

Elin Rebecca Nygård
Matilde Rødseth
Marlene Athene Nerland

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI



Fagkode og -navn:
BTH 97431 – Bacheloroppgave i Bedriftsutvikling for SMB

Innleveringsdato:
06.06.2013

Stuedsted:
BI Trondheim

”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 forekommet, eller de konklusjoner som er trukket.”

Forord

Endelig kan vi presentere vår avsluttende bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Vi har jobbet hardt med denne i flere måneder, men sitter igjen med en stolt følelse over arbeidet vi har utført. Det har vært krevende og tungt, men den interessante og lærerike kunnskapen vi sitter igjen med, veier tyngst. Vi ønsker å takke vår veileder Frode Solberg ved Handelshøyskolen BI. Han har vært til utrolig stor hjelp, og har alltid motivert oss og gitt oss en ny giv. Ikke minst har all kunnskap han har lært oss hjulpet oss. Vi vil også takke Kari Mathisen og Geir Tevasvold i KystTrainee. Deres samarbeidsvilje og engasjement overfor vår oppgave, har gjort at vi har kunne utarbeide oppgaven på et mye høyere nivå, noe som har gitt oss et sterkere resultat.

Våre tre år på BI Trondheim har vært utrolig spennende og lærerike, og vi sitter igjen med mye god kunnskap som vil hjelpe oss i fremtiden. Alle foreleserne har hjulpet oss på best mulig måte, de har alltid utfordret oss, og gitt oss mål å strekke oss etter.

Vi går nå ut med en solid bachelorgrad fra Handelshøyskolen BI, og føler oss klarer til å møte de utfordringer og muligheter som finnes der ute, og de skal vi møte med suksess.

Trondheim 06.06.2013

Matilde Rødseth

Marlene Athene Nerland

Elin Rebecca Nygård

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
Sammendrag	v
1.0 Innledning	1
1.1 Dagens situasjon	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Forretningsidé, misjon og visjon	2
1.4 Formål med oppgaven	2
1.5 Gjennomføring av oppgaven	3
2.0 Teori	3
2.1 Tosidige marked	3
2.2 Markedsstrategi	4
2.2.1 Differensiering	5
2.2.2 Tjenestekvalitet	5
2.2.3 Produktivitet.....	5
2.2.4 Segmentering.....	6
2.2.5 Markedsføringsmiksen for tjenestebedrifter	6
2.2.5.1 Produkt.....	6
2.2.5.2 Pris.....	7
2.2.5.3 Plassering	7
2.2.5.4 Påvirkning	7
2.2.5.5 Mennesker.....	8
2.2.5.6 Fysiske indikatorer	8
2.2.5.7 Prosess.....	8
2.2.6 Posisjonering	8
2.3 Konseptutvikling	9
2.4 Kompetanseutvikling i næringslivet	10
2.5 Forretningsmodell	11
3.0 Metode	13
3.1 Primær- og sekundærdata	14
3.2 Beslutningsproblem	14
3.3 Analyseformål	14
3.4 Undersøkelsesspørsmål	15
3.5 Populasjon og utvalg	15

3.6 Feilkilder	15
3.7 Validitet og reliabilitet.....	16
4.0 Presentasjon av funn	16
4.1 Telefonintervju med medlemmer/aktuelle medlemmer	16
4.2 Telefonintervju med bedrifter utenfor målgruppen.....	18
5.0 Drøfting	22
5.1 Tosidig marked.....	22
5.2 Markedsstrategi	23
5.2.1 Differensiering	23
5.2.2 Bedre tjenestekvalitet.....	23
5.2.3 Øke produktivitet.....	23
5.2.4 Segmentering.....	24
5.2.5 Tjenestebedriftens 7 p-er	24
5.2.6 Posisjonering	25
5.3 Konseptutvikling	25
5.4 Kompetanseutvikling i næringslivet.....	26
6.0 Fremtidig forretningsmodell.....	26
6.1 Kundesegmenter.....	27
6.2 Kunde verdi	28
6.3 Kanaler	29
6.4 Kundeforhold.....	30
6.5 Inntektsstrøm	31
6.6 Nøkkelressurser.....	31
6.7 Kjerneaktiviteter	32
6.8 Partnere	33
6.9 Kostnadsstruktur	34
7.0 Eksterne drivkrefter som utfordrer forretningsmodellen.....	35
7.1 Sosiokulturelle trender	35
7.2 Bransje	36
7.3 Markedsforhold.....	37
7.4 Politiske forhold	37
8.0 Økonomiske utsikter	38
9.0 Salgsargument	39
10.0 Anbefaling.....	41

Referanseliste	43
Figurliste.....	48
Figur 1: Osterwalders Forretningsmodell (Osterwalder 2010)	48
Figur 2: Smaragdmodellen (Sasson og Reve 2012).....	48
Vedlegg	49
Vedlegg 1: Intervjuguide for medlemmer og aktuelle medlemmer	49
Vedlegg 2: Intervjuguide for bedrifter utenfor målgruppen	50
Vedlegg 3: Intervjuguide for fokusgruppe	51
Vedlegg 4: Budsjett.....	54
Vedlegg 5: Revidert budsjett.....	55

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven tatt for oss traineeordningen KystTrainee og deres arbeid med å eksponere behov, skaffe oppdatert og ny kunnskap til bedrifter og kommuner langs Sør-Trøndelagskysten. Fra og med 1. juni går KystTrainee over fra å være et treårig prosjekt til å bli en selvstendig forening. Målet er at de skal bli økonomisk bærekraftig og jobbe mot å bli uavhengig av offentlig støtte innen 2015.

Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvordan KystTrainee skal klare å maksimere nytteverdien for både bedriftene og studentene i det tosidige markedet de opererer i. Nøkkelen er å utvikle og selge et helhetlig tjenestekonsept til bedriftene, slik at de ser nytten av å ansette en trainee, samt fordeler de og regionen oppnår ved dette.

Innledningsvis i oppgaven gir vi en innføring der vi presenterer KystTrainee og deres nåværende situasjon. Vi presenterer også vår problemstilling, samt formål og gjennomføring av oppgaven. Problemstillingen vi har tatt utgangspunkt i er som følger: *”Hvordan kan KystTrainee bygge et helhetlig tjenestekonsept som kan maksimere nytteverdien for bedrifter og studenter i et tosidig marked?”*

For å belyse denne problemstillingen har vi delt oppgaven i to deler. Del en av oppgaven er en ren teoridel, med relevant teori anvendt for å kunne besvare valgt problemstilling. Teorien vi har bearbeidet er tosidig marked, markedsstrategi, konseptutvikling, kompetanseutvikling i næringslivet og forretningsmodellering.

Videre i del to har vi tatt for oss metode for gjennomføring av undersøkelser. Formålet med undersøkelsene på bedriftssiden var å finne ut hva som skaper verdi for bedriftene. På studentsiden var formålet å finne ut om en traineestilling på Sør-Trøndelagskysten var aktuelt etter endt studietid. Vi valgte et eksplorativt design i form av telefonintervju for bedriftene og fokusgruppe for studentene. For å oppnå formålet med denne oppgaven intervjuet vi forskjellige bedrifter langs Sør-Trøndelagskysten. I tillegg intervjuet vi to større bedrifter utenfor målgruppen som jobber aktivt med rekruttering, blant annet gjennom bemanningsbyrå.

I kapittel 4 har vi presentert funn fra gjennomførte undersøkelser. Gjennom våre telefonintervju fikk vi indikasjoner om at det er interesse og optimisme rundt tjenesten KystTrainee tilbyr, og hva som skal til for at de skal klare å maksimere nytteverdien. Funnene fra fokusgruppen viser at respondentene har liten kunnskap om Sør-Trøndelagskysten og om KystTrainee. Etter at vi presenterte bedriften vi skriver om, den store veksten i næringslivet langs Sør-Trøndelagskysten samt fordeler ved å være en trainee, endret respondentene innstilling og synes at en traineestilling på kysten kunne være interessant.

Videre i kapittel 5 har vi drøftet funn opp mot teori anvendt i del en, for å utarbeide en fremtidig forretningsmodell som vi presenterer i kapittel 6 og 7. Gjennom den fremtidige forretningsmodellen kommer vi med tiltak vi anser som avgjørende for videre arbeid, samt en beskrivelse av hvordan de kan skape og kapre verdier gjennom sin forening.

I kapittel 8 har vi tatt for oss KystTrainees økonomiske utsikter, og utarbeidet et revidert budsjett for 2015. Her kommer vi med endringer som viser anbefalinger til hvordan KystTrainee kan bli gradvis økonomisk uavhengig av offentlig støtte, slik at de kan stå på egne ben fra 2015.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven ser vi at foreningen har et godt og spennende kjerneprodukt. De har en tjeneste Sør-Trøndelagskysten har behov for, og dette får vi bekreftet gjennom våre undersøkelser og sekundærdata. Til tross for dette oppfatter vi at konseptet og verdien av tjenesten er uklar, vi har derfor utarbeidet salgsargumenter i kapittel 9 som KystTrainee kan anvende i sitt arbeid mot bedriftene for å formidle nytten av deres tjeneste. Avslutningsvis, i kapittel 10, har vi presentert en oppsummering av våre anbefalinger. Her tar vi for oss hvordan KystTrainee suksessfullt skal klare å bygge et helhetlig tjenestekonsept, som kan maksimere nytteverdien. Dersom KystTrainee klarer å gjennomføre de tiltak vi har satt, tyder dette på at de har gode forutsetninger for å lykkes i markedet langs kysten av Sør-Trøndelag.

1.0 Innledning

I vår bacheloroppgave har vi tatt for oss foreningen KystTrainee. KystTrainee ble startet opp som et prosjekt høsten 2010, og går i juni 2013 over til å bli en selvstendig forening. Høsten 2012 skrev vi en oppgave i fordypningsfaget Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter om prosjektet KystTrainee. Bacheloren vil bygge videre på tidligere arbeid og ta for seg videreutviklingen av foreningen KystTrainee. KystTrainee står overfor store utfordringer, som hovedsakelig bygger på at de må klare å bli selvstendig økonomisk bærekraftig innen utgangen av 2014, da deres tidligere eier Kysten er Klar skal avvikles.

Vi vil ta utgangspunkt i en egenutviklet problemstilling som skal hjelpe oss å besvare sentrale spørsmål og oppnå formålet med oppgaven.

1.1 Dagens situasjon

Før vi går videre til vår problemstilling vil vi gi et lite innblikk i foreningen KystTrainee, og hvordan deres nåværende situasjon er.

Det er en enorm utvikling og vekst i næringslivet langs Sør-Trøndelagskysten, men de tradisjonelle bedriftene må utvikle seg internt for å ikke falle bak. KystTrainee var et treårig prosjekt som ble startet opp høsten 2010 av organisasjonen Kysten Er Klar. Formålet med prosjektet var å tilføre næringslivet langs Sør-Trøndelagskysten ny og oppdatert kunnskap gjennom en traineeordning, samt få nyutdannede studenter ut i arbeidslivet. Prosjektet skulle fungere som et rekrutterings- og støtteorgan for bedrifter og studenter, der fokus var å tilfredsstille et tosidig marked. På den ene siden får bedrifter støtte til markedsføring, rekruttering, kurs og oppfølging av traineer. På den andre siden får studenter en toårig traineeordning i en privat eller offentlig bedrift, samt forskjellige kurs gjennom den toårige perioden.

