

# Rapport

## **Strategisk kundeledelse i bransjene Olje og gass og Bygg og anlegg**

Sammendragsrapport av en sammenlignende studie mellom Norge og Storbritannia

**Forfattere**

Hedley Smyth, Vegard Knotten og Ole Jonny Klakegg

# Rapport

## Strategisk kundeledelse i bransjene Olje og gass og Bygg og anlegg

Sammendragsrapport av en sammenlignende studie mellom  
Norge og Storbritannia

EMNEORD:  
Kundestyring  
System for  
kundeoppfølging  
Kunnskapsbehov  
Gjennomføringsmodell  
Komparativ studie

**VERSJON**

1.0

**DATO**

2024-04-05

**FORFATTER(E)**

Hedley Smyth, Vegard Knotten og Ole Jonny Klakegg

**OPPDRAGSGIVER(E)**

Prosjekt Norge

**OPPDRAGSGIVERS REF.**

Daniel André Eriksen

**PROSJEKTNR****ANTALL SIDER OG VEDLEGG:**

10

**SAMMENDRAG**

Bransjene bygg og anlegg og olje og gass står overfor store utfordringer i årene som kommer. Økte krav om verdiskaping og bedre bærekraftprestasjoner er eksempler på dette. I denne sammenlignende studien ser vi på to bransjer i to land for å finne ut hva vi kan lære om strategisk kundeledelse og hvordan det kan bidra. Mye er funnet å være likt. Det er stort fokus på å oppfylle minimumskravene i kontraktene. Det er mindre oppmerksomhet på samarbeid for å tilføre merverdi og samarbeid i å skape verdier. Strategisk kundeledelse varierer blant firmaer. I alle tilfellene der det faktisk blir tatt i bruk mangler det en strategisk og systematisk tilnærming og det gjøres uten tilstrekkelige ressurser. Den største svakheten er i grensesnittet mellom firma og prosjekt, eller med andre ord mellom strategisk og taktisk kundeledelse. Olje og gass har lik praksis i begge land, mens bygg- og anlegg har stor variasjon. Britiske firmaer er sterkest på strategisk kundeledelse mens norske firmaer er sterkest på taktisk kundeledelse.

ISBN: 978-82-8289-210-0

**GRADERING**

Åpen

**GRADERING DENNE SIDE**

Åpen

## Forord

Denne sammendragsrapporten er laget i forbindelse med en sammenlignende studie der vi har studert to bransjer i to land for å finne ut hva vi kan lære om strategisk kundeledelse. Bransjene er olje og gass og bygg og anlegg, Landene er Storbritannia og Norge.

Prosjektet Strategisk kundeledelse er finansiert av Prosjekt Norge og rapportene fra prosjektet kan lastes ned fra Prosjekt Norge sine hjemmesider på internett.

Forskningen er dokumentert i tre fullstendige rapporter tilgjengelig fra Prosjekt Norge (på engelsk):

- Strategic Client Management in the Oil and Gas and Construction Industries
- Strategic Client Management in the Oil and Gas Industry
- Strategic Client Management in the Construction Industry

Vi retter en stor takk til alle som satte av tid til å snakke med oss og bli intervjuet over sommeren og høsten 2023. Ny kunnskap blir til i dialog.



Ole Jonny Klakegg

Koordinator, Bransjerådet for bygg, anlegg og eiendom (BAE), Prosjekt Norge

Professor i prosjektledelse og byggeprosesser

Institutt for bygg- og miljøteknikk

NTNU

## Innhold

Forord.....	2
Innhold.....	3
1. Forskningen.....	4
2. Begrepet strategisk kundeledelse.....	5
3. Hvordan det står til – våre funn.....	5
4. Motivasjon for strategisk kundeledelse.....	6
5. Systemer og adferd.....	6
6. Kunde verdi og prosjektgjennomføring.....	6
7. Prestasjonsforbedring.....	7
8. Sammenligninger.....	8
9. Konklusjon.....	9
Referanser og videre lesning.....	10

