter avsluttet prosjekt, sørger Norconsult for å alltid imøtekomme kundenes behov. Gjennom Customer Voice sendes det ut en undersøkelse til kundene med mulighet for å komme med tilbakemelding om hva som har fungert bra, eller dårlig gjennom prosjektet. Norconsult har som mål å oppnå en verdi på 5 av 6 fra kundeundersøkelsene (S. Moen, Intervju, 14. februar 2024). Dette gir kundene forhandlingsmakt i form av at en dårlig karakter fører til at Norconsult må strekke seg enda lengre for å kunne tilfredsstille kundene. På nåværende tidspunkt anser vi kundenes forhandlingsmakt som moderat.

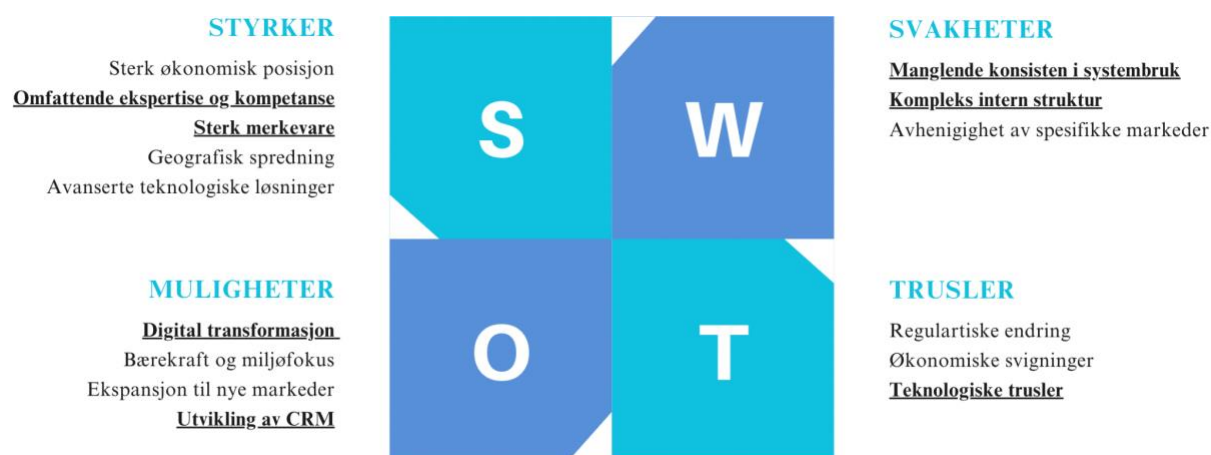
### *Substitutter*

I denne analysen er det konkludert at det ikke finnes relevante substitutter for Norconsult eller CRM-system. Dette på bakgrunn av at CRM-system er kritisk for

Norconsults drift, samt at det ikke finnes tilsvarende alternativer som kan erstatte selskapets tjenester eller markedsposisjoner.

### 3.5 SWOT-analyse

SWOT-analysen gir et overblikk over selskapets nåværende situasjon og gir mulighet til å undersøke forbedringer som kan bli implementert i selskapets strategi (Fjeldstad & Lunnan, 2023, s.246). Begrepet “SWOT” er delt inn i følgende: Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats. Ved bruk av denne analysen kan man få en helhetlig oversikt over hva Norconsults interne styrke og svakhet faktisk er, samt de eksterne mulighetene og truslene som selskapet står ovenfor.



Figur 7: SWOT-analyse

#### Interne forhold

Under styrker har vi vektlagt *omfattende ekspertise, kompetansen og sterk merkevare* som de viktigste aspektene. Norconsult holder høyt kvalifiserte ansatte med en bred faglig kompetanse. Dette resulterer i at Norconsult kan tilby komplekse og spesialiserte tjenester som kan oppfylle kundens varierte behov. Samtidig som selskapet opprettholder en høy faglig kompetanse har de også opparbeidet seg en sterk merkevare som reflekteres gjennom gjenkjennelse i markedet og et positivt omdømme. En sterk merkevare bidrar til å forsterke selskapets posisjon som en ledende aktør i bransjen, men kan også tiltrekke nye kunder og talentfulle medarbeidere.

Svakhetene vi har valgt å fremheve for Norconsult er *manglende konsistent i systembruk og kompleks intern struktur*. Dette kommer av den betydelige innvirkningen disse aspektene har på effektivitet og samarbeidsevnen. Med ulike tilnærminger til bruken av CRM vil det forekomme hindringer som påvirker dataflyten, noe som kan resultere i økt administrativt arbeid og tapte muligheter i driftskontekst. Videre når internstrukturen er så kompleks vil det oppstå kommunikasjonsutfordringer og byråkrati blant avdelinger og nivåer i selskapet. Resultatet av dette er at både smidigheten og beslutningsevnen i Norconsult reduseres. Ved å identifisere disse svakhetene kan det forbedres operasjonell effektivitet og potensielt styrke samarbeidet innad i Norconsult.

### **Eksterne forhold**

Under muligheter har vi valgt å fokusere på *utviklingen av CRM og digital transformasjon*. Dette er områder som har potensialet til å forbedre operasjonell effektivitet. Videreutviklingen av CRM-systemet kan føre til økt salgseffektivitet, bedre kundeinnsikt og mer målrettet markedsføring. Samtidig som dette skjer vil det forekomme en helhetlig tilnærming til kundeføring over hele Norconsult. Når det kommer til digital transformasjon, oppstår muligheten til å modernisere dagens prosesser. Digitalisering driver innovasjon videre ved bruk av avansert teknologi som kunstig intelligens og automatisering. Ved å kunne utnytte disse mulighetene vil Norconsult både forbedre effektiviteten, men også levere høyere verdi til sine kunder.

Til slutt har vi valgt å fokusere på *teknologiske trusler*. Teknologi er alltid i bevegelse og teknologiutviklingen i markedet kan utfordre Norconsults evne til å opprettholde sin konkurransekraft. Resultatet av dette kan påvirke eksisterende systemer og prosesser, derav krever ytterligere investeringer i oppdateringer og integrasjoner for å kunne holde seg relevant i markedet. Datterselskapet til Norconsult, Norconsult Digital, spiller en nøkkelrolle i å møte disse utfordringene ved å drive den teknologiske innovasjonen i selskapet. Ved å aktivt kunne bruke datterselskapet, kan hovedvirksomheten forbli i forkant av teknologiske trender. Dette kan bidra til å beskytte selskapets markedsposisjon, og legge til rette for kontinuerlige innovative og effektive løsninger til sine kunder. Ved å kunne

synliggjøre denne trusselen med støtte fra Norconsult Digital, kan hovedvirksomheten sikre en bærekraftig konkurranseevne.

### **3.6 Hvorfor er disse teoriene relevant for vår problemstilling?**

Teoriene vi har anvendt er sentrale for å besvare problemstillingen: "Hvordan kan bruken av eksisterende CRM-system optimaliseres internt i Norconsult?". De gir et omfattende rammeverk for å forstå hvordan selskapet bruker CRM i dag, samt hvordan man kan forbedre CRM-strategi og -prosesser. Teorien bak systemet hjelper oss å forstå hvordan vi kan optimalisere kundefølelse og relasjoner.

TAM-modellen belyser de ansattes aksept og bruk av IT-verktøyet, noe som er avgjørende for en effektiv implementering. Både TRA-modellen og TAM2-modellen er gode modeller, men vi har bestemt oss for å videre analysere TAM. GAP-modellen identifiserer gap mellom kundens forventninger og opplevelser, og hjelper oss å rette opp i disse for å forbedre kundetilfredshet. Kritiske suksessfaktorene er viktig for å forstå hvordan prosessene for implementering av CRM bør foregå, og hvilke områder som bør prioriteres på for å sikre suksess.

For å analysere Norconsult må vi ha et solid innblikk i selskapet.

Situasjonsanalysen gir oss innsikt i mikro- og makrofaktorer som påvirker selskapet, og hvordan disse påvirker CRM. Etersom vår problemstilling omhandler CRM, har vi valgt å fokusere på de mest relevante faktorene i PESTEL-analysen, og utelatt de som ikke har direkte betydning. Vi nevner kort om den økonomiske situasjonen til bedriften i innledningen, og ser derfor ikke nødvendigheten av en større økonomisk analyse. Siden vi analyserer intern drift, ser vi heller ikke relevansen med å ta med en konkurrentanalyse.