I dag har KystTrainee 13 medlemmer i kommunene langs Sør-Trøndelagskysten. For ryddighet og oversiktighet velger vi videre i oppgaven å omtale både bedrifter og kommuner som bedrifter. I mars 2013 ble det bestemt at prosjektet skal gå over til å bli en selvstendig forening. Elleve av styremedlemmene fortsetter i første omgang og står nå som eiere av KystTrainee. Dagligleders stilling vil bli redusert fra 100 til 80 % stilling i juni, på grunn av manglende økonomiske ressurser.

1.2 Problemstilling

KystTrainee tilbyr en tjeneste som skal dekke et tosidig marked. I vår tidligere oppgave har vi belyst at det er et behov for å få tilført ny kunnskap til bedrifter langs Sør-Trøndelagskysten. Tanken bak tjenesten til KystTrainee har vært god, men det har dessverre ikke fungert i praksis. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

”Hvordan kan KystTrainee bygge et helhetlig tjenestekonsept som kan maksimere nytteverdien for bedrifter og studenter i et tosidig marked?”

1.3 Forretningsidé, misjon og visjon

KystTrainee har ingen klar forretningsidé, misjon eller visjon per dags dato. I oppgaven høsten 2012 ble det utarbeidet forslag som blir videreført i denne bacheloroppgaven.

Forretningsidé: *”KystTrainee vil tilrettelegge arbeidsplasser for studenter med endt høyskole utdanning hos kommuner og bedrifter langs Sør-Trøndelagskysten. KystTrainee skal være med på å utvikle grunnlag for videre yrkeskarriere for studentene, samtidig dekke bedriftenes og kommunenes behov for kompetanse og ny arbeidskraft.”*

Misjon: *“Å skape et attraktivt bilde av kystkommunene i Trondheim, samt skape et tettere samarbeid mellom nyutdannede studenter og næringslivet langs kysten av Sør-Trøndelag.”*

Visjon: *“KystTrainee skal være bedriftenes og studentenes førstevalg, og vi skal være en ledende tilbyder av traineestillinger langs kysten av Sør-Trøndelag.”*

1.4 Formål med oppgaven

Som tidligere nevnt skrev vi høsten 2012 en oppgave om KystTrainee og deres muligheter for å gå fra prosjekt til forening. Ut i fra omfattende undersøkelser, datainnhenting og teori kom vi frem til at KystTrainee kan gå over til å bli en selvstendig forening. Det er et absolutt behov for å få tilført ny ung kunnskap ut til de tradisjonelle bedriftene langs Sør-Trøndelagskysten, men KystTrainee må klare å skape en verdi for bedriften for at de skal være villig til å betale for et medlemskap.

Formålet med oppgaven vil være å finne ut hva som skal til for at KystTrainee skal klare å maksimere nytteverdien for både bedriftene og

studentene. Nøkkelen her er å utvikle og selge et helhetlig tjenestekonsept til bedriftene, slik at de ser nytten av å ansette en trainee, samt fordelene de oppnår ved dette. Dette vil vi gjøre gjennom datainnhenting, undersøkelser og drøfting. Til slutt vil vi komme med forslag til en ny forretningsmodell, konkrete tiltak til hvordan de skal oppnå dette, samt forslag til nye salgsargument og økonomiske endringer.

1.5 Gjennomføring av oppgaven

Oppgaven er delt inn i to deler hvor del en er ren teori som er relevant for videre arbeid med oppgaven. Del to består av metode, drøfting, fremtidig forretningsmodell og konkrete tiltak som alle er forankret i teori fra del en. Vi har også støttet oss til nyere litteratur innenfor fagfeltet, samt nyere artikler som har blitt sett på som relevant for vårt arbeid. Datainnhenting vil skje gjennom fokusgrupper og telefonintervju. Våre intervjuguiden vil være basert på teori for å få kunne besvare problemstillingen vår så nøyaktig som mulig. Gjennom teori, metode og analyse vil vi utarbeide en fremtidig forretningsmodell for KystTrainee, og komme med konkrete tiltak til hvordan KystTrainee skal maksimere sin nytteverdi og utvikle et nytt tjenestekonsept. Avslutningsvis vil vi komme med en anbefaling som vil besvare problemstillingen.

2.0 Teori

2.1 Tosidige marked

En traineeordning som tilbyr transaksjoner til to ulike marked gjennom å forårsake kostnader på den ene siden, og generere inntekter på den andre, anslås å være en plattform i et tosidig marked (Eisenmann, Parker og Van Alstyne 2006). En traineeordning skaper arbeidsplasser, arbeidskraft, tilbyr kurs og markedsføring til to ulike grupper i et tosidig marked. Den ene gruppen er studenter som er ute etter arbeid etter endt studie, og bedrifter på den andre siden som har behov for arbeidskraft og ulike kurs.

Tosidig nettverk er noe annerledes enn den tradisjonelle verdikjeden der verdiene beveger seg fra venstre til høyre side, der bedriftens kostnader er på venstre og inntektene er på høyre side. I et tosidig marked er dette annerledes, ved at både kostnadene og inntektene er på venstre og høyre side. For at plattformen skal skape verdi og vekst i markedet er man avhengig av samsvar av etterspørselen fra begge sider (Eisenmann, Parker og Alstyne 2006).

I henhold til artikkelen skrevet av Eisenmann, Parker og Alstynne (2006), kaller økonomene det for nettverkseffekter når to grupper er tiltrukket av hverandre. Et tosidig marked kan ha tosidig nettverkseffekter der nytten til en kundegruppe på den ene siden er avhengig av hvor mange kundemedlemmer som er på den andre siden, og samtidig er tilknyttet til plattformen. Når det er økt etterspørsel på den ene siden ved at det eksisterer betalingsvilje for tjenesten, øker antall brukere (Armstrong 2006). Hvis betalersiden er attraktiv for subsidie siden, oppstår det "cross side"-effekter (Eisenmann, Parker og Alstynne 2006). For å opprettholde nettverkseffektene, er det viktig at lederne ser på faktorer som kan utformes i plattformens forretningsmodell (Eisenmann, Parker og Alstynne 2006). For å fastsette priser avhenger det blant annet av prosessen med å rekruttere medlemmer fra tosidige markeder og markedsstruktur, der graden av produktdifferensiering er vesentlig å ta i betraktning (Gabrielsen 2005).

Tosidig "singlehoming" betyr at de to markedene bruker kun én plattform, men det er flere plattformer å velge mellom (Gabrielsen 2005). Bedrifter og studenter kan for eksempel være tilknyttet en traineeordning. Bedriftene vil legge vekt på hvor mange studenter som er tilknyttet samme plattform, og på den andre siden vil studentene legge vekt på hvilke bedrifter som er på den andre siden.

2.2 Markedsstrategi

I en studie gjennomført av George og Barksdale (1974) fant de store forskjeller mellom produktbaserte og tjenestebaserte bedrifters tilnærming til markedsføring. Tjenestebaserte bedrifter viste seg å være mindre markedsorienterte, mindre strukturerte og mindre villige til å bruke penger på markedsføring. I følge en studie av 320 britiske bedrifter gjennomført av Hooley og Cowell (1985) viste det seg også at tjenestebaserte bedrifter var mindre sensitive til miljømessige- og markedsfaktorer, mindre sannsynlige å ta til seg markedsundersøkelser, og mindre mottakelig for bruken av strategiske planleggingsverktøy.

I følge Kotler (2005) må enhver bedrift utvikle en strategi for å oppnå sine mål. All strategisk markedsføring bygger på segmentering, markedsmix og posisjonering. I dag gjør de fleste selskaper den feilen at de har udifferensierte strategier. En bedrift må kontinuerlig sørge for en fornuftig og relevant posisjonering og differensiering.

For tjenestebedrifter har Christian Grönroos (referert til i Kotler 2005) hevdet at det ikke er tilstrekkelig med den tradisjonelle eksterne markedsføringen. Han påpeker viktigheten ved å ha både intern og interaktiv markedsføring. Intern markedsføring dekker arbeidet bedriften må gjøre for å lære opp og motivere sine medarbeidere til å tjene kunden på best mulig måte. Interaktiv markedsføring bygger på medarbeidernes evne til å utføre riktig kundebehandling. Tjenesten i seg selv er ikke nok, da tjenesteytere også må vise kontaktskapende, så vel som resultatskapende, atferd (Kotler 2005). En tjenestebedrift står hovedsaklig ovenfor tre hovedoppgaver. Dette går ut på å *differensiere* seg i forhold til konkurrentene, *bedre tjenestens kvalitet* og *øke sin produktivitet*.

2.2.1 Differensiering

Økt fokus på differensiering kan føre til sterk priskonkurrans, men til tross for dette kan tjenester differensieres gjennom andre metoder. Alternativet til priskonkurrans er å utvikle et differensiert tilbud, en differensiert leverans og en differensiert profil. Hovedutfordringen ligger ofte i at de fleste tjenestetilbud lett kan kopieres. Likevel vil en bedrift som regelmessig setter fokus på utvikling av nye tilbud, hele tiden ha fortrinn i konkurransen. Bedriften kan for eksempel velge å gå utenfor den primære tjenestepakken, og føye til sekundære tjenesteelementer. Dette er elementer som kunden ikke forventer, som vil kunne ha positiv effekt på bedriften (Kotler 2005).

2.2.2 Tjenestekvalitet

En bedrifts tjenestekvalitet testes ved hvert eneste møte med en kunde (Kotler 2005). Parasuraman, Zeithaml og Berry (referert til i Kotler 2005) har utarbeidet en liste over fem faktorer som bidrar til god tjenestekvalitet. Vi tar her for oss de faktorene som er aktuelle for vår problemstilling. *Pålitelighet*, i den forstand at tjenesten må utføres nøyaktig og uten svikt. *Imøtekommenhet*, bygger på viljen til å hjelpe kunder og yte umiddelbare tjenester. *Trygghet* gjennom de ansattes kunnskap, høflighet og deres evne til å formidle tillit. *Innlevelsessevne* ved at de yter omtenkssom, individualisert oppmerksomhet overfor kunder.

2.2.3 Produktivitet

Tjenestebedrifter er stadig under press for å holde kostnadene nede og øke produktiviteten. Kotler (2005) foreslår syv metoder for å bedre produktiviteten.

Først og fremst kan bedriften få medarbeiderne til å arbeide mer faglig. De kan øke tjenesteproduksjonen ved å senke kvalitetskravene, ved å for eksempel bruke mindre tid per kunde. Tjenesteytelsen kan ”industrialiseres” gjennom å standardisere produksjonen av ytelsene. De kan velge å fjerne behovet for en tjeneste ved å finne opp en produktløsning, ved å for eksempel erstatte egne rekrutteringsløsninger. Bedriften kan fokusere på å skape en mer effektiv tjenesteytelse, ved å ha de rette ansatte jobbe på de riktige områdene. Videre kan de stimulere kundene til å gjøre jobben i stedet for bedriftens ansatte. Til slutt kan bedriften bruke teknologien slik at kunden får bedre tilgang på den service han eller hun trenger og bedriftens ansatte blir mer effektive.

