

Fredric F. Gjertsen
Fredric S. Hansen
Stian S. Foldal

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- e-Scape -

Studium:
Bachelor of Management
Markedsføring
Økonomi og Administrasjon

Stuedsted:
BI Trondheim
BTH 97431 – Bacheloroppgave Bedriftsutvikling for SMB

Innleveringsdato:
07.06.2012

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

Forord

Etter å ha jobbet med denne oppgaven i flere måneder, er vi endelig ferdig og fornøyde med resultatet vi endelig kan presentere. Kartleggingen, undersøkelsene og skrivingen av en slik oppgave har vært meget krevende og slitsomt, men også veldig interessant og lærerikt.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Frode Solberg ved Handelshøyskolen BI for gode tips og råd, positivitet og oppmuntrende ord når ikke alt har vært like rosenrødt. Vi retter også en takk til Runar Kjølle Nilsskog og Torgeir Solberg i e-Scape AS. Deres hjelpelighet, samarbeidsvilje og all informasjonen de har delt med oss har hjulpet oss godt på vei mot å komme fram til det ferdige produktet i bacheloroppgaven vår.

Gjennom tre år på BI Trondheim har vi tilegnet oss mye informasjon og kompetanse. Foreleserne ved skolen har vært hjelpelige og gitt oss mål å strekke oss etter.

Bachelorgraden er nå fullført og vi tar sikte på et liv fylt av utfordringer, muligheter og suksess.

Trondheim 07.06.2012

Fredric Finzi Gjertsen

Stian Foldal

Fredric Staksrud Hansen

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	IV
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 PROBLEMSTILLING	1
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN OG VALG AV BEDRIFT	1
1.3 KOMMERSIALISERING	2
1.4 BESKRIVELSE AV FORRETNINGSIDÉEN OG VISJONEN	2
1.5 DAGENS SITUASJON.....	2
1.6 PRODUKTBEKRIVELSE	3
1.7 NØKKELPERSONER.....	3
2.0 TEORI.....	3
2.1 PESTEL.....	3
2.2 INTERESSEENTER	4
2.3 KONKURRENTER	4
2.4 BEDRIFTENS KONKURRANSEFORTRINN	4
2.5 VERDIKJEDEN.....	4
2.6 SWOT.....	5
2.7 FORRETNINGSMODELL	5
2.7.1 <i>Forretningsmodellens eksterne omgivelser</i>	5
2.7.2 <i>"Business Model Canvas"</i>	6
2.8 DOBLIN – INNOVASJON I FORRETNINGSMODELL.....	8
2.9 MARKEDSSTRATEGI	8
2.9.1 <i>Bedrifters orientering</i>	8
2.9.2 <i>Segmentering</i>	9
2.9.3 <i>Markedsmiksen</i>	10
2.9.4 <i>Pris</i>	10
2.9.5 <i>Produkt</i>	11
2.9.5.1 <i>Produktets klassifiseringer</i>	11
2.9.5.2 <i>Differensiere produktet</i>	11
2.9.5.3 <i>Merkearkitektur</i>	12
2.9.5.4 <i>Distribusjon</i>	12
2.9.5.5 <i>Posisjonering</i>	12
3.0 METODE.....	12
3.1 UTVALG	13
3.2 PRIMÆRDATA	13
3.3 SEKUNDÆRDATA.....	14

3.4 PRAKTISK GJENNOMFØRELSE	14
3.4.1 Kvalitativ metode.....	14
3.4.2 Kvantitativ metode.....	14
3.4.3 Validitet og reliabilitet	16
4.0 RESULTATER	16
4.1 KVALITATIV UNDERSØKELSE	16
4.1.1 Produktet	16
4.1.2 Utfordringer ved produktet.....	17
4.1.3. Potensielt produkt for å optimalisere det mot b2b-markedet	17
4.1.4 Segmentering.....	17
4.1.5 Faktorer som er avgjørende for bedrifter ved valg av produkt på B2B	17
4.1.6 Trender på bedriftsmarkedet	18
4.1.7 Bruk av dataene.....	18
4.2 KVANTITATIV UNDERSØKELSE.....	18
4.2.1 Spørsmål.....	18
4.2.2 Feilkilder	24
5.0 FORRETNINGSPLAN	24
5.1 FORRETNINGSMODELLENS EKSTERNE OMGIVELSER	24
5.1.1 Nøkkeltrender	24
5.1.1.1 Sosiale og kulturelle trender	24
5.1.1.2 Sosioøkonomiske trender	25
5.1.1.3 Juridiske trender	25
5.1.1.4 Teknologiske trender	25
5.1.2 Markedskrefter	25
5.1.2.1 Segmenter	25
5.1.2.2 Behov og etterspørsel	26
5.1.2.3 Markedstrusler.....	26
5.1.2.4 Byttekostnader.....	27
5.1.2.5 Kundens vurdering	27
5.1.3 Økonomiske faktorer	28
5.1.3.1 Makroøkonomiske forhold	28
5.1.3.2 Kundens kjøpekraft.....	28
5.1.3.3 Produkter og tjenester.....	28
5.1.3.4 Finansiering	29
5.1.4 Industrikrefter.....	29
5.1.4.1 Leverandører og andre verdikjedeaktører	29
5.1.4.2 Interessenter.....	30
5.1.4.3 Konkurrenter	30
5.1.4.4 Inntrengere.....	30
5.1.4.5 Substitutter.....	31
5.2 BEDRIFTENS INTERNE OMGIVELSER	31
5.2.1 Bedriftens konkurransefortrinn	31

5.2.1.1 Produktutvikling	31
5.2.1.2 Interne økonomiske forhold	31
5.2.1.3 Kompetansevurdering	31
5.2.1.4 Organisasjon	32
5.3 FORRETNINGSMODELL	32
5.4 VERDIKJEDE	33
5.5 MARKED	33
5.5.1 Potensielt marked	33
5.5.2 Posisjonering	34
5.5.2.1 Differensiering	34
5.5.2.2 Pris	35
5.5.2.3 Produkt	35
5.5.2.4 Distribusjon	36
5.6 ØKONOMI	36
5.6.1 Dagens økonomiske situasjon	36
5.6.2 Markedsandel	36
5.6.3 Menneskelige ressurser	37
5.6.4 Inntekter	37
5.6.5 Kostnader	37
5.6.6 Konklusjon til budsjettert resultat og kontantstrøm	38
5.7 OPPGAVEKRITIKK	38
6.0 ANBEFALINGER OG KONKLUSJON	38
6.1 TEORI	38
6.2 UNDERSØKELSER	39
6.3 ANALYSER	39
6.4 ANBEFALINGER	40
6.5 KONKLUSJON	40
KILDELISTE	VI
VEDLEGGSLISTE	VIII

Sammendrag

Formålet med denne bacheloroppgaven er å bearbeide den valgte problemstillingen. Denne oppgaven vil med hjelp fra undersøkelser, analyser og teori kartlegge veien til markedet for bedriften e-Scape AS. Blant annet skal bedriften, gjennom utvikling av en dynamisk forretningsmodell bli en mer konkurransedyktig bedrift. Med bakgrunn i funn og informasjon skal vi drøfte e-Scape sin situasjon og til slutt komme med våre anbefalinger for videre fremdrift og en konklusjon til arbeidet som har blitt utført.

e-Scape har utviklet en høyttalerløsning hvor innovasjonen blant annet ligger i spredning av lyd, samt tilpasningsdyktighet. Der hvor ordinære takhøyttalere distribuerer lyden sin i en 60-graders søyle kan e-Scape sitt produkt distribuere lyden tilnærmet lik 180 grader. Produktet har foruten denne unike egenskapen også andre gode attributter, som klart differensierer seg fra eksisterende produkter. Likevel har produktet ikke funnet veien til markedet enda. Bedriften har forsket på og utviklet produktet de siste tre årene, og er nå klare for markedet. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan skal e-Scape As kommersialiseres i det norske bedriftsmarkedet?”

e-Scape har en visjon: “e-Scape skal bli markedsledende på utvikling, design og salg av unike løsninger som øker kundens akustiske, lydlig og visuelle komfort”. Vi har valgt å ta utgangspunkt i denne visjonen når vi har vurdert markedsposisjonering og andre sentrale elementer i forretningsmodellen.

Den teoretiske analysen tar i hovedsak for seg forhold tilknyttet strategi, analyse, forretningsmodell og marked. Analysene som har stått sentralt har blitt implementert for å få en best mulig oversikt over alle omgivelser som påvirker bedriften. Gjennom teorien har vi også kommet frem til at utviklingen av en forretningsmodell kan være et av de mest kostnadseffektive og lønnsomme tiltak en bedrift kan gjøre. Våre undersøkelser bekrefter dette. Respondenter med høy omsetning er hyppigere og mer aktive brukere av forretningsmodell enn hva tilfellet er for mindre bedrifter.

Om bedriftens orientering sier teorien at denne bør ligge på ledende produktkvalitet, da denne orienteringen tar for seg bedrifter som ønsker å være

markedsledende på kvalitet. Visjonen til e-Scape tar for seg akustiske, lydlige og visuelle behov som alle er med på å utgjøre funksjonalitet. Produktet består også av få komponenter med lite feilkilder, og vi kan derfor si at produktet har gode forutsetninger for å være ledende på kvalitet. Teorien vil i stor grad ta for seg posisjonering, bedriftens aktiviteter, innovasjon, samt marked og posisjonering.

I metodekapittelet har vi foretatt kvalitative intervjuer med bedriftens viktigste interessenter som grunnlag for en kvantitativ spørreundersøkelse. I følge vår undersøkelse blir høytalere i stor grad brukt til møterom, konferanser og informasjon til kunder og ansatte. Dette er punkter som e-Scape har gode forutsetninger for å konkurrere på. Dette gir videre et bra utgangspunkt for differensiering og posisjonering. Undersøkelsene bekrefter også at kvalitet, pris og funksjonalitet er de faktorene bedrifter legger størst vekt på ved investeringer. Vi ser også at respondentene har en positiv holdning til produktet og attributtene.

I forhold til distribusjon og salg ser vi i undersøkelsene at bedrifter i stor grad benytter samarbeidspartnere, anbudstjenester og direkte salg i kjøpsprosessen. Respondentenes positive reaksjon på produktet gjør at vi ser at disse bransjene er gode kanaler å videreutvikle med hensyn på distribusjon og salg. Det er derfor nødvendig at e-Scape iverksetter dialoger med potensielle samarbeidspartnere snarlig. Disse distribusjonskanalene vil i stor grad bidra til salg, men vil være preget av langsiktighet. e-Scape er avhengig av snarlig tilført kapital. Derfor må eget salg igangsettes innen kort tid ved direkte kontakt med kunden og via nett.

I oppgaven har vi drøftet hvordan og hvilke muligheter bedriften har for videre utvikling. Vi har også gjort estimater av marked og mulige inntekter. Disse beregningene har vært forsiktige men viser likevel hvor store muligheter det er i markedet.

Vår personlige oppfatning er at bedriften har et veldig bra og spennende produkt. Et produkt bedriftsmarkedet ønsker og har behov for. Vår teoretiske analyse, undersøkelser og drøfting bekrefter dette. I konklusjonen har vi presentert våre anbefalinger for hvordan vi mener bedriften best kan lykkes. Våre estimater på marked og økonomi tyder på at bedriften og produktet har gode forutsetninger for å oppnå markedsandel, positive resultater og videre suksess.

1.0 Innledning

Bedriften vi skal ta for oss i denne oppgaven heter e-Scape AS. e-Scape er en teknologibedrift som siden oppstart i 2009 har utviklet en meget funksjonell og innovativ høyttaler. Siden 2009 har bedriften forsket og utviklet ferdig produktet, men har ikke hatt fokus på hvor pengene skal tjenes. Bedriften har tidligere sittet i og vært tilknyttet inkubatorprogrammet på Leiv Eiriksson Nyskaping, men mye har skjedd siden 2009 og e-Scape har nå flyttet til egne lokaler i Trondheim sentrum. Produktet til e-Scape AS er en spennende innovasjon og det er nå behov for ytterligere planlegging for å få produktet ut i markedet.

1.1 Problemstilling

Produktet til e-Scape er kompatibelt i alle markeder, men finner sin mest naturlige plass på bedriftsmarkedet. Det er vanskelig å forutsi hvordan et marked vil respondere på et nytt produkt. Derfor vil gode undersøkelser og riktig planlegging være med på å redusere risikoen tilknyttet en entring av arenaen.

Konkurransarenaen e-Scape ønsker å penetrere kjennetegnes av hard konkurranse med mange forskjellige tilbydere. Det er derfor hensiktsmessig å utvikle dynamiske planer som er tilpasningsdyktige og fleksible ovenfor omgivelsene. Bedriften har til nå hatt noen pilotprosjekter med god respons. Dette tyder på at produktet har en plass i markedet, men mye planlegging gjenstår før kommersialisering finner plass. Ut ifra dette har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvordan skal e-Scape As kommersialiseres i det norske bedriftsmarkedet?”

1.2 Formålet med oppgaven og valg av bedrift

e-Scape AS er en typisk teknologibedrift som har viet all tid og ressurser til forskning og utvikling av sitt produkt. På linje med mange andre teknologibedrifter har e-Scape vært preget av fraværende markedsorientering og dårlig markedsplanlegging. I løpet av årene har det vært mange spennende innovasjoner innenfor teknologi, men i altfor mange tilfeller ser vi selskaper, produkter og tjenester som aldri finner veien til markedet. Vi betrakter produktet og e-Scape As som interessant og mener det dekker viktige forutsetninger for å skrive en interessant og lærerik oppgave. Produktet er en innovasjon, problemet bedriften står overfor er tidsaktuell, produktet er internasjonalt skalerbart og ikke minst dekker det behov i markedet.

Formålet med oppgaven er å ta for seg hvordan selskapet tar seg til punktet å bli en etablert og foretrukket tilbyder i markedet. Veien til markedet har vi kartlagt gjennom en teoretisk analyse, en undersøkelsesdel og en praktisk drøfting som tar for seg hvordan og i hvilken rekkefølge de skal gjøre ting på en måte som gir selskapet størst mulig sannsynlighet for å lykkes med prosessen de nå skal inn i.

1.3 Kommersialisering

Kommersialisering har vi i denne oppgaven definert til de interne og eksterne prosesser som fører til salg. Bedriften har et klart produkt, og har til nå hatt et høyt fokus på produktutvikling. Dette har ført til et lite fokus på markedet og segmentet. Vi har derfor valgt å ha se på kommersialisering i denne oppgaven, med fokus på forretningsmodell og posisjonering som interne prosesser. Vi har sett på de eksterne prosessene gjennom en verdikjede og bedriftens kommunikasjon av posisjonering ut til forskjellige kanaler.

1.4 Beskrivelse av forretningsidéen og visjonen

Teknologiselskapet e-Scape holder til i Trondheim sentrum og har siden 2009 utviklet en innovativ høyttaler med gode attributter. Forretningsidéen til e-Scape: “e-Scape skal levere fleksible høyttalersystemer med god lyd kvalitet og lyddekning, som lett kan skreddersys og integreres i alle typer private og offentlige rom, i henhold til kundens ønsker og behov.”

Visjonen til selskapet: “e-Scape skal bli markedsledende på utvikling, design og salg av unike løsninger som øker kundens akustiske, lydlike og visuelle komfort.”

1.5 Dagens situasjon

Frem til i dag har e-Scape AS brukt all tid og ressurser på forskning, utvikling og testing av produktet. På markedsfronten har selskapet hatt dialog med samarbeidspartnere på to områder: privatmarked og industrimarkedet.

På privatmarkedet har selskapet hatt dialog med HiFi-Klubben og Soundgarden. Dette er to landsdekkende kjeder innenfor lyd som spesialiserer seg på gode produkter innenfor lyd og design. Denne dialogen jobbes det med og det er forventet at et pilotprosjekt vil bli satt i gang i løpet av kort tid.

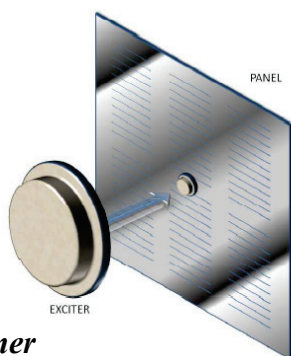
På industrimarkedet har e-Scape AS en samarbeidsavtale og løpende dialog med YIT. YIT er en totalleverandør som spesialiserer seg på inn klima og tekniske løsninger. YIT er et internasjonalt selskap og har mange operasjoner i store deler

av Europa. Disse aktørene kan bidra til distribusjonen av produktet, men hovedmarkedet er bedriftsmarkedet og her har det ikke blitt iverksatt noen konkret planlegging.

1.6 Produktbeskrivelse

e-Scape As har utviklet en flat høyttaler som består av et 4mm tynt lydabsorberende panel med en exciter montert midt på panelet. Produktfordelene ved høyttaleren er god lyd, godt design, god akustikk og 180 graders lydspredning. Høyttalerløsningene skal enkelt kunne monteres i takhimlinger av forbruker selv.

Se figur 1:



1.7 Nøkkelpersoner

Robin Støckert	Runar Kjølle Nilsskog	Torgeir Solberg
<ul style="list-style-type: none"> - e-Scape grunder og passiv eier - Jobbet med audiovisuelle/IT-løsninger i 24 år - Sivilingeniør i data/ telematikk ved NTNU - Første i Norge som tok diplom i musikkteknologi - Stort nettverk innenfor AV-bransjen internasjonalt 	<ul style="list-style-type: none"> - Daglig leder og styreleder - Utdannet elektroingeniør ved HIST - Lang erfaring som musiker og lydtekniker - Stor faglig og lydteknisk innsikt - Interessert i innovasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - Styremedlem i e-Scape - Forretningsutvikler - Konsulent og rådgiver for selskapet - Siviløkonom - Er daglig leder i selskapet Trollhetta As

2.0 Teori

2.1 PESTEL

Makro er et fagfelt som er relevant for alle bransjer. De endringene som forekommer i makroomgivelsene kan påvirke i forskjellige grad, det er derfor viktig å være klar og forberedt på disse endringene. I følge Johnson og Scholes (2002, referert i Roos, Von Krogh og Roos 2010, 66) er PESTEL-analysen er et analyseverktøy som gir et bredt overblikk over omgivelsene. Analysen tar for seg

politiske, sosiologiske, teknologiske, økonomiske, miljømessige og juridiske faktorer.

2.2 Interessenter

I henhold til Burgman, R. og Gøran Roos (2004, referert i Roos, Von Krogh og Roos 2010, 84) er interessenter alle personer eller grupper som har en tilknytning til organisasjonen eller bedriften. Disse interessentene kan være ansatte, eiere, myndigheter, lokalsamfunn, leverandører, samarbeidspartner eller kunder.

Interessentanalyser har som formål å identifisere disse interessentenes agenda, og hvordan disse blir påvirket eller påvirker aktivitetene i organisasjonen.