## **4.0 Metode**

### **4.1 Valg av metode**

Vi har valgt metode basert på hva som vil svare best på problemstillingen i denne oppgaven. Her står valget mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. I kvalitativ

metode intervjuer man færre personer, men går med i dybden enn hva man ville gjort i kvantitative intervjuer (Dalland, 2012, s.113). Da får man mer innsikt i disse personene sin erfaring, opplevelser og holdninger, noe vi ser på som ønskelig for å oppnå en bedre forståelse av problemstillingen. Kvantitativ metode går ut på å hente informasjon som sier noe om større grupper, gjennom for eksempel spørreundersøkelser (Dalland, 2012, s.112). Vi har valgt å ta nytte av begge disse metodene gjennom oppgaven. Dette fordi vi ønsker å undersøke synspunktene fra både ledelsen i Norconsult med kunnskap og erfaring innen CRM, samt de som bruker systemet på forskjellige nivåer i selskapet. Siden problemstillingen omhandler den interne prosessen i selskapet, vil dette være det optimale for å i størst mulig grad svare på oppgaven.

#### **4.2 Kvalitativ metode**

Det finnes flere tilnærminger innen samfunnsvitenskapelig metode, blant disse utmerker kvalitativ og kvantitativ forskning. Overordnet er de fundamentalt forskjellig, men holder en komplementær tilnærming rundt strategier og innsikt. Kvalitativ forskning innhenter data gjennom personlige intervjuer, lydfiler og dokumenter (Dalland, 2012, s.113).

Basert på den aktuelle problemstillingen vil kvalitativ metode tillate oss å utforske brukeropplevelsen i CRM-systemet dypere, derav kan informantene dele personlige opplevelser og nyansere brukerinnsikten. Som en mer intensiv form for forskning vil dybdeintervjuer på færre fagorienterte subjekter skape innsikt i forskningsområdet. Dette er en konsentrert forskningsmetode som legger vekt på en mindre fokusgruppe med et mer hermeneutisk brukersnitt. Vi håper derfor at ved bruk av kvalitative dybdeintervjuer kan de bidra til en mer verdifull innsikt i hva som skaper en brukervennlig CRM-kultur.

#### **4.3 Kvantitativ metode**

I kvantitativ metode er fokuset rettet mot tallfesting og statistiske bevis med hovedformål å teste forskjellige antagelser opp mot virkeligheten. Om informasjonen vi henter inn er kvantifiserbar, betyr at den kan telles og gjøres om til statistikk (Johansen et al., 2019). Dette gjør det mulig å hente inn, samt sortere

informasjon fra større grupper. Utfordringen med kvantitativ metode, er at man går glipp av informasjon som ikke kan tallfestes, men som er like essensiell for problemstillingen. For å unngå dette kan man legge ved muligheter for respondentene å utdype svarene sine og kommentere, eller eventuelt gjennomføre kvalitativ metode i tillegg (Johansen et al., 2019).

Etter å ha gjennomført et dybdeintervju, innså vi behovet for å utføre en spørreundersøkelse for å besvare problemstillingen mer omfattende. Hensikten med spørreundersøkelsen er å få innsikt i brukernes egne erfaringer og oppfatninger av CRM-systemet. Gjennom undersøkelsen får vi kartlagt både de positive og negative aspektene som oppleves daglig.

Selve gjennomføringen av undersøkelsen ga oss herved samlet data som kan kvantifiseres og analyseres til videre bruk i konklusjonen.

### **4.3 Primær- og sekundærdata**

I oppgaven benytter vi to typer datakilder ved innhenting av data, dette er primær- og sekundærdata. Primærkilder er informasjonen som blir samlet inn selv, gjennom eksempelvis intervjuer og spørreundersøkelser. På den andre siden har vi sekundærdata, som er all informasjon som andre har samlet inn tidligere gjennom andre formål, og disse blir ofte hentet fra artikler og bøker (Johannesen et al, 2010, s.33). Gjennom denne oppgaven har vi utført både kvalitativ og kvantitativ metode gjennom dybdeintervju og spørreundersøkelser som primærdata. I tillegg har vi hentet informasjon gjennom hjemmesider, vitenskapelige artikler og akademiske lærebøker som er relevant for vår oppgave som sekundærdata.

#### **4.3.1 Dybdeintervju**

Vi bestemte oss tidlig i oppgaven at det var behov for å benytte kvalitative forskningsmetoder som primærdata. Vi anså dybdeintervju som den mest effektive fremgangsmåten for å hente inn relevant informasjon som skal hjelpe oss med å undersøke problemstillingen vår. Dermed fikk vi anbefalt fra vår kontaktperson, leder over Norconsults avdeling Sogn og Fjordane, at det beste alternativet ville være å ta en prat med CRM-ansvarlig for selskapet Sæming Moen.

Det første intervjuet med Moen var en innledende undersøkelse gjennom videochat på Microsoft Teams. Ønsket var å forstå systemets funksjonalitet og struktur i bedriften. Vi stilte spørsmål basert på oppstarten av CRM i bedriften, samt hvordan dette har blitt tatt imot og utviklet gjennom årene etter implementeringen. Kontaktpersonen vår deltok også på dette intervjuet, og kom med relevante innspill underveis i samtalen. Intervjuet ga oss en innføring i hvordan CRM-systemet fungerer, i tillegg til hva formålet er, og vi fikk en innføring i deres oppfatning av systemet.

Basert på disse funnene, og etter fullført spørreundersøkelse hos ansatte i Norconsult, gjennomførte vi et oppfølgende dybdeintervju med Kjetil Bakke. Ettersom Moen ikke var tilgjengelig for et nytt intervju, stilte Bakke opp på en samtale gjennom Microsoft Teams. Han er “Head of Business Applications”, og har tilstrekkelig kunnskap for å kunne svare på spørsmålene vi hadde rundt CRM. Her diskuterte vi ulike teorier som vi har brukt i oppgaven, og stilte en del oppfølgingsspørsmål fra det første intervjuet. Dette ga oss verdifull innsikt i hvilke tiltak som kunne være realistiske å ta i bruk for å optimalisere bruken av systemet. Denne prosessen sikret at vår forskning var både konkret og akademisk korrekt.

#### **4.3.2 Spørreundersøkelse**

Videre ønsket vi å utføre en spørreundersøkelse, hvor spørsmålene baserte seg på teorien vi har anvendt i oppgaven. Formålet var å oppnå en forståelse av hvordan de ansatte som bruker CRM-systemet daglig synes at dette fungerer. Ettersom brukersnittet ligger på 1700 aktive brukere, valgte vi å fokusere på Region Vest. Ved hjelp av vår kontaktperson fikk vi sendt en spørreundersøkelse til om lag 500 ansatte, og samlet inn 127 svar.

Vi delte spørsmålene inn i fire følgende kategorier:

- 1) Generelt litt om respondenten, herav kjønn, alder og utdanning
- 2) Spørsmål basert på TAM-modellen
- 3) Spørsmål basert på GAP-modellen



#### 4) Mulighet for å gi kommentar/tilbakemelding

Vi ønsker å bruke statistisk metode til å evaluere resultatene fra undersøkelsen. Vi delte svaralternativene inn i fem kategorier fra 1-5. Dette gjelder da spørsmålene knyttet til teorien, mens de andre spørsmålene hadde andre alternativer, samt mulighet for å skrive selv.

1 = helt uenig	2 = delvis uenig	3 = nøytral	4 = delvis enig	5 = helt enig
----------------	------------------	-------------	-----------------	---------------

### 4.2 Relevans og pålitelighet

Når det gjelder krav til data, kan vi stille oss følgende to spørsmål: “Hvilke relevans har data for problemstillingen?” og “hvor pålitelig er måten data er samlet inn på?” (Dalland, 2012, s.120).

Et sentralt krav til data er at det er relevant for problemstillingen. Relevans innebærer hvor hensiktsmessige funnene og informasjonen er i forhold til oppgavens kontekst. Dette er avgjørende både når man samler inn data fra enkeltpersoner og når man leter i allerede eksisterende data. Selv om kilden er tilknyttet det du skriver om, er det ikke alltid slik at informasjonen man får er like passende. Derfor er det nødvendig å sikre at både kilden og dataene som innhentes, er relevante for problemstillingen. For eksempel, et relevant intervjuobjekt kan vise seg å være lite nyttig hvis man stiller irrelevante spørsmål. Det er også viktig å være kritisk til kildene ved datainnsamling og vurdere om de er valide (Dalland, 2012, s.120). Det første dybdeintervjuet med CRM-ansvarlig vurderes som svært relevant for denne oppgaven. På grunn av Moens utilgjengelighet for det andre intervjuet, deltok Bakke, selv om han ikke har like omfattende kjennskap til systemet. Vi var klar over denne begrensningen på forhånd, og Bakke innrømmet at han ikke kunne besvare alle spørsmål like grundig. Ideelt sett skulle det siste intervjuet vært gjennomført med Moen, og det kan representere en svakhet i oppgaven at dette ikke var mulig. En ytterligere svakhet er at spørreundersøkelsen kun ble sendt ut til brukerne av systemet i Region Vest, som tilsvarer kontorene i Vestland og Rogaland fylke. Dette