Bedriften må kontinuerlig passe på så de ikke rasjonaliserer seg så mye at det går ut over tjenestekvaliteten. Dette kan føre til at kunden opplever en tjeneste som blir for standardisert (Kotler 2005).

2.2.4 Segmentering

Et markedssegment består av en kundegruppe der kundene har omtrent de samme behovene (Kotler 2005). Det er ikke markedsførerne som lager segmentene, men det er deres oppgave å identifisere segmentene og finne ut hvilke kundegrupper man skal konsentrere seg om. Ved hjelp av markedsføring kan bedriften skreddersy sine tjenestetilbud og prissetting etter målsegmentets betalingsevne og –vilje (Kotler 2005). Ved segmentering er de viktigste variablene geografiske, demografiske, psykografiske og atferdsmessige.

2.2.5 Markedsføringsmiksen for tjenestebedrifter

2.2.5.1 Produkt

I følge Kotler (2005) er et produkt alt som kan tilbys i et marked, og som tilfredsstillende et ønske eller behov hos forbrukerne. Et produkt er ikke lengre kun det vi ser, men mye mer omfattende og stimulerer nye behov hos forbrukerne. Kotler (2005) beskriver dette ved hjelp av produktnivåer med utgangspunkt i et kjerneprodukt. Det første nivået er kjerneproduktet som dekker behovet kunden ønsker å få tilfredsstillt. Det andre nivået beskriver det konkrete produkt. Det tredje nivået beskriver produktet som er minstekravet som må oppfylles. Det er med andre ord hva kunden forventer å få ved kjøp av tjenesten. Det fjerde og femte nivået i modellen gir bedriften mulighet til å differensiere seg fra lignende tilbydere. Det fjerde nivået er det utvidede produktet, og her må bedriften søke etter å overgå kundens forventninger. Det siste, og femte produktnivået, er det

potensielle produktet. Her må bedriften se på mulige endringer som kan gjøres for å kapre markedsandeler i fremtiden. Dette er nivået man har for øyet når man jakter nye måter å tilfredsstille kunden og differensiere tilbudet på (Kotler 2005).

2.2.5.2 Pris

Pris er den eneste av P-ene som genererer inntekt, mens de andre elementene genererer kostnader. På grunn av dette blir pris også betraktet som det element som er enklest å endre, som samtidig gir raskest målbare resultater (Kotler 2005).

I følge Kotler (2005) er pris viktig når det kommer til posisjonering i markedet. Bedriften må fastsette prisen i forhold til verdien på den tjenesten den leverer, og til hva kunden oppfatter som tjenestens verdi. Dersom prisen ikke samsvarer med kundens oppfattede kvalitet vil dette føre til at salget av tjenesten avtar. Dersom prisen er for lav i forhold til oppfattet kvalitet, vil dette kunne føre til at salgsvolumet blir for høyt i forhold til profitten. Det gjelder med andre ord å finne en likevekt mellom oppfattet kvalitet og pris på tjenesten.

I følge Kotler (2005) er det viktig å vurdere følgende faktorer: psykologisk prissetting, prissetting basert på delt gevinst og risiko, og andre konkurransemidler som har betydning for prisen, bedriftens prispolitikk og reaksjoner fra andre parter.

2.2.5.3 Plassering

Plasseringen av et produkt omhandler hvor tilgjengelig det er for forbrukerne. Bedriften må selv avgjøre hvilken dekning og spredning tjenesten skal ha. Nytteverdien til mange tjenester og produkter ligger nettopp i tilgjengeligheten. I tillegg til dette må bedriften også bestemme lokalisering for selve bedriften og for tjenesten (Kotler 2005).

2.2.5.4 Påvirkning

Av alle de fire P-ene er påvirkning den delen av markedsføringsmiksen som er mest synlig. Påvirkning går ut på at tjenesten og dens attributter kommuniseres ut til potensielle kunder.

Salgsfremmende tiltak vil kunne være rabatter, gaver, direkte markedsføring og samfunnsinformasjon/PR. Bedrifter benytter ofte dette for å få sterkere og raskere respons. Samfunnsinformasjon/PR blir ofte undervurdert, da et godt gjennomtenkt og planlagt PR-fremstøt kan være svært effektivt. Personlig salg kan være det

mest effektive hjelpemidlet i visse stadier av kjøpsprosessen. Til slutt finnes det mange former for direkte markedsføring, som for eksempel direkte reklame, telefonsalg og internettannonser. Fellestrekkene er at det ikke er offentlig, det er skreddersydd, oppdatert og interaktivt (Kotler 2005).

2.2.5.5 Mennesker

Mennesker er en essensiell ingrediens i tjenestetilbudet. Kundene bedømmer tjenesten basert på menneskene som representerer den. Grunnen til dette er at mennesker er en av de få elementene av tjenesten kunden faktisk ser og samhandler med. De aller fleste tjenester ytes av mennesker, og derfor kan rekruttering, opplæring og motivering av de ansatte skape betydelige forskjeller i kundens tilfredshet (Kotler 2005).

2.2.5.6 Fysiske indikatorer

Fysiske indikatorer omhandler hvor tjenesten blir levert fra. Når det kommer til tjenestebedrifter vil kunden bedømme bedriften ut ifra disse elementene. Elementene som påvirker tjenesteytingen vil kunne være omgivelser, miljø, andre kunder, samt ansatte i bedriften. Disse elementene avgjør sammen kvaliteten på tjenesten.

2.2.5.7 Prosess

Den siste P-en i markedsføringsmiksen for tjenestebedrifter, prosess, går ut på hvordan bedriften velger å levere tjenesten til kundene. Prosessen skal fungere effektivt, så alle vet hva de skal gjøre, når de skal gjøre det. Dette punktet i markedsføringsmiksen går tilbake til Christian Grönroos fokus på intern og interaktiv markedsføring, vi velger derfor ikke å gå nærmere inn på dette her.

2.2.6 Posisjonering

Posisjonering vil si å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjoneringen er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud, en overbevisende grunn til at målgruppen man sikter seg inn mot, vil velge tilbudet (Kotler 2005, 250).

Posisjonering er ikke noe du gjør med produktet, posisjonering er noe du gjør med potensielle kunders bevissthet. Vi vil her ta for oss den strategien som er aktuell for vår bedrift og problemstilling. Dersom vi tar utgangspunkt i posisjonering i følge Ries og Trout går den første og mest aktuelle strategien ut på å styrke sin

posisjon i forbrukernes bevissthet. Ries og Trout legger til at posisjonering krever at alle sidene ved produktet, prisen, beliggenheten og den salgsfremmende virksomheten må støtte opp under den posisjoneringsstrategien som er valgt.

2.3 Konseptutvikling

I henhold til Ulrich og Eppinger (2011) vil graden et produkt tilfredsstillende kunden være avhengig av kvaliteten av det underliggende konseptet. Et godt konsept kan være dårlig implementert gjennom faser i utviklingen, men et dårlig konsept kan sjeldent bli manipulert til å oppnå kommersiell suksess.

Konseptutviklingsprosessen starter med et sett av kundebehov og målspesifikasjoner, som resulterer i et sett av konsepter som teamet må velge ut ifra (Ulrich og Eppinger 2011). En vanlig definisjon av tjenestekvalitet er at tjenesten bør korrespondere til kundens forventninger og tilfredsstillende deres behov og ønsker. For å opprettholde levedyktigheten og lønnsomheten til en tjenestetilbyder, argumenterer Edvardsson og Olsson (1996) viktigheten av å utvikle og levere tjenester av riktig kvalitet på en ressurs-effektiv måte. Tilbyderen må utvikle og tilby et konsept som er tilpasset kundens behov og som inneholder attraktiv merverdi, samt en kundefremmelig og generisk tjenesteprosess.

Tjenestekonseptet skal dekke beskrivelsen av kundebehov som skal tilfredsstillende og hvordan de skal tilfredsstillende i form av innholdet i tjenesten eller designet av tjenestepakken. For å forstå kundebehovene krever dette informasjon om, og grundig forståelse av kunden. I tillegg til kundens primære behov, er det viktig å forstå deres implisitte, underliggende behov (Edvardsson og Olsson 1996). Ved utvikling av tjenestekonsept må tjenesten systematisk og kritisk vurderes. Dette for å fastslå de viktigste faktorene som påvirker kvaliteten på tjenesten og dens verdi for kunden. Utviklingen krever god informasjon, dette krever at det gjennomføres eksterne analyser av markedsforhold og en intern analyse av styrker og svakheter i selskapet. Ved gjennomføring av disse analysene, samt en kundefremmelig vil bedriften kunne finne kundens logikk og knytte tjenesten til kundens behov (Edvardsson og Olsson 1996)

Det er viktig å være klar over at tjenesten ikke er generert og merverdi realisert før kunden gjør bruk av mulighetene, det vil si selve tjenesten. Først da oppfatter og vurdere kunden selve tjenesten (Edvardsson og Olsson 1996).

2.4 Kompetanseutvikling i næringslivet

For å underbygge arbeidet KystTrainee gjør mot næringslivet langs Sør-Trøndelagskysten, har vi valgt å ta for oss arbeidet Sasson og Reve har gjort gjennom boken *Et kunnskapsbasert Norge* (2012). Her legger de frem en relativt dyptgripende omlegging av næringspolitikken hvor kunnskap og eierskap står i sentrum. Lite av næringspolitikken er i dag rettet mot utdanning og kompetanseutvikling i næringslivet, og dette vil de ha en endring på.

I henhold til Sasson og Reve er kompetanseutvikling i bedriften selve kjernen i vår fremtidige verdiskaping. Det er i bedriftene forutsetningene for læring er best og veien fra kunnskap til verdiskaping er kortest. Kunnskap som utvikles gjennom utdanning er bortkastet hvis ikke bedriftene har et tilsvarende kompetansemessig mottakerapparat. Det trengs nye virkemidler for å stimulere bedriftene til å øke sine investeringer i kompetanseutvikling på alle nivåer i bedriftene. I *Et kunnskapsbasert Norge* (2012), foreslår Sasson og Reve at det innføres en ordning som kalles KompetanseFUNN, etter mønster av SkatteFUNN. Her vil det fokuseres på å utvikle virkemidler som får bedrifter til å samarbeide om kompetanseutvikling. Skolene må ut i bedriftene, og bedriftene må inn i skolene. Flere store bedrifter engasjerer seg aktivt, men for små bedrifter er det imidlertid vanskelig å avsette tid og ressurser til systematisk kompetanseutvikling, og det er disse bedriftene som utgjør ryggraden i næringslivet.

Kompetanseinvesteringene i norsk næringsliv er skremmende lave. Bedriftene underinvesterer i kompetanseutvikling, på grunn av kompetanselekkasje til andre bedrifter ved at de ansatte bytter jobb. Dersom man ser på dette fra et næringsperspektiv er det nettopp kompetanseflyt mellom bedrifter som skaper erfaringsoverføring, læring og innovasjon. Norske næringer må øke sin talentattraktivitet. Bedriftene i våre viktigste kunnskapsnæringer må tiltrekke seg de mest kompetente og best motiverte unge som kommer ut av universitetene og høyskolene (Sasson og Reve 2012).