2.3 Konkurrenter

Konkurransarenaen blir tøffere for hvert år, og konkurransen foregår på forskjellige nivåer i form av pris, kvalitet, segmentering og andre faktorer. I følge Roos, Von Krogh og Roos (2010) er analyse av konkurrenter og substitutter viktig, dette har som formål å kartlegge konkurrentenes aktuelle strategi, agendaen de opererer etter, deres bransjekunnskap og hvilke muligheter de står ovenfor.

2.4 Bedriftens konkurransefortrinn

Barney, J.B (2004, referert i Roos, Von Krogh og Roos 2010, 103) mener at konkurransefortrinnene en bedrift innehar er ikke utelukkende en funksjon av de eksterne faktorene, men også de interne, altså de ressursene bedriften disponerer. Disse ressursene kan kun betraktes som varige konkurransefortrinn ved å inneha visse egenskaper:

1. De må være verdifulle
2. De må være sjeldne i markedet og blant konkurrentene
3. De må være vanskelige å imitere for konkurrentene
4. Det må ikke finnes likeverdige substitutter

2.5 Verdikjeden

Verdikjeden er en analyse som kartlegger bedriftens ressurser og kompetanse.

Aktivitetene i en verdikjede deles inn i primæraktiviteter og sekundæraktiviteter, sistnevnte fungerer som støtteaktiviteter for førstnevnte. Primæraktivitetene består av inngående logistikk, operasjoner, utgående logistikk, markedsføring og salg og

service. Sekundæraktivitetene består av innkjøp, teknologi, menneskelige ressurser og infrastruktur. (Porter, M.E. 1985. Referert i Roos, Von Krogh og Roos (2010, 110-112))

2.6 SWOT

SWOT gir en oversiktlig metode for å oppsummere både de interne og eksterne faktorene i en strategisk analyse. Den består av fire hovedelementer, som tar for seg “styrker”, “svakheter”, “muligheter” og “trusler”. Styrker og svakheter fokuserer på interne faktorer, mens muligheter og trusler ser på eksterne faktorer. (Andrews, K.R. 1965. Referert i Roos, Von Krogh og Roos (2010, 128-130))

2.7 Forretningsmodell

Roos, Von Krogh og Roos (2010) benytter i ”Strategi – en innføring” Alexander Osterwalder sitt arbeid som et utgangspunkt for forretningsmodelltankegangen. Her skrives det at hensikten med forretningsmodellen er å “utforme og iverksette en strategi” (Roos, Von Krogh og Roos, 2010, 282). De benytter derimot et tidligere arbeid fra Osterwalder (2004), og vi vil derfor i det videre legge til grunn Osterwalders oppdaterte bok ”Business Model Generation” (2010) da denne er mer oppdatert og gjennomført enn tidligere utgaver.

Alexander Osterwalder og Yves Pigneur legger i boka Business Model Generation (2010) fram et rammeverk kalt “Business Model Canvas” som brukes for å beskrive og analysere forretningsmodeller. Boken er basert på Osterwalders doktorgrad, i tillegg til samarbeid med 470 strateger i ledende firma fra over 45 land. ”Business Model Generation” jobber ut fra en definisjon på forretningsmodellen som er følgende: ”En forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger verdi”. Begrepet verdi har en sentral betydning i denne definisjonen, og er dermed en sentral del av forretningsmodellen hos Osterwalder.

2.7.1 Forretningsmodellens eksterne omgivelser

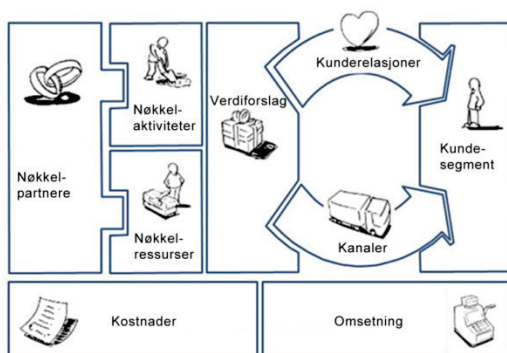
Som en del av forretningsmodelltankegangen legger også Osterwalder (2010) frem et tankesett vedrørende ”eksterne forhold” rundt forretningsmodellen. En tradisjonell forretningsmodell i seg selv fokuserer mye på interne faktorer. Den tar ikke høyde for eksterne faktorer, slik som: ”Nøkkeltrender”, ”Markedskrefter”,

”Økonomiske faktorer” og ”Industrikrefter”.

Globale og eksterne faktorer er i mye større grad enn tidligere viktige momenter å ta med i utformingen av en innovativ forretningsmodell, og her har Osterwalder (2010) en modell som vi har brukt som utgangspunkt. (Vedlegg #1)

2.7.2 ”Business Model Canvas”

Videre skriver Osterwalder (2010) at forretningsmodellen består av 9 byggeblokker: “Kundesegment”, “Verdiforslag”, “Kanaler”, “Kunderelasjoner”, “Omsetning”, “Nøkkelressurser”, “Nøkkelaktiviteter”, “Nøkkelpartnere” og “Kostnader”. Disse byggeblokkene dekker til sammen de fire hovedområdene for en virksomhet; Kunder, tilbud, infrastruktur/logistikk og økonomi.



Byggeklossene satt sammen og kort beskrevet i rammeverket:

En organisasjon jobber med én eller flere kundesegment;

Hvem lager vi verdi for? Hvem er de viktigste kundene våre? Hvilke segment?

En forsøker å løse problemene og blidgjøre kundene med verdiforslag;

Hvilken verdi leverer vi til kundene? Hvilket problem hjelper vi kundene med å løse? Hvilket produkt/tilbud tilbyr vi til de ulike kundesegment?

Verdiforslagene leveres via kommunikasjons-, distribusjons- og salgskanaler;

Hvordan ønsker vi å nå kundesegmentene våre? Hvordan når vi de nå? Hvordan er kanalene integrert? Hva fungerer best? Hva er mest kostnadseffektivt?

Kunderelasjoner er etablerte og vedlikeholdt i hvert kundesegment;

Hvilke relasjoner forventer kundene at vi har? Hvilke relasjoner er allerede etablert? Hvordan integreres de med resten av modellen? Hva koster det?

Omsetning kommer av verdiforslagene som er tilbudt kundene;

Hvilken verdi betaler kundene for? Hvordan betaler de? Hvor mye ønsker de å betale? Hvordan påvirker den enkelte inntjening på omsetningen totalt?

Nøkkelressurser er de ressursene som muliggjør de forannevnte byggeklossene;

Hvilke ressurser krever våre verdiforslag? Logistikk? Kunderelasjoner?

Omsetning?

Nøkkelaktiviteter sammen med nøkkelressurser:

Hvilke nøkkelaktiviteter krever våre verdiforslag? Logistikk? Kunderelasjoner?

Omsetning?

Noen ressurser og aktiviteter er innhentet utenfra fra viktige *partnerskap*:

Hvem er våre partnere? Hvem er våre tilbydere? Hvilke nøkkelressurser får vi fra våre partnere? Hvilke nøkkelaktiviteter får vi fra våre partnere?

Forretningsmodellen satt sammen gir en oversikt over *kostnader*:

Hva er de viktigste kostnadene i vår forretningsmodell? Hvilke nøkkelressurser er de dyreste? Nøkkelaktiviteter?

Det som er annerledes med Osterwalders (2010) modell er at den begynner med ”slutten”. Først defineres kundesegmenter, for deretter å ta for seg de verdiforslagene organisasjonen kan tilby de aktuelle kundesegmentene. Videre er det interessant å se at kunder knyttes tett inntil utviklingen av verdiforslaget, og derfor kan kunden også regnes som en nøkkelressurs. Man bruker altså kunden til å definere produktet eller tjenesten man skal selge dem.

Forretningsmodellen til Osterwalder (2010) er med andre ord svært fokusert på verdi og kunder. Det er viktig å skifte perspektivet over fra å bruke en organisasjonssentrert forretningsmodell til å fokusere på en kundesentrert modell. I stedet for å spørre: ”Hva kan vi selge til våre kunder for å tjene penger?”, så er det riktige spørsmålet: ”Hvilke oppgaver trenger kunden utført, og hvordan kan vi hjelpe kunden med det?” I stedet for ”Hvordan kan vi tjene penger på våre kunder?” spør man: ”Hvilke verdier er våre kunder faktisk villig til å betale for?”

Hvis man ser på “Business Model Canvas” (Osterwalder 2010) overordnet, tar den for seg de behovene man har i hver enkelt kategori/byggekluss og setter denne sammen til å skape en innovasjon.

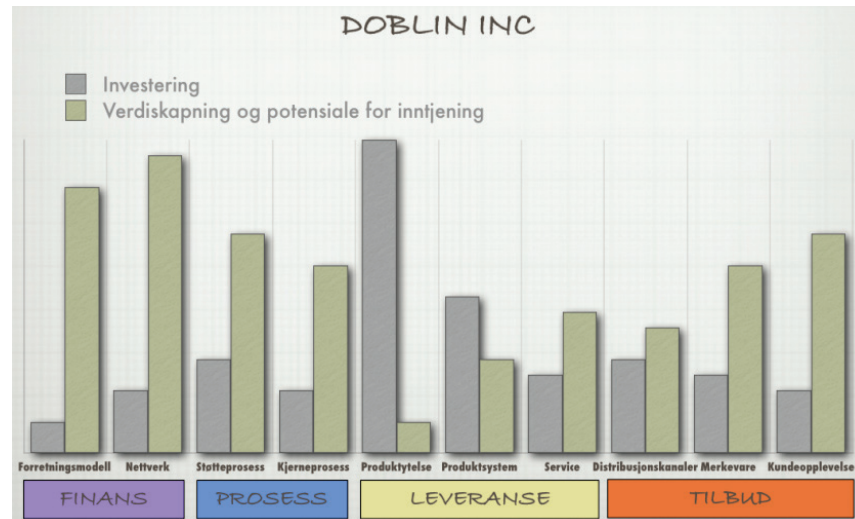
Alex Osterwalder foreslår videre 3 punkter som man bør ha fokus på når man skal innovere sin forretningsmodell med “Business Model Canvas”:

1. Kundefokus
2. Pågående prosess
3. Løsrivelse

I en hverdag i kontinuerlig endring er det viktig å ha en forretningsmodell som fokuserer på kontinuerlig og pågående prosess. Og som understøtter at en organisasjon i endring har forskjellige behov til forskjellige tidspunkt.

2.8 Doblin – innovasjon i forretningsmodell

I 2005 hadde Larry Keeley hos Doblin Inc. brukt 10 år på å undersøke effektiviteten av innovasjon i en forretningsmodell. Han ville se på hvor mye man måtte investere for å ha størst mulig inntjening. (Doblin 2012)



Figuren over viser forholdet mellom hvor mye man må investere kontra hvor mye verdiskapning og potensiale for inntjening det er mulig å oppnå innenfor hver kategori. Det er veldig tydelig at forretningsmodell krever veldig lite investering, men kan sørge for veldig mye verdiskapning. Det samme gjelder også nettverk, kjerneprosesser og støtteprosesser. I motsetning ser man at det kan investeres utrolig mye i et produkt uten at det nødvendigvis vil gi noen verdiskapning eller potensiale for inntjening.

2.9 Markedsstrategi

Ved etablering av en bedrift er det viktig å utvikle en markedsstrategi. En markedsstrategi er grovt sett delt opp i tre hovedkategorier: segmentering, markedsmix og posisjonering. Dette er de tre hovedfasene bedriften må definere for å redusere risiko i oppstartsfasen.

2.9.1 Bedrifters orientering

Bedrifters orientering beskriver hvilken rettesnor bedriften følger i sin markedsføringsinnsats. Kotler (2005) nevner 6 ulike begreper som bedriften må ta stilling til og velge fra:

-
- Produktbegrepet: Denne filosofien tar utgangspunkt i at forbrukeren vil velge de produktene med best kvalitet, funksjonalitet og mest innovative egenskaper. Fokuset ligger her på å produsere gode produkter og stadig forbedre dem.
 - Salgsbegrepet: Her ligger overbevisningen på at kunden ikke vil kjøpe av seg selv, og at bedriften aktivt må drive aggressivt salg. Man selger det man lager, i stedet for å produsere det man selger. Theodore Levitt uttalte at salgsorientering fokuserer på selgerens behov. (Kotler 2005)
 - Markedsføringsbegrepet: John B. McKitterick (1950) presenterte et nytt begrep innen markedsorientering. Han presenterte en “føl-og-reager” tankegang, som en motreaksjon mot den tradisjonelle “lag-og-salg” orienteringen. Theodore Levitt uttalte at markedsorientering fokuserer på kundens behov. (Kotler 2005,18)
 - Kundebegrepet: Her har bedriften et mye større individuelt kundefokus, der man tilbyr hver enkelt kunde egne tilbud, serviceytelser og budskap. Et kjennetegn ved disse bedriftene er at de samler informasjon om kundens preferanser.
 - Det sosiale markedsføringsbegrepet: Denne filosofien baserer seg på at bedriften handler ut i fra egne interesser i samme grad som bedriften ivaretar kundens behov og ønsker. Kunder på bedriftsmarkedet fokuserer på funksjonelle egenskaper og ytelse, mens forbrukermarkedet fokuserer på estetikk og smak.

2.9.2 Segmentering

Segmentering er i følge Nes og Biong (2009) å velge ut en målgruppe som bedriften ønsker å fokusere på. Denne målgruppen dannes ut i fra et sett variabler som definerer kundegruppen du ønsker å spesialisere deg mot. Eksempler på variabler man kan benytte seg av ved valg av segment har Nes og Biong (2009) definert som:

- Geografiske karakteristika: Eksport/hjemmemarked, region, land, landsdel
- Størrelseskarakteristika: Firmastørrelse regnet etter antall ansatte, salgsvolum, antall ansatte innen spesielle funksjoner eller bruk av våre produkter
- Bransje: Segmentere ut i fra bransjekode.

-
- Innkjøpskarakteristika: Just-in-time, økonomisk ordrestørrelse, gjennomsnittlig ordrestørrelse, innkjøpshyppighet, krav til lagerhold, type beslutningsprosess.
 - Personlige og kulturelle karakteristika: Språk, kulturelt homogene segmenter, risikotoleranse, holdninger, personlighet, sammensetning av kjøpscenteret
 - Brukskarakteristika: Bruker/ikke-bruiker av produkttypen, gammel kunde/ny kunde av oss på dette produktet, type og fabrikat på dagens løsning, holdning til produktattributter/posisjon, tilfredshet med dagens produktløsning, produktapplikasjon
 - Relasjonskarakteristika: Antall leverandører i dag innen vårt produkt, tilfredshet med relasjonene med dagens leverandør, transaksjonskunder eller relasjonskunder, tidligere relasjonsforhold med vårt selskap, relasjonsforhold med oss innen andre produkter/divisjoner/bedrifter i nettverket.
 - Organisasjonskarakteristika: Offentlige organisasjoner, institusjonelle bedrifter, brukerkunder, bearbeidingskunder, distribusjonsselskaper.

2.9.3 Markedsmiksen

For å utvikle en vellykket markedsføringsstrategi så sier McCarthy (1996. Referert i Kotler 2005) at det er essensielt å utvikle en “market mix”. Denne består av fire grunnleggende faktorer som bedriften må ta hensyn til i et marked. Disse faktorene er pris, produkt, promosjon og plass.

2.9.4 Pris

Pris handler i stor grad om hvilken prisstrategi du ønsker å benytte. Hva er målet med bedriften, og hvordan ønsker bedriften at produktene skal fremstå? I følge Kotler (2005) er det ved prissetting av et produkt viktig å tenke igjennom hva målet med bedriften og produktet er. Ulike mål kan være:

- Maksimere markedsandelen: Bedriften ønsker å oppnå størst mulig markedsandel i en overbevisning om at dette genererer høyt salgsvolum. Priser produktet svært lavt for å skape volum og stordriftsfordeler. En forutsetning ved denne prissettingen er at pris ikke er en kvalitetsindikator.
- Skumme markedet: Bedriften setter en høy pris i introduksjonsfasen til produktet. På denne måten utnytter de betalingsviljen til kundene. Utover i PLS så senkes prisen for å utnytte det resterende markedet.
- Ledende på produktkvalitet: Her reflekterer prisen kvaliteten. Målet er å være

markedsledende på kvalitet og produktutvikling. Det er viktig at kvaliteten som tilbys er ønsket av markedet.

2.9.5 Produkt

Produkt handler om i hvilken grad du klarer å differensiere og gjøre produktet ditt mer attraktivt fra andre konkurrenter og substituttene sine. Det finnes mange områder bedriften kan differensiere produktet sitt på, i hovedsak underlagt områdene produktdifferensiering, design og servicedifferensiering. For å finne potensielle forbedringer i et produkt er det hensiktsmessig å være bevisst på produktets egenskaper. (Kotler 2005)

2.9.5.1 Produktets klassifiseringer

Det er normalt å dele opp produktet i fem forskjellige klassifiseringer eller produktnivåer. Kjerneproduktet beskriver hvilket behov produktet skal dekke, og er det grunnleggende for produktets oppstandelse. Den neste klassifiseringen er basisproduktet, som utgjør det fysiske produktet og det som kunden faktisk får. Videre finner vi det forventede produktet, som er tjenester og attributter som kunden forventer at produktet innehar. Det utvidede produkt er derimot tjenester og tilleggsprodukter som produktet leveres med, som går ut over kundens forventninger. Den siste klassifiseringen vi har er det potensielle produktet som innebærer tilbud om fremtidige løsninger og oppdateringer (Levitt 1980). Dersom du bryter ned produktet til disse forskjellige nivåene så kan man gå igjennom de forskjellige tilbudene man leverer på hver klassifisering for å gjøre en vurdering på hvorvidt det er mulig å gjøre forbedringer.