medfører at resultatene primært representerer denne regionen, og dermed ikke nødvendigvis gir et helhetlig nasjonalt perspektiv.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig arbeidet ditt er, og er en viktig forutsetning for kvalitativ forskning. Data som i utgangspunktet er relevant må også være samlet inn på en måte som gjør den pålitelig. Under et intervju kan det oppstå feilkilder hvis intervjueren, eller intervjuobjektet misforstår et spørsmål eller svar. Dette kan redusere påliteligheten hvis man noterer feil, mistolker informasjonen, eller hvis innholdet endres under noteringen. For å gi leseren mulighet til å vurdere hvor pålitelig oppgaven er, kan man opplyse om egen bakgrunn og forarbeidet som er gjort. Videre bør man redegjøre for hvordan dataene ble samlet inn til undersøkelsen, samt identifisere potensielle feilkilder som kan ha påvirket resultatene (Dalland, 2012, s.120-121). For å minimere feilkilder i denne oppgaven, deltok alle på hvert intervju for å redusere risikoen for misforståelser. I det første dybdeintervjuet var vår kontaktperson, kontorleder Sogn og Fjordane, til stede og kunne selv bekrefte mye av informasjonen som ble gitt. Det andre dybdeintervjuet bygget videre på informasjonen fra det første intervjuet og spørreundersøkelsen, noe som reduserte sannsynligheten for feilkilder. Vi er imidlertid klar over at respondentene i spørreundersøkelsen kan ha unngått å svare ærlig, noe som kan påvirke nøyaktighetene av de påfølgende analysene.

## **5.0 Resultater og funn**

I denne delen av oppgaven skal vi presentere resultatene fra undersøkelsene vi har utført. Målet med oppgaven er å finne ut i hvor stor grad man kan optimalisere bruken av eksisterende CRM innad i Norconsult. Resultatene gir et innblikk i hvordan systemet er utbredt i dag, og hvordan tilnærmingen til de ansatte er. Det er med disse funnene vi vil konkludere og komme med anbefalinger til Norconsult.

## **5.1 Kvantitativ analyse**

Gjennom deskriptiv analyse har vi undersøkt sammenhenger mellom de ulike variablene i spørreundersøkelsen for å forstå hvordan de fungerer som en helhet. Ved hjelp av metodiske verktøy som gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon analyserte vi de ulike faktorene.

Variabelen "Jeg bruker CRM aktivt i hverdagen" ble benyttet som målestokk for standardavvik og korrelasjon, da vi ønsket å undersøke hvordan de øvrige variablene endret seg i forhold til denne. Videre analyserte vi dataene for deltakerne som rapporterte høyt nivå av aktiv CRM-bruk, for å identifisere eventuelle sammenhenger mellom dette og deres oppfatning av CRM, samt deres kunderelasjoner.

### **5.1.1 Demografi**

I vår spørreundersøkelse blant de ansatte viser resultatene en større andel menn enn kvinner, 63% er menn og 36,5% er kvinner (Vedlegg 1). Dette samsvarer med selskapets faktiske kjønnsfordeling, ifølge våre kontaktpersoner. Selv om nøyaktige tall og prosentandelen ikke er angitt, viser tendensen en klar dominans av mannlige ansatte.

Aldersfordelingen blant respondentene er balansert innenfor aldersgruppen 25-65 år, som utgjør 97% av deltakerne. Den største aldersgruppen er 35-45 år, som representerer 30% av respondentene. Aldersgruppene 25-35 år, 45-55 år og 55-65 år har alle en andel på mellom 18% og 26%. Dette viser at undersøkelsen har oppnådd en god spredning på tvers av ulike aldersgrupper, noe som er viktig for å få en representativ oversikt over de ansatte (Vedlegg 2).

Når det gjelder utdanningsnivå har 69 % av respondentene en mastergrad, mens 28% har en bachelorgrad. Den siste prosenten er fordelt på fagbrev, doktorgrad, videregående skole og Cand. Scient. Det er verdt å merke seg at dette spørsmålet tillot flere svar, noe som forklarer hvorfor enkelte har valgt flere utdanningsnivåer. Dette er logisk, gitt Norconsults som et ingeniørselskap ofte krever en sivilingeniørutdanning for ansettelse (Vedlegg 3).

Oppsummert gir resultatene fra undersøkelsen et godt innblikk i demografien til de ansatte, og fordelingen samsvarer med forventningene basert på Norconsults profil. Selv om vi ikke inkluderer disse resultatene i den videre analysen, gir de en indikasjon på at undersøkelsen er valid.

### 5.1.2 Technology Acceptance Model

TAM-modellen fokuserer på kritiske suksessfaktorer knyttet til teknologi. De ansatte svarte på fire spørsmål basert på de fire punktene i modellen. Det er verdt å nevne at vi innledningsvis stilte to spørsmål: “Bruker du CRM i daglig arbeid?” og “Har du fått tilstrekkelig opplæring i bruk av CRM?”. Ved disse spørsmålene kunne vi utelukke de som ikke bruker systemet aktivt, slik at vi kunne analysere svarene fra de som faktisk bruker det. Standardavviket og korrelasjonen står opp mot faktoren “jeg bruker CRM-systemet regelrett i hverdagen” (Vedlegg 15).

	<b>Operasjonelle definisjoner</b>	<b>Påstand</b>	<b>Gj.Snitt</b>	<b>Std.avvik</b>	<b>Korr</b>
<i>Perceived Usefulness</i>	Graden av hvordan en person tror på at bruken av et bestemt system forbedrer prestasjonen	CRM-systemet bidrar til å forbedre arbeidsproduktiviteten.	3,29	0,98	0,5
<i>Perceived Ease Of Use</i>	Graden av hvor enkelt det er å bruke systemet	CRM systemet er enkelt å bruke i arbeidshverdagen.	3,42	0,92	0,39
<i>Attitude towards Usage</i>	Dette er et resultat av de to faktorene over som resulterer i holdningen man får	Jeg har en positiv holdning mot bruken av CRM-systemet.	3,95	0,94	0,44
<i>Intention to Use</i>	Dette er et resultat av holdningen, men har også en påvirkningsfaktor i form av hvor	Jeg vil bruke CRM-systemet regelmessig i mitt arbeid.	3,55	0,93	0,62

	brukbart et system er				
<i>Actual Usage</i>	Det endelige resultatet av om det faktisk blir brukt, og hvor mye og ofte	Jeg bruker CRM-systemet regelrett i hverdagen. (Introduksjonsspørsmål)	2,77	1,04	

Tabell 4: TAM-analyse

Disse resultatene tar utgangspunkt i hele den testede demografien, hvilket gir en generell tilnærming til undersøkelsen (Vedlegg 4-8). Spørreundersøkelsen begynte med å kartlegge i hvilken grad deltakerne faktisk bruker CRM i arbeidshverdagen. Dette er relevant fordi ikke alle gjør det, og vi ønsket å fokusere på de som aktivt bruker CRM daglig. Vi analyserte svarene fra de som ga en verdi på høyere enn 3 og de som ga en verdi på høyere enn 4, og fant at disse respondentene hadde en mer positiv vurdering av systemet.

Ved å analysere standardavviket, oppdaget vi at variablene “Faktisk bruk” og “Opplæring” hadde de høyeste verdiene. “Faktisk bruk” viser en betydelig spredning fra gjennomsnittet, som indikerer større variasjon i svarene mellom “Helt enig” og “Helt uenig”. Dette tyder på at den daglige bruken av CRM-systemet varierer betydelig blant de ansatte. “Opplæring” hadde også høyere standardavvik, hvilket antyder uenighet blant de ansatte om kvaliteten på opplæringen de har mottatt (Vedlegg 15).

### 5.2.3 GAP-modellen

Denne modellen fokuserer på relasjonen og oppfølgingen mellom kunder og selskap. Det er en nyttig modell for analyse av CRM, ettersom systemet er designet for å støtte disse områdene. Derfor vil vi analysere resultatene både isolert og i forhold til de som bruker CRM. GAP-modellen indikerer at jo lavere verdien på resultatet er, desto større er gapet (Vedlegg 9-13).