Smaragdmodellen (figur 2) er en modell for kunnskapsallmenning og kunnskapsdynamikk (Sasson og Reve 2012). Modellen har seks sider, men vi har her valgt å ta for oss de to sidene som er mest aktuelle for vår bedrift og problemstilling, talent- og utdanningsattraktivitet. Talentattraktivitet sier noe om hvor god den aktuelle næringen er til å tiltrekke seg en best kvalifisert arbeidskraften. Mens utdanningsattraktiviteten fanger opp tilgangen av

arbeidskraft fra utdanningssystemet, gir talentattraktiviteten en oversikt over den kompetansen og humankapitalen næringen allerede har innen ulike utdannings- og erfaringskategorier. En kunnskapsmessig attraktiv næring i vekst forventes å ta en økende andel av tilgjengelig høykvalifisert arbeidskraft.

Næringer og selskaper konkurrerer i ulike arbeidsmarkeder om å tiltrekke seg de mest talentfulle kunnskapsarbeiderne. En næring som er i stand til å tiltrekke seg talentfulle personer, innehar en sterkere posisjon enn en næring som ikke klarer det (Sasson og Reve 2012).

I Norge har det vært en ”utdanningsrevolusjon” de siste 40 årene. I 1970 hadde nesten 50 % av de mellom 30 og 49 år bare grunnskoleutdanning eller ikke fullført/ikke oppgitt utdanning, mens i 2008 hadde andelen sunket til 25 %. Bare 10 % i den samme aldersgruppen hadde høyere utdanning på høyskole- og universitetsnivå i 1970. I 2008 hadde nesten 35% høyere utdanning (Sasson og Reve 2012). Dette har vært en utfordring i små bedrifter langs kysten. Disse mangler ofte det arbeidsmarkedet og andre tilbud som potensielle kandidater for næringene med høyere utdanning. Mange bedrifter har vært små og ofte familieeid som resulterer i et miljø hvor det ikke er mennesker med høy eller lik utdannelse, og i tillegg er ofte ”toppjobbene” tatt av familiemedlemmene.

2.5 Forretningsmodell

Vi har valgt å anvende Osterwalders bok *Osterwalder – The Business Model Canvas* (2010) som grunnlag for vår forretningsmodell. Vi vil her presentere en nytenkende forretningsmodell for KystTrainee, og Osterwalder har utarbeidet et godt rammeverk for hvordan man skal beskrive og analysere forretningsmodeller. Vi har valgt å fokusere på del 1 i boka, *The Business Model Canvas*, som er et verktøy for å beskrive, analysere og designe businessmodeller.

En forretningsmodell beskriver hvordan organisasjonen skaper, leverer og fanger verdi (Osterwalder 2010). Osterwalders forretningsmodell er svært kundesentret og er opptatt av å skape en verdi for kunden. Begrepet *verdi* har en svært sentral betydning i hans teori, og er viktig i vår oppgave.

Osterwalder forklarer i sin teori at en forretningsmodell består av ni byggesteiner. De ni byggesteinene er kundesegment, verdiforslag, kanaler, relasjoner, omsetning, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnader. Disse henger tett sammen og hver enkelt må være godt planlagt og bearbeidet for at man

skal få en sterk forretningsmodell. Byggesteinene dekker de fire hovedområdene for en virksomhet: kunder, tilbud, infrastruktur/logistikk og økonomi. En virksomhet er avhengig av at disse fire områdene er til stede og fungerer godt for at de skal overleve og bli en selvstendig aktør i markedet.

Byggekløssene er satt sammen og kort beskrevet i rammeverket (figur 1):

1. Den første byggesteinen er *kundesegment* som definerer de grupper, mennesker eller organisasjoner bedriften ønsker å satse på. Hvilke kunder er de viktigste? Hvilken verdi er kundene villig til å betale for?
2. *Verdiforslaget* beskriver tjenesten og fordelene som blir levert til kundesegmentet. Hvilke behov skapes, og til hvilken verdi dekkes disse?
3. *Kommunikasjons-, distribusjons- og salgskanaler* er de kanaler som bedriften bruker for å nå ut til kunden. Kanalene er kundens berøringspunkt, og bestemmes ut i fra hvordan man ønsker å nå ut til kundesegmentet.
4. Bedriften må velge hvilken *kunderelasjon* de ønsker å ha. Skal de ha nære eller fjerne relasjoner, og hvilke relasjoner kan de forvente at kundene ønsker?
5. *Inntektsstrømmene* genererer inntektene og forteller hva kundene er villig til å betale for den skapte verdien. Hva er hovedtyngden i inntektsstrømmene? Hvordan generere flere inntektsstrømmer fra kundesegmentene?
6. *Nøkkelressurser* er de ressurser som gjør at bedriften kan tilby en verdi, nå ut til kundesegment, innta markeder og bearbeide kunderelasjoner. Hvilke ressurser krever de forannevnte byggeklosser?
7. *Nøkkelaktivitetene* forklarer de viktigste aktiviteter en bedrift må gjennomføre for at forretningsmodellen skal fungere. Hvilke nøkkelaktiviteter skaper verdi for kundene våre?
8. Hvilke ressurser og aktiviteter kommer fra våre *partnerskap*? Hvem er bedriftens partnere? Hvilke nøkkelkrefter og ressurser henter vi fra våre partnere?
9. *Kostnadsstrukturen* forteller hvilke kostnader som inngår under den valgte forretningsmodell. Hvilke kostnader er de viktigste? Hvilke nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter er de dyreste i en bedriften?

Osterwalders (2010) modell, som vist i vedlagt figur 1, begynner fra høyre side og starter med å definere kundesegmentet. Hva kan de tilby kunden som skaper en verdi for de? Hva trenger kunden hjelp til? Den tar for seg verdiforslagene de kan tilby kundesegmentet, i stede for å skape produktet først. Ved å starte på denne måten reiser de andre spørsmål enn hva en vanlig forretningsmodell ville gjort, og

dette resulterer i en mer betydningsfull tjeneste. Osterwalder knytter også kunden tett til utviklingen av verdiforslaget. Dette gjør at kunden kan regnes som en nøkkelressurs, fordi man bruker kunden til å definere hvilken verdi bedriften kan skape for dem.

Bedriftens eksterne omgivelser har blitt særdeles viktige å ta hensyn til når man utvikler en forretningsmodell. Samfunnet er i stadig utvikling, og globale og eksterne faktorer påvirker bedrifter i mye større grad enn tidligere. Bedriften er nødt til å forstå hvilket miljø de befinner seg i, det hjelper bedriften til å få en sterkere og mer konkurransedyktig forretningsmodell. Kontinuerlig overvåking av miljøet er viktig på grunn av den komplekse veksten av økonomisk landskap, større usikkerhetsmoment og alvorlige markedsforstyrrelser.

Viktige eksterne faktorer er nøkkeltrender, markedskrefter og industrikrefter. Innenfor nøkkeltrender er det teknologiutvikling, sosiale og kulturelle trender, og sosioøkonomiske trender som må observeres og analyseres. Markedskrefter er hvilke ønsker og krav de ulike segment har, markedsproblemer og hvilke byttekostnader som eksisterer for kunder. Industrikrefter sier noe om konkurransesituasjonen i industrien.

En forretningsmodell er en pågående prosess hvor det er viktig å fokusere på kontinuerlig endringer. En organisasjon i endring har forskjellige behov til forskjellige tidspunkt, dette er viktig å ha som utgangspunkt når man lager en ny forretningsmodell. En forretningsmodell som passer til markedet og de eksterne faktorer i dag, kan i morgen være ubrukelig. Markedet og eksterne faktorer er i stadig endring og utvikling, dette må bedrifter kontinuerlig fokusere på (Osterwalder 2010).

3.0 Metode

Valg av undersøkelsesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal foregå for at man skal klare å svare på problemstillingen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 113). Vi skiller mellom tre hovedtyper av design som er eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Valg av design er viktig og baserer seg på hvilke type data man trenger, hvordan man skal hente inn dataen og hvordan man skal analysere disse. Formålet med analysen bestemmer hvilket design man skal bruke, og i henhold til vårt formål er det eksplorativt design som er mest hensiktsmessig å anvende.

Vi vet lite om saksområdet fra før og ønsker å undersøke temaet nærmere. Hvilke sammenhenger eksisterer? Hvilket syn har studenter/bedrifter på traineer? Hva skal til for at en traineestilling er interessant? Eksplorativt vil vi si å utforske et område nærmere, og det er dette vi gjør i vår oppgave. Vi ønsker å finne ut hvordan KystTrainee skal klare å skape et tjenestekonsept som gir en nytteverdi for segmentene. Det er helt klart behov for en slik tjeneste, men hva skal til for at studenter finner dette interessant og for at bedriftene skal bli medlemmer?

3.1 Primær- og sekundærdata

Ved innhenting av data er det viktig å hente inn riktig data som besvarer de enkelte begrep som inngår i spørreundersøkelsen. Vi skiller mellom to hovedtyper av data; primær- og sekundærdata.

Vi vil gjennomføre en fokusgruppe med åtte studenter. Det er et ikke-sannsynlighetsutvalg og vurderingsutvalg. Det vil si at de som skal delta har bestemte egenskaper og er valgt ut til å delta. Vi ønsker å intervju studenter som studerer innenfor studieretninger som sykepleie, læreryrket, ingeniør og lignende. Bakgrunnen for dette er at vi utførte en spørreundersøkelse for hovedsakelig BI-studenter i vår oppgave høsten 2012.

Videre skal vi utføre telefonintervju med bedrifter valgt ut i samarbeid med KystTrainee. I tillegg skal vi gjennomføre telefonintervju med større bedrifter utenfor Sør-Trøndelagskysten. Dette er et ikke-sannsynlighetsutvalg, fordi bedriftene er valgt ut på bakgrunn av bestemte egenskaper.

Det eksisterer ingen konkurrenter på markedet i dag, og vi vil derfor bruke primærundersøkelser for å undersøke om markedet er klar for en slik tjeneste. Vi vil også hente inn sekundærdata for å gå mer i dybden.

3.2 Beslutningsproblem

Eksisterer det et marked for KystTrainees tjeneste, og hvordan skal de klare å skape en verdi for potensielle kunder?

3.3 Analyseformål

For at analysen skal klare å gi oss et nøyaktig svar på det vi ønsker å finne ut, har vi kommet frem til et analyseformål. Hensikten med undersøkelsen er:

Finne ut hva som skaper en verdi for bedriften og studenter. Dette skal hjelpe oss å utforme en forretningsmodell for KystTrainee.

3.4 Undersøkelsesspørsmål

- 1. Er det interessant for en nyutdannet student å være en trainee?*
- 2. Hvilke faktorer spiller inn ved valg av jobb etter endt studietid?*
- 3. Vil bedrifter ansette en trainee?*
- 4. Er bedrifter positive eller negative til å hente inn ung arbeidskraft?*
- 5. Hvilke holdninger har bedrifter til bemanningsbyrå/traineeordninger?*

3.5 Populasjon og utvalg

Alle undersøkelsesenheterne vi ønsker å hente data fra utgjør til sammen en populasjon. Vår populasjon er nyutdannede studenter og bedrifter langs kysten på Sør-Trøndelag. Ut i fra vår populasjon har vi trukket et utvalg. Utvalgsrammen vår, som er et sett med anvisninger for hvordan elementene skal finnes, er på studentsiden vår kunnskap om hva studentene studerer. I kvalitative undersøkelser er utvalgene valgt ut fra en form for hensiktsmessighet, det vil si at de ikke er basert på statistisk tilfeldighet. Resultatene er ikke representativ overfor populasjonen de utvalgte enhetene tilhører, men de er representativ i forhold til de kategorier vi ønsker å finne informasjon hos.