2.9.5.2 Differensiere produktet

Du kan differensiere produktet gjennom mange faktorer, blant annet produktfordeler, funksjoner, muligheter, kvalitet, design, profilering, innpakning, service, garantier osv. POD – Points-of-Difference er spesifikke fordeler eller egenskaper forbrukeren forbinder med merket. Denne assosiasjonen er så sterk at forbrukeren overbeviser seg selv om at han ikke kan finne lignende styrker hos konkurrerende produkter. Det handler i stor grad om å skape sterke assosiasjoner som er unike innen konkurransearenaen du konkurrerer på, for å skaffe seg en fordel i forhold til konkurrenter (Kotler og Keller 2009). Ved lansering av nye innovative produkter er det noen grunnpilarer som er med på å fremme adopsjonen av produktet. For det første må det nye produktet inneholde noen

relative forskjeller i forhold til eksisterende produkter. Samtidig må produktet være kompatibelt, det vil si dekke eksisterende behov, verdier eller atferd. Et produkt som er enkelt å bruke har også større sannsynlighet for å bli adoptert. Kunden bør få prøve produktet, og observere andre benytte det for å øke sannsynligheten for kjøp og WOM. (Rogers 1962. Referert i Kotler 2005)

2.9.5.3 Merkearkitektur

Teorien baserer seg på hvilken organisering produktporteføljen din skal ha. Det finnes i utgangspunktet to hovedkategorier av organisering innen merkearkitektur, “Branded house” og “House of brands”. “Branded house” handler om å markedsføre produktene i porteføljen din under samme merkenavn. Fordelen med denne organiseringen er at gode assosiasjoner og relasjoner ved merkenavnet overføres til andre produkter i porteføljen. “House of brands” baserer seg derimot på å markedsføre de forskjellige produktene under forskjellige navn, selv om de kommer fra samme produsent. Fordelen med denne organiseringen er at dårlige erfaringer og assosiasjoner med et produkt ikke overføres til andre produkter i porteføljen, og bedriften er rustet til å takle uforutsette situasjoner. (Kotler og Keller 2009)

2.9.5.4 Distribusjon

Det vil være forskjellige distribusjonskanaler å ta hensyn til, slik som: kanaler, logistikk, lager, transport, beliggenhet og sortiment. Distribusjonskanalen sin hovedoppgave er å fremstille, selge eller levere produktet til forbrukeren. Dette kan være grossister, agenter, distributører eller detaljister. (Kotler 2005)

2.9.5.5 Posisjonering

Produktposisjonering kan sees på som prosessen med å utvikle en strategi for hvilken oppfatning forbrukeren skal ha av produktet. Dette er essensielt å definere for bedriften, med tanke på hvordan produktene skal fremstå og hvordan man skal bruke markedsmiksen. Hvordan man ønsker å posisjonere seg påvirker segmentering, pris, plass, produkt og design samt promosjonen av produktet (Ries og Trout 1982, referert i Kotler 2005)

3.0 Metode

“Metode er en vitenskapelig fremgangsmåte med hensikt å utforske ukjente fenomener eller tilstander” i følge Gripsrud (2010). Når vi nå ønsker å penetrere en konkurransearena preget av sterk konkurranse fra eksisterende konkurrenter og

substitutter, så er det essensielt at vi skaffer oss den informasjonen som er nødvendig å vite om arenaen. I tillegg er vårt produkt så innovativt og nyskapende at det ikke finnes noe likt produkt på det eksisterende markedet. Bruk av sekundærdata alene vil ikke være nok til å gi oss gode indikatorer på hvordan markedet vil respondere. Vi ønsker derfor å gjennomføre en primærdataanalyse for å utforske markedet (eksplorativt design), og beskrive markedet (deskriptivt design). Disse analysene vil gi oss noen indikatorer på hvordan potensielle kunder vil reagere og agere på vår produktportefølje, samt gi oss informasjon om hvor utfordringer og mulighetene ligger. På bakgrunn av problemstillingen vår og den ukjente tilstanden i markedet vi ønsker å etablere oss i, har vi kommet frem til følgende beslutningsproblem, analyseformål og undersøkelsesspørsmål.

Beslutningsproblem: Er det et marked for e-Scape innen det norske bedriftsmarkedet?

Analyseformål: Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge behov og eventuelle markeder for e-Scape sine produkter, samt avdekke dette markedets vilje og evne til å benytte seg av tilbudet. Denne informasjonen skal belyse hvilken strategi som er mest hensiktsmessig å benytte ved penetrasjon av markedet.

Undersøkelsesspørsmål

- Hvilke behov har de forskjellige aktørene?
- Hvor ofte investerer bedriftene i nyere teknologi?
- Er det vilje til å bruke vårt produkt?

3.1 Utvalg

Dette beslutningsproblemet er relevant for oss da den er i tråd med den overordnede problemstillingen om etablering i det norske bedriftsmarkedet. Vi har valgt å intervju respondentene fra forskjellige bransjer, for å kartlegge hvilke markeder som er fordelaktige for e-Scape. Utvalget blir tilfeldig valgt ut basert på forvalt.no sine databaser.

3.2 Primærdata

Den kvalitative tilnærmingen vår vil i stor grad være preget av eksplorativt design, slik at vi danner oss et bedre bilde av faktisk situasjon, hva vi trenger å

vite mer om og hvordan behovet er hos bedriftene.

Her vil vi i hovedsak fokusere på e-Scape sine samarbeidspartnere, for å belyse deres erfaringer, tanker og råd rundt produktet og dets bruksområder. Vi vil også kartlegge deres videre bruk og forbruk av produktet og porteføljen. I tillegg ønsket vi å kartlegge hvilke produktattributter som blir mest verdsatt på bedriftsmarkedet, samt hvilke bransjer som har mest bruk for e-Scape sin innovative løsning. Basert på svarene som kommer frem her så ønsker vi å danne oss noen formeninger om hva som må testes i den kvantitative undersøkelsen.

Den kvantitative forskningen vil i hovedsak bære preg av deskriptivt design, for å beskrive den faktiske tilstanden opp mot tanker som vi har dannet oss i den kvalitative delen. Dette vil foregå gjennom kortere spørreskjema som vil bli sendt ut til aktuelle kandidater innen bransjen vi ønsker å penetrere.

3.3 Sekundærdata

Av sekundærdata vil det være relevant å se på salgsstatistikker fra andre aktører, ekspertuttalelser og andre relevante statistikker som kan fortelle oss noe om etablering og salg både nasjonalt og internasjonalt. Bedriften har flere relevante statistikker og analyser som er viktige å se på og ta med i betraktningen både under utredelse av kvalitativ og kvantitativ undersøkelse, og ved analysen av våre innsamlede data. Disse gir oss god informasjon om hva vi bør finne ut mer om i undersøkelsen, og kan være med på å støtte under, forkaste eller vurdere våre funn.

3.4 Praktisk gjennomførelse

3.4.1 Kvalitativ metode

Den praktiske gjennomførelsen vil foregå gjennom en dybdeanalyse der vi møter samarbeidspartnerne og interessentene til e-Scape (Vedlegg #2). Funnet i denne undersøkelsen vil videre bidra til utformingen av den kvantitative undersøkelsen.

3.4.2 Kvantitativ metode

Den kvantitative undersøkelsen vil bli sendt ut til bedrifter gjennom digitale analyseprogrammer. Kontakt vil bli opprettet via telefon først for å opptre på en ryddig og god måte. De aktuelle respondentene vil bli trukket ut på forhånd, der vi har som mål å få inn rundt 50 svar. Dette etter råd fra vår veileder. Alle

respondenter vil få mulighet til å avslå deltakelse, og vil bli opplyst om sine rettigheter.

Vi gjennomførte en kvantitativ undersøkelse på bedriftsmarkedet, i den hensikt å undersøke markedspotensialet hos de forskjellige aktørene. Vi ønsket i tillegg til utfordringene vi fant i den kvalitative undersøkelsen å kartlegge utfordringer rundt produktet og kommersialisering innen arenaen vi testet. Spørreskjemaet ligger som vedlegg #4.

Vi startet undersøkelsene med en innledende tekst som forklarte hvem vi var, testens formål og respondentens anonymitet. 53 respondenter valgte å godta vilkårene, mens 109 respondenter valgte å avslutte testen på dette tidspunktet. Videre benyttet vi spørsmål 2, 3 og 4 til å kartlegge respondenten. Dette gir oss indikasjoner på hvilke bransjer som vil være mest hensiktsmessig for oss å penetrere, og hvilke bransjer som har bruk for produktet, samt vilje og evne til å kjøpe produktet.

Spørsmål 5 og 6 viet vi til å kartlegge bedriftenes egen formening om innovasjon i egen bedrift. Vårt produkt er innovativt, og vi så det dermed som hensiktsmessig å se på holdninger til innovasjon i konkurransearenaen, og i hvilken grad respondentene har vilje til å teste nye innovative produkter.

Da det totale produkttilbudet hos e-Scape ikke er ferdigutviklet så fant vi det hensiktsmessig å utvikle dette før kommersialisering. Vi viet derfor spørsmål 7, 8 og 9 til å kartlegge hvilke faktorer ved investeringer som påvirker bedriftene mest ved investeringer, for videre å se på hvordan dette kan være med å gjøre produkttilbudet attraktivt og enkelt for kunden å få tilgang til.

For å spesialtilpasse kommunikasjonen og segmenteringen testet vi i spørsmål 10 og 11 hvilke forskjellige sammenhenger bedrifter benytter lydanlegg. Vårt produkt har klare begrensninger innen noen områder slik som fyldig lyd/bass, og det er derfor hensiktsmessig å se på segmenter med behov for de kvalitetene e-Scape er overlegne på.

Spørsmål 12 og 13 har som hensikt å kartlegge nåsituasjon hos respondentene og kan være med å indikere potensielle marked i eksisterende bygninger. De sier

også noe om holdninger til konkurrerende produkter. Videre forklarte vi om produktet, dets kvaliteter og fordeler, før vi benyttet spørsmål 14 og 15 til å undersøke respondentenes holdninger til e-Scape sine spesifikke egenskaper.

Til slutt forklarte vi hva en forretningsmodell er, og benyttet spørsmål 14, 15 og 16 til å kartlegge kjennskap, holdninger og bruk av forretningsmodeller.

Hensikten med disse spørsmålene baserer seg på teorien om at alle prosesser i bedriften må koordineres og samkjøres for å føre til best mulig kommersialisering.

For å samle inn data og analyse av svar har vi brukt Confirmit, et datainnsamlingsprogram som gjennomførte enkle analyser for oss.

Oppgaven vil på enkelte områder være preget av vår konfidensialitetsavtale med e-Scape. Dette har vi vurdert særskilt under de aktuelle spørsmålene.

3.4.3 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet er i hvilken grad målingen vil gi det samme resultatet dersom det blir gjentatt mange ganger (Grenness 2004). Validitet er betegnelse på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle eller undersøke (Grenness 2004).

Validiteten rundt undersøkelsen vil være noe begrenset ettersom vi har skrevet en non-disclosure agreement (NDA) med e-Scape, og dermed ikke kan utrede nok om produktet til kundene. Samtidig er det viktig å ta med i beregningen at dette er en undersøkelse som kun dekker en svært begrenset andel av den totale populasjonen, der alle bransjer ikke vil få kunne være med som respondenter. Dette er en forutsetning vi har vært nødt til å ta av økonomiske og tidsmessige grunner, og er med på å påvirke reliabiliteten. Vi mener likevel at testen vil kunne gi oss gode indikasjoner på faktorene vi ønsker å teste.

4.0 Resultater

4.1 Kvalitativ undersøkelse

Vi gjennomførte en kvalitativ undersøkelse for å innhente mer informasjon rundt produktet og dets potensielle og faktiske egenskaper. Respondentene var utvalgt på bakgrunn av deres erfaring og kjennskap til produktet. (Vedlegg #3)

4.1.1 Produktet

Når det gjelder produktets egenskaper så kommer det frem i undersøkelsen at disse er svært gode. De viktigste produktegenskapene som trekkes frem er

utseende, lyd kvalitet og tilpasningsevne. Lydspredningen blir også trukket frem som en av de mest fordelaktige attributtene ved produktet, da dette gjør lokasjonen på høyttaleren uviktig. Andre positive egenskaper ved produktet er at det er gjenvinnbart og har kort produksjonslinje.

4.1.2 Utfordringer ved produktet

En av hovedutfordringene til produktet er at det per i dag ikke er utviklet et ferdig konsept for salg. Det ligger ingen forretningsmodell bak produktet, da spesielt med tanke på posisjonering, promotering, produksjon og produktutvikling. En annen viktig utfordring som kommer frem i undersøkelsen er produktets manglende bassetone, samt fylde i lyden. For å gjøre produktet uavhengig av takhimlinger er det viktig å finne en rammeinnfestning som gjør at produktet kan festes på vegger og andre hensiktsmessige områder.

4.1.3. Potensielt produkt for å optimalisere det mot b2b-markedet

Det kommer frem i undersøkelsen at respondentene ser på lydmaskering og kompatibiliteten med forskjellige software som noen av de mest spennende fremtidige løsningene. Samtidig mener respondentene at produktet kan bli mer brannsikket.

4.1.4 Segmentering

Respondentene nevner svært mange forskjellige områder hvor man kan bruke høyttalerne. Fellestrekkene er at det er en bred enighet om at man ikke vil bytte ut eksisterende løsninger i eksisterende bygg, men må satse på nybygg. På grunn av produktets manglende fylde og bass vil produktet mest sannsynlig bli brukt som en informasjonsspreder/"public announcements", og det er derfor hensiktsmessig å se på nybygg med bruk for et felles kommunikasjonssystem.

4.1.5 Faktorer som er avgjørende for bedrifter ved valg av produkt på B2B

Respondentenes oppfatning vedrørende viktigheten av forskjellige faktorer ved valg av leverandør på bedriftsmarkedet, er variabel. En respondent mener at kvalitet er viktigst, mens en annen mener matchen mellom pris og kvalitet er viktigst. Ettermarked og service ser ut til å være en gjennomgående viktig faktor, på grunn av trykgheten dette skaper hos forbruker. Når det gjelder produktet så kommer det tydelig frem at det må levere bedriftens budskap og gjenspeile bedriftens "image". Pris er viktig, men visuell karakter kan forsvare en høyere

pris. Det er også viktig at man får det man er lovet, altså en korrelasjon mellom markedsføring og virkelighet.

4.1.6 Trender på bedriftsmarkedet

Trendene ser ut til å gå mot fokus på inneklima. Dårlig innemiljø og støy på arbeidsplassen er viktige faktorer som påvirker folk sin trivsel på arbeidsplassen. Flere og flere utbyggere legger vekt på godt inneklima. e-Scape kan derfor være en viktig bidragsyter til inneklima. Man vil gjerne ha bygg som “er gode å gå inn i” og som har en positiv atmosfære. Med inneklima så handler det om lyd- og visuell komfort. Respondentene er derimot usikre på hvorvidt e-Scape vil ha dårlig innflytelse på klimatak på grunn av luftgjennomstrømning.

4.1.7 Bruk av dataene

Basert på disse svarene ønsker vi å teste påstandene videre for å se om dette er en utbredt innstilling i hele markedet. Da spesielt med tanke på viktigheten av forretningsmodell, trender, avgjørende beslutningsfaktorer, segmentering og nytteverdien av innovasjonen til e-Scape. For å teste dette skal vi gjennomføre en kvantitativ undersøkelse.

4.2 Kvantitativ undersøkelse

4.2.1 Spørsmål

Komplette resultater med grafer ligger som vedlegg #5.

Spørsmål 2: Hvilken bransje tilhører din bedrift

Det vi ser ut i fra bransjetilhørigheten er at de aller fleste respondentene i denne undersøkelsen tilhører byggbransjen eller industri og produksjon. Disse utgjorde til sammen 47,1 % av totalt antall respondenter. Med tanke på det relativt lave antallet respondenter skulle vi gjerne sett at fordelingen hadde vært jevnere. Bakgrunnen til denne fordelingen kan ha base i holdninger til spørreskjema, tilgjengelig tid i aktuell tidsperiode og for snevert utvalg fra vår side. Dette vil prege undersøkelsens validitet i forhold til hele markedet, men vil likevel gi oss verdifulle indikasjoner.

Spørsmål 3: Hvilken landsdel tilhører din bedrift?

Når det gjelder respondentenes representasjon, så er det en langt jevnere fordeling i Norge. Kun 3,8 % oppgir at de har en internasjonal tilhørighet. Flest

respondenter finner vi i Vest-Norge, med 24,5 %. Sør -, Øst – og Midt-Norge, samt i hele landet er respondentene langt jevnere fordelt, der svarene ligger fra 15,1 % til 18,9 %. Nord-Norge er lavere representert med 5,7 %. Dette er en god fordeling, der grunnen til lavt respondentantall i Nord-Norge kan ha bakgrunn i den lave andelen bedrifter i denne regionen.

Spørsmål 4: Hvor stor omsetning har din bedrift?

Omsetningen hos respondentene har en tydelig tendens til å ligge over 25 000 000 kr. Dette svarer hele 69,8 % av respondentene. Dette indikerer at det er store bedrifter som har valgt å svare på undersøkelsen, til tross for vårt varierte utvalg. Dette vil være med å prege undersøkelsen, i form av respondentenes kjøpekraft, livssyklus og kompetanse. Det kunne vært hensiktsmessig for oss å få laget en større skala for å undersøke segmentet nærmere, undersøkelsen sett i retrospekt.

Spørsmål 5: Min bedrift er innovativ

Majoriteten av respondentene påstår at de tilhører en innovativ bedrift, i stor eller svært stor grad. Hele 56,6 % mener dette er en korrekt påstand for deres bedrift. En undersøkelse utført av European Innovation Scoreboard (EIS) i 2010 konkluderer med at Norske bedrifter kun er middelmådige på innovasjon. (HegnarOnline 2010) Avviket kan skyldes forskjellige oppfattelser av innovasjon, samt variabler i testen hos EIS. Likevel indikerer dette at norske bedrifter ikke er så innovative som de burde være. Videre viser testen at 18,9 % svarer “i liten grad”, like mange som svarte “i svært stor grad”. Dette tyder på at mange ledere mener at deres bedrift kan bli mer innovative.

Spørsmål 6: Min bedrift satser på innovativ teknologi

47,2 % av respondentene sier at deres bedrift satser på innovativ teknologi i stor grad, mens 18,9 % svarer det samme i svært stor grad. Dette er selvfølgelig svært oppløftende tall for e-Scape. Produktet er enda ikke presentert, og innovativ teknologi kan omfatte mange forskjellige løsninger. Kun 7,5 % svarer i svært liten grad, noe som indikerer en sterk vilje i markedet til å teste ut nye teknologiske løsninger.

Spørsmål 7: Hvilke faktorer er viktigst ved nyinvesteringer?

Dette spørsmålet hadde som hensikt å kartlegge de mest fremtredende forholdene som påvirker kjøp. Det vi kan se er at funksjonalitet, produktkvalitet og pris er de absolutt viktigste faktorene ved investeringer. 83 % svarer at funksjonalitet er viktigst. Med funksjonalitet har vi her tenkt på bruksområder, brukervennlighet og tilpasningsevne. Pris er den nest viktigste faktoren, med 60,4 % avkryssninger, mens produktkvalitet får 50,9 %. Dette stemmer bra overens med resultatene som kom frem i den kvalitative undersøkelsen. Der var det en bred enighet blant respondentene om at service, pris og kvalitet var de mest fremtredende faktorene ved valg av leverandør. I undersøkelsen kommer det frem at 26,4 % mener service er en av de viktigste driverne.

Spørsmål 8: Dersom din bedrift skulle gått til anskaffelse av et nytt lydanlegg, hvilke faktorer ville da ha vært viktigst?

Respondentene trekker spesielt frem pris og lydgjengivelse som de viktigste faktorene ved kjøp av et nytt lydanlegg. Faktorer som kompatibilitet, service og lang levetid scorer også høyt i testen, med henholdsvis 39,6 %, 26,4 % og 30,2 %. Utseende ser ut til å spille en relativt liten rolle, da diskret design og lekkert design får kun henholdsvis 9,4 % og 18,9 %. Dette understreker mye av funnene ved generelle investeringer, og bekrefter at pris og service er viktig. En feilkilde her er at produktkvalitet ikke ble inkludert som et alternativ.