	Operasjonelle definisjoner	Påstand	Gj.snitt	Std.avvik	Korr
--	----------------------------	---------	----------	-----------	------

<i>GAP</i> 1	Ikke vite hva kundene forventer	Jeg har tilgang på tilstrekkelig med kundeinformasjon <b>før</b> oppstarten av et prosjekt.	3,68	0,84	0,17
<i>GAP</i> 2	Ikke velge det riktige designet eller standarden på tjenesten	Jeg har tilgang på tilstrekkelig informasjon fra kundene <b>under</b> et prosjekt.	3,94	0,83	0,2
<i>GAP</i> 3	Ikke levere riktig standard	Kundene er tilfreds med standarden som blir levert gjennom tjenesten/prosjektet.	3,98	0,83	0,04
<i>GAP</i> 4	Ikke holde det bedriften lover	Norconsult møter kundene sine forventninger gjennom en åpen kommunikasjon, som sørger for at kundene er inkludert gjennom hele prosessen.	4,16	0,76	0,07

Tabell 5: GAP-analyse

GAP-modellen viser prosessene gjennom kundetjenesten. Vi har analysert hvordan kundeprosessen forløper fra start til slutt gjennom et prosjekt. Resultatene viser positiv holdning gjennom hele prosessen. Standardavviket indikerer at det ikke er en betydelig forskjell mellom de gjennomsnittlige oppfatningene. Vi analyserte også differansen på gjennomsnitt og standardavvik for respondentene som valgte en verdi høyere enn henholdsvis 3 og 4. Resultatene viser et mindre gap for de som bruker CRM mer regelmessig i hverdagen, men standardavviket er det samme. Dette tyder på varierende oppfatninger av kundeinformasjon. De tre andre gapene viser også en positiv korrelasjon med økt CRM-bruk i hverdagen, men standardavviket viser ingen signifikant forskjell (Vedlegg 15).

#### 5.2.4 Kommentarer

På slutten av spørreskjemaet inkluderte vi et felt for kommentarer om selve undersøkelsen. Totalt mottok vi 11 kommentarer, som omhandlet både

spørreskjemaet og mer generelle emner. Tre av kommentarene var direkte relatert til undersøkelsen: én av positiv, mens to var noe mer negative. De øvrige kommentarene påpekte at CRM i stor grad kun blir brukt til anbudsprosesser og at systemet ikke er godt nok implementert i hverdagen (Vedlegg 14).

## 5.2 Kvalitativ analyse

### 5.2.1 Dybdeintervju 1

I den kvalitative delen av oppgaven analyserer vi dybdeintervjuet med CRM-ansvarlig Sæming Moen i Norconsult. Målet var å forstå hvordan Microsoft Dynamics brukes i praksis, og hvilken effekt det har hatt på salg, kundetilfredshet og effektivitet.

**Bakgrunn for informanten:** Sæming Moen holder en bred erfaring med bruk av økonomi-, analyse - og informasjonssystemer (ERP og CRM) via både intern analyse, salg- og markeds erfaring og som prosjektleder. Han har bakgrunn fra Norges Handelshøyskole og startet innen CRM for Microsoft i 2011. Etter flere år som CRM-ansvarlig ble han ansatt i 2016 for Norconsult. Han har implementert Microsoft Dynamics og drifter systemet som fagansvarlig.

**Systembruk og utvikling:** Norconsult bruker Microsoft Dynamics som CRM-system. Siden Sæming ble ansatt, har systemet gjennomgått betydelige forenklinger for å redusere kompleksitet. Tidligere bestod prosessene av ni steg, men disse er nå redusert til to for å gjøre systemet mer brukervennlig og prioritere det viktigste. De har også begynt å implementere kunstig intelligens gjennom Microsoft Power BI, et støtteverktøy for bedre datahåndtering og rapportering. Kundeundersøkelser gjennomføres via verktøyet "Customer Voice" i Microsoft Dynamics, som viser en gjennomsnittlig kundetilfredshetscore på 5,33 av 6.

**Funksjoner og ressurser:** Norconsult er en superbruker til CRM-systemet, og holder alle funksjonaliteter under Microsoft Dynamics. Det opparbeides kundedata for å forbedre kundeforståelsen og det har blitt etablert en Key Account Management (KAM) gruppe. *Dette er en eller flere ansatte som utelukkende har*

*ansvar over store nøkkelkunder, der de som oppgave å ta vare på deres behov (Sander, 2022).*

**Måling av nytte:** Norconsult bruker KPIer for å måle effekten og verdien av CRM-systemet.

**Utfordringer:** Sæming er den eneste fagansvarlige for CRM og alle de regionale kontorene rapporterer til ham. Noe som skaper utfordringer med å tilrettelegge systemet for 1700 ansatte fordelt på 70 kontorer. Et annet problem er at ulike kontorer noen ganger har gitt tilbud til samme kunde, noe som resulterte i intern konkurranse.

Intervjuet med Sæming Moen gir verdifulle innsikter i hvordan Norconsult bruker Microsoft Dynamics til å forbedre kundetilfredshet og effektivitet. Til tross for utfordringer med kompleksitet og koordinasjon på tvers av kontorer, viser systemet seg å være et verdifullt verktøy for selskapet.

### **5.2.2 Dybdeintervju 2**

Det andre dybdeintervjuet gjennomførte vi basert på innsiktene fra det første intervjuet og spørreundersøkelse. Her stilte vi spørsmål knyttet til teorien vi har analysert, samt områder hvor vi mente det var uklart eller trengte mer data på fra de to andre undersøkelsene.

**Bakgrunn for informanten:** Kjetil Bakke, “Head of Business Applications” i Norconsult AS, hvor han håndterer blant annet ERP-løsninger og integrasjoner. Han har en Cand.Mag grad på Universitetet i Stavanger og har hatt flere lederstillinger. Bakke startet i Norconsult i august 2019 og jobber ved hovedkontoret i Sandvika.

#### **Kritiske suksessfaktorer:**

Toppledelsen er involvert i CRM-initiativer gjennom en ny ERP-strategi, hvor CRM er en viktig komponent. Selskapet har om lag fire tusen medarbeidere og rundt 1500 lisenser for CRM, hvor involvering er til stede mens engasjement er mer varierende. Det er vanskelig å opprettholde en kommunikasjonsstrategi,



ettersom det ikke er krav til bruk av systemet. Likevel krever selskapet tall og innsyn, som presser kontorsjefene til å levere dette. I tillegg har de et aktivt intranett, samt er Sæming aktiv med å poste informasjon gjennom ulike kanaler. Norconsult har en styringsgruppe for strategi og forretningsplan, som eies av konserndirektører i regioner. De utvikler strategier for antall økninger og svar, og er forpliktet til å sende ut kundeundersøkelser etter prosjekter. Likevel er registrering av saker mot kunder frivillig. På grunn av bredt arbeid i ti markedsområder, kreves koordinering for håndtering av saker, noe som Kjetil erkjenner har forbedringspotensial. IT-systemet de anvender i dag er et godt verktøy innenfor driften til Norconsult. Fordelen med Microsoft Dynamics er fleksibiliteten og produktutviklingen, også er det rimeligere å bruke. Ulempen er at den må styres selv, og tilpasses etter behov. Norconsult har ingen salgssavdeling, så hvert kontor tar ansvar for sine resultater.

**Rammeverk for implementeringen:** Norconsult fokuserer på suksessfaktorene personer, prosesser og teknologi. De har en dedikert person som har CRM som eneste fokusområde, Sæming Moen, som er nødvendig for å lykkes med systemet. Videre prøver de å kartlegge hva de gjør i dag, og hva som er ønskelig utfall fremover. Det er viktig at masterdata og integrasjoner er stødig, ettersom de er store og kompliserte. I dag skjer alt gjennom en skystrategi, hvor en må skjønne at personalhåndtering skal ligge her.

**Fra spørreundersøkelsen:**

Norconsult har ingen plikt om å CRM, men det er ønskelig. Derav har de heller ingen obligatorisk opplæring rundt systemet, men kurs med opplæring etter forespørsler. Strategien er å påvirke lederne til å bruke systemet, slik at flere ansatte blir positivt påvirket. Ettersom det er ingen plikt til å bruke systemet, er det vanskelig å håndtere bruken. Ledelsen er klar over at mange nedprioriterer det, og har forståelse for utfordringen med innføringen av all informasjon til CRM. Idealsituasjonen vil være at når en slår opp en kunde i systemet, skal alle interaksjoner med kunden komme opp.

**Tilbakemeldingsmodul:** Selskapet har en digital serviceportal for registrering av hjelp, feil og endringsønsker. Her kommer det inn rundt 20-25 kvartalvise endringsønsker, som Sæming Moen behandler fortløpende. Her prøves det å tilpasse brukerne sitt behov. Likevel er det omdiskutert hvor systemisert dette egentlig er.

**Langsiktig strategi:** Planen er å øke bruken av CRM. Det er planlagt et framlegg av en ny strategi, hvor de skal stramme rammene i årene fremover. Det er ønskelig at CRM-systemet skal bli anvendt innenfor hele konsernet.

**Implementering av steg:** Kjetil Bakke er usikker på de opprinnelige stegene som ble kuttet. Eksterne prosesseksperter gjorde systemet for komplisert, så nå registreres bare muligheter og salg for å holde det enkelt. De tradisjonelle systemene har mange steg oppover, men dette blir for komplekst.