Vi anser vår utvalgsramme som sterk fordi vi velger studenter som vi vet har forskjellige karrieremål og er i målgruppen til KystTrainee. Ved valg av bedrifter har vi sett på de som er medlem, bedrifter som ikke er interessert i et medlemskap og bedrifter som har meldt seg ut. Dette gir oss et bredere perspektiv på hvordan KystTrainee fungerer og hvordan de ikke fungerer. De større bedriftene vi skal intervjuer er bedrifter som ikke er i målgruppen til KystTrainee, men som jobber mye med rekruttering og store bemanningsbyrå.

3.6 Feilkilder

Det kan foreligge feilkilder i forhold til hvordan vi stiller spørsmål, hvordan de blir tolket av respondentene og hvordan vi analyserer dataene. Fordelen med fokusgrupper og telefonintervju er at vi kan komme med oppfølgingsspørsmål dersom det oppstår usikkerhet om hva vi egentlig etterspør. Vi har foretatt et utvalg i våre undersøkelser, og må derfor være klar over at det kan oppstå dekningsfeil i vår metodedel. Dette er feil som oppstår når den populasjonen vi ønsker å undersøke, ikke er godt nok dekket i vår utvalgsramme.

Utvalgsfeil er en feil som oppstår når man velger et utvalg i stede for hele populasjonen. Feilen kan oppstå hvis vi uttaler oss om forholdene i populasjonen på grunnlag av resultatene fra utvalget (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

3.7 Validitet og reliabilitet

Vi må vite hvor god undersøkelsen vår er, vi måler derfor undersøkelsens validitet og reliabilitet. Validitet viser hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). De tilfeldige feilene som oppstår må være minst mulig for at undersøkelsen skal være reliabel. En undersøkelse kan ha høy grad av reliabilitet, men liten grad av validitet. Dette oppstår når man måler noe annet enn det man har som hensikt å måle i undersøkelsen. For å ha høyest mulig grad av validitet og reliabilitet i våre undersøkelser har vi planlagt nøye hvilke spørsmål vi stiller. Dette for å vite at vi får svar på det vi ønsker å måle, og at grad av tilfeldige feil elimineres.

4.0 Presentasjon av funn

Vi vil i det følgende kapitlet presentere våre funn etter gjennomførte undersøkelser. Vi har stilt spørsmålene i vedlagte intervjuguider (vedlegg 1, 2 og 3) etter relevant teori, og finner det hensiktsmessig å drøfte funnene deretter. I presentasjon av våre funn velger vi å referere til intervjuobjektene som respondent.

4.1 Telefonintervju med medlemmer/aktuelle medlemmer

Marine Harvest Frøya er positive til nyutdannede studenter. De har per dags dato traineer i sin bedrift. De ser helt klart nytteverdien ved å ha en trainee. Vanligvis rekrutterer de nyansatte gjennom utlysning og via lærlingordninger. Bedriften er i dag medlem i KystTrainee, og kunne tenke seg å anvende bedriften fremover. Respondenten har ikke vært i kontakt med KystTrainee selv, og vil derfor ikke uttale seg om deres prosess og menneskelige ressurser. De har i dag en trainee som jobber som driftslederassistent, og er svært fornøyde med det. Respondenten uttaler at prisen ikke er særlig viktig, så lenge de får det de betaler for. De legger likevel til at dette kanskje ville revurderes dersom de ikke hadde trainee i sin bedrift. Når det kommer til deres tanker rundt medlemskapet og nytteverdien ved å ha en slik tjeneste ser de svært positivt på dette, i den forstand at kommunene

langs Sør-Trøndelagskysten har svært lavt utdanningsnivå. Det er viktig å få studentene ut i bedriftene for å skape kontakt, og rette fokus mot kompetanseheving i bedriftene.

Respondent i **Rissa Utvikling KF** viser stor iver når det kommer til nyutdannede studenter. De har ingen traineer i sin bedrift, men får muligens en lærling fra høsten av. De er alltid åpen for nye muligheter og ser helt klart nytteverdien ved å ha en trainee i sin bedrift. De er en liten bedrift, og utlyser derfor sjeldent ledige stillinger. De kunne ikke tenkt seg å betale for et medlemskap der en ekstern bedrift styrer ansettelse i deres bedrift. Daglig leder går her tilbake på at de er en liten bedrift, de har lite midler og må gjøre mye selv. De har hørt om KystTrainee gjennom møter og samlinger, de har positive tanker om bedriften, men ser ikke nok nytteverdi og begrunner avslag til KystTrainee med at det er for dyrt i forhold til nytten. For at et medlemskap skal være aktuelt går daglig leder så langt som å si at medlemskap må være gratis for at det skal kunne være aktuelt. Til tross for dette ser de nytteverdien av å jobbe for å få nyutdannede studenter ut til kysten, og at dette er et positivt tiltak for større bedrifter.

Rissa Kraftlag viser stor interesse for nyutdannede studenter, har ingen traineer i sin bedrift, men ser helt klart nytten av å ha traineer i sin bedrift. De rekrutterer internt, eksternt og lyser ut alle stillinger gjennom annonser på nett, i aviser og i sosiale medier. Ved spørsmål om de kunne tenkt seg å bruke en traineeordning som kan ta seg av arbeidet ved å hente inn riktig kompetanse sier de både ja og nei, og at dette er avhengig av kostnader og nærhet. De har hørt om KystTrainee gjennom besøk og skriftlig informasjon. Deres meninger om bedriften går ut på at de har en uklar profil og at de ofte blandes med andre, lignende, bedrifter og at de har for stor geografi. Respondenten forteller at grunnen til at de ikke er interesserte ligger i at de er opptatt av lokal tilhørighet og at det er for store distanser. For at de skal finne et medlemskap aktuelt må KystTrainee satse mer på lokal relevans. Når vi spør om de ville vært interesserte i medlemskap om det viste seg at KystTrainee klarer å skape verdi for bedriften kunne de vært interessert innenfor visse rammer. Til tross for at de er kritiske til KystTrainee og hva de kan tjene på et medlemskap, ser de helt klart nytteverdien av å ha en bedrift som trekker nyutdannede studenter til kysten.

Vi gjennomførte et telefonintervju med **Fosen Kraft** som har vært medlem og initiativtaker siden oppstart, men har nå meldt seg ut og vil være medlem ut 2013. Respondenten er i tvil om det er behov for en slik tjeneste på kysten. Dette kan være en god tjeneste for små til mellomstore bedrifter som har liten økonomi, og som ikke har ressurser selv til å innhente nyutdannede til bedriften. Fosen Kraft er en såpass stor bedrift at de ikke har behov for å betale for et ekstra mellomledd som skal innhente kompetanse når de kan gjøre dette like godt selv. De har vært medlem for å vise samfunnsstøtte, men KystTrainee har ikke skapt noen verdi for Fosen Kraft foruten om markedsføring. Respondenten har vanskelig med å forstå hvordan KystTrainee skal klare å skape en verdi med det konseptet og den tjenesten de jobber ut i fra i dag. I spørsmål om pris så får vi som svar at å betale 30 000 kr eller 70 000 kr for å hente inn kompetanse er irrelevant. Respondenten uttrykker at frem til nå har de fungert som et halvoffentlig tiltak for å tilfredsstille næringslivet. Tanken bak tjenesten er der, men det har ikke fungert i praksis.

Respondenten i **Agdenes kommune** var positiv til nyutdannede studenter og dette kunne være interessant alt etter behov. Det var vanskelig å si om det er en nytteverdi ved å ha en trainee i kommunen da respondenten var usikker på dette. Kommunen rekrutterer personer gjennom utlysning av eventuelle ledige stillinger. Dette har vært vellykkede ansettelser og det har ikke vært noe problem å finne kvalifiserte personer forteller respondenten. Respondenten kunne tenke seg å benytte en traineeordning ved å få en trainee inn i kommunen. Dette på bakgrunn av at det kunne være interessant i forhold til problemer ved å få tak i fagfolk og få personer med riktig kompetanse. KystTrainee har et spennende opplegg og syntes det er et flott tiltak syntes respondenten. Grunnen til at de ikke benytter seg av KystTrainee er på bakgrunn av at de har klart å fremskaffe den nødvendige kompetansen på en ordinær måte, der behovet ikke har vært tilstede.

Det er ikke uaktuelt med et medlemskap og kampen om arbeidskraft med høy kompetanse er stigende og derfor kan et medlemskap være en vurdering forteller respondenten. Respondenten er gjennomgående positiv til KystTrainee og til de tjenestene de har, et medlemskap kan være aktuelt og medlemsavgiften er ikke noe hinder for dette.

4.2 Telefonintervju med bedrifter utenfor målgruppen

For å underbygge funn i våre undersøkelser har vi valgt vi å gjennomføre

telefonintervju med ulike fagpersoner som jobber i store bedrifter. Dette for å få andre syn på rekruttering av studenter gjennom bemanningsbyrå eller en traineeordning.

Vi tok derfor kontakt med *Continental* som er en stor internasjonal bedrift og gjennomførte et telefonintervju. Respondenten ser på nyutdannede studenter som positivt for bedriften fordi de ofte har nye syn, nye innspill til bedriften og har ofte en driv i det arbeid den personen blir satt til. Dette avhenger mye av hvilken type stilling som skal fylles om de benytter bemanningsbyrå eller ansetter selv. Man bruker mye tid og ressurser på en rekrutteringsprosess, men noen stillinger har rekruttering som en del av ens arbeidstid. Respondenten uttaler seg også om at det å ansette feil er utrolig kostbart for bedriften. Fordelen med å benytte seg av et bemanningsbyrå er fordi de har et verktøy og har stor kompetanse innenfor sitt fagfelt. Respondenten mener det er verdt å benytte seg av et bemanningsbyrå i noen sammenhenger, men i andre sammenhenger ikke.

Bedriften ser helt klart nytten av å ansette en trainee, dette fordi traineene lærer seg hele bedriften og er innovert mange områder og arbeidsoppgaver gjennom perioden som en trainee. De kommer med nye synsvinkler, tilfører ny kunnskap og benytter kompetansen de har lært fra tidligere skolegang som kommer bedriften til gode. Respondenten sier det må være en viss størrelse på bedriften, ettersom traineen skal komme i en posisjon som er ledig.

I forhold til nedbetaling av studielån eller andre goder for traineen, avhenger dette mye av internkultur i forhold til bruken av ressurser på denne type ansettelse. Det spiller en stor rolle om det er økonomiske muligheter til å utøve eventuelle goder. Respondenten forteller at de gir traineene god lønn, betaler reiser, kurs og noe hjelp i forhold til bolig.