Spørsmål 9: Hvilke kanaler benytter bedriften din til investeringer i teknologi?

De mest alminnelige kanalene bedrifter benytter ved anskaffelse av teknologi ser ut til å være gjennom butikk/forhandler, anbud og gjennom samarbeidspartnere. Disse scorer henholdsvis 36 %, 38 % og 46 %. Kanaler som grossist og direkte salg scorer lavt, med 12 % og 8 %. Dette gir tydelige indikasjoner på hvilke kanaler e-Scape bør benytte ved valg av sin distribusjonsstrategi. 70 % av respondentene har en omsetning på over 25 000 000. I det segmentet er det ofte anbud som er anskaffelsesmetoden. I tillegg er det også mye industri og anlegg blant respondentene.

Spørsmål 10: Hvor benytter din bedrift høyttalerfunksjoner jevnlig?

Det er en tydelig indikasjon i undersøkelsen som tyder på at høyttalere i stor grad blir brukt i konferanserom. Her oppgir 58,5 % av respondentene at de benytter høyttalerfunksjoner jevnlig. 35,8 % av respondentene svarer at de ikke benytter høyttalerfunksjoner jevnlig, noe som kan være negativt for e-Scape. Dette kan indikere at en vesentlig del av markedet ikke har bruk for produktene til bedriften. Konferansesaler trenger tydelig lyd, med god lydgjengivelse. Det kommer frem av den kvalitative undersøkelsen at det er en av de fremste kvalitetene ved produktet.

Spørsmål 11: I hvilken sammenheng benytter din bedrift høyttalerfunksjoner?

Her ser vi at 52,8 % svarer at de benytter høyttalerfunksjoner i sammenheng med konferanser, noe som er i samsvar med spørsmål 10. Det er også 30,2 % som svarer at de ikke benytter høyttalerfunksjoner, noe som er 5 % mindre enn spørsmål 10. Dette kan skyldes uklarheter i spørsmålet, eller misoppfattelse hos respondenten. 24,5 % svarer at de benytter høyttalerfunksjoner til informasjon til ansatte, mens 11,3 % svarer at de benytter det som informasjon til kunder. Testen indikerer dermed at høyttalerfunksjoner i stor grad blir brukt til informasjonsspredning i tillegg til konferanse. Dette er kvaliteter som e-Scape er særdeles konkurransedyktige på. 22,6 % av respondentene bruker høyttalerfunksjoner til musikk, og det er kvaliteter som bedriften ikke kan konkurrere på.

Spørsmål 12: Jeg er tilfreds med eksisterende lydanlegg

Når det gjelder tilfredshet rundt eksisterende lydanlegg hos de representerte bedriftene så svarer 30,2 % at de er fornøyde med dagens løsning, mens 9,4 % svarer at de er svært fornøyd. 20,8 % svarer at de er delvis fornøyd. Dette tyder på at konkurransen er hard, og at det er en hard konkurransearena å penetrere. Likevel er det flest svar på "ingen formening", med 35,8 %. Dette skaper muligheter for at det finnes marked, men kan muligens indikere en likegyldighet eller uvitenhet rundt lyd kvalitet og produkt kvalitet. Kun 1,9 % svarer "misfornøyd" og "delvis misfornøyd".

Spørsmål 13: Bakgrunnsstøy påvirker meg, mine kunder og/eller ansatte (støy fra vifter, aircondition, maskiner, fellesarealet ol.)

Dette spørsmålet tar utgangspunkt i det potensielle produktet, der man skal installere en komponent for lydmaskering. 3,8 % svarer at støy påvirker arbeidsdagen i stor grad, mens 26,4 % svarer at det påvirker arbeidsdagen i noen grad. Dette indikerer at nesten 1/3 av markedet har behov for bedre inneklima når det gjelder støyforurensning. 24,5 % svarer derimot at det påvirker bedriften i liten grad, og 7,5 % svarer “ikke i det hele tatt”. Den jevne fordelingen har nok mye å si for utvalget av bedrifter, der vi ser at en stor del av respondentene holder til i byggbransjen hvor arbeid ofte foregår ute eller i særdeles støyutsatte arbeidsmiljø. Det er også en svært stor andel som svarer “ingen formening”, noe som kan være preget av ovennevnte problemstilling.

Spørsmål 14: Kunne disse løsningene vært en aktuell investering for din bedrift, sett bort fra kostnader?

Her har vi valgt å forklare produktet og dets kvaliteter for respondenten, på et overordnet nivå som en konsekvens av vår NDA med e-Scape. Da vi ikke har en fastsatt pris så valgte vi å ekskludere dette som en faktor. Vi ser at det er flest respondenter som er positive til egenskapene ved produktet, med 39,6 % som svarte “ja”. Det er likevel mange som ikke ser fordelene på samme nivå, med 32,1 % respondenter på “nei”. Mange respondenter er usikre i forhold til produktet. Ved dette spørsmålet kan man være kritisk til verdiene man får frem, da det er flere mulige feilkilder. Respondenten kan ha fått en feilaktig oppfattelse av produktet, vi har ikke inkludert bilder og har forholdt oss på en relativt overflatisk beskrivelse av konfidensialitetsgrunner. Likevel indikerer testen at fordelene ved produktet er attraktivt hos en stor del av respondentene.

Spørsmål 15: Hvilken egenskap er mest aktuell for din bedrift ved dette produktet?

Funksjonalitet kommer frem som den mest foretrukne kvaliteten ved produktet vi beskrev, med 30,2 %. Dette er i tråd med respondentenes svar på spørsmål 7, der funksjonalitet er den viktigste egenskapen ved investeringer. Videre er lydspredning en ønsket kvalitet, med 17 %. Også her kan man være kritisk til metoden som blir veldig enkel i utforming som konsekvens av

konfidensialitetshensyn. Likevel ser vi en tendens til at kvalitet er ettertraktet blant respondentene.

Lydreduksjon får kun 3,8 %, noe som ikke stemmer overens med spørsmål 13. Langt færre respondenter velger dette alternativet i forhold til respondenter som påsto at støy påvirket arbeidsdagen deres. En grunn til denne manglende korrelasjonen kan være lite kunnskap om produktet og skeptiske respondenter, da dette er et relativt nytt produkt innen bransjene vi har testet.

Kvalitet scorer 9,4 %, noe som ikke korrelerer med spørsmål 7. Ved spørsmål 7 gjorde respondentene det klart at kvalitet er en av de viktigste driverne bak investeringer, med 50,9 %. Det kan være at produktets oppfattede fordeler er så sterke at kvalitet ikke er av samme betydning. En annen faktor som kan ha vært avgjørende er at vi beskriver lite om selve produktkvaliteten i produktbeskrivelsen.

17 % svarer “ingen” eller “vet ikke” på hvilke attributter som er mest aktuelle ved produktet. Dette stemmer bra med de svarene vi har funnet tidligere i spørsmål 10, 11 og 12, der det kommer frem at en vesentlig andel av respondentene ikke benytter lydanlegg eller ikke har noen formening om sine lydanlegg.

Spørsmål 16: Er du kjent med din bedrift sin forretningsmodell?

94,3 % av respondentene er kjent med forretningsmodellen til bedriften deres.

Dette er naturlig da de fleste respondentene er ledere i en eller annen form innen bedriften.

Spørsmål 17: En forretningsmodell er hensiktsmessig for min bedrift

Respondentene ser ut til å være enige om at en forretningsmodell er hensiktsmessig, da 84,9 % sier seg enig i påstanden. Dette er fordelt over “svært enig”, “enig” og “delvis enig”, med verdiene 34 %, 35,8 % og 15,1 %.

Kun 7,6 % sier seg uenig i påstanden. Resterende 7,5 % svarer “vet ikke”, noe som tyder på en viss usikkerhet rundt verdien av en forretningsmodell.

Spørsmål 18: Min bedrift bruker forretningsmodellen aktivt i den daglige driften

Her kommer det frem klare indikasjoner på at respondentene benytter forretningsmodellen aktivt i den daglige driften. Hele 83 % er enige i at de

benytter forretningsmodellen aktivt, mot 9,5 % som er uenige. 7,5 % svarer “vet ikke”, noe som stemmer bra med spørsmål 17.

4.2.2 Feilkilder

Denne spørreundersøkelsen har i ettertid vist seg å inneholde noen uklarheter som kan ha påvirket resultatets validitet og reliabilitet.

- Gjennomføringen av testen ble gjort med åpne linker, av hensyn til å treffe rett person i firmaet ved videresending av epost. Dette kan påvirke undersøkelsens validitet da vi ikke med sikkerhet kan vite at riktig respondent nås.
- Utvalget viste seg å være snevert. Enkelte bransjer var overrepresenterte, noe som førte til få respondenter fra andre bransjer i utvalget vårt.
- Spørsmålene knyttet til produktet til e-Scape gir kun en enkel indikasjon, da respondenten ikke vet helt hva han svarer på som en konsekvens av taushetserklæringen gruppen har underskrevet.
- Spørsmål 9 og 11 kunne med fordel hatt flere svaralternativer, da svært mange svarte “annet”.
- Spørsmål 3 kunne åpenbart hatt en større skala, da mange svarte “over 25 000 000”.
- Høy andel av respondentene svarte at de bruker anbud i anskaffelsesprosesser. Dette kan ha bakgrunn i at det er mange respondenter innen bygg og anlegg, samt at mange respondenter svarte over 25 000 000 kr i omsetning. Dette er et segment der anbud er mye mer vanlig enn hos mindre aktører.

5.0 Forretningsplan

5.1 Forretningsmodellens eksterne omgivelser

Her ser vi nærmere på alle eksterne forhold som påvirker forretningsmodellen (Vedlegg #1). For å vurdere disse eksterne faktorene har vi vurdert bedriftens omgivelser, konkurrenter, substitutter, interessenter og gjennom analyser som PESTEL. (Vedlegg #6)

5.1.1 Nøkkeltrender

5.1.1.1 Sosiale og kulturelle trender

De sosiokulturelle trendene som er relevante for e-Scape sitt produkt er at kundene i stor grad er opptatt av miljø. Dette omhandler energieffektivitet, levetid

og materialer. Det er også et økende fokus på design og inneklima. Ved design er trenden i stor grad rettet mot integrerte løsninger på AV-markedet. Spørsmål 5 i undersøkelsen indikerer også at det er et fokus på innovasjon.

5.1.1.2 Sosioøkonomiske trender

I vår analyse fant vi hvilke faktorer som er viktige ved investeringer i bedrifter. Trendene i våre funn tyder på at pris, produktkvalitet og funksjonalitet er de absolutt viktigste pådriverne bak et salg, jfr. spørsmål 8. Kundene forventer ofte å få løsninger som er kompatible med PC og mikrofoner. Dette definerer vi derfor som de viktigste sosioøkonomiske trendene.

5.1.1.3 Juridiske trender

De juridiske trendene som kommer frem er blant annet statlige reguleringer. Dette kan være reguleringer innen offentlig sektor, der anbud er konkurranseformen som må benyttes ved kjøp over 500 000 kr. I analysen vår svarer 38 % at de handler gjennom anbud, noe som tyder på at dette er en relevant regulering å ta hensyn til.

5.1.1.4 Teknologiske trender

Trendene på den teknologiske fronten ser ut til å gå mot en trådløs teknologi, med behov for integrerbare og skreddersydde løsninger. Det tyder også på at bruk av mobilapplikasjoner vil være en teknologisk nyvinning som vil erstatte flere eksisterende løsninger. Bedrifter blir i stadig større grad opptatt av godt inneklima, noe som åpner for teknologien bak lydmaskeringen og de akustiske fordelene som ligger hos e-Scape. 1/3 av respondentene i vår undersøkelse svarer at støy påvirker arbeidsdagen i noen grad, noe som bekrefter at inneklima er noe man kan forbedre.

5.1.2 Markedskrefter

5.1.2.1 Segmenter

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på bedriftskunder i Norge. Våre analyser viste at bedrifter hovedsakelig er fornøyd eller delvis fornøyd med eksisterende lydanlegg, og vi har derfor i hovedsak valgt å se på nybygg. Dette vil være med å bygge opp under produktets posisjon hos forbruker som eksklusivt og fremtidsrettet. Kundebasen til e-Scape vil i hovedsak være brukerkunder på

bedriftsmarkedet, der kunden handler ferdige produkter klare til bruk. I tillegg viste undersøkelsene våre at høyttalere på bedriftsmarkedet i stor grad brukes i konferanserom og møterom. Vi har derfor valgt å også inkludere konferansehoteller og banker som er hyppige brukere av konferanseløsninger. Det er også rimelig å anta at bedrifter med en omsetning på over 25 000 000 kr har møterom og/eller konferanserom.

e-Scape er per dags dato en produktorientert bedrift med fokus på å produsere unike produkter med fremragende egenskaper. En viktig forutsetning ved denne bedriftsorienteringen er at kunden verdsetter kvalitet over andre egenskaper. Våre analyser viste at på bedriftsmarkedet er produktkvalitet, funksjonalitet og pris kvaliteter som verdsettes høyere enn andre faktorer. Vi ser derfor at denne orienteringen er fordelaktig for bedriften.

5.1.2.2 Behov og etterspørsel

Undersøkelsen viste oss at bedriftene i stor grad er fornøyde eller ikke har noen formening om kvaliteten rundt dagens høyttalerløsning. Kun 3,8 % svarer at de ikke er fornøyde, noe som tyder på at det foreløpig er lite behov for e-Scape sitt produkt i markedet vi ønsker å penetrere. Likevel svarer 39,6 % av respondentene at vårt produkt kunne vært en aktuell investering for bedriften deres. Det kan være flere grunner til denne mangelen på korrelasjon, blant annet kan bedriftene ha svart med tanke på nybygg. Formuleringen vår kan ha vært ledende, og produktet kan derfor fremstå som så overlegent at respondenten blir imponert. Samtidig var det mer enn 35 % som svarte “vet ikke” på spørsmål om de var fornøyd med eksisterende høyttalere, og det kan være denne gruppen som har svart “ja” på spørsmål 14.

Videre ser vi at det finnes et behov for vårt produkt gjennom spørsmål 13, men det kan tyde på at etterspørselen ikke er der ved å se på spørsmål 12.

5.1.2.3 Markedstrusler

Markedstruslene som vil møte e-Scape vil i stor grad knyttes opp mot markedets respons mot produktet. Vi mener at bedriften må klare å kommunisere sine produktfordeler ut til markedet på en troverdig måte, som igjen fører til salg. Samtidig er det noen relative inngangsbarrierer som vil være med å true penetrasjonen av markedet. Bedriften har ingen garantier for sin eksistens om

noen år på grunn av sin usikre økonomi, og kundene vil derfor reservere seg mot kjøp da service, tjenester og ettermarkedet er usikkert. Det kan også oppstå komplikasjoner rundt det å opprette gode priser hos distributører da våre konkurrenter er etablert hos disse. Som undersøkelsen vår tilsier så er det en hard konkurransearena, der bedriftene har høye byttekostnader.

Markedsaksept er nødvendig for en nyoppstartet bedrift. Skal man klare å selge produkter, må man bruke tiltak slik som markedsføring, tilpasning av pris og vurdering av eksisterende distribusjonskanaler. Per dags dato finnes det ingen direkte konkurrerende alternativer til e-Scape sitt produkt eller dets egenskaper. Risikoen forbundet med imiterbarhet betraktes dermed som relativt lav.

e-Scape har sendt inn patentsøknader, men det er ingen forsikring om at e-Scape får enerett. Dersom patentsøknaden blir godkjent, vil risikoen for at konkurrentene kopierer produktet være vesentlig lavere. Gjennomgående er risikoelementene av lav eller middels sannsynlighet. For komplett risikoanalyse, se vedlegg #7.

5.1.2.4 Byttekostnader

Byttekostnader er den opplevde kostnaden en bedrift har med å bytte fra en leverandør til en annen. e-Scape kan ikke konkurrere på pris per dags dato som en konsekvens av størrelsen på bedriften samt utfordringer med likviditet. De byttekostnadene bedriften kan konkurrere på er basert på lavere kostnader i lengre perspektiv, bedre inneklima, visuelle og audiovisuelle forbedringer samt service og relasjoner. Samtidig kan man igjennom effektivisering av forretningsmodellen senke kostnader og effektivisere driften for å oppnå optimal styring av den daglige driften. Det kommer frem i undersøkelsen at bedriftene stort sett er fornøyd med dagens høyttalerfunksjoner. Derimot sier undersøkelsen at det er behov for bedre inneklima og at respondentene er interesserte i vårt produkt. Det kan tyde på at byttekostnadene i bransjen er middels.

5.1.2.5 Kundens vurdering

Vi vet ingenting om kundens referansepris, eller hvilke marginer det er mulig å oppnå. På grunn av dette har vi tatt noen forutsetninger i våre videre økonomiske beregninger. Dette med tanke på pris, dekningsbidrag og markedspotensial. Konkurrerende produkter har blitt vurdert tidligere i oppgaven.

5.1.3 Økonomiske faktorer

5.1.3.1 Makroøkonomiske forhold

Det vi kan se av makroøkonomiske forhold som kan påvirke kommersialiseringen av produktet til e-Scape er den globale usikkerheten i finansmarkedet. Denne usikkerheten svekker muligheten til finansiering, og svekker kjøpekraften hos potensielle kunder. Det er i tillegg en faktor som er med på å påvirke i hvilken grad bedrifter er villige til å ta risiko i nye produkter. Bedriften er mer kritisk og reservert mot vår type produkter. Produktet til e-Scape er en teknologiinvestering som ikke er en nødvendighet og derfor kan innkjøp enkelt utsettes.

5.1.3.2 Kundenes kjøpekraft

I henhold til resultatene fra undersøkelsen har 69,8 % av respondentene en omsetning på over 25.000.000kr – og kan da sies å ha en god kjøpekraft. Vårt definerte segment er nybygg, banker og konferansehotell. Dette er tradisjonelt også bransjer med høy kjøpekraft hvor det er mye penger i omløp samt hard konkurranse mellom aktørene. Forholdene ligger til rette for vårt produkt sett fra et økonomisk og brukerrelatert synspunkt. Den tekniske kapasiteten trenger ikke å være høy rundt vårt produkt, og den tekniske infrastrukturen hos kunden trenger ikke være av høy kvalitet.

5.1.3.3 Produkter og tjenester

Produktet e-Scape tilbyr per dags dato er en flat høyttaler designet for å passe i takhimlinger. Den har også et visuelt bra uttrykk. Produktet har unike egenskaper i forhold til lydspredning og fremtidige løsninger. Samtidig har det fordeler i form av vekt og tilpasningsdyktighet. Dette gir et godt utgangspunkt for differensiering i et trangt marked, og gir bedriften fordeler i POD. Fremtidens løsninger er lyddemping, dynamisk lydgjengivelse og tilpasset visuelt design. De mest attraktive løsningene ved produktet er i følge vår undersøkelse funksjonalitet og lydspredning. Videre viste de kvalitative intervjuene at det fysiske produktet har utfordringer i forhold til bass og fylde i lyden. Produktet er samtidig enkelt å bruke og installere, som sammen med produktets gode attributter fremmer adopsjon. Likevel finnes det ingen strukturert plan for hva som skal tilbys og hvordan det skal bli distribuert. e-Scape ønsker å benytte merkearkitekturen “branded house”, der de selger forskjellige produkter under samme navn. Vi er av den oppfatning at “branded house” er hensiktsmessig i bransjen e-Scape

konkurrerer i. Ved å benytte samme navn på hele produktporteføljen vil man kunne overføre gode assosiasjoner videre til andre produkter, og skape en bedre effekt rundt WOM. I høytalerbransjen er det få ting som kan gå galt, og kunden opplever den genuine kvaliteten som tilbys.