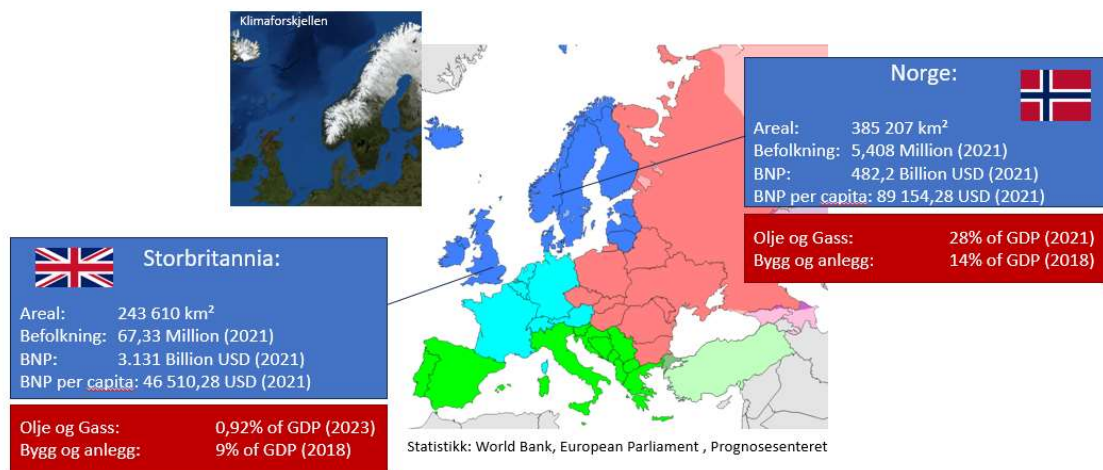
## 1. Forskningen

Bygg og anlegg og olje og gass står overfor store utfordringer i årene som kommer, med økt fokus på bærekraft og økt bruk av teknologi som fører til økt kompleksitet. En måte å hjelpe til med å håndtere kompleksitet er å ta i bruk og utvikle kundeledelse i firmaene og på prosjekter på strategiske måter.

Denne forskningen, finansiert av Prosjekt Norge, tar derfor sikte på å lære mer om kunden fra forsyningskjedesynspunkt, gjennom kundeledelse. Kundeledelsen tar sikte på å bedre forståelsen av kundens behov og forventninger for å øke ytelsen av produkt og tjenester. Som en konsekvens forbedres mulighetene til bygge- og anleggs- og olje- og gasselskapene som leverer til kundene.

Studien sammenligner sektorer og land for å se etter likheter og forskjeller, og for å utvide forståelsen av kundebehandling i et strategisk perspektiv. Sammenlignet med bygg og anlegg har olje og gass et rykte om høyere effektivitet og høyere innovasjonstakt, og er derfor interessant å sammenligne med.

Dataene er samlet inn gjennom 25 semistrukturerte intervjuer fra begge land og næringer, hvorav de fleste var fra store organisasjoner. De britiske firmaene i bygg- og anlegg var markant større enn de norske tilsvarende. Figur 1 illustrerer forskjeller mellom de to landene. Mye er likt, og noe er annerledes. Dette gjør analysen og sammenligningen kompleks og må vurderes ved lesing av resultatene.



Figur 1 To europeiske land med mange likheter og noen markante forskjeller.

Denne forskningen gransker statusen til strategisk kundeledelse innen både bygg- og anlegg og olje og gass næringene. Den ser spesifikt på hvor det er tatt i bruk, hva som fungerer bra og hvilke muligheter det er for forbedring.

## 2. Begrepet strategisk kundedelelse

Hovedmålet med strategisk kundedelelse er å forbedre ytelsen for kunder og deres brukere. Det har også sekundæreffekter eller følgefordeler for leverandører: konsulenter, entreprenører og underleverandører. Fordeler for kunden inkluderer bedre prosjekttinnhold og serviceopplevelse. Fordeler for leverandørene er økt omsetning, spesielt gjennom gjenkjøp fra nøkkelukter, og forbedrede fortjenestemarginer.