Vi tok kontakt med en avdeling i *DNB* konsernet og gjennomførte et telefonintervju. Respondenten ser positivt på nyutdannede studenter, i den forstand at personen har nye impulser og er ivrig etter å gjøre en god jobb. Respondenten forteller at bedriften benytter seg av bemanningsbyrå når de skal ansette vikarer. Respondenten mener det absolutt er verdt å bruke økonomiske midler på å ansette et bemanningsbyrå i forhold til kompetansen og de fordeler som følger med. Respondenten forteller at de ikke har noen form for traineer i den avdelingen respondenten jobber i. Konsernet i sin helhet har dette tilbudet på andre områder. Når vi fortalte om prisen på tjenesten KystTrainee tilbyr uttalte

respondenten: ”Det var billig!”. Det var en liten kostnad i forhold til de økonomiske ressurser som bedriften bruker på bemanningsbyråer. Respondenten syntes det hørt spennende og interessant ut med en slik traineeordning.

4.2 Fokusgruppe

For å belyse teori og valgt problemstilling, og samtidig kartlegge målgruppen studenter, valgte vi å gjennomføre den kvalitative undersøkelsen fokusgruppe. Formålet med fokusgruppeintervjuet var å teste kjennskapen til KystTrainee, få informasjon om hva studentene vil etter endt studie, og hva som skal til for at de finner en traineestilling på Sør-Trøndelagskysten interessant.

Vi gjennomførte et fokusgruppeintervju med åtte personer i Trondheim sentrum. Alle intervjuobjektene var studenter i alderen 20 – 24 år med ulike studieretninger. Gruppedynamikken fungerte optimalt mellom respondentene, noe som førte til en god diskusjon. Under fokusgruppeintervjuet var en av oss moderator som ledet diskusjonen og stilte spørsmål, og en fungerte som referent og noterte underveis. Det ble godkjent at vi tok opp diskusjonen på lydbånd. Intervjuet hadde en varighet på litt over en time.

Det første spørsmålet dreide seg om hvilke *fremtidsplaner* studentene har. Her kom det frem ulike svar der noen blant annet ikke visste, en respondent vil jobbe i barnehage, og noen vil jobbe med egen forretningside. Et fellestrekk er at flere av respondentene har planer om å flytte nedover mot Østlandet, siden alle respondentene er fra områder rundt på Østlandet. En respondent svarte at det er aktuelt å fortsette å bo i Trondheim hvis det dukker opp et bra jobbtilbud.

Deretter ville vi få frem hva slags tanker de hadde om en fremtidig drømmejobb. En respondent nevnte at drømmejobben må være en stilling innen et stort internasjonalt selskap. Det var flere som også nevnte at en drømmejobb må være en jobb hvor de bestemmer mye av arbeidstid selv, og hvor det er mulighet for utvikling, motivasjon og utfordringer.

Videre var formålet å finne ut om noen av studentene hadde *kjennskap til Sør-Trøndelagskysten* for å kartlegge markedsstrategien til KystTrainee.

Det kom raskt frem at det er liten kjennskap og mange begynte å diskutere hva som var Sør-Trøndelagskysten. Under diskusjonen kom det frem at dette ikke er et sted de anser som en aktuell arbeidsplass. En respondent er enig i dette, og sier

at Sør-Trøndelagskysten er en liten region hvor det bor få folk og det er lite folkeliv.

Vi ønsket å finne ut hvor godt respondentene synes at bedrifter **markedsfører og promoterer** seg mot studenter og deres utdanningsinstitusjoner. Hensikten med dette var å få informasjon som vi kan bruke i utviklingen av bedriften og i forhold til forslag til nye tiltak gjennom konseptutvikling og markedsstrategi. De fleste av respondentene er misfornøyde og synes at bedrifter er for dårlige når det kommer til markedsføring og promotering på skolene. Selv om det arrangeres karrieredager på skolen, så er det ikke noen særlig relasjon mellom næringslivet og studentene utover dette, og dette er noe som savnes. Noen savner også bedrifter innenfor skole- og helsesektoren, og opplyser om at det som oftest er økonomi og ingeniørstudiene som blir prioritert.

Videre skulle respondentene utdype hvilke faktorer som bidrar til at de går bort på en stand under en karrieredag. Her blir det diskutert at det hjelper hvis bedriften har et kjent merkenavn og at det må være noe interessant karrieremessig. Standen må være attraktiv med farger, promotørene må være utadvendte og huke tak i en når en går forbi. Standen må tilpasses bedriften samtidig vise tydelig hvilket konsept de har å tilby. Bedriftene må være flinkere til å vise hvilken kompetanse de trenger, gjerne gjennom konkrete stillinger.

For å bygge opp under spørsmål nummer en spurte vi om **fremtidsplaner og jobbkarriere**. Vi spurte om de vet hvilke muligheter de har etter endt studie, og blant annet hvilke stillinger de er aktuell for. Noen respondenter svarte at de vet av noen stillinger de er aktuell for, men de fleste svarte at de er usikre på dette.

I siste del av fokusgruppen presenterte vi **KystTrainee** og informerte studentene om hva en trainee er. Vi fortalte om den store veksten i næringslivet på Sør-Trøndelagskysten, og at det er behov for mye ung arbeidskraft. Vi la frem noen fordeler i et traineeprogram og hvorfor dette er en bra start på karrieren. Vi spurte deretter om studentene kunne tenke seg å flytte til Sør-Trøndelagskysten etter endt studie. Vi fikk en positiv respons. Det kunne absolutt være interessant, og to år er overkommelig. Hvis det var goder som gjorde det enklere at for eksempel kjæresten kunne bli med, var dette absolutt interessant. I tillegg la studentene til at KystTrainee burde komme med konkrete jobbtillbud, informere om hvilke

utviklingsmuligheter en har hos de ulike bedriftene. Flere av studentene mente også at KystTrainee må markedsføre seg over hele landet og vise hvor attraktivt det er. Ved spørsmål om respondentene vet om noen bedrifter som holder til langs Sør-Trøndelagskysten får vi navnet på en bedrift, Marine Harvest.

Respondentene er opprinnelig fra Østlandet og har planer om å flytte tilbake til Østlandsregionen etter endt studie. De har liten kunnskap om Sør-Trøndelagskysten og mener bedrifter promoterer seg for lite og er mindre synlig på skolene. Respondentene kom med innspill til hvordan man kan øke attraktiviteten til bedriften både på skolen og på stand på karrieredager. Ingen av respondentene hadde hørt om KystTrainee. Etter å ha fortalt om hvilke fordeler som følger med når man er trainee i en bedrift i to år, endret innstillingene hos respondentene. En traineestilling på Sør-Trøndelagskysten hørt interessant ut, og med forskjellige goder er dette absolutt noe respondentene vil vurdere.

5.0 Drøfting

Vi vil i denne delen av oppgaven bygge opp under teorien vi har tatt for oss i del en av oppgaven gjennom drøfting av foretatte telefonintervju og fokusgruppe i metodedelen.

5.1 Tosidig marked

Som vi presenterte i funnene har vi intervjuet respondenter fra begge sider i et tosidig marked. KystTrainee er tilbyder til to sider i et marked, studenter er den subsidierende siden og bedriftene på den andre siden skaper profitt. Bedriftene og studentene er tiltrukket av hverandre, som betyr at KystTrainee opererer i et tosidig marked med nettverkseffekter. Nyten til bedrifter på den ene siden er avhengig av hvor mange studenter som er på den andre siden, og begge er samtidig tilknyttet plattformen til KystTrainee.

Opp mot teorien kan vi si at det er økt etterspørsel etter studenter og det eksisterer betalingsvilje for tjenesten KystTrainee leverer. Dette kommer frem gjennom telefonintervjuene der noen av bedriftene ser potensialet og behovet for ny kunnskap inn i bedriften. Teorien forteller oss at desto flere studenter det er på den ene siden, desto større er sannsynligheten for at attraktiviteten øker og dermed vil antall bedriftsmedlemmer øke.

Pris er en viktig faktor i et tosidig marked med nettverkseffekter som avhenger av prosessen med å rekruttere medlemmer fra det tosidige markedet. I undersøkelsene kommer det frem at det er en overkommelig pris på tjenesten så lenge man får et utbytte av det. Hvis KystTrainee tiltrekker seg nok studenter med kompetanse på subsidierte siden vil bedriftene på den andre siden være villige til å betale for å nå studentene, i følge teorien. På den andre siden oppstår det ”cross side”-effekter ved at det må være attraktive bedrifter slik at studentene vil benytte seg av KystTrainee.

Gjennom funn fra undersøkelsene kan vi fastslå at markedet er tosidig ”singlehoming”, som betyr at studentene og bedriftene bruker en traineeordning, men at det er flere traineeordninger eller bemanningsbyråer å velge mellom.

5.2 Markedsstrategi

5.2.1 Differensiering

Alternativet til priskonkurransen, som det i følge teorien har vært økt fokus på, er å utvikle et differensierbart tilbud. Ut i fra gjennomførte intervjuer ser vi at KystTrainee må kunne differensiere seg fra konkurrenter på markedet i henhold til både bedriftene og studentene. Flere av bedriftene er opptatt av lokal tilhørighet og ønsker å støtte en bedrift som bidrar til utviklingen langs kysten av Sør-Trøndelag. Studenter legger stor vekt på at en traineeordning må gå utenfor den primære tjenestepakken og tilby sekundære tjenesteelementer. Som det kommer frem i gjennomføringen av fokusgruppen vil de ofte se etter tilbud som inkluderer blant annet nedbetaling av studielån og/eller boligstøtte.

5.2.2 Bedre tjenestekvalitet

Gjennom våre intervjuer kommer det frem at flere av bedriftene ikke stoler på at KystTrainee leverer den tjenesten de lover. Påliteligheten og tryggheten til KystTrainee er derfor svekket. De oppfattes likevel som imøtekommende ved at de jobber aktivt med å spre informasjon om deres tjeneste gjennom møter og stands. KystTrainee prøver aktivt å følge opp bedriftene og har god innlevelsessevne gjennom individuell oppmerksomhet overfor hver enkelt kunde.

5.2.3 Øke produktivitet

Tjenestebedrifter er under stadig press for å øke produktiviteten. Tilbudet KystTrainee har i dag ser ut til å være noe diffust for flere av intervjuobjektene. I en slik situasjon foreslår Kotler (2005) at medarbeiderne i bedriften må jobbe mer

faglig. Flere av bedriftene mener også at de selv kan erstatte tjenesten KystTrainee tilbyr. Her foreslår Kotler (2005) at bedriften kan fjerne et behov ved å finne opp en produktløsning.

5.2.4 Segmentering

Det fremkommer i intervjuene at flere av bedriftene ikke føler at de er riktig målgruppe for KystTrainee. Tjenestetilbudet og prissettingen stemmer ikke med målsegmentets betalingsevne- og vilje, noe som gjør at KystTrainee ikke får med ønsket antall medlemskommuner- og bedrifter. Rissa Kraftlag mener at KystTrainee satser på et for stort geografisk område, og respondenten fra Fosen Kraft tror ikke at de klarer å hente riktig kompetanse.

5.2.5 Tjenestebedriftens 7 p-er

Når det kommer til bedriftens syv p-er har vi valgt å ta for oss de vi anser som mest aktuelle i henhold til valgt problemstilling og bedrift.