5.1.3.4 Finansiering

e-Scape ble etablert i 2009 og har siden da hatt fokus på forskning og utvikling av produktet. I den forbindelse har selskapet kun hatt driftskostnader. Dette har blitt finansiert av inntekter som har kommet fra eksterne aktører som Innovasjon Norge, Leiv Eiriksson Nyskaping og forskningsrådet. I starten av året 2012 er produktet ferdig utviklet og noe salg har blitt igangsatt, men ikke i noen storstilt skala. Av alle midler som har kommet inn sitter selskapet nå igjen med en egenkapital på rundt 300 000, som er nok til å holde selskapet flytende en liten stund til. Av tilgjengelige regnskapstall kan vi se at selskapet i 2010 har driftsinntekter tilsvarende 474 000 kr. Dette kommer fra tidligere ekstern støtte og kan ikke regnes som salgsinntekt. For 2010 og 2009 kan vi dessuten se at resultatet før skatt er fallende. Vi har ikke tilgang på regnskapet for 2011, men det vi vet er at det ikke har forekommet noen salgsinntekt av betydning. Det er derfor ingen tvil om at selskapet etter hvert vil befinne seg i en presset situasjon og at salgsprosesser må iverksettes snarest. (Proff 2012)

5.1.4 Industrikrefter

5.1.4.1 Leverandører og andre verdikjedeaktører

Produktet består av 3 hovedkomponenter: panel, exciter og rammeverk.

- Panel: e-Scape har forhandlet frem en forhandler i Norge som har kapasitet til å levere ønsket volum. Panelet er utformet med lasertilskjærte riller som sørger for lydspredning sammen materialet. Det foreligger i dag avtaler med leverandører, men disse er ikke formalisert ved kontrakt.
- Exciter: exciter er den komponenten som lager lyd, og plasseres midt på panelet. Den er beskyttet av et patent i USA, og kan derfor ikke benyttes der. Exciteren er en standardisert komponent som kan benyttes av andre brukere utenfor USA.
- Rammeverk: Rammeverket leveres av en norsk industriprodusent med gode betingelser.

5.1.4.2 Interessenter

Runar Kjølle Nilsskog og Robin Støckert er andelseiere i e-Scape. Nilsskog er daglig leder/styreleder, og eier 40 % i e-Scape. Robin Støckert er passiv eier med 40 % aksjer som privatperson, og 20 % igjennom sitt eget selskap, Soundscape Studios AS. Støckert har dermed aksjemajoritet i e-Scape. Torgeir Solberg fungerer som innleid konsulent og rådgiver for e-Scape, og er også styremedlem.

5.1.4.3 Konkurrenter

Innovasjonen til e-Scape ligger ikke i enkeltkomponenter, men å sette sammen flere løsninger til ett innovativt produkt. Konkurrenter vil derfor være aktører fra forskjellige arenaer, med forskjellig behovstilfredsstillelse. Vi har dermed vurdert konkurrenter ut ifra forskjellige nivåer basert på opplysninger fra e-Scape:

- Flate takhøytalere
 - o Her har vi identifisert produsentene Armstrong og NXT som aktuelle leverandører av flate takhøytalere. Denne teknologien er lite utbredt i Europa. Disse produktene har særdeles dårlig lyd kvalitet, og e-Scape har derfor store fordeler på dette området.
- Kjegleformede takhøytalere
 - o Disse høytalerne er ofte billige og gir brukbar lyd. Lydspredningen er derimot svært begrenset, og man trenger i snitt tre slike høytalere for å dekke samme areal som det e-Scape kan produsere. Produsenter av disse høytalerne er i hovedsak Martin og Krix.
- Små vegghøytalere
 - o Blir ofte brukt der høytalere er en absolutt nødvendighet og hvor kjegleformede takhøytalere ikke distribuerer tilfredsstillende lyd kvalitet. e-Scape har her en visuell fordel. Hovedkonkurrenter er EV, Bosch og Bose.
- Fronthøytalere
 - o Typisk store høytalere som gir høy og kraftig lyd. De er vanskelige å integrere eller gjemme og er ofte ikke av en visuelt god karakter, men har god lyd kvalitet. Typiske produsenter er EV, Mackie, JBL og Cerwin-vega.

5.1.4.4 Inntrengere

e-Scape vil selv fungere som en inntrenger. Siden produktet til nå er ukjent ser vi ingen potensielle inntrengere. Dette vil bli en større trussel etter hvert som produktet blir mer kjent.

5.1.4.5 Substitutter

Av substitutter så finner vi andre tilbydere av lydistribusjon som de mest aktuelle truslene. Vi har valgt å ikke se på substitutter som konkurrerer på andre produktfordeler, som eksempelvis visuelle trekk.

5.2 Bedriftens interne omgivelser

5.2.1 Bedriftens konkurransefortrinn

Ressurs	Verdifull?	Sjelden?	Vanskelig å imitere?	God organisering?	Impl. for konk.fortrinn?	Påvirk. for avkastning	Styrke? Svakheter?
Lokasjon	Ja, teknomiljø	Ja/Nei	Nei	Nei	Paritet	Normal	Styrke
Kompetans e	Ja	Nei	Nei	Nei	Paritet	Normal	Paritet
Produkt	Ja	Ja	Ja/nei	Nei	Varig fortrinn	Over normal	Styrke
Finansielle ressurser	Ja	Nei	Nei	Nei	Ulempe	Under normal	Svakheter

Her har vi vurdert de faktorene vi ser på som viktige internt i bedriften for at kommersialiseringen skal bli vellykket. Under følger våre vurderinger av de forskjellige punktene:

5.2.1.1 Produktutvikling

Produktet er svært verdifull da produktporteføljen er relativt liten og sjelden, siden produktet er helt nytt i det norske markedet. I seg selv er ikke produktet vanskelig å imitere, men det er i ferd med å bli patentert og vil da ikke kunne bli produsert av andre bedrifter. Det er også forbedringspotensial i organiseringen av produktet, gjennom merkearkitektur og produktets klassifiseringer. Lokasjonen til e-Scape er samtidig meget god da de sammen med NTNU kan utvikle et cluster-samarbeid for å drive med videre produktutvikling.

5.2.1.2 Interne økonomiske forhold

De finansielle ressursene bedriften har er verdifulle, men er av en størrelsesorden som gjør at de verken er sjeldne eller vanskelige å imitere. Disse virker også litt tilfeldig forvaltet, og har få ressurser bak seg.

5.2.1.3 Kompetansevurdering

Kompetanse er viktig for e-Scape, men er ikke en sjelden ressurs i et samfunn preget av høy utdannelse. De ressurspersonene som i dag driver e-Scape har god kompetanse, men mangler kunnskap på salg og marked.

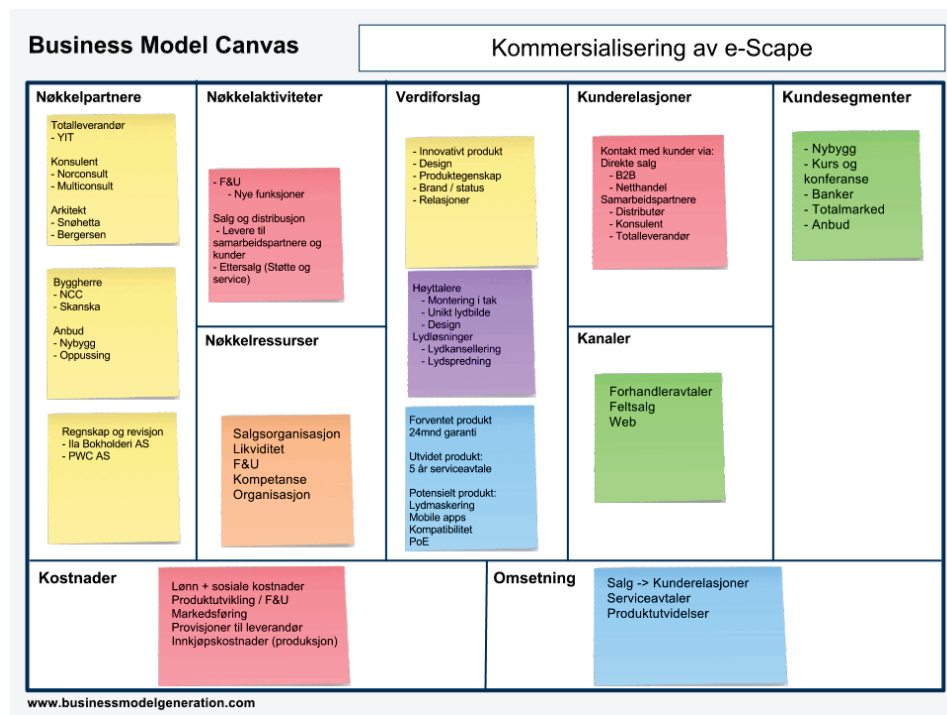
5.2.1.4 Organisasjon

Organisasjonen til e-Scape er preget av få ansatte som tar for seg mye arbeid. Som vi kom frem til i kompetansevurderingen så ligger utfordringene i kompetanse rundt salg og marked. Vi mener at organisasjonen mangler en daglig leder/salgssjef med ansvar for å få produktet ut til kunden. Hovedansvaret vil ligge på å finne samarbeidspartnere og anbudstjenester for utvikling av langsiktige avtaler, og utvikling av avtaler med direkte salgskanaler med raske salg som hovedmål.

5.3 SWOT

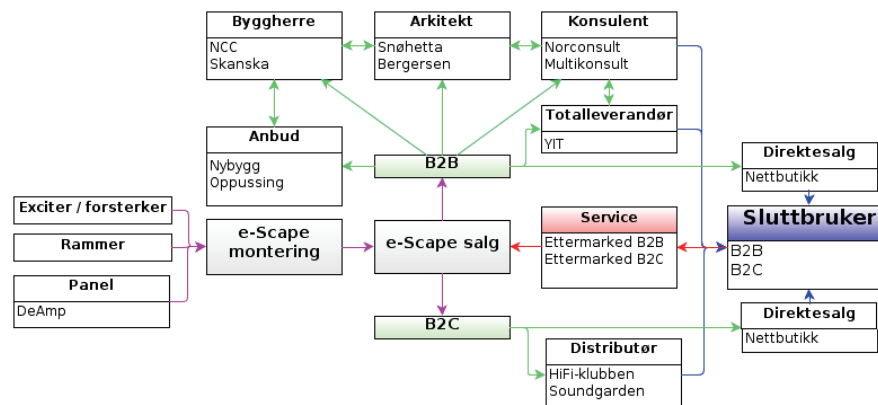
Vi har oppsummert ovennevnte eksterne muligheter og trusler og interne styrker og svakheter i en SWOT-tabell. Se vedlegg #8.

5.3 Forretningsmodell



Forretningsmodellen er selvforklarende, og beskriver bedriftens prosesser og aktiviteter. For en større versjon, se vedlegg #9.

5.4 Verdikjede



e-Scapes verdikjede beskrives av figuren over. All montering gjøres lokalt hos e-Scapes etter at de mottar delene fra forskjellige leverandører. Ferdig montert produkt skal selges i to segmenter, B2B og B2C. Disse har forskjellige aktører, og har følgelig en differensiert verdikjede. For B2B er det flere måter å tilnærme seg sluttbrukeren på. I følge våre undersøkelser er det anbud og samarbeidspartnere som har størst potensiale, men vi anser også arkitekter, konsulenter, totalleverandører eller direktesalg til sluttkunde som aktuelle salgskanaler. Det er også tatt høyde for at disse aktørene kan samarbeide seg imellom. B2C er også tatt med i denne verdikjeden da e-Scapes også tilbyr produktene sine på privatmarkedet. Blå linjer i modellen illustrerer leddet før sluttbruker. Røde linjer illustrerer service og ettermarked, og de grønne linjene viser mellomleddene. De lilla linjene illustrerer ledd innad i e-Scapes.

5.5 Marked

5.5.1 Potensielt marked

Vårt primære satsingsfokus i bedriftsmarkedet vil være nybygg, hotell og konferanse samt salg gjennom samarbeidspartnere. For å estimere et potensielt marked har vi likevel tatt utgangspunkt i en segmentering ved hjelp av forvalt.no. I segmenteringen er alle bransjer med, og utvelgelseskriteriet vårt er “alle bedrifter i Norge med over 20 ansatte”. Dette utvelgelseskriteriet er etter vår oppfatning hensiktsmessig da produktet dekker et behov i alle bransjer. Det totale markedet er trolig enda større enn vi har kalt det potensielle markedet. Vi ønsker likevel å vise et potensielt marked ved å ta forsiktige forutsetninger, slik at oppnåelse av markedsandel og salg ikke fremstår som grenseløst.

I henhold til vårt utvalg finnes det 31 019 bedrifter i Norge med over 20 ansatte. Siden dette utvalget inkluderer bedrifter med minst 20 ansatte, kan man gjøre to forsiktige estimeringer. Det er rimelig å anta at disse 31 019 bedriftene disponerer i gjennomsnitt to møterom hver, og at hvert av disse møterommene har et behov for to e-Scape høyttalere. Det potensielle markedet for e-Scape sine høyttalere blir da på 124 076 høyttalere. De potensielle driftsinntektene vil da tilsvare: $4000 * 124\ 076 = 496\ 304\ 000$ kr.

5.5.2 Posisjonering

5.5.2.1 Differensiering

Visjonen til selskapet er: “e-Scape skal bli markedsledende på utvikling, design og salg av unike løsninger som øker kundens akustiske, lydlige og visuelle komfort.” Produktets innovasjon ligger hovedsakelig i lydspredningen, men vil i fremtiden også inneholde en komponent som maskerer lyd.

Andre kundeverdier som blir tilbudt per i dag:

- Én høyttaler vil dekke og gi like klar lyd over et område man normalt trenger tre standard takhøyttalere til.
- Form og design kan spesialtilpasses til kundens behov. Panelet kan være gjennomskiktig, lyses opp av LED-lys, eller man kan trykke sitt eget design på panelet.
- Panelet kan vaskes, inneholder ikke fiber, og sprer ikke støvpartikler til omgivelsene.

Konkurransefortrinnet til produktet vil være:

- Distribusjon av lyd nesten 180 grader. Vanlige høyttalere distribuerer lyden i ca. 60 grader. Dette gjør produktet også egnet i forhold til lydmaskering.
- Det er et elegant alternativ til den tradisjonelle høyttaleren.
- Installasjon og vedlikehold er særdeles kostnadseffektivt i forhold til konkurrenter.
- e-Scape sin høyttaler er overlegen på lyd kvalitet i forhold til konkurrerende flate høyttalere.

Vi har dermed kommet frem til følgende differensieringspunkter som e-Scape bør satse på:

1. Lydkvalitet og lydspredning
2. Utseende og eleganse.

Disse punktene har vi kommet frem til som mest hensiktsmessig å differensiere produktet på, med bakgrunn i produktets faktiske egenskaper og funn i undersøkelser. Samtidig er dette i tråd med bedriftens visjon. Det som kan være en utfordring her er respondentenes vektlegging av viktigheten ved pris og kvalitet. Dette kan være hensiktsmessig å se på ved videre forskning og utvikling. Men på nåværende stadium så har ikke bedriften kapital eller kapasitet til å utvikle dette. Posisjonen som vi finner hensiktsmessig for e-Scape er da “semi-eksklusivt”. Det skal være attraktivt å benytte produktet, men det skal også være tilgjengelig for de fleste.

5.5.2.2 Pris

E-Scape har ikke fastsatt noen pris pr dags dato, og har svært tilfeldige tanker rundt prissetting og prisstrategi. e-Scape sine vurderinger viser at prisen bør ligge mellom 4000 – 5000 kr. Kostnaden ved produksjonen per produkt ligger på 1100 kr. En prisstrategi som er hensiktsmessig å benytte på bedriftsmarkedet for e-Scape sin produktportefølje bør ha hovedvekt i ledende produktkvalitet.

Bakgrunnen for valget av denne prisstrategien er at pris ofte er en kvalitetsindikator på høyttalere. Egenskapene ved produktet er også relevante, ønskelige og troverdige hos kunden, noe som kom frem i undersøkelsene. Vi vet derimot lite om referanseprisen hos kunden. Høy pris er dermed fordelaktig for produktet i forhold til lav pris med tanke på posisjonen e-Scape ønsker å oppnå. Som “semi-eksklusiv” tilbyder av høyttalere med pris som kvalitetsindikator, bør prisen ligge over tilsvarende produkter men ikke mer enn at kunden er villig til å betale prisen.

5.5.2.3 Produkt

Produktets egenskaper i form av lydspredning, kompatibilitet, funksjonalitet, visuell karakter, audiovisuell karakter og potensielt produkt er det som skaper innovasjonen. Det kommer frem i undersøkelsen at dette er egenskaper som er attraktive hos respondentene, hvor 39,6 % svarer “ja”. Det er også 28,3 % av respondentene som svarer “vet ikke”. Det kommer videre frem at de viktigste faktorene på bedriftsmarkedet ved dette produktet er funksjonalitet, lydspredning

og produktkvalitet. Dette stemmer bra med teorien, som sier at kvalitet er viktigere enn estetikk og utseende for bedriftsmarkedet.

5.5.2.4 Distribusjon

Undersøkelsen vår viser at de fleste teknologikjøp foregår gjennom samarbeidspartnere, anbud og butikk/forhandlere. I offentlig sektor må alle anskaffelser over 500 000 kr foregå over anbud, noe som kan påvirke resultatet siden vi i vår spørreundersøkelse ikke har oppgitt prisklasser. Med bakgrunn i funn fra undersøkelsen, vil det være hensiktsmessig å selge via definerte salgskanaler på bedriftsmarkedet. Samarbeidspartnere, eget direktesalg og anbud vil i beskrevet rekkefølge være hoveddrivere bak salg. Samarbeidsavtaler og anbudsaktivitet genererer størst salgsvolum men har også en lengre etableringsfase enn direkte salg. Sistnevnte kan i starten derfor være mest lønnsomt likviditetsmessig. I tillegg til dette skal også en nettbutikk hvor både privat- og bedriftskunder kan handle direkte etableres.