Strategisk kundedelelse ble skilt fra taktisk kundedelelse for første gang i denne forskningsstudien. Strategisk kundedelelse er hovedsakelig lokalisert på leverandørsiden og på tvers av firmaets prosjekter, mens taktisk kundedelelse er lokalisert på prosjektnivå.

Strategisk kundedelelse inkluderer kundevalg, økt respons til kundens behov og forventninger, og investering i ny kapasitet og kompetanse for å forbedre ytelsen. Det inkluderer tilbudsprosesser, styring av kunders forprosjekt gjennom forretningsutvikling og andre tidligfasefunksjoner. I grensesnittet mellom bedriften og dens prosjekter inkluderer det å påvirke taktisk beslutningstaking for å sikre at verdiforslag leveres i tråd med løsningene kundene forventer utover de spesifiserte minimumskravene. Det innebærer også effektiv tilbakeføring av erfaring og læring for å forbedre fremtidig ytelse.

Taktisk kundedelelse plassert på prosjektnivå sikrer at prosjektledere og team tilpasser handlinger til kundens behov og forventninger, samt å betjene fremtidige prosjekter gjennom prosjektlæring og kunnskapsoverføring til andre prosjekter.

## 3. Hvordan det står til – våre funn

Vi fant betydelige forskjeller mellom de to næringene og mellom de to landene som vist i figur 2.



Figur 2 Hovedforskjeller mellom land og næringer.

## 4. Motivasjon for strategisk kundedelelse

Funnene viser i praksis at hovedmålet med kundedelelse er å øke gjentakende forretninger for leverandører (gjensalg). En sekundær fordel som følger med, er en marginalt forbedret service og økt verdi for kundene. Dette reverserer det konseptuelle målet med strategisk kundedelelse. Variabel tilpasning og delvis implementering reduserer ytelsesforbedringen både for kunde og leverandør. Noen firmaer som tok i bruk kundedelelse var sterkere på strategisk kundedelelse og andre på taktisk kundedelelse. Funnene viser at grensesnittet mellom firmaet og prosjektene ikke ble styrt. Dette kan bety at viktig kunnskap fra prosjektene ikke ble formidlet til toppledelsen, eller strategisk viktige beslutninger ikke ble formidlet til prosjektene.

## 5. Systemer og adferd

Strategisk kundedelelse er en del av et CRM-system (Client Relationship Management) som støttes av CRM-programvareplattformer, som for eksempel Salesforce®. CRM er bare så bra som de menneskelige systemene den støtter, det vil si nivået på engasjementet og effektiviteten til relasjonsstyringssystemer. Funnene viser at firmaer ikke har på plass relasjonsstyringssystemer. Engasjementet med CRM er lavt, spesielt blant toppledelsen og på operasjonelt nivå. Det er en overavhengighet av uformell atferd.

Økonomiavdelinger er motvillige til å investere i relasjonsstyringssystemer. Kommersielle avdelinger og kommersielle direktører har en tendens til å fokusere på kostnader uten å ta hensyn til kundene. Firmaenes personalpolitikk krever heller ikke at individuell ytelse overvåkes mot engasjement med CRM-spørsmål.

## 6. Kunde verdi og prosjektgjennomføring

Strategisk kundedelelse spenner over flere prosjekter for nøkkelkunder. Verdien av en kunde for virksomheten er kundens livstidsverdi, for eksempel over en tiårsperiode eller over perioden til en kjent portefølje, men ledelsen var stort sett uvitende om verdien av hver nøkkelkunde for virksomheten.

Strategisk kundedelelse spenner over forretningsutvikling, tilbudsstyring og prosjektledelse over en prosjektlivssyklus på bedriftsnivå. Annet personell er også involvert, og noen firmaer har etablert en nøkkelkontoansvarlig (Key Account Manager - KAM) for å koordinere aktivitet på tvers av alle grensesnitt. Praksisen hadde likevel en tendens til å gi bare delvis dekning av livssyklusen og var underbemannet.