I følge teorien er et produkt alt som kan tilbys i et marked, og som tilfredsstiller et ønske eller behov hos forbrukerne. Behovet som KystTrainee først og fremst skal dekke er å få inn ny kompetanse i bedriftene. Dette blir da kjerneproduktet og produktnivå en for KystTrainee. I samtale med flere av bedriftene, blant annet Fosen Kraft, kommer det frem at de ikke har klart å dekke de produktnivåene. Disse må dekkes før de kan fokusere på de siste nivåene, som går ut på hvordan KystTrainee skal differensiere sin tjeneste fra konkurrenter.

I henhold til teorien vi har tatt for oss tidligere i oppgaven er pris den eneste av p-ene som generer inntekt. Pris blir også betraktet som det enkleste element å endre, som samtidig gir raskest målbare resultater. Gjennom våre telefonintervju ser vi at det er variert oppfatning av pris. Denne P-en kan vi koble opp mot segmentering, da KystTrainee må velge riktige kunder for sin tjeneste. Som nevnt i teoridelen av oppgaven må bedriften fastsette pris i forhold til verdien på tjenesten de leverer, og den må samsvare med hva kunden oppfatter som tjenestens verdi. Respondent for Fosen Kraft uttaler at pris ikke har særlig stor betydning, så lenge tjenesten generer verdi for bedriften. Noe de mener KystTrainee ikke gjør. For Rissa Utvikling KF er pris svært viktig, med tanke på at de ikke har særlig store ressurser og er en relativt liten bedrift. Respondent for Marine Harvest Frøya

underbygger dette ved å fortelle at prisen ikke er vesentlig for de i dag, da de har fått tilfredsstilt sitt behov og har en trainee i sin bedrift.

I følge teorien er påvirkning den mest synlige av de syv P-ene for tjenestebedrifter. KystTrainee deler ut informasjon til bedrifter og står ofte på stands på ulike karrieredager. Studentene uttrykker i fokusgruppen at de er misfornøyd med bedrifters innsats og promotering på ulike skoler. Dette gjelder spesielt promotering for utdanning- og helsesektoren. Studentene forteller at det som skal til for at de skal gå bort en stand er at de må være attraktive med farger, promotørene må være utadvendte og standen på tilpasses bedriften, samtidig vise tydelig hvilket konsept de har å tilby. Gjennom telefonintervju med bedriftene fikk vi vite at de er svært aktive i forhold til påvirkning, gjennom direkte markedsføring og personlig salg. De deler ut skriftlig informasjon, de er aktiv over telefon og holder informasjonsmøter med bedrifter.

5.2.6 Posisjonering

Som nevnt tidligere uttrykker flere av intervjuobjektene at tjenesten KystTrainee tilbyr er diffus. Det er også ulike tilbakemeldinger på hvorvidt pris stemmer med tjenestens verdi. Teoridelen i oppgaven vår forteller at posisjonering krever at alle sidene ved produktet, pris, beliggenhet og den salgsfremmende virksomheten støtter opp under valgt posisjoneringsstrategi. Strategien vi tar for oss i teoridelen går ut på å styrke sin posisjon i forbrukernes bevissthet. Her ser vi at KystTrainee feiler i forhold til funn gjennom telefonintervju, og at de aktuelle medlemmene, samt en av bedriftene som allerede er medlem, ikke ser de klare linjene og oppfatter hvilken verdi tjenesten forsøker å generere.

5.3 Konseptutvikling

I henhold til teorien vil graden et produkt tilfredsstiller kunden være avhengig av kvaliteten av det underliggende konseptet. Ut ifra våre telefonintervju og fokusgruppe ser vi at flere er usikre på, misfornøyd med, eller ikke vet hva KystTrainee tilbyr. Rissa Kraftlag nevner at det ikke er nok lokal tilhørighet, at de har en uklar profil og ofte blandes med andre lignende tilbydere. Agdenes Kommune syns det er et spennende opplegg, men er fortsatt nølende. Fosen Kraft er svært misfornøyd og har ikke fått tilfredsstilt sitt behov gjennom tjenesten og

ville heller betalt profesjonelle bedrifter til å gjøre arbeidet. Studentene påpeker at det er viktig at en bedrift viser et tydelig konsept og har utadvendte promotører.

KystTrainees tjeneste må i henhold til teorien, sørge for at tjenesten korresponderer til kundenes forventninger og tilfredsstillere deres behov og ønsker. På bakgrunn av gjennomførte intervjuer ser vi at KystTrainee feiler med å formidle sin tjeneste, og har et uklart konsept som er dårlig implementert gjennom faser i utviklingen. Bedriftene forstår ikke hva de tilbyr, og forstår derfor ikke nytteverdien av det. Utviklingen av et godt konsept krever god informasjon og analyser av kundene. Etter arbeid med denne bedriften gjennom høsten 2012 og våren 2013 ser vi at bedriftene som er medlem ofte ikke er særlig fornøyde, da flere ikke har fått tilfredsstillt sine behov, mens de som ikke er medlemmer synes det høres spennende ut. De som ikke er medlemmer er likevel nølende, og har problemer med å se nytteverdien.

5.4 Kompetanseutvikling i næringslivet

I følge teorien er kompetanseinvesteringene i norsk næringsliv skremmende lave. Agdenes kommune påpeker interessen rundt et medlemskap på bakgrunn av at kampen om arbeidskraft er stigende, og da spesielt kampen om riktig kompetanse.

I henhold til teorien tidligere i oppgaven tar flere unge høyere utdanning. KystTrainee kan gjennom sin tjeneste jobbe for å bedre kompetanseutviklingen i bedriftene langs Sør-Trøndelagskysten, og tiltrekke seg de mest kompetente og best motiverte unge som kommer ut av universitet og høyskole.

Talentattraktivitet og utdanningsattraktivitet sier, i følge teorien, noe om hvor god den aktuelle næringen er til å tiltrekke seg den best kvalifiserte arbeidskraften og hvor godt de fanger opp tilgangen av arbeidskraft fra utdanningssystemet. Arbeidet med omleggingen av næringspolitikken og smaragdmodellen kan anvendes som et verktøy for å underbygge deres arbeid langs kysten og øke oppmerksomheten rundt viktigheten av økt fokus på kompetanseutvikling.

6.0 Fremtidig forretningsmodell

Vi vil her ta for oss KystTrainees fremtidige forretningsmodell. Dette er en beskrivelse av hvordan de kan skape og kapre verdier gjennom sin forening. Vi vil under disse ni byggesteinene komme med konkrete tiltak til hva vi mener KystTrainee bør gjøre i tiden fremover.

"BUSINESS MODEL INNOVATIONS IS ABOUT NEW WAYS OF CREATING, DELIVERING AND CAPTURING VALUE" - ALEXANDER OSTERWALDER

6.1 Kundesegmenter

I henhold til teorien definerer kundesegment de grupper, mennesker eller organisasjoner man ønsker å nå ut til og betjene. Gjennom kvalitative undersøkelser og vår drøfting ser vi det som hensiktsmessig å segmentere bedriftssiden i forhold til hvilke bedrifter KystTrainee burde satse på. De tilbyr en tjeneste som ikke er hensiktsmessig for alle bedrifter å benytte seg av. En bedrift må ha en viss størrelse, omsetning og et visst antall ansatte for at det skal være hensiktsmessig med en trainee, sett i forhold til at de må ha økonomiske midler og ressurser til å ta vare på traineen.

Store bedrifter har ofte velfungerende interne løsninger, og er ikke i målgruppen til KystTrainee. Vi foreslår på bakgrunn av dette at KystTrainee satser på små til mellomstore bedrifter. De er aktuelle blant annet fordi KystTrainee kan være et mellomledd mellom bedriftene og studentene for bedrifter som ikke har store økonomiske midler å bruke på rekruttering. Traineen skal også sirkulere rundt i bedriften, dette vil størrelsen og ressursene til disse bedrifter tillate.

Vi har valgt å se på antall ansatte fordi en bedrift med få ansatte sjeldent bytter ut eller søker nye ansatte. Vi foreslår at KystTrainee retter seg mot og har hovedfokus på bedrifter som har minimum ti ansatte da de må ha tid og menneskelige ressurser til å bruke på traineen. Bakgrunn for dette er fordi at i drøftingen kommer det frem at en bedrift med syv ansatte påpeker at de selv er en for liten bedrift, både i forhold til økonomi og størrelse på bedriften. Fokuset på mindre bedrifter bør ikke falle helt bort, men KystTrainee har knappe ressurser og de må prioriteres ut mot de mest aktuelle bedrifter.

Vi foreslår også at KystTrainee retter seg mot bedrifter som har en årlig minimumsomsetning på 4 000 000 kroner. Krav til minimumsomsetning er relevant fordi en bedrift med lav omsetning ikke vil prioritere å bruke økonomiske ressurser på en slik tjeneste. KystTrainee kan ikke være for spesifisert i forhold til bedrifter, men det er viktig at de bruker tid på bedrifter som har omsetning til en slik tjeneste da de selv har lite økonomiske midler.

Ut i fra dette foreslår vi at KystTrainee satser på små til mellomstore bedrifter med en årlig minimumsomsetning på 4 000 000 kroner og minimum 10 ansatte.

På studentsiden går vi bort fra en eventuell segmentering, da dette er noe som må sees an i forhold til hvilke kompetansebehov bedriften har. Ved å satse på ett segment vil ikke det gi oss høyere inntjening fremfor et annet segment.

KystTrainee må analysere behovet til bedriftene, og søke aktivt mot de rette utdanningsinstitusjonene for å innhente riktig kompetanse. Vi anser det som et godt valg å søke studenter i Sør- og Nord-Trøndelag, og ellers i de nærliggende kommuner. KystTrainee har ikke opparbeidet seg noe sterkt merkenavn enda, det kan da virke lite attraktivt for studenter fra andre deler av landet. Trondheim er også en av Norges største studentbyer, og man finner alt fra markedsførere på Handelshøyskolen BI til ingeniører på Gløshaugen. Det vil i tillegg være mer kostnadseffektivt for KystTrainee å reise i nærområdet, da de ikke har store økonomiske ressurser.

6.2 Kundeverdi

Som forklart i teoridelen av oppgaven beskriver kundeverdien tjenesten, fordeler ved tjenesten og servicen som skaper verdi for kunden. Dette er en av de viktigste byggesteinene for KystTrainee, da oppgaven i stor grad handler om hvordan de skal klare å skape en verdi for kunden.

KystTrainee skal dekke kompetansebehovet til bedriftene. Fordelen med å bruke KystTrainee er at de søker mot de riktige utdanningsinstitusjonene slik at de får direkte kontakt med studentene. Søkeprosessen blir mer definert og presis, og dette skaper en høyere verdi for bedriftene. Selv om verdiforslaget ikke er innovativt, men relativt likt andre traineeordninger, kan KystTrainee vekke et behov hos bedriftene som de ikke har vært klar over at de har.