5.6 Økonomi

5.6.1 Dagens økonomiske situasjon

e-Scape ble etablert i 2009 og har siden da hatt fokus på forskning og utvikling av produktet. I den forbindelse har selskapet kun hatt driftskostnader, dette har blitt finansiert av inntekter som har kommet fra eksterne aktører som Innovasjon Norge, Leiv Eiriksson Nyskaping og forskningsrådet. I 2011 ble produktet ferdig utviklet og noe salg har blitt igangsatt, men ikke i noen storstilt skala. Av alle midler som har kommet inn sitter selskapet nå igjen med en egenkapital på rundt 300 000 kr, nok til å holde selskapet i positivt terreng en stund til. Av tilgjengelige regnskapstall kan vi se at selskapet i 2010 har driftsinntekter tilsvarende 474 000 kr, dette kommer fra tidligere ekstern støtte og kan ikke regnes som salgsinntekt. For 2010 og 2009 kan vi dessuten se at resultatet før skatt er fallende. Vi har ikke tilgang på regnskapet for 2011, men det vi vet er at det ikke har forekommet noen salgsinntekt av betydning. (Vedlegg #10)

5.6.2 Markedsandel

Totalmarkedet i Norge er anslått til ca. 496 millioner kroner. e-Scape er fortsatt i oppstartsfasen og på tross av at produktet er nytt, innovativt og innehar fantastiske egenskaper er det ikke gitt at det blir en kjempesuksess til å starte med. Det tar tid

å bygge opp en kundemasse og et støtteapparat. Det er i denne omgang derfor vanskelig å anslå en mulig markedsandel. Vi tror at selskapet i inneværende år vil kunne selge 250 enkeltenheter og at det fra og med 2013 vil kunne øke med minimum 500 enheter i året. Vekstraten vil bli avtakende etter hvert, men det er vanskelig å anslå når salget topper eller flater ut med den begrensede informasjonen som foreligger.

5.6.3 Menneskelige ressurser

Selskapet har opplyst at de er på utkikk etter en daglig leder med resultat og administrativt ansvar. Dette er en faktor som kan bidra til en raskere og mer effektiv kommersialisering. Ettersom selskapet vil vokse for hvert år har vi valgt å utvide de menneskelige ressursene med et halvt årsverk for hvert påfølgende år.

5.6.4 Inntekter

e-Scape har opplyst om at produktet skal være i prissjiktet 4-5000 kr. Med et ferdigutviklet produkt og kapital til å holde seg flytende en stund til, vil framtidig drift basere seg på salg. Vi har valgt å sette prisen til 4000 kr. Beregninger rundt salg er også forsiktige i forhold til det potensielle markedet som er beregnet.

5.6.5 Kostnader

- Produksjonskostnader: Selskapet har opplyst om en total produksjonskostnad på 1100 kr per enhet. Det er mulig selskapet vil få kvantumsrabatter ettersom salget etter hvert vil ta seg opp, dette er ikke tatt høyde for i våre beregninger.
- Kostnader til samarbeidspartnere: e-Scape vil opprette samarbeidsavtaler med mange forskjellige bedrifter. Vi har tatt høyde for at samarbeidsavtalene vil stå for 75 % av alle salg og at de økonomiske kostnadene rundt dette vil beløpe seg til 10 % av utsalgspris, altså 400 kr per solgte enhet.
- Forskning og utvikling: Selskapet har så vidt startet salg av produktet og har i mange år hatt et rent fokus på forskning og utvikling. 5 % av salgsinntektene går til forskning og utvikling fra og med år 2013.
- Markedsføring: e-Scape er på tross av å være en teknologibedrift også en salgsorganisasjon. Store deler av salget vil skje gjennom samarbeid. e-Scape må også ha fokus på å styrke merkevaren, tiltrekke kunder og spre budskapet sitt. 5 % av salgsinntektene fra og med 2012 vil gå til markedsføring.

- Husleie: Bedriften er per dags dato lokalisert i Kjøpmannsgata i Trondheim. Husleien er rundt 60 000 kr i året. Det vil etter hvert bli et behov for større lokaler. Derfor kan selskapet tillatte seg nye lokaler fra og med 2014.
- Lønn og sosiale goder: Vi har her lagt til grunn at lønnskostnaden for et årsverk er 400 000 kr i året. I tillegg kommer arbeidsgiveravgift og feriepenger, henholdsvis 14,1 % og 10,2 % av lønn. Selskapet kan ikke ta seg råd til høyere lønnskostnader nå i denne avgjørende oppbyggingsfasen.

5.6.6 Konklusjon til budsjettert resultat og kontantstrøm

Poster/ Perioder	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Resultat etter skatt	-180800	479456	1020240	1633248	2246256	2859264
Kontantstrøm	-180800	479456	1020240	1633248	2246256	2859264
Ny egenkapital	300000	119200	598656	1618896	3252144	5498400

(For utfyllende budsjettert kontantstrøm og resultat, se vedlegg #11)

Anslagene som har blitt brukt for å gjøre beregningene over har vært forsiktige og moderate. Det har ikke blitt lagt til noe avkastningskrav, siden det ikke er lagt inn noen økonomisk investering. Slik det fremgår av budsjetterte resultater og kontantstrøm til egenkapital vil bedriften gå i null tidlig i 2013 og fortsette å levere positive resultater de neste årene gitt den satte omsetningsveksten.

5.7 Oppgavekritikk

Oppgaven er preget av visse svakheter. Metodedelen har for få respondenter og gruppens NDA med e-Scape har vært til hindring for undersøkelsens innhold. Få respondenter har gjort det uhensiktsmessig å benytte analyseprogrammer, som kunne gitt oss et bedre grunnlag for vurdering av markedet. Oppgaven har et bredt spekter av teoretisk grunnlag og dette kan til tider ha gjort oppgaven litt vid. En slik oppgave er dessuten veldig praktisk rettet og estimeringer tilknyttet den aktuelle problemstillingen kan være litt spekulative. Alle anslag har vært meget moderate og forsiktige, slik at spekulasjon ikke går utelukkende i positiv retning.

6.0 Anbefalinger og konklusjon

6.1 Teori

Vår teoretiske analyse viser at ved en kommersialisering er det essensielt å ikke bare se på de eksterne faktorene, men også å utvikle en intern strategi. Utvikling av organisasjonen og det å være bevisst produktets posisjon og totale tilbud er

faktorer å ta hensyn til ved utvikling av intern strategi. Organisasjonens samlede verdiskapning skjer i mange ledd, teorien støtter opp om viktigheten av en god forretningsmodell. Markedsføringsteorien forteller oss at det vil være lite hensiktsmessig å reklamere direkte på bedriftsmarkedet på grunn av store kostnader og potensielt lav avkastning.

6.2 Undersøkelser

Forretningsmodell virker i følge våre undersøkelser å være en viktig del av store og suksessfulle foretak. Respondentene som svarte at de benyttet forretningsmodell hadde i stor grad omsetning på over 25 000 000 kr, noe som indikerer at det er lønnsomt å aktivt bruke forretningsmodell. Vi ønsket også å vite noe om hvilke salgskanaler bedrifter bruker. Våre funn viste at de salgskanalene som oftest blir benyttet ved investeringer på bedriftsmarkedet er samarbeidspartnere, anbud og direkte salg. Dette var i tråd med de funn vi forventet å få, og funnene bekreftes også delvis av teorien rundt promotering. De relative forskjellene e-Scape sitt produkt differensierer seg på virker etterspurt i markedet. Dette indikerer at det vil være lønnsomt for e-Scape å kommersialisere produktet på nåværende tidspunkt. Det ser ut til at bedrifter benytter høytalere i sammenheng med konferanser og informasjonsspredning til kunder og ansatte. Dette er kvaliteter e-Scape er særdeles konkurransedyktige på. Dette gir bedriften rom for å differensiere produktet og skape en unik posisjon.

6.3 Analyser

Våre analyser av de eksterne omgivelsene som påvirker kommersialiseringen viser at det er et komplisert marked å penetrere. Den globale økonomiske usikkerheten, mange etablerte konkurrenter og manglende investeringsvilje i tillegg til at e-Scape må stjele markedsandeler gjør kommersialisering mer komplisert. Likevel er det en økende etterspørsel etter tilpassede og integrerbare løsninger, noe som i sammenheng med bedriftenes økende fokus på innovasjon kan ha positiv innvirkning for e-Scape. Analysen av e-Scape sin interne situasjon avdekker også flere utfordringer. Bedriften vil snarlig ha behov for nye inntekter, flere ansatte og mer kompetanse. Bedriften har sterke ressurspersoner, med god kunnskap og erfaring. e-Scapes beliggenhet i Trondheim er en klar fordel, da de sammen med NTNU driver produktutvikling og utnytter muligheten her til å skape et cluster-samarbeid.

6.4 Anbefalinger

Undersøkelser og analyser tyder på at det er et behov for e-Scape sitt produkt. Basert på innsamlet data er det mye som insinuerer at entreprenørbransjen, kurs og konferanse har et sterkere utpekt behov for forbedret lydanlegg, i hovedsak rettet mot nybygg. Derfor ser vi det som fordelaktig å rette et fokus mot denne grupperingen under oppstart. Våre funn viser dessuten at bedrifter har en tendens til å utføre kjøpsprosessen gjennom samarbeidspartnere. Arkitekter, totalleverandører og anbudstjenester utpeker seg også som aktuelle salgskanaler, da disse har stor innflytelse på utformingen av nybygg. Disse kanalene vil generere salg i lengre perspektiv.

Det viser seg at produkttilbudet ikke er tilstrekkelig planlagt, noe som bør utvikles og implementeres før kommersialisering. Med utgangspunkt i bedriftens økonomiske situasjon er det strategisk lurt og en nødvendighet at bedriften iverksetter eget salg gjennom internett og direkte kontakt med kundene.

Bedriften har behov for en leder, med økonomisk og administrativt ansvar. Formålet med ansettelsen av daglig leder vil være å opprette, utvikle og vedlikeholde distribusjon. Strategisk ansvar og utvikling av bedriften bør også være del av arbeidsoppgavene. Det kommer også frem i oppgaven at bedriften mangler kompetanse på marked og salg, en egenskap den nyansatte lederen også bør inneha. Han vil derimot ikke ha ansvar for produktutvikling, da vi ser på dette som eksisterende interessenter sitt kompetanseområde. I et mer langsiktig perspektiv ser vi det som hensiktsmessig vurdere ekspansjon til nye markeder.

6.5 Konklusjon

Bedriften og produktet til e-Scape er helt klart en teknologisk innovasjon med mange fordeler. Utrekningene som har blitt utført viser at det er et stort potensielt marked og at bedriften heller ikke trenger å selge i stort volum for å oppnå en positiv kontantstrøm. Klarer e-Scape å utvikle seg og iverksette de nødvendige tiltakene tilknyttet kompetanse, marked og drift har bedriften helt klart livets rett og gode forutsetninger for å etablere seg som en sterk aktør, ikke bare i Norge, men kanskje også internasjonalt.

Kildeliste

- Andrews, K.R. 1965. *The Concepts of Corporate Strategy*. New York: Dow Jones/ Irwin. (Referert i Roos, Von Krogh og Roos 2010, 128-130)
- Barney, J.B. 1991. "Firm resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17: 99-120. Referert I Roos, Von Krogh og Roos (2010, 103-104)
- Burgman, R. og Gøran Roos. 2004. "Measuring, Managing and Delivering Value Performance in the Public Sector." *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1 (nr. 2): 132-149. Refert i Roos, Von Krogh og Roos (2010, 84)
- Doblin Inc. 2005. "Ten Types of Innovation". Hentet 30.03.2012. [Http://www.doblin.com/thinking/](http://www.doblin.com/thinking/)
- Grenness, Tor (2004): *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Cappelen Akademisk Forlag 2004
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2 utgave. Høyskoleforlaget
- HegnarOnline. 2010. "Norge er lite innovative". 15.4.2012 <http://www.hegnar.no/bors/article441048.ece>
- Johnson, G. and K. Scholes. 2002. *Exploring Corporate Strategy*. 6th edition. London: Prentice Hall. (Referert i Roos, Von Krogh og Roos 2010, 66)
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3utg. 1 opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. London: Pearson Prentice Hall.
- Levitt, Theodore. 1980. "Marketing Success through Differentiation: of Anything". *Harvard Business Review*. 1980 (Januar – Februar):83-91
- McCarthy, Jerome E. 1996. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12.utg. Homewood, IL: Irwin 1996
- McKitterick, John B. 1957. "What Is the Marketing Management Concept?" *The Frontiers of Marketing Thought and Action*. (Referert i Kotler 2005, 16)
- Nes, Erik B. og Harald Biong. 2009. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. 3. utg. Universitetsforlaget

-
- Osterwalder, Alexander. 2004. *The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach*. Doktoravhandling, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne
 - Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. 1st edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 - Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press. (Referert i Roos, Von Krogh og Roos 2010, 110-112)
 - Proff. 2012. "e-Scape As". 20.5.12. <http://www.proff.no/selskap/e-scape-as/trondheim/-/994540610/>
 - Ries, Al og Jack Trout. 1982. *Positioning: The battle for your mind*. New York: Warner Books (Referert i Kotler 2005)
 - Rogers, Everett. 1962. *Diffusion of innovations*. Ukjent forlag.
 - Roos, Gøran, Georg Von Krogh og Johan Roos. 2010. *Strategi - en innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Vedleggsliste

Vedlegg #1: Forretningsmodellens eksterne omgivelser

Vedlegg #2: Spørreskjema kvalitativ metode

Vedlegg #3: Intervjuguide kvalitativ metode

Vedlegg #4: Spørreskjema kvantitativ

Vedlegg #5: Resultater kvantitativ metode

Vedlegg #6: PESTEL

Vedlegg #7: Risikoanalyse

Vedlegg #8: SWOT

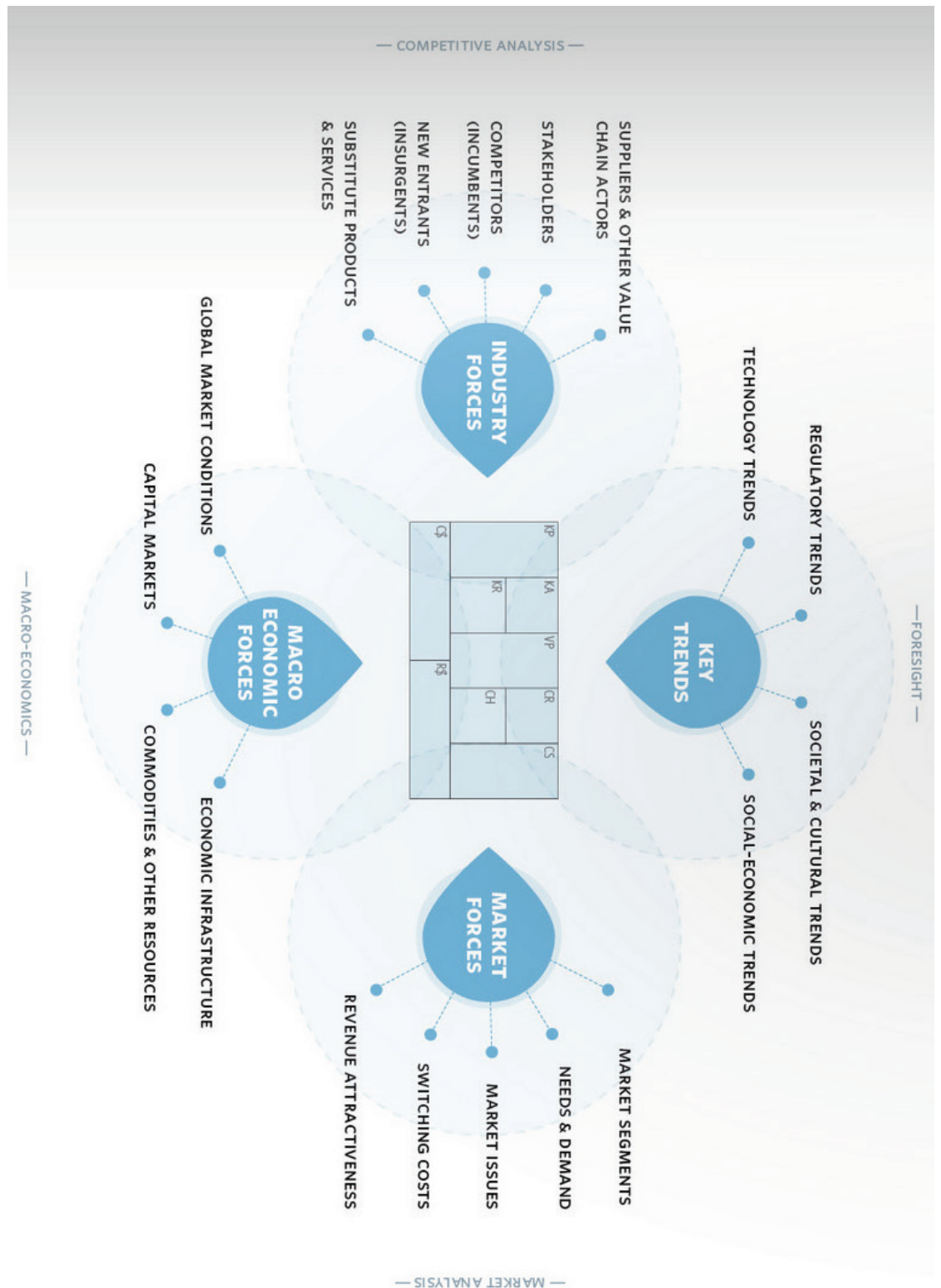
Vedlegg #9: Forretningsmodell e-Scape

Vedlegg #10: Utklipp dagens økonomiske situasjon e-Scape

Vedlegg #11: Budsjettert resultat og kontantstrøm

Vedlegg #12: NSD - Melding om behandling

Vedlegg #1: Forretningsmodellens eksterne omgivelser



Vedlegg #2: Spørreskjema kvalitativ metode**Forespørsel om å delta i en kvalitativ undersøkelse i forbindelse med bacheloroppgave.**

Vi er en gruppe bachelorstudenter ved Handelshøyskolen BI I Trondheim. Vi holder nå på med den avsluttende bacheloroppgaven. Temaet for oppgaven er kommersialisering i bedriftsmarkedet av en teknologibedrift ved navn e-Scape. Vi skal undersøke om det er et marked for innovasjonen bak produktet som vår bedrift tilbyr. Vi ønsker også å se om det kan knyttes en relevans opp mot forretningsmodell. For å finne ut av dette, ønsker vi å intervju personer som er tett knyttet til bedriften. Spørsmålene vil dreie seg om meninger om produktet, kvaliteten og behov hos respondentene og repondentenes kunder.

Vi vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en halv time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Når prosjektet er avsluttet og oppgaven er innlevert, vil opplysningene være anonymisert samt opptak bli slettet.