Funn fra Storbritannia indikerer at konsulenter har en tendens til å være bedre til å forstå og levere opp mot kundens behov enn entreprenører. Dette var ikke tilfelle i Norge, der vi ikke fant en slik forskjell.

Et viktig valg som må tas tidlig er valg av gjennomføringsmodell. Kunder har en tendens til å overføre uforholdsmessig stor risiko til leverandører, og øker dermed spenningen i relasjonene og risikoen for konflikt under levering. Dette påvirker leverandørens evne til å styre kunder over prosjektlivssykluser. Transaksjonsbaserte modeller reduserer effekten av Strategisk kundeledelse. Å påvirke valg av gjennomføringsmodell er derfor en viktig strategisk del av kundeledelse.

Å styre grensesnittet mellom firma og prosjekt ble stort sett forsømt. Selv om olje- og gass sektoren fremsto marginalt sterkere i å håndtere overleveringer i grensesnittet mellom firma og prosjekt, så det ut til at entreprenører var flinkere til å engasjere seg i taktisk kundeledelse under levering, selv om responsen ikke alltid resulterte i forbedrede leveranser. Den taktiske kundeledelse ble vanligvis utført av prosjektlederen, uten klare direktiver fra toppledelsen.

## 7. Prestasjonsforbedring

Det er stort fokus på å oppfylle minimumskravene i kontraktene. Det er mindre oppmerksomhet på samarbeid for å tilføre merverdi og samarbeid i å skape verdier.

Praksis er drevet av motiver for å øke gjentakende virksomhet (mersalg) i stedet for å forbedre ytelsen for kunder både på tvers av prosjekter og på enkeltprosjekter. I bygg og anlegg viser funnene at i samarbeidskontrakter både er ønsket av og setter leverandørene i stand til å forbedre ytelsen (verdien) for byggherren. Dette ble bekreftet av kundene som deltok i disse prosjektene.

Investering i kundeledelse og andre kapasiteter og kompetanser for å forbedre ytelsen er nødvendig for å levere økt verdi til kundene. Det er også nødvendig for å lykkes med overgangen til en mer transformerende forretningsmodell som innebærer en mer grunnleggende endring. Strategisk kundeledelse kan øke effektiviteten og senke kostnadene på mellomlang til lang sikt.

Det er et betydelig fokus på teknisk og teknologisk input, men det mangler en del gjennomtenkt oppmerksomhet om ledelses input som forbedrer ytelsen. Vi tolker dette som et produkt av ingeniørtankegangen innen olje og gass og mye av bygg- og anlegg. Å utvikle lederevner er billigere enn å gjøre det med investeringer i fysiske eiendeler, systemer og utstyr. I tillegg vokser disse evnene med bruk heller enn å slites i bruk som fysiske eiendeler gjør. Servicefokuset er stort sett fraværende.

Nåværende evner (kompetanse og kapasitet) er ofte dårlig implementert, spesielt blant entreprenører. Et eksempel på en kritisk faktor i strategisk kundeledelse er organisatorisk læring og kunnskapsledelse. Konsulenter er bedre som kunnskapsarbeidere enn entreprenører; hovedentreprenøren bruker gjerne å inkludere en slik "evne" i sitt tilbud uten å ha systemene og budsjettene fullt ut på plass. Dette hindrer effektiv implementering av kunnskapsoverføring. En vanlig mangel er å få på plass en IT-plattform, men uten et relasjonsstyringssystem, budsjett og personalpolitikk for å maksimere rettidig og effektivt engasjement. Dette bør være en del av et system for opplæring. Det er fortsatt mangel på opplæring angående implementering av strategisk og taktisk kundebehandling.



## 8. Sammenligninger

En viktig del av forskningen her er å sammenligne forskjellene i strategisk kundeledelse mellom Norge og Storbritannia, og mellom de to næringene for å se hva man kan lære av ulike kontekster. Et ytterligere mål er å utforske strategisk - og taktisk kundeledelse og spesielt hvor godt de strategiske og taktiske komponentene er administrert og integrert. Figur 3 oppsummerer hovedfunn i sammenligningen.