## **6.0 Drøfting**

Drøftelsen har som mål å analysere og vurdere hvordan Norconsults implementering og bruk av Customer Relationship Management (CRM) har påvirket deres markedsposisjon og interne prosesser. Basert på empiriske data samlet gjennom dybdeintervjuer og spørreundersøkelser, samt teoretiske rammeverk som Technology Acceptance Model (TAM) og GAP-modellen, vil vi utforske både suksessfaktorer, rammeverk og utfordringer knyttet til CRM-bruken i Norconsult.

### **6.1 CRM sine funksjoner for Norconsult**

Norconsults primære bruk av CRM-systemet foregår i anbudsfasen, noe som bekreftes gjennom kommentarer og intervju med Moen. CRM-systemet benyttes hovedsakelig til å identifisere oppdragsmuligheter og håndtere kunderespons. Denne fokuserte bruken gjør systemet enklere å anvende, men kan begrense innsikten i andre aspekter av prosjektstyringen.

En viktig årsak til denne konsentrasjonen er Norconsults prioritering av nysalg fremfor mersalg. Nye prosjekter gir større økonomisk gevinst sammenlignet med oppfølgingsprosjekter. Dermed blir funksjoner knyttet til anbud og kundefølgning de mest kritiske i CRM.

Sammenfattende viser analysen at Norconsult har hatt suksess med å bruke CRM for å optimalisere anbudsprosessen. For å maksimere fordelene med CRM bør selskapet vurdere å utvide bruken til flere faser av prosjektstyringen. Dette vil kreve ytterligere investeringer i opplæring og tilpasning av systemet, men kan på sikt gi betydelige gevinster i form av økt innsikt, forbedret ressursutnyttelse og mer effektiv prosjektgjennomføring.

## **6.2 Drøftelse av CRM og kunderelasjon**

Gjennom den kvantitative analysen avdekket vi holdninger rundt CRM, og i hvilken grad CRM anvendes blant de ansatte i Norconsult. I tillegg analyserte vi sammenhengen mellom aktiv bruk av CRM og oppfatning av kunderelasjonene. Analysen viste en positiv korrelasjon mellom bruken av CRM og mengden informasjon tilgjengelig før og under et prosjekt. Dette indikerer at de som bruker CRM i større grad mener de har bedre innsikt i kundenes behov og etterspørsel.

Videre viste analysen at opplæringen i systemet var den faktoren med størst standardavvik. Dette skyldes at opplæring i CRM ikke er obligatorisk, men tilgjengelig som en digital ressurs. Dette gir naturlig nok større spredning i dataene, da noen ansatte kanskje ikke har benyttet seg av disse ressursene i like stor grad som andre. Standardavviket i opplæringsdataene indikerer variabilitet i hvordan ansatte opplever og benytter opplæringsressursene. Dette kan påvirke hvor effektivt CRM-systemet blir brukt. For å adressere dette bør Norconsult vurdere å innføre obligatorisk opplæring og jevnlig oppfriskningskurs for å sikre at alle ansatte har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter til å bruke CRM-systemet effektivt.

Den positive korrelasjonen mellom bruk av CRM og oppfattet innsikt i kundenes behov, tyder på at CRM-systemet effektivt hjelper ansatte med å forstå og møte kundens krav. Dette stemmer overens med eksisterende litteratur som viser at

CRM-systemer kan forbedre kundetilfredshet og lojalitet ved å tilby bedre kundedata og analyseverktøy.

### **6.3 Rammeverk**

De viktigste kritiske suksessfaktorene vi har analysert, viser til flere områder som kan forbedres for å oppnå en gunstig implementering av CRM i Norconsult.

CRM-initiativer må være solid forankret i toppledelsen. Ansettelsen av Moen som CRM-ansvarlig viser at Norconsult har en dedikert leder for systemet. Det oppstår utfordringer når teamet ikke er stort nok til å optimalisere bruken av CRM på tvers av kontorene. Regionale ledere har ansvar for sine områder, men ettersom CRM-bruken ikke er obligatorisk, blir det ofte nedprioritert. Dette tyder på et tydelig forbedringspotensial. Ved å integrere CRM som en prioritert del av forretningsplanene, kan lokale ledere motiveres til å fokusere mer på aktiv bruk av CRM. Eksempelvis fikk vi vite at avdelingen på Sørlandet har hatt bedre resultat siden regionsansvarlig har hatt et større fokus på kunderelasjon og CRM, som har vist til et bedre kunderesultat.

IT-systemene som benyttes utgjør en annen kritisk suksessfaktor. Norconsults bruk av Microsofts CRM-løsning fungerer godt, noe som bekreftes av spørreundersøkelsen, hvor aktive brukere gir systemet høye poengsummer (Vedlegg 15). Vi identifiserer imidlertid utfordringer knyttet til CRM-systemet, spesielt at det ikke er brukeroptimalt for alle. Flere kommentarer fra spørreundersøkelsen indikerte at mange fortsatt benytter programmer som Microsoft Excel, og at CRM-systemet kanskje ikke er tilstrekkelig integrert for å dekke alle brukernes behov.

### **6.4 Kritiske suksessfaktorer**

Ved å anvende et rammeverk som fokuserer på personer, teknologi og prosesser, har Norconsult implementert flere nøkkelfaktorer for vellykket CRM-bruk. Dette helhetlige perspektivet sikrer at alle aspekter av CRM-integrasjonen blir ivarettatt, noe som resulterer i en mer robust og effektiv implementering.

#### **6.4.1 Mennesker**

Som CRM-ansvarlig spiller Moen en sentral rolle i å redusere avstanden mellom brukeren og ledelsen. Han gir klare retningslinjer for systemets bruk, noe som skaper en enhetlig forståelse av CRM-prosesser blant de ansatte. Han har en aktiv rolle på selskapets interne nettverk, inkludert regelmessige oppdateringer og diskusjoner om CRM-relaterte emner. Dette sikrer at informasjon om endringer og forbedringer er lett tilgjengelig for alle ansatte. Videre bidrar det til å opprettholde en høy grad av engasjement og forståelse for CRM-systemet på tvers av Norconsult.

Det er imidlertid observert at interessen og engasjementet for CRM-bruken avtar noe lenger ned i organisasjonen. Dette kan være et resultat av varierende prioriteringer og arbeidsoppgaver på ulike nivåer. For å motvirke dette kan Norconsult vurdere å implementere insentivordninger og ytterligere opplæring for å sikre at de ansatte ser verdien av å bruke CRM-systemet aktivt.

#### **6.4.2 Prosesser**

Norconsult har etablert en systematisk tilnærming til evaluering av CRM-prosessene gjennom kvartalsvis møter. Under møtene diskuteres effektiviteten av de nåværende prosessene, og tilbakemeldinger fra ansatte samles inn kontinuerlig gjennom året. Denne tilnærmingen skaper en syklus for kontinuerlig forbedring, hvor CRM-prosessene tilpasses de ansattes behov og utfordringer fortløpende.

Den kontinuerlige innsamlingen av tilbakemeldinger bidrar til å identifisere og adressere problemer raskt, noe som igjen fører til forbedringer i systemets brukervennlighet og effektivitet. Dette tiltaket sikrer at CRM-systemet forblir relevant og nyttig for de ansatte, og at det kan tilpasses dynamiske endringer i markedet og kundebehovet.

#### **6.4.3 Teknologi**

Teknologiske suksessfaktorer er avgjørende for å håndtere den store datamengden Norconsult besitter. Selskapets strategiske valg av Microsoft Dynamics viser et tydelig fokus på robuste og skalerbare systemer. Disse løsningene tillater kontinuerlig utvikling og tilpasning, noe som maksimerer utnyttelsen av tilgjengelig data og gir grunnlag for informerte beslutninger.

Microsoft Dynamics integreres sømløst med Norconsults eksisterende IT-infrastruktur, noe som bidrar til en helhetlig og effektiv CRM-implementering. Dette teknologiske rammeverket støtter selskapets langsiktige mål ved å sikre at data kan analyseres og utnyttes på en måte som gir verdifull innsikt i både interne prosesser og kundens behov.

Videre er det viktig at Norconsult fortsetter å investere i teknologisk oppgradering og vedlikehold for å sikre at CRM-systemet forblir effektivt, og i stand til å møte fremtidige utfordringer. Ved å gjøre dette kan selskapet fortsette å dra nytte av de konkurransefordelene som en effektiv CRM-implementering kan tilby.

## **6.5 Utfordringer**

Utfordringen med det nåværende rammeverket ligger i fraværet av en enhetlig struktur for CRM fra toppledelsen og nedover. Dette resulterer i at suksessfaktorene ikke er gjennomgående implementert i selskapets operasjonelle rammeverk. Ulike tilnærminger til bruken av CRM-systemet kan føre til inkonsistent resultatrapportering, selv når resultatene i utgangspunktet er like. Mangelen på standardisering kan ha en negativ innvirkning på både de interne prestasjonene og kundetilfredsheten.