Ved å delta i undersøkelsen samtykker du i vilkårene i dette informasjonsskrivet.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 980 64000, eller sende en e-post til stian.s.foldal@student.bi.no. Du kan også kontakte min veileder Frode Solberg på telefonnummer 98251758. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen,

Stian Foldal, Fredric Staksrud Hansen og Fredric Finzi Gjertsen

Vedlegg #3: Intervjuguide kvalitativ metode**Del 1: Kartlegge persepsjon av produktet og produktets opplevde ytelse.**

1. Hva er din personlige oppfattelse av produktet?
2. Hva er bra med produktet?
 - Hvorfor det?
 - Hvordan?
 - Miljø?
3. Hva kan gjøres bedre med produktet?
4. Hvilke faktorer mener du er kritiske suksessfaktorer for vårt produkt?
5. Hvordan oppfatter du produktets egenskaper?
 - Lyd
 - Lyddekning
 - Kompatibilitet
6. Hvordan vurderer du løsningen opp mot tidligere løsninger/ substitutter?
 - Lyd
 - Lyddekning
 - Kompabilitet
7. Hvilke utfordringer har produktet?
 - Lyd
 - Lyddekning
 - Kompabilitet

Del 2: Kartlegge produktets bruksområder og funksjonalitet

8. I hvilke sammenhenger benytter du dette produktet?
9. Hvem mener du at har bruk for dette produktet?
 - Segment (bransjekode, bransjestørrelse ++)
 - Situasjon
10. Er dagens tilbud på inneklimateksten tilfredsstillende?
 - I forhold til krav, reglement og retningslinjer?
 - I forhold til personalets hygiene?

Del 3: Kartlegge respondenten sin formening om utvikling av produkt og tjenester, samt fremtidige trender og prognoser.

10. Hvilke faktorer er viktigst for din bedrift ved valg av leverandør på bedriftsmarkedet?
 - Service, tilleggstjenester, pris, produktkvalitet osv..
11. Hvilke produktattributter mener du er viktigst på bedriftsmarkedet?

12. Hvilke faktorer mener du er kritiske suksessfaktorer for vårt produkt?

13. Hvilke trender ser du på innklimafronten?

- Er de ansattes/ kundenes velvære mer i fokus enn tidligere?

-

14. Hvordan mener du dette kan gjøre innklima bedre på arbeidsplassen?

Vedlegg #4: Spørreskjema kvantitativ

e-Scape kommersialisering

Page1

q1

Vi er en gruppe bachelorstudenter ved Handelshøyskolen BI i Trondheim. Vi holder nå på med den avsluttende bacheloroppgaven. Temaet for oppgaven er kommersialisering i bedriftsmarkedet av en teknologibedrift ved navn e-Scape. Vi skal undersøke om det er et marked for innovasjonen bak produktet som vår bedrift tilbyr. Vi ønsker også å se om det kan knyttes en relevans opp mot forretningsmodell. For å finne ut av dette, ønsker vi å intervju teknisk ansvarlige og innkjøpsansvarlige i bedrifter i SMB-markedet. Spørsmålene vil dreie seg om meninger om produktet, kvaliteten og behov hos respondentene og respondentenes kunder. Vi sender ut spørreundersøkelsen på epost til deg, og du svarer i din nettleser. Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Når prosjektet er avsluttet og oppgaven er innlevert, vil opplysningene være anonymisert. Ved å delta i undersøkelsen samtykker du i vilkårene i dette informasjonsskrivet. Hvis det er noe du lurer på kan dusende en e-post til [bibachelorgruppe1@gmail.com](mailto:bachelorgruppe1@gmail.com). Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Med vennlig hilsen, Stian Foldal, Fredric Staksrud Hansen og Fredric Finzi Gjertsen

Jeg har lest retningslinjene og aksepterer vilkårene. (1)

End of Page1

Page2

q2

Hvilken bransje tilhører din bedrift?

- Bygg (1)
- Hotell og restaurant (2)
- Bank og finans (3)
- Salg og markedsføring (4)
- Forskning og utvikling (5)
- Helse og sosial (6)

- Industri og produksjon (7)
- Konsulenttenester (8)
- Transport og logistikk (9)
- IT og telekommunikasjon (10)
- Administrasjon og kontor (11)
- Offentlige tjenester/forvaltning (12)
- Økonomi og regnskap (13)
- Varehandel (14)
- Annet (15)

q3

Hvilken landsdel tilhører din bedrift?

- Nord-Norge (1)
- Sør-Norge (2)
- Øst-Norge (3)
- Vest-Norge (4)
- Midt-Norge (5)
- Hele landet (6)
- Internasjonalt (7)

q4

Hvor stor omsetning har din bedrift?

- 0 - 2 000 000 (1)
- 2 000 000 - 5 000 000 (2)
- 5 000 000 - 10 000 000 (3)
- 10 000 000 - 15 000 000 (4)
- 15 000 000 - 25 000 000 (5)
- Mer en 25 000 000 (6)

End of Page2

Page3

q6

Innovasjon

	I svært stor grad	I stor grad	Ingen formening	I liten grad	I svært liten grad
Min bedrift er innovativ (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min bedrift satser på innovativ teknologi (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

End of Page3**Page4****q8**

Hvilke faktorer er viktigst ved nyinvesteringer?

- Pris (1)
- Design (2)
- Funksjonalitet (3)
- Produktkvalitet (4)
- Service og tjenester (5)
- Innovasjon (6)
- Annet (7)

q9

Dersom din bedrift skulle gått til anskaffelse av et nytt lydanlegg, hvilke faktorer ville da ha vært viktigst?

- Lydgjengivelse (1)
- Pris (2)
- Diskret design (3)
- Lekkert design (4)
- Kompatibilitet (passer sammen med andre produkter og attributter) (5)
- God service (6)
- Lang levetid (7)
- Fleksibilitet (8)

q20

Hvilken kanaler benytter bedriften din til investeringer i teknologi?

- Butikk/forhandler (1)
- Grossist (2)

- Anbud (3)
- Direkte salg (4)
- Gjennom samarbeidspartnere (5)
- Annet (6)

End of Page4

Page5

q10

Hvor benytter din bedrift høyttalerløsninger jevnlig?

- Konferanserom (1)
- Lobby/gang (2)
- Heis (3)
- Spisesal/kantine (4)
- Bakrom/lager (5)
- Kontor (6)
- Hotellrom (7)
- Kundeområde/butikkareal (8)
- Benytter ikke høyttalerfunksjoner jevnlig (9)

q11

I hvilken sammenheng benytter bedriften din høyttalerfunksjoner?

- Konferanse (1)
- Informasjon til ansatte (2)
- Informasjon til kunder (3)
- Musikk (4)
- Annet (5)
- Benytter ikke høyttalerfunksjoner (6)

q12

Lydanlegg

	Svært fornøyd	Fornøyd	Delvis fornøyd	Ingen fornøyd	Delvis misfornøyd	Misfornøyd	Svært misfornøyd
Jeg er tilfreds med eksisterend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Svært fornøyd	Fornøyd	Delvis fornøyd	Ingen fornøyd	Delvis misfornøyd	Misfornøyd	Svært misfornøyd
e lydanlegg (1)							

q13

Bakgrunnsstøy

	I stor grad	I noen grad	Ingen fornøyd	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Bakgrunnsstøy påvirker mer, mine kunder og/eller ansatte (støy fra vifter, aircondition, maskiner, fellesarealet ol.) (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

End of Page5**Page6****i14**

Produktet vi skriver om er en flat takhøytalerløsning designet for å passe i takhimlinger. Denne har unike egenskaper i form av lyd, lydspredning og akustikk, og det finnes ikke lignende produkter på markedet. I tillegg er det et stilrent design som kan tilpasses forskjellige preferanser. En støykansellerende funksjon vil etterhvert implementeres i produktet.

q15

Kunne disse løsningene vært en aktuell investering for din bedrift, sett bort fra kostnader?

- Ja (1)
- Nei (2)
- Vet ikke (3)

q16

Hvilken egenskap er mest aktuell for din bedrift ved dette produktet?

- Design (1)
- Funksjonalitet (2)
- Kvalitet (3)
- Lydspredning (4)

Lydreduksjon (5)

Ingen (6)

Vet ikke (7)

End of Page6

Page7

i17

Begrepet forretningsmodell brukes om et bredt spekter av uformelle og formelle beskrivelser for å representere de viktigste delene av en virksomhet, herunder formål, tilbud, strategier, infrastruktur, organisatoriske strukturer, handelspraksis, og operasjonelle prosesser og retningslinjer.

q18

Er du kjent med din bedrift sin forretningsmodell?

Ja (1)

Nei (2)

Vet ikke (3)

q19

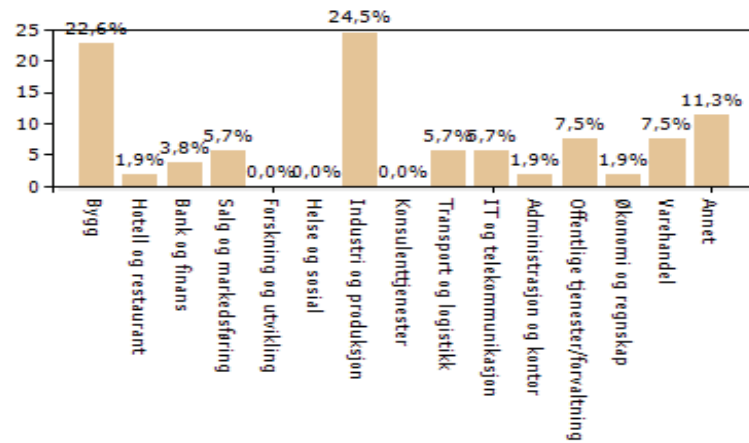
Forretningsmodell

	Svært enig	Enig	Delvis enig	Vet ikke	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
En forretningsmodell er hensiktsmessig for min bedrift (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min bedrift bruker forretningsmodellen aktivt i den daglige driften (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