	Olje og gass 	Bygg og anlegg 
Industri-karakteristikker	Dominert av store organisasjoner Strukturelle løsninger Rigide systemer Store prosjekt Lik praksis	Dominert av små organisasjoner Uformell adferd Mangel på systemer Små prosjekt Varierende praksis
 Storbritannia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk kundeledelse er implementert.</li> <li>• Samhandling støttes men trekker seg tilbake fra relasjonelle kontrakter (modent marked).</li> <li>• Kundeledelsessystemer er i bruk.</li> <li>• Uformell adferd på operasjonelt nivå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk kundeledelse er implementert.</li> <li>• Kundeledelsessystemer er i bruk.</li> <li>• Samhandlingspraksis blir oppmuntret</li> <li>• Uformell adferd på operasjonelt nivå.</li> <li>• Bygger relasjoner på individnivå.</li> </ul>
 Norge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk kundeledelse er implementert.</li> <li>• Bruken av samhandlingskontrakter og praksiser øker (nye energimarkeder).</li> <li>• Kundeledelsessystemer er i bruk.</li> <li>• Uformell adferd på operasjonelt nivå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk kundeledelse er underutviklet.</li> <li>• Kundeledelsessystemer er ukjent/mangler.</li> <li>• Bruken av samhandlingskontrakter øker.</li> <li>• Taktisk kundeledelse er implementert.</li> <li>• Uformell adferd på operasjonelt nivå.</li> <li>• Bygger relasjoner på individnivå.</li> </ul>

Figur 3 Sammenligning av hovedfunn mellom landene og de to næringene.

Funnene viser at olje- og gassfirmaer som er intervjuet i Storbritannia har trukket seg tilbake fra relasjonelle praksiser og kundeledelse på grunn av, at kundene har blitt mer transaksjonelle i sine innkjøp. Det motsatte er for tiden tilfelle blant norske olje- og gasselskaper. I alle firmaer støttes strategisk samarbeid i prinsippet, men operasjonelt uformelle mellommenneskelige relasjoner forblir dominerende.

I Storbritannia har konsulenter og entreprenører i bygg og anlegg har tilsynelatende blitt mer strategiske innen kundeledelse i løpet av de siste ti årene, men er også avhengige av uformell atferd på operativt nivå. Norske entreprenører har ennå ikke tatt i bruk strategisk kundeledelse. De er sterkere til å implementere taktisk kundeledelse.

Noen andre forskjeller er tydelige mellom olje- og gasselskaper og selskaper i bygg og anlegg. Olje- og gasselskaper er spesielt avhengige av strukturelle løsninger. Dette fungerer godt hvis systemene brukes strengt. På et prosedyrenivå er det overdreven avhengighet av uformell atferd.

Byggekon konsulenter er svært avhengige av uformell adferd og relasjonsbygging, både på strategisk og taktisk nivå. Byggentreprenører opererer med strukturelle løsninger rundt anskaffelser og prosjekttypene, men kundeledelsesprosessene er mer dynamiske med en blanding av formell og uformell atferd for relasjonsstyring. Relasjonsledelse kan bidra til mer konsistent forståelse blant enkeltpersoner, men ikke på tvers av avdelinger og team. Målet er felles forståelse i bedriften.

Når konflikter og uenighet oppstår, bringer kundestyring inn en sterk strategisk base i bedriften for å løse dem. Ideelt sett for gjensidig nytte mellom kunde og leverandør.

Innen bygg og anlegg ble det hevdet at prosjektledelseskonsulenter utgjør en barriere for effektiv kundedelelse. I tillegg har prosjekterings- og byggekontrakter en tendens til å by på utfordringer som kan tære på det operative nivået i forhold til det som kundedelelsen har fått på plass. I begge tilfeller kan det ekstra laget med ledelse føre til en utvanning av innsats og handling.