Videre reflekteres dette problemet i anbudsprosessen, hvor Norconsult i enkelte tilfeller har konkurrert mot seg selv i anbudsrunder. Dette indikerer at essensielle deler av rammeverket står overfor betydelige utfordringer som må adresseres for å sikre konsistens og effektivitet i selskapets operative prosesser.

## **7.0 Konklusjon og anbefalinger**

Hensikten med bacheloroppgaven er å analysere Norconsults aktive bruk av CRM, og videre finne ut om det er tydelige forbedringsområder. Derfor har vi analysert kvantitativt hos de ansatte og kvalitativt hos toppledelsen for å analysere relevante modeller for hvordan CRM-systemer mest gunstig kan bli implementert og anvendt.

I lys av problemstillingen vår: “*Hvordan kan bruken av eksisterende CRM-system optimaliseres internt i Norconsult?*” har vi kommet med tre konkrete anbefalinger vi mener kan bli implementert for å styrke det aktive systemet.

**Styrking av ledelsesforankring:** For å sikre at CRM-initiativene blir en prioritert del av Norconsults forretningsplaner fremover, anbefales det å styrke forankringen i toppledelsen. Dette vil gi et solid rammeverk for implementering av CRM, samt at det kan bidra til å styrke at de regionale topplederne blir motivert til å implementere CRM i sine avdelinger.

**Obligatorisk opplæring:** Implementere obligatorisk opplæring og jevnlig oppfriskningskurs for ansatte som bruker CRM aktivt. Dette vil sikre at medarbeidere har nødvendig kunnskap og ferdigheter, og dermed øke systemets totale effektivitet og nytteverdi.

**Utvidelse av CRM-bruken:** Etter å ha redusert antall steg i implementeringsfasen, kan det være en idé og gradvis øke dem igjen. Ved å legge til steg, som for eksempel implementering av spørreundersøkelser underveis i prosjekter, kan Norconsult styrke kunderelasjonene og raskere avdekke problemer som kan oppstå gjennom prosjektets faser.

## **8.0 Referanseliste**

### Bøker:

Andreassen, T. W. og Lervik-Olsen, L. (2021) *Service og innovasjon* (3. utgave)  
Fagbokforlaget.

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. (5. utgave) Gyldendal.

Fjeldstad, Ø. D. og Lunnan, R. (2023) *Strategi* (3. utgave) Fagbokforlaget.

Heggernes, T. A., (2023) *Digital Forretningsforståelse* (4. utgave)  
Fagbokforlaget.

Hofbauer, C. (2016) *Salgets helter En bok om B2B-salg*. Oslo Universitetsforlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010) *Introduksjon til  
samfunnsvitenskapelig metode*. (4. Utgave) Abstrakt forlag.

Kunøe, G. (2010) *Salg og salgsledelse med CRM-systemer*. ScanForum.

### Nettsider:

Aase, K. og Vetland, B. E. (2019, 12. desember) *Hva er en god kunderelasjon?*

Nasjonal Digital Læringsarena.

<https://ndla.no/nb/subject:1:9b7e7534-c072-4412-b8ef->

[df076308cad0/topic:1:598f38a1-f585-4d2b-b573-](https://ndla.no/nb/subject:1:9b7e7534-c072-4412-b8ef-df076308cad0/topic:1:598f38a1-f585-4d2b-b573-)

[149de2e11a6e/topic:1:3f649145-66fc-40b5-a900-](https://ndla.no/nb/subject:1:9b7e7534-c072-4412-b8ef-df076308cad0/topic:1:598f38a1-f585-4d2b-b573-149de2e11a6e/topic:1:3f649145-66fc-40b5-a900-)

[f31766b27f0b/resource:f74a1451-3808-4970-a271-d9d8905c0b2d](https://ndla.no/nb/subject:1:9b7e7534-c072-4412-b8ef-df076308cad0/topic:1:598f38a1-f585-4d2b-b573-149de2e11a6e/topic:1:3f649145-66fc-40b5-a900-f31766b27f0b/resource:f74a1451-3808-4970-a271-d9d8905c0b2d)

Almotairi, M. (2009, juli) *A framework for successful CRM implementation*.

Business school, Brunel University, UK.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6a945d>

[c46e900fe9e444ba1ca72a5e9d8236ed49](https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6a945dc46e900fe9e444ba1ca72a5e9d8236ed49)



- Buttle, F. A. & Maklan, S. (2015, januar) *Customer relationship management: Concept and Technologies*. Routledge (3. Utgave).  
[https://www.researchgate.net/publication/290447911\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_Concepts\\_and\\_Technologies](https://www.researchgate.net/publication/290447911_Customer_Relationship_Management_Concepts_and_Technologies)
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. & Vrontis, D. (2022, november) *AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system*. Elsevier.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322005719>
- Christensen, G. (u.å). *Kort om Multiconsult*. Multiconsult.no, hentet 29. Mars 2024.  
<https://www.multiconsult.no/om-oss/kort-om-multiconsult/>
- Johansen, M. C. og Sundbye, L. M. T. (2019, 19. november) *Kvantitative og kvalitative metoder*. Nasjonal digital læringsarena.  
<https://ndla.no/subject:1:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082/topic:1:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:1:f189e9b6-222c-4d31-adc4-d7bc74149e03/resource:f2a118d4-d382-4476-ac4a-8906bba2f736>
- Kennair, O. E. L. (2022, 31. august) *Femfaktormodellen*. Store norske leksikon.  
<https://snl.no/femfaktormodellen>
- Kulturdepartementet. (2010, desember). *NOU 2010: 14*. Regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2010-14/id628603/>
- Lervoll, K. (u.å.) *Konkurransefortrinn*. NNL (Nordnorsk lederutvikling).  
<https://nnl.no/aktuelt/konkurransefortrinn/>
- Li, L. (2019) Referred Research Paper. *A critical review of technology acceptance literature*. Department of Accounting, Economics and Information Systems, College of Business, Grambling State University.

[http://swdsi.org/swdsi2010/SW2010\\_Preceedings/papers/PA104.pdf](http://swdsi.org/swdsi2010/SW2010_Preceedings/papers/PA104.pdf)

Markant (u.å.) *Slik kan KPI hjelpe deg å nå målene dine*. Hentet 26. April 2024.

<https://markant.no/markedsforing/slik-kan-kpi-hjelpe-deg-a-na-malene-dine/>

Microsoft (u.å.) *Dynamics 365 Sales Microsoft Dynamics 365*. Hentet 3. Mai 2024.

<https://www.microsoft.com/nb-no/dynamics365/products/sales?market=no>

Microsoft (u.å.) *Dynamics 365 Customer Voice*. Hentet 3. mai 2024.

<https://dynamics.microsoft.com/en-us/customer-voice/overview/>

Microsoft (u.å.) *Kom i gang med Power BI gratis Microsoft Power BI*. Hentet 3. Mai 2024.

[https://www.microsoft.com/nb-no/power-platform/products/power-bi/landing/free-account?ef\\_id=k\\_Cj0KCQjwpNuyBhCuARIsANJqL9Pr6s78We7JxSdlsXjpKfzFVCkFtnvCoRIZFe6bEc6bTWflrCz0kvsAlztEALw\\_wcB\\_k\\_&OCID=AIDcmmdrvhj98h\\_EM\\_k\\_Cj0KCQjwpNuyBhCuARIsANJqL9Pr6s78We7JxSdlsXjpKfzFVCkFtnvCoRIZFe6bEc6bTWflrCz0kvsAlztEALw\\_wcB\\_k\\_&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwpNuyBhCuARIsANJqL9Pr6s78We7JxSdlsXjpKfzFVCkFtnvCoRIZFe6bEc6bTWflrCz0kvsAlztEALw\\_wcB](https://www.microsoft.com/nb-no/power-platform/products/power-bi/landing/free-account?ef_id=k_Cj0KCQjwpNuyBhCuARIsANJqL9Pr6s78We7JxSdlsXjpKfzFVCkFtnvCoRIZFe6bEc6bTWflrCz0kvsAlztEALw_wcB_k_&OCID=AIDcmmdrvhj98h_EM_k_Cj0KCQjwpNuyBhCuARIsANJqL9Pr6s78We7JxSdlsXjpKfzFVCkFtnvCoRIZFe6bEc6bTWflrCz0kvsAlztEALw_wcB_k_&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwpNuyBhCuARIsANJqL9Pr6s78We7JxSdlsXjpKfzFVCkFtnvCoRIZFe6bEc6bTWflrCz0kvsAlztEALw_wcB)

Norconsult (2023, 16. mai) *Norconsult satser stort i Nord-Norge*.

<https://norconsult.no/aktuelt/norconsult-satser-stort-i-nord-norge/>

Norconsult (u.å) *Om oss*. Hentet 11. februar 2024.

<https://norconsult.no/om-oss/>

Proff (u.å) *Norconsult Norge AS: Se Regnskap, Roller og mer*. Hentet 13. Februar 2024.