KystTrainee må øke kvaliteten på tjenesten de tilbyr. I dag er det misnøye over gapet mellom hva tjenesten lover og hva som faktisk blir levert. Konseptet og kvaliteten må samsvare, slik at den opplevde kvalitet stemmer overens med forventet kvalitet. Ved å oppfylle de tiltak vi foreslår i vår forretningsmodell, vil kvaliteten på tjenesten øke, og dette vil kunne føre til påfølgende kundetilfredshet. I forhold til fordeler som følger med tjenesten er dette noe KystTrainee burde rette fokus mot, da dette skaper en høyere kundeverdi. Hovedfordelene ved å være

medlem hos KystTrainee er kompetansen de kan tilføre bedriftene, direkte markedsføring mot studenter og nettverket de skaper mellom de ulike bedrifter. I tillegg kommer kursing for bedrifter. For studenter er fordelene at de kan bli en del av den store veksten som foregår langs kysten, store jobbmuligheter i et spennende næringsliv, oppfølging gjennom traineeperioden og tilbud om kursing.

6.3 Kanaler

KystTrainees kommunikasjonsmetode for å nå ut til kundesegmentene må forsterkes gjennom ulike kanaler. Gjennom telefon kan man avtale et direkte møte med bedriften slik at det virker mer profesjonelt, dette er en god måte å kommunisere ut tjenesten på.

En kanal hvor man får tilgang til et stort nettverk i Trondheimsregionen er Næringsforeningen i Trondheim. Som medlem får en tilgang på mange fordeler. Vi anbefaler derfor KystTrainee å vurdere et medlemskap her, da de kan få stort utbytte av dette. De vil få mulighet til kompetanseheving gjennom kurs, møter og arrangementer, utvide sitt nettverk, samt bidra til å påvirke næringspolitikken. Det er 1 150 medlemsbedrifter som representerer mer enn 45 000 arbeidstakere, dette vil være gunstig i forhold til å knytte nye nettverk.

For å nå ut til studenter er det viktig å benytte de rette kommunikasjonskanalene, og være tilstede på de kanalene studentene befinner seg. Profilerings og markedsføring gjennom stands og bedriftspresentasjoner på skoler og karrieredager, er effektiv bruk av kanaler for å nå studenter. En kanal å være tilstede på for å nå studenter kan være nettsider som karrierestart.no og finn.no.

Sosiale medier er en viktig kommunikasjonskanal, der det er viktig å opprettholde aktivitet og øke attraktiviteten. Her kan man arbeide mot å få mer "likes" på Facebook siden, som vil bidra til det overnevnte. Samtidig kan man øke aktivitetene på Twitter og opprette en Instagram konto. Traineeene kan ta ansvaret for aktiviteten på denne kontoen. Vi anbefaler derfor en "hashtag" #KystTrainee, som er navnet på foreningen. I tillegg kan man markedsføre "hashtagen" i blant annet brosjyrer, på stands og gjennom sosiale medier. KystTrainee har per dags dato en hjemmeside, vi anbefaler at denne nettsiden forbedres. Dette ved å gjøre den mer attraktiv og mer tilgjengelig, samtidig burde for eksempel Twitter og Instagram være mer synlig her. For å øke mulighetene for merkevarebygging, markedsføring og omdømmebygging kan KystTrainee benytte seg av LinkedIn

som en kanal. Samtidig kan LinkedIn anvendes som en rekrutteringskanal der KystTrainee innhenter studenter med riktig kompetanse.

Vi vil i tillegg foreslå at de får med seg høgskoler og universiteter i Sør-Trøndelag med på et samarbeid, der KystTrainee har en "ambassadør" på hver skole. Disse "ambassadørene" skal fungere som et mellomledd mellom studenter og KystTrainee. Her kan man dra nytte av "gratis" arbeidskraft og kunnskapsrike studenter som kan være med å bygge opp merkenavnet og omdømmet. Dette er et sted å starte for å utvikle nettverk mellom studentene på det ene markedet og bedriftene på det andre gjennom KystTrainee.

6.4 Kundeforhold

Det er viktig å bygge gode relasjoner og skape en merverdi for kundesegmentene, dette kan føre til langsiktige forhold mellom KystTrainee og medlemsbedriftene. Hvordan kunden utvikler kunde- og kjøpslojalitet avhenger av hvorvidt leverandøren er i stand til å tilfredsstille kundenes krav og forventninger. Det er fire former for kunderelasjoner der målet er å knytte kunden sterkere til leverandøren, den profesjonelle relasjonen, den teknologiske relasjonen, den formelle relasjonen og den sosiale relasjoner (Berg 2009, 255).

Ut ifra dette burde KystTrainee fokusere på den profesjonelle relasjonen og den teknologiske relasjonen i forhold til kundesegmentet studenter. Når det gjelder den profesjonelle relasjonen er de fire nøkkelområdene: nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning. Disse er sentrale i forhold til at de tjenesten KystTrainee leverer skal utføres i henhold til deres løfter og tilfredsstiller kundenes krav og forventninger. Dette kan medføre fornøyde kunder som øker sannsynligheten for fortsettelse av medlemskapet (Berg 2009). Her gjelder det å opprettholde kvalitet på de kurs, markedsføring og løfter om riktig kompetente traineer og bedrifter til begge kundesidene.

Den teknologiske relasjonen er nødvendig å benytte seg av, da studenter er oppdatert på teknologi og er tilstede på teknologiske plattformer. Ved teknologisk relasjon kan de bedre servicen og forbedre tilgjengeligheten mellom kunden og KystTrainee. Dette gjøres, som tidligere nevnt, gjennom sosiale medier og teknologiske kanaler. Dette vil kunne bidra til sterkere kunde- og kjøpslojalitet.

6.5 Inntektsstrøm

Salg kommer fra bedriftssiden i det tosidige markedet som KystTrainee opererer i. Hvilken verdi er kundene villig til å betale for? Ved å svare suksessfullt på dette spørsmålet kan man generere en eller flere inntektsstrømmer fra kundesegmentene. Ved å bedre kvaliteten på tjenestene og ved å forbedre fordelene ved tjenesten, vil dette til sammen skape en økt verdi for kunden. Oppfyllelse av dette vil, i følge teorien, føre til flere og større kontantstrømmer fra hvert segment.

En prismekanisme som er relevant for KystTrainee er, i følge teorien, ”*list price*”, det vil si forskjellige priser for ulike tjenester. Alle medlemmer av KystTrainee betaler en årlig medlemsavgift. Dette har ført til at medlemsbedrifter som ikke har en trainee i bedriften betaler for en tjeneste de ikke får levert. På bakgrunn av gjennomførte kvalitative undersøkelser foreslår vi en prisendring i forhold til de bedrifter som har en trainee i bedriften. Denne prisendringen går ut på at bedrifter med en trainee skal betale 5 000 kroner ekstra for traineen. I følge distrikssenteret.no har flere andre traineeordninger liknende tiltak som har fungert godt, og vi ser på dette som en god løsning for å generere mer inntekt. En bedrift er villig til å betale dersom de vet at de får en verdi for prisen, og dersom det lønner seg i lengden.

KystTrainee har også forskjellige priser ut i fra størrelse på bedrifter, hvor små bedrifter betaler 10 000 kroner, og større bedrifter betaler 30 000 kroner. Siden vi har kommet med forslag til segmentering av bedriftssiden, foreslår vi at alle medlemsbedrifter betaler 30 000 kroner. Bakgrunnen for dette er at funn fra sekundærdata viser at en internt rekrutteringsprosess er langt dyrere enn prisen KystTrainee har på sin tjeneste. Det vil være mer lønnsomt og billigere for en bedrift å bruke tjenesten til KystTrainee fremfor intern rekruttering. Vi vil komme tilbake til dette under forslag til salgsargumenter.

6.6 Nøkkelressurser

Verdiforslagene våre krever menneskelige og intellektuelle ressurser. Disse nøkkelressursene kommer gjennom KystTrainee eller gjennom deres nøkkelpartnerne.

Menneskelige ressurser er aktiviteter som planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling. KystTrainee har en person som har ansvaret for de menneskelige ressursene alene. KystTrainee har per dags dato ikke økonomiske

ressurser til å ansette noen til å bistå daglig leder med arbeidet. Daglig leder og styret må likevel se til at alle oppgaver utføres på en effektiv og riktig måte, og kontinuerlig se til at de menneskelige ressursene innehar riktig kompetanse. Styret har ansvaret for bedriften og at den følger retningslinjene som er satt. Samtidig skal styret fastslå strategier, sette mål, legge frem regnskap og budsjett. Et tiltak vi vil komme med her er å få en trainee per årskull som et styremedlem. Dette er grunnet kunnskapen om begge sidene i markedet til KystTrainee, der traineen både har vært student og er i arbeid hos ulike bedrifter.

Merkenavn, gode kundebaser, et etablert nettverk og gode samarbeidspartnere er viktige komponenter som er med på å styrke forretningsmodellen til KystTrainee. Merkenavnet kan styrkes gjennom markedsføring og promotering hos studenter og bedrifter. Mange bedrifter lever med salgstop hvert år og klarer ikke å oppnå sine salgsmål grunnet manglende styring og kontroll på sine relasjoner med kunder, forvaltninger og markedsinformasjon om kunder.

Vi vil på bakgrunn av dette anbefale KystTrainee å opprette et CRM-system. Her kan gode kundebaser forbedres, der man kan skape et konkurransefortrinn i form av økt markedsandel, fornøyde kunder og bedre lønnsomhet. Ifølge et studie av norske bedrifter er det 15 % som har oppnådd årlig resultatforbedring på 50 % (Magma.no). Dette systemet består av datainnsamling, der systemet henter informasjon om kunder fra ulike kilder. Etter datainnsamlingen lagres dette i registre og gjøres tilgjengelig for anvendelse. Man kan anvende dette systemet på mange forskjellige måter, og KystTrainee kan anvende dette ved å kunne hente informasjon om kunden. Dette til bruk for å forberede salg, til å finne mottakere til reklameutsendelser, til markedsundersøkelser og andre oppgaver (Magma.no). Det å ta i bruk et CRM-system vil resultere i nye inntekter, kostnadsreduksjoner og tidsbesparelser for KystTrainee.

6.7 Kjerneaktiviteter

I henhold til teorien er kjerneaktiviteter bedriftens primæroppgaver. Dette er de absolutt viktigste aktivitetene en virksomhet må utføre for å kunne levere verdiløftet. KystTrainee fungerer som et verdiverksted ved at de løser problem for andre (magma.no). Deres aktiviteter går først og fremst ut på å markedsføre seg mot bedrifter og studenter, rekruttere bedrifter og traineer, arrangere fagsamlinger,

og bygge et solid nettverk. Det er viktig at fokuset ligger på nettverksbygging, samt kontinuerlig fokus på utvikling av konsept etter kundebehov.

Deres viktigste oppgaver går blant annet ut på å selge seg inn til bedriftene. Gjennom våre undersøkelser ser vi at bedriftene har problemer med å skjønne hva deres konsept går ut på, og at det er noe diffust. På bakgrunn av dette anbefaler vi KystTrainee å anvende en posisjonering strategi som styrker deres posisjon i forbrukernes bevissthet. Deres kjerneaktivitet må derfor være å fokusere på konseptutvikling og posisjonering, ved å kontinuerlig analysere sine eksisterende og potensielle kunder og deres behov. Behovet for en slik tjeneste er der, de må derfor jobbe for å selge sin tjeneste og klare å vise bedriftene nytteverdien. Før de selger seg inn til de aktuelle bedriftene er det vesentlig å kartlegge