Praksisen innen olje og gass er lik i Storbritannia og Norge, hovedsakelig fordi selskapene deler Nordsjøen som operasjonsområde. Praksis innen bygg og anlegg er mer divergerende både mellom landene og innenfor egen bransje.

De to sektorene og to landene deler likevel mye felles praksis, spesielt at den strategiske kundedelelsen implementeres usystematisk. Den største svakheten er i grensesnittet mellom firma og prosjekt, eller med andre ord mellom strategisk og taktisk kundedelelse.

## 9. Konklusjon

I sum er strategisk kundedelelse varierende blant firmaer. I alle tilfeller der det faktisk blir tatt i bruk mangler det en strategisk og systematisk tilnærming og det gjøres uten tilstrekkelige ressurser.

Mens de firmaene som tar i bruk strategisk kundedelelse tilfredsstiller hovedmotivet sitt om å øke forretningsvirksomheten for kunden, er hovedformålet med strategisk kundestyring å forbedre ytelsen for kundene og brukerne, med følgeeffekten at leverandørene oppnår fordeler.

Strategisk kundedelelse er for tiden sterkest blant store britiske entreprenørene, men det er fortsatt langt fra vanlig. Internasjonale olje- og gassfirmaer som er intervjuet i Storbritannia har systemene for strategisk kundestyring eller samarbeidende innkjøpsmodeller på plass, men det er en overavhengighet av individuell atferd og handling på taktisk nivå.

Taktisk kundestyring er sterkere i Norge enn Storbritannia, men mangler støtte på strategisk nivå. I alle firmaer og i begge land er det mangel på HR systemer og prosedyrer i grensesnittet mellom firma og prosjekt, derav mellom strategisk og taktisk kundestyring.

## Referanser og forslag til videre lesning

- Aarseth, W. (2014) *Project Management – A New Mindset for Success: collaborative business and global mindset*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Bygballe, L., Jahre, M. and Swärd, A. (2010) Partnering relationships in construction: a literature review, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), 239-253.
- Dubois, A. and Gadde, L.E. (2002) The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation, *Construction Management and Economics*, 20(7), 621-631.
- Fuentes, M., Smyth, H.J. and Davies, A. (2019) Co-creation of value outcomes in projects as service provision: a client perspective, *International Journal of Project Management*, 37(5), 696-715.
- Hadjikhani, A., (1996) Project marketing and the management of discontinuity, *International Business Review*, 5(3), 319-336.
- Klakegg, O.J. (2020) *Designing contractual relationships for the future*, University of Sydney
- Meng X. (2012) The effect of relationship management on project performance in construction, *International Journal of Project Management*, 30(2), 188 -198.
- Razmdoost, K, and Mills, G. (2016) Towards a service-led relationship in project-based firms, *Construction Management and Economics*, 34(4-5), 317-334.
- Smyth, H.J. (2000) *Marketing and Selling Construction Services*, Blackwell, Oxford.
- Smyth, H.J. (2015) *Market Management and Project Business Development*, Routledge, Abingdon.
- Smyth, H.J. (2023) *Transforming the Construction Firm? Describing Construction*, Meikle, J. and Best, R. (eds.), Routledge, Abingdon.
- Smyth, H.J. and Edkins, A.J. (2007) Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK, *International Journal of Project Management*, 25(3), 232-240.
- Pryke, S.D. and Smyth, H.J. (2006) Scoping a relationship approach to the management of projects, *Management of Complex Projects: a relationship approach*, (eds. S.D. Pryke and H.J. Smyth), Blackwell, Oxford, pp. 21-46.
- Smyth, H.J., Duryan, M. and Kusuma, I. (2019) Service design for marketing in construction: tactical implementation in business development management, *Built Environment Project and Asset Management*, 9(1), 87-99.
- Winch, G. and Leiringer, R. (2016) Owner project capabilities for infrastructure development: a review and development of the “strong owner” concept, *International Journal of Project Management*, 34(2), 271-281.