<https://www.proff.no/selskap/norconsult-norgeas/sandvika/bygningstjenester/IFWZEY707TQ>

Rolstadås, A. (2024, 23. mai) *Suksessfaktorer (prosjektledelse)* Store norske leksikon.

[https://snl.no/suksessfaktor\\_-\\_prosjektledelse](https://snl.no/suksessfaktor_-_prosjektledelse)

Sander, K. (2022, 30. desember) *Key account manager*.

<https://estudie.no/key-account-manager/>

SapphireOne. (2022, 23. august). *SapphireOne CRM Software connects your staff with customers*. SapphireOne: The ERP, CRM and Accounting Software Solution for Business.

<https://www.sapphireone.com/crm-software/>

SuperOffice (u.å.) *De 3 største CRM - utfordringene*. Hentet 23. mars 2024.

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/crm-challenges/>

SuperOffice (2023, 5. mai) *Slik kan CRM realisere vekstpotensialet i bedriften din*.

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hva-er-crm/#toc-heading-0>

SuperOffice (u.å.) *8 tips til en vellykket implementering av CRM-system*. Hentet 23. Mars 2024.

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/crm-implementering/>

SuperOffice (u.å.) *5 tips for økt kundelojalitet og økt omsetning*. Hentet 23. mars 2024.

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/kundelojalitet-tips/>

SuperOffice. (u.å.). *3 ulike tilnærminger til CRM: Velg rett for din bedrift*. Hentet 2. april 2024.

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/3-typer-crm/>

Varma, A. (2024, 14. mai). *Top 6 leading CRM software companies in the world* - Webdew.

<https://www.webdew.com/blog/crm-software-companies>

Tabeller:

*Tabell 1: Kritiske suksessfaktorer for CRM* fra Almotairi, M. (2009, juli) *A framework for successful CRM implementation*. Business school, Brunel University, UK.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6a945dc46e900fe9e444ba1ca72a5e9d8236ed49>

*Tabell 2: VRIO-analyse*

*Tabell 3: PESTEL-analyse*

*Tabell 4: TAM-analyse*

*Tabell 5: GAP-analyse*

Figurer:

*Figur 1: CRM - funksjonalitet* fra SapphireOne. (2022, 23. august). *SapphireOne CRM Software connects your staff with customers*. SapphireOne: The ERP, CRM and Accounting Software Solution for Business.

<https://www.sapphireone.com/crm-software/>

*Figur 2: Implementeringsplan CRM* fra Almotairi, M. (2009, juli) *A framework for successful CRM implementation*. Business school, Brunel University, UK.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6a945dc46e900fe9e444ba1ca72a5e9d8236ed49>

*Figur 3: The Theory of Reasoned Action* -

*Figur 4: Technology Acceptance Model* -

*Figur 5: Technology Acceptance Model 2* fra Li, L. (2019.) *Referred Research Paper. A critical review of technology acceptance literature*. Department

of Accounting, Economics and Information Systems, College of Business,  
Grambling State University.

[http://swdsi.org/swdsi2010/SW2010\\_Preceedings/papers/PA104.pdf](http://swdsi.org/swdsi2010/SW2010_Preceedings/papers/PA104.pdf)

*Figur 6: Gap-modell fra Andreassen, T. W. og Lervik-Olsen, L. (2021) Service og innovasjon (3. utgave) Fagbokforlaget.*

*Figur 7: SWOT-analyse*

## **9.0 Vedlegg**

### **9.1 Dybdeintervju**

**Nøkkelspørsmålene er definert med uthevet skrift.**

*Første intervjuet med Sæming Moen, CRM ansvarlig i Norconsult*

Om informanten:

- **Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle som CRM ansvarlig hos Norconsult?**
- Hva er din bakgrunn innenfor dette feltet?

Rolle og ansvar:

- **Hvor mange har ansvar for CRM i Norconsult?**
- Kunne det vært aktuelt å spre dette ansvaret?
- Hvordan er samarbeidet mellom de forskjellige kontorene i landet?

Generelt om CRM-systemet:

- **Hvilket system anvender Norconsult, og gjelder dette systemet for hele Norden?**
- Nytter dere samme system som andre bedrifter i samme bransje?
- **Hva er de viktigste målene dere jobber mot når det kommer til CRM?**
- **Hva vil du si er den mest verdifulle egenskapen til CRM-systemet?**
- **Hvordan har utviklingen av systemet vært?**

CRM for Norconsult:

- **Har det oppstått noen utfordringer gjennom utviklingen av systemet?**
- **Hvordan bidrar CRM-systemet til å styrke kundeforholdet, samt øke salget?**

- **Hvordan håndterer dere et dårlig resultat hos en kunde?**
- Har du noen eksempel på hvordan CRM har hjulpet Norconsult med å forbedre kundeopplevelsen?
- Har du noen eksempel på hvordan CRM har hjulpet Norconsult med å øke effektiviteten?
- **Hvordan håndterer dere utfordringer som oppstår i forbindelse med CRM-bruken?**

*Andre intervjuet med Kjetil Bakke*

Om Informanten:

- Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i Norconsult?

Kritiske suksessfaktorer:

- **Hvordan involverer toppledelsen seg i CRM-initiativer hos Norconsult?**
- **Har dere spesifikke kommunikasjonsstrategier for å sikre at alle ansatte er oppdatert på CRM-relaterte endringer?**
- **Har dere spesifikke mål og strategier knyttet til CRM i deres forretningsplan?**
- **Hvordan vurderer du robustheten og fleksibiliteten til IT-systemene som støtter CRM hos Norconsult?**

Rammeverk for implementering av CRM:

- **Har dere spesifikke målsetninger knyttet til suksessfaktorene personer, prosesser og teknologi?**
- **Er det aspekter ved dette rammeverket som du kjenner igjen i deres implementeringsstrategi?**

Fra spørreundersøkelsen:

- **Har dere rutiner knyttet til opplæring i bruken av CRM?**
- **Hvordan planlegger dere å øke bruken av CRM-systemet blant alle ansatte?**

Ytterligere spørsmål:

- Hvordan håndterer dere tilbakemeldinger fra CRM-brukere for å forbedre systemet?
- **Hva er de langsiktige planene for CRM hos Norconsult?**

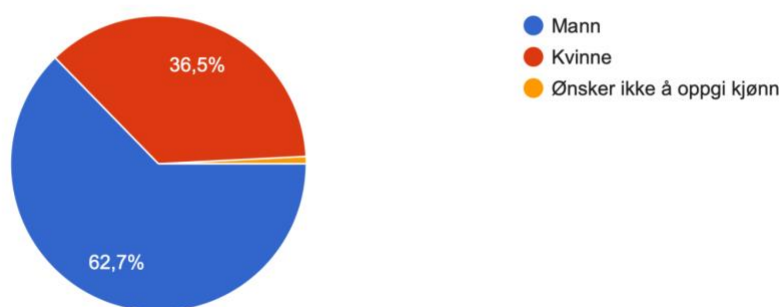
- Hvilken av stegene fra oppstartsfasen har dere beholdt, og hvilke har blitt kuttet?

## 9.2 Spørreundersøkelse

### 9.2.1 Demografi

Hva er ditt kjønn? (Om du defineres som noe annet kan du føre det opp nederst)

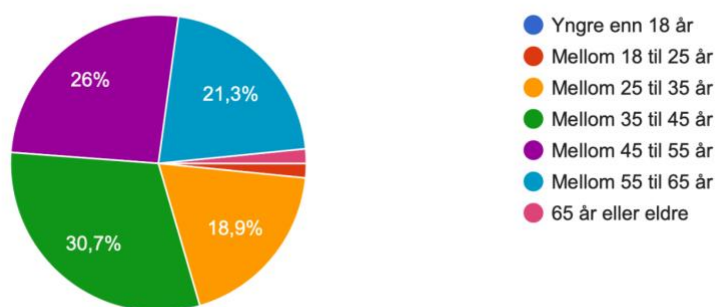
126 svar



(Vedlegg 1)

Hvor gammel er du?