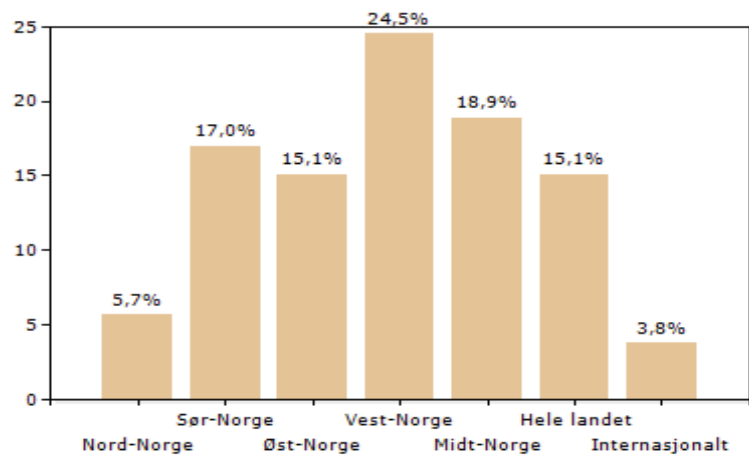
End of survey

Vedlegg #5: Resultater kvantitativ metode

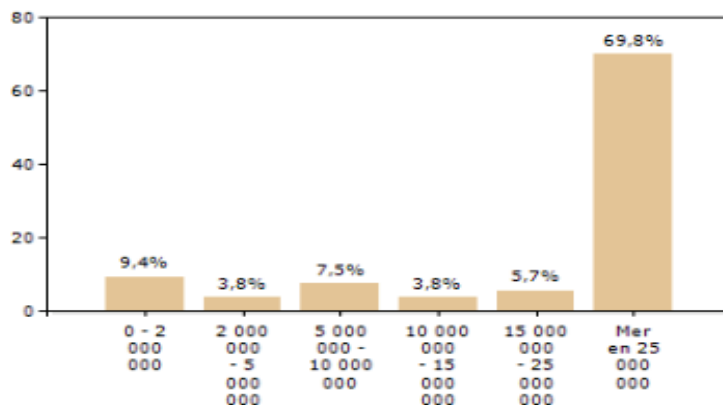
Spørsmål 2



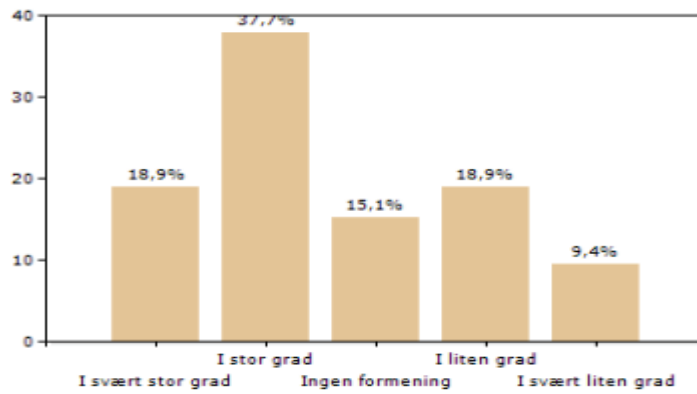
Spørsmål 3



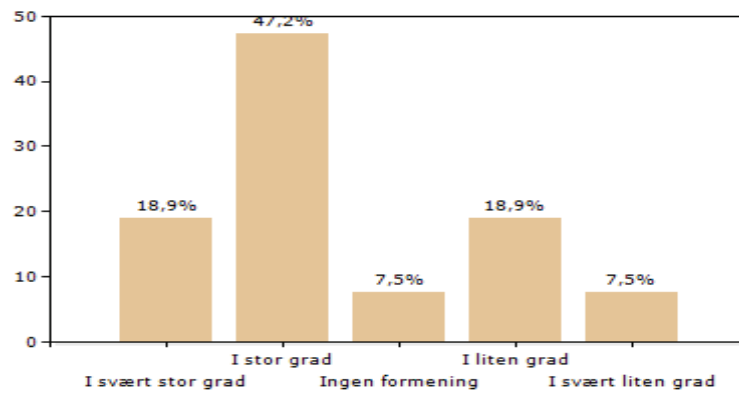
Spørsmål 4



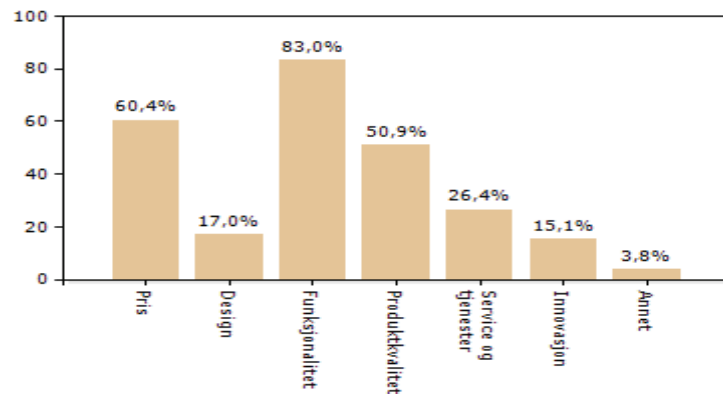
Spørsmål 5



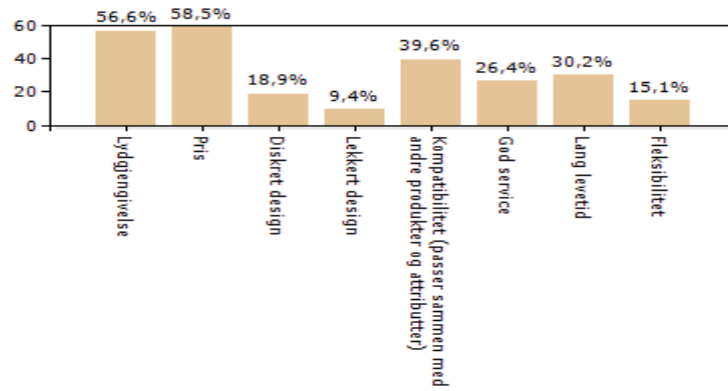
Spørsmål 6



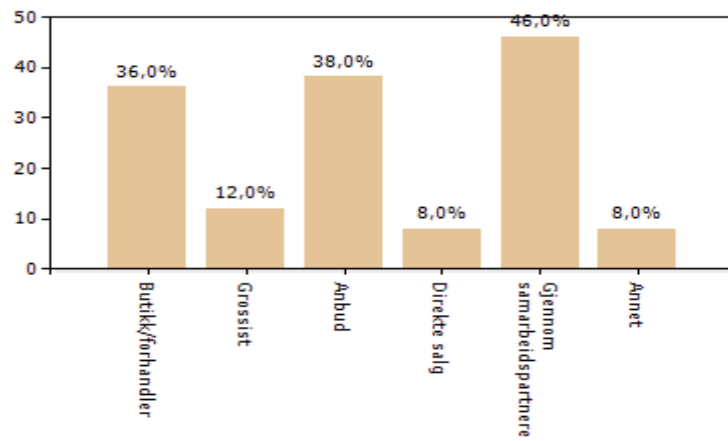
Spørsmål 7



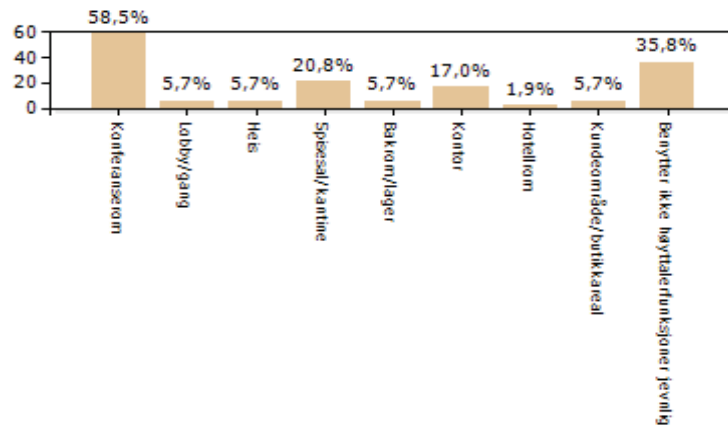
Spørsmål 8



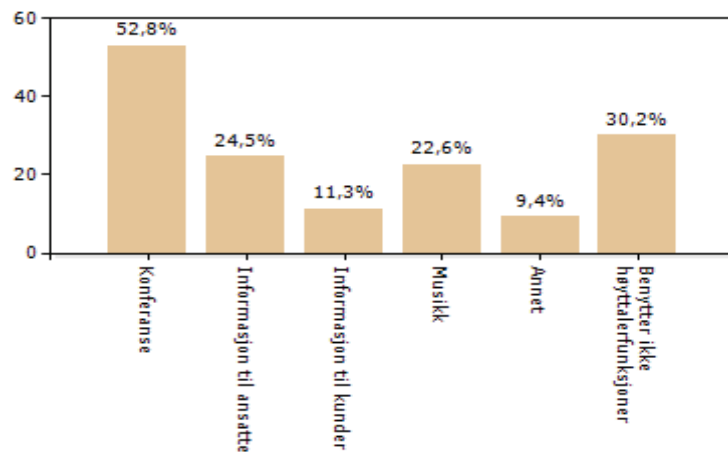
Spørsmål 9



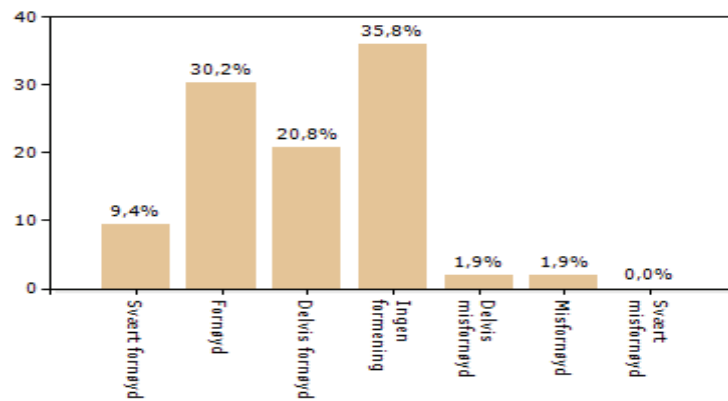
Spørsmål 10



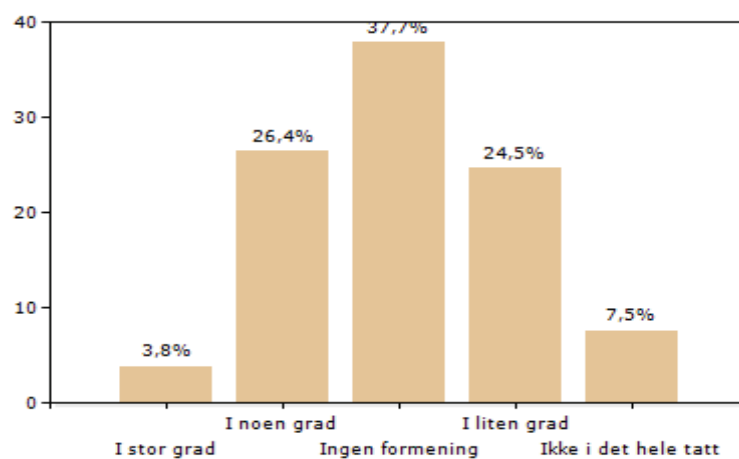
Spørsmål 11



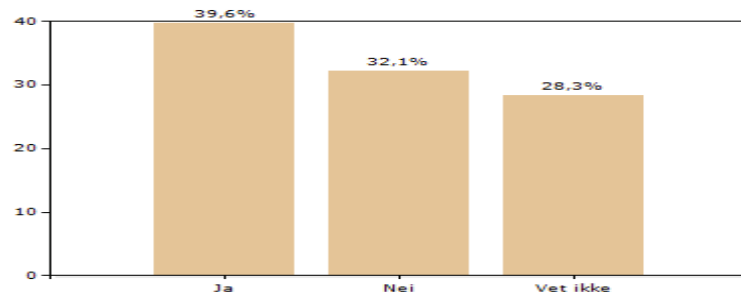
Spørsmål 12



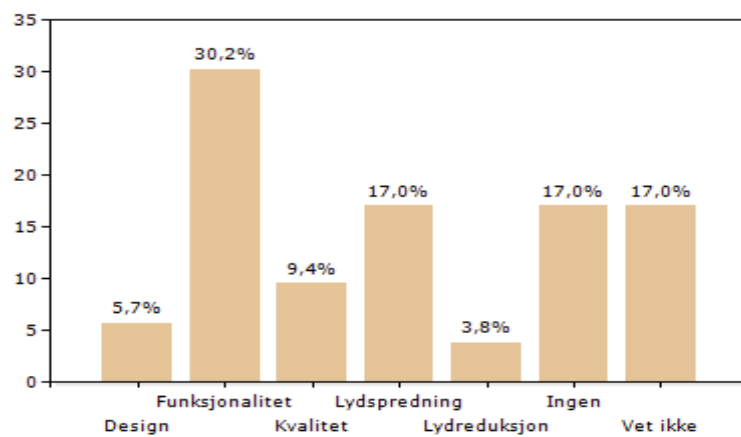
Spørsmål 13



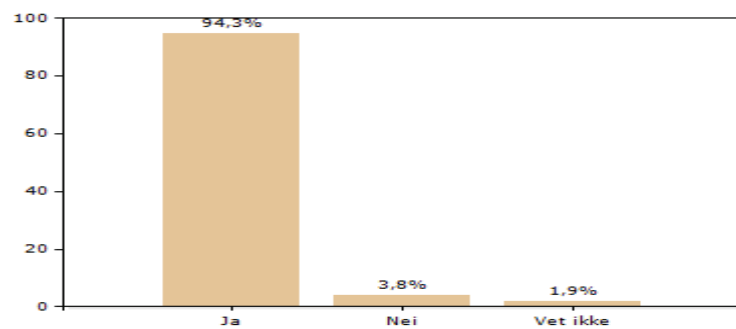
Spørsmål 14



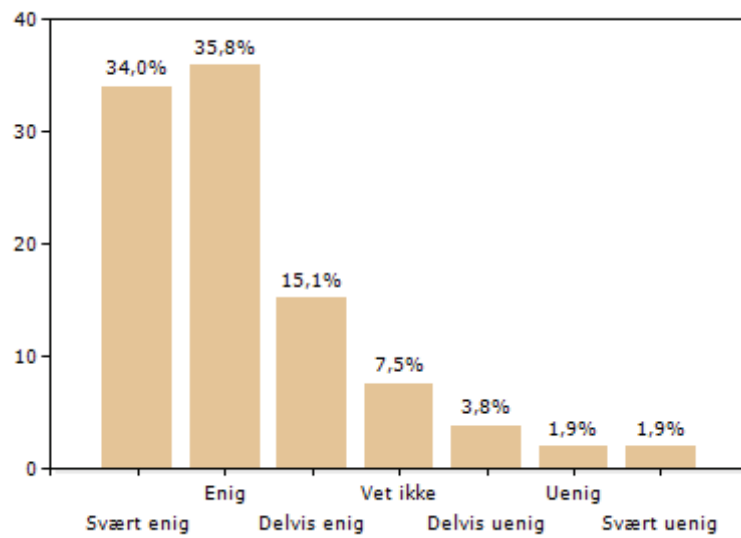
Spørsmål 15



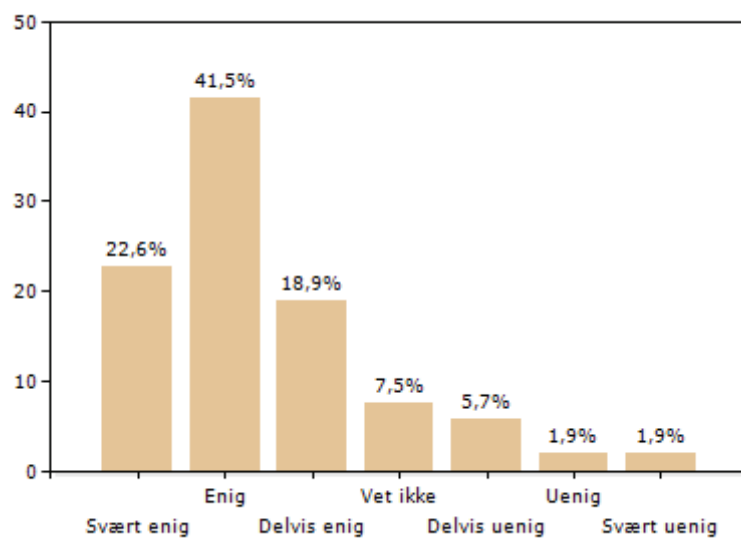
Spørsmål 16



Spørsmål 17



Spørsmål 18



Vedlegg #6: PESTEL

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold	Samfunnsmessige forhold	Rettslige forhold
Ekstern støtte	Den globale krisen kan gjøre finansiering vanskelig	Fokus på miljø: Energieffektivitet Levetid Materialer	Fokus på trådløs teknologi	Fokus på produktets livssyklus	Statlige reguleringer
Nye reguleringer for energiforbruk	Krisen kan svekke kjøpekraft	Fokus på design	Behov for integrerbare og skreddersydde løsninger	Grønn profil	Statlige tilskudd
Byggetekniske reguleringer		Fokus på kvalitet	Fokus på nye applikasjoner-lydmaskering/akustikk		

Vedlegg #7: Risikoanalyse**Immateriell risiko**

Risiko	Konsekvens	Sannsynlighet
Konkurrenter bruker e-Scape teknologi uten lisensavtale	Forhandle fram lisensavtale Hvis forhandlinger ikke hjelper, vil rettslige skritt vurderes, avhengig av hvem konkurrenten er	Lav
Teknologien piratkopieres	Rettslig tilnærming Markedet ligger hovedsakelig i Norge og resten av den vestlige verden hvor piratkopiering er strengt regulert	Høy

Finansiell risiko

Risiko	Konsekvens	Sannsynlighet
Salgsvolum øker men produksjonskostnadene forblir konstante	Finne rimeligere produksjonsalternativ Tilpasse pris	Lav
Tregt salg	Tilpasse pris Service Fokuserer på mer snevre målgrupper	Middels
Stigende utviklingskostnader	Tilpasse pris	Lav

Organisasjonsrisiko

Risiko	Konsekvens	Sannsynlighet
Tvister med samarbeidspartnere	Reforhandle avtaler og vedlikeholde samarbeid	Middels
Rekutteringsproblemer	Rekutteringsbyrå Rekutterere gjennom nettverk	Lav
Svak kompetanse hos samarbeidspartnere	Kurse samarbeidspartnerne	Lav

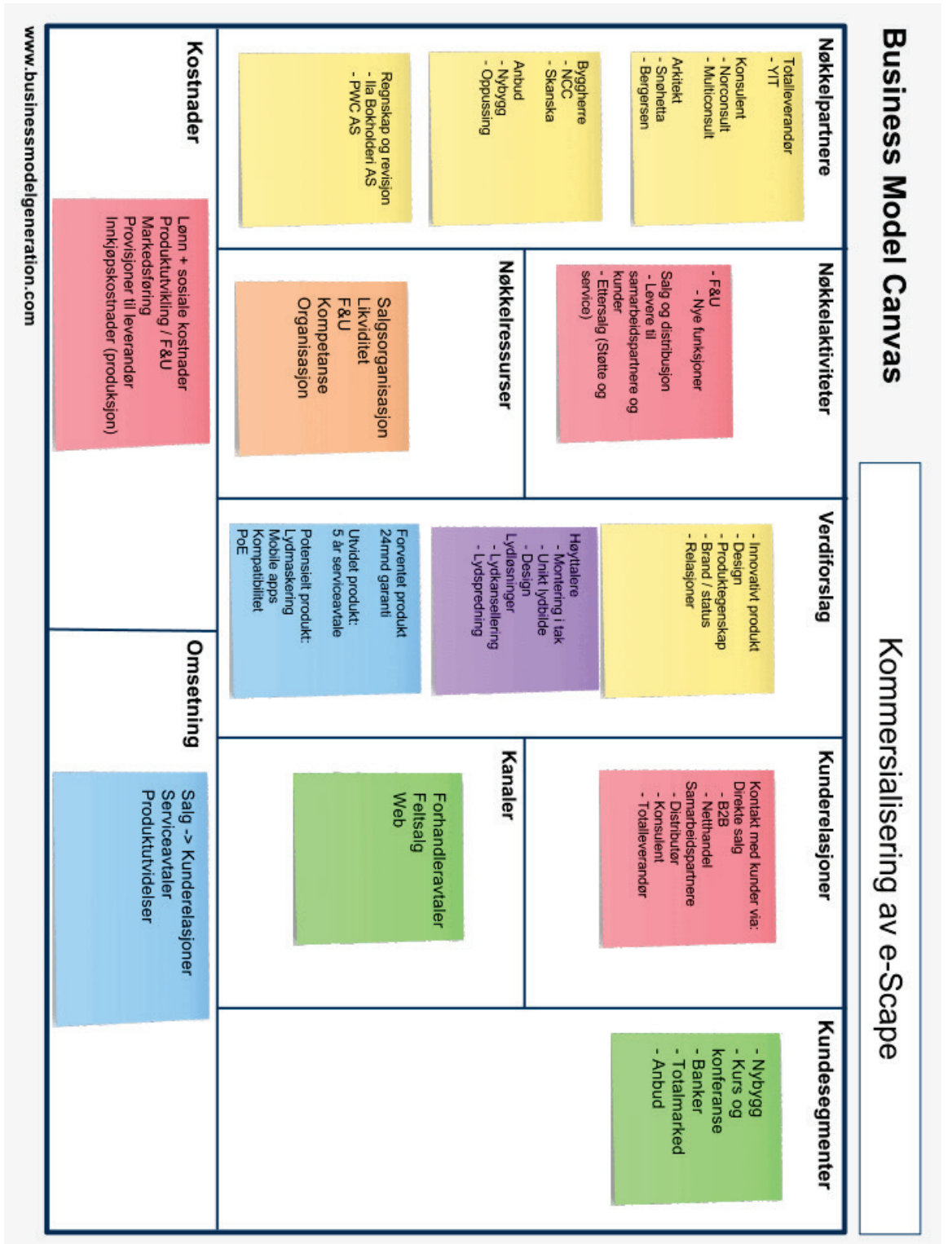
Markedsrisiko

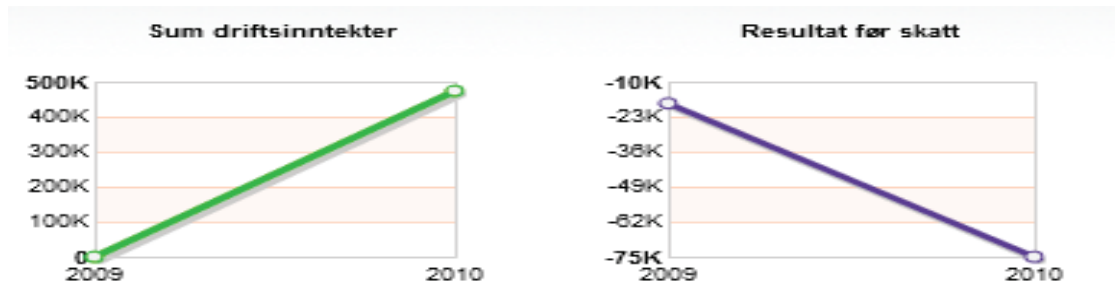
Risiko	Konsekvens	Sannsynlighet
Svak økning i antall nye kunder	Markedsføring Tilpasse pris Vurdere distribusjonskanaler	Middels
Kunder ser ikke behovet	Markedsføre behov Øke kompetanse hos distributører	Lav
Konkurrerende alternativ	Tilpasse pris	Lav

Vedlegg #8: SWOT

Styrker	Svakheter
Patentsøknader Resirkulerbart materiale Kort produksjonslinje Kostnadseffektiv og rask installasjon, service og reparasjon Eksterne midler: FORNY, LEN, Innovasjon Norge Bred lydteknisk og akustisk kompetanse Mange og enkle tilleggsmuligheter Kreativt og teknisk oppdatert miljø 2. plass grunderstipend HIST, tatt opp i FORNY (LEN), VRI trøndelag Produktet er av høy kvalitet og har mange bruksområder Overlegen lyd Produktet er unikt Grønn profil Energieffektivt produkt	Lite nettverk Begrenset kapital Ny aktør i markedet Liten organisasjon Lite erfaringsgrunnlag Mange fokusområder Lite team og kapasitet deretter Patentavslag Liten mulighet for lager Lite profilering Lite omdømme
Muligheter	Trusler
Økende etterspørsel etter tilpassede og integrerbar løsninger Grønn profil Økende etterspørsel etter plasseffektive og lette høyttalere Etterspørsel etter høyttalere som tåler fuktighet Strategisk allianser (YIT, osv.) Teknologimuligheter - add-ons Etterspørsel etter integrerbare løsninger Etterspørsel etter design og god akustikk Unikt: Design, integrerbarhet, skjulte enheter, rent produkt Lavere produksjonskostnader ved høyere salgsvolum Økende fokus på HMS: innemiljø, akustikk, design, integrerbarhet Skreddersy etter kundens behov Ekstern støtte - etablerer stipender PR	Må stjele markedsandeler for å selge produkt Etablert bransje og etablerte konkurrenter Store aktører/ samarbeidspartnere stjeler ideen Bedriftsmarkedet ser ikke behovet for produktet Konkurrenter tilpasser seg og konkurrerer direkte Nedgangstider Piratkopiering Produktet blir ikke forstått Brudd i samarbeidsavtaler

Vedlegg #9: Forretningsmodell e-Scape



Vedlegg #10: Utklipp dagens økonomiske situasjon e-Scape

Vedlegg #11: Budsjettert resultat og kontantstrøm

Inntekter	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Enheter solgt	250	750	1250	1750	2250	2750
Salgsinntekter	1000000	3000000	5000000	7000000	9000000	11000000
Sum inntekter	1000000	3000000	5000000	7000000	9000000	11000000
Kostnader	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produksjonskostnader	275000	825000	1375000	1925000	2475000	3025000
Samarbeidskostnader	75000	225000	375000	525000	675000	825000
Forskning og utvikling	0	150000	250000	350000	450000	550000
Markedsføring	25000	150000	250000	350000	450000	550000
Husleie	60000	60000	90000	90000	90000	90000
Lønn	600000	800000	1000000	1200000	1400000	1600000
Arbeidsgiveravgift	84600	112800	141000	169200	197400	225600
Feriepenger	61200	81600	102000	122400	142800	163200
Sum kostnader	1180800	2404400	3583000	4731600	5880200	7028800
Resultat før skatt	-180800	595600	1417000	2268400	3119800	3971200
Overførbart underskudd		-180800				
Skatt 28%		116144	396760	635152	873544	1111936
Resultat etter skatt	-180800	479456	1020240	1633248	2246256	2859264
Kontantstrøm	-180800	479456	1020240	1633248	2246256	2859264
Ny egenkapital	300000	119200	598656	1618896	5498400	8357664

Vedlegg #12: NSD - Melding om behandling

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Frode Solberg
Handelshøyskolen BI Trondheim
Postboks 1254 Sluppen
7462 TRONDHEIM

Vår dato: 23.05.2012

Vår ref:29907 / 4 / M55

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.02.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 22.05.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29907	<i>Markeder og muligheter for teknologibedriften e-Scape As</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Frode Solberg</i>
Student	<i>Fredric Staksrud Hansen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

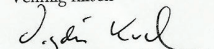
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Marie Strand Schildmann

Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Fredric Staksrud Hansen, Sildrøpeveien 25 G, 7048 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

Personvernombudet for forskning**Prosjektvurdering - Kommentar**

Prosjektnr: 29907

Formålet med prosjektet er å undersøke hvorvidt det er marked for innovasjonen bak et gitt produkt, samt undersøke om det kan knyttes relevans opp mot forretningsmodell.

Datamaterialet innhentes gjennom intervju av et utvalg personer, samt elektronisk spørreundersøkelse til personer tilknyttet hotell - og konferansesektoren, samt aktuelle sektorer som f. eks. bygg og anlegg og transport.

Personvernombudet finner informasjonsskrivene tilfredsstillende, forutsatt at de påføres dato for prosjektslutt.

Dato for prosjektslutt er 30.06.2012. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger fremgår. Koblingsnøkkel og lydfiler slettes. Indirekte personidentifiserende opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.