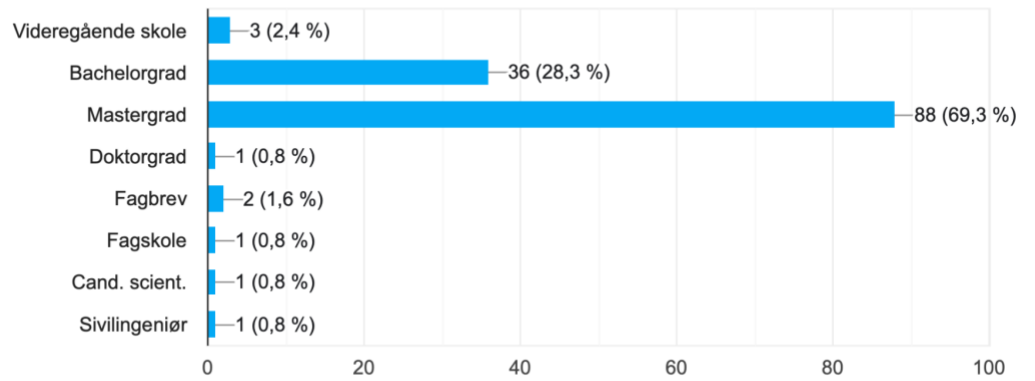
127 svar



(Vedlegg 2)

### Hva er ditt utdanningsnivå?

127 svar

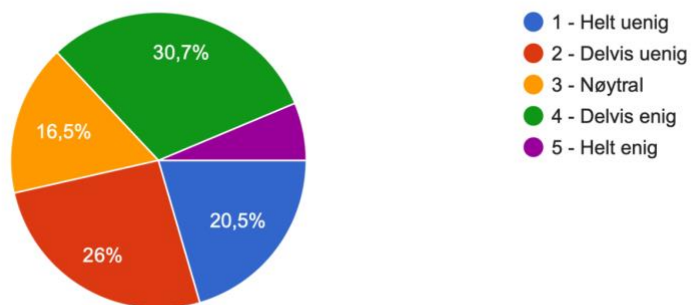


(Vedlegg 3)

### 9.2.2 TAM

Jeg bruker CRM-systemet regelrett i hverdagen.

127 svar

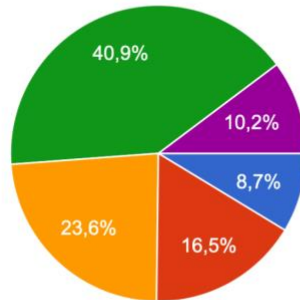


(Vedlegg 4)



Jeg har fått god opplæring i hvordan jeg skal anvende CRM-systemet

127 svar

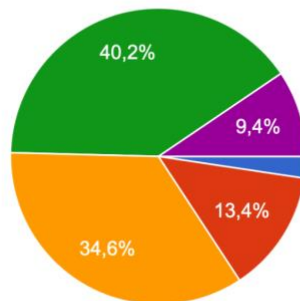


- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 5)

CRM systemet er enkelt å bruke i arbeidshverdagen.

127 svar

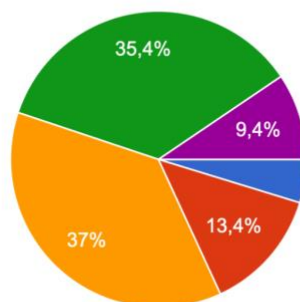


- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 6)

CRM-systemet bidrar til å forbedre arbeidsproduktiviteten.

127 svar

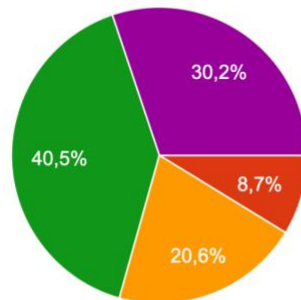


- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 7)

Jeg har en positiv holdning mot bruken av CRM-systemet.

126 svar



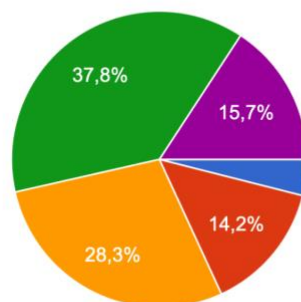
- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 8)

### 9.2.3 GAP

Jeg vil bruke CRM-systemet regelmessig i mitt arbeid.

127 svar

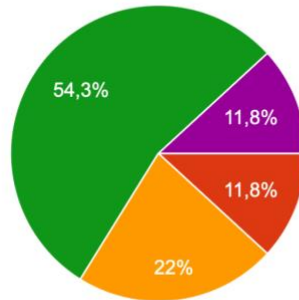


- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 9)

Jeg har tilgang på tilstrekkelig med kundeinformasjon før oppstarten av et prosjekt.

127 svar

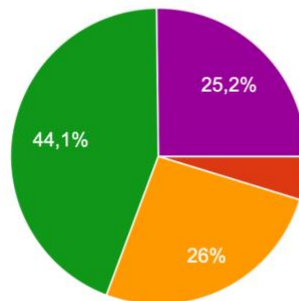


- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 10)

Jeg har tilgang på tilstrekkelig med informasjon fra kundene under et prosjekt.

127 svar

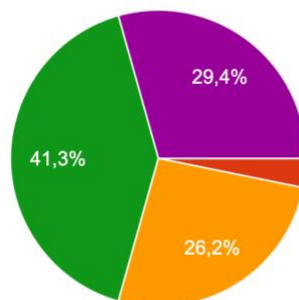


- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 11)

Kundene er tilfreds med standarden som blir levert gjennom tjenesten/prosjektet.

126 svar

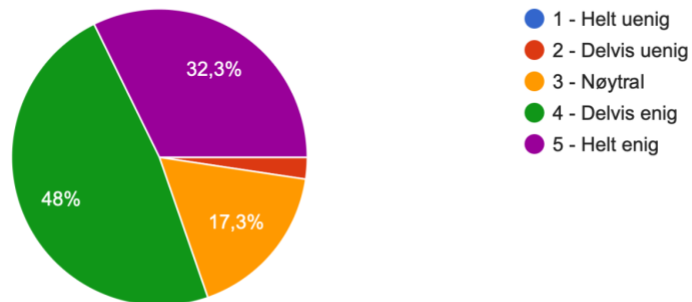


- 1 - Helt uenig
- 2 - Delvis uenig
- 3 - Nøytral
- 4 - Delvis enig
- 5 - Helt enig

(Vedlegg 12)

Norconsult møter kundene sine forventninger gjennom en åpen kommunikasjon, som sørger for at kundene er inkludert gjennom hele prosessen.

127 svar



(Vedlegg 13)

## 9.2.4 Kommentarer

Om ønskelig kan du legge igjen en kommentar om det er ønskelig.

11 svar

Bra undersøkelse

Flere spørsmål var vanskelig å forstå. I tillegg har vi fått lite info om hva dere skal skrive om. NB hvorfor er kjønn relevant?

Spørsmålene burde vært mere direkte på bruken av CRM

Jeg har brukt CRM i forbindelse med større tilbud, men etter ett oppdrag evtl. er igangsatt bruker jeg ikke CRM for oppdragsstyring. CRM bruker jeg kun i forbindelse med tilbudssgiving for å registrere at større tilbud er sendt, og om tilbudet vandt eller ikke.

Det oppleves som CRM systemet ikke er tilstrekkelig integrert verktøy, men kommer i tillegg til andre systemer/dokumentasjon.

Min bruk er hittil bare ved tilbudsarbeid...

Arbeidsoppgåvene mine i Norconsult er for det meste knytt til fag. Faget mitt er ikke tilbud- eller oppdragsleiing. Eg har i svært liten grad direkte kontakt med kunde, og det er difor ikkje naturleg at eg skal

I en veldig hektisk hverdag så er dette enda et program som skal tilfredsstilles. Bli ikke prioritert. Programmet er bra det, men en excel liste gjør også nytten for oss fotfolket :-)

CRM burde vært litt mer brukervennlig - enklere

Savner en database her for tilbudsmaler samt leverte tilbud og enkelt oppslagsverk for å hente kundeopplysninger og korresponanse rettet mot kunder. Ala SUPEROFFICE

Jeg tror vi har forskjellig bruk og forståelse av CRM systemet vårt.

(Vedlegg 14)

### 9.2.5 Analyse av innsamlet data

Gjennomsnitt	2,79	3,31	3,34	3,44	3,94	3,54
Median	3	4	3	3,5	4	4
Standardavvik	1,26	1,12	0,98	0,92	0,93	1,04
Korrelasjon		0,40	0,50	0,39	0,44	0,62
Gjennomsnitt 3 +	3,81	3,60	3,74	3,71	4,26	4,06
Standardavvik 3 +	0,63	0,99	0,78	0,85	0,70	0,71
Korrelasjon 3 +		0,28	0,23	0,26	0,25	0,39
Gjennomsnitt 4 +	4,17	3,74	3,79	3,81	4,32	4,19
Standardavvik 4 +	0,38	1,01	0,81	0,85	0,73	0,61
Korrelasjon 4 +		0,23	0,33	0,24	0,35	0,42
	3,69	3,93	3,97	4,13		
	4	4	4	4		
	0,84	0,83	0,83	0,76		
	0,17	0,20	0,04	0,07		
	3,79	4,07	3,99	4,19		
	0,84	0,74	0,78	0,74		
	0,15	0,06	0,15	0,05		
	3,85	4,09	4,04	4,21		
	0,83	0,78	0,86	0,75		
	0,15	0,10	0,11	0,02		

(Vedlegg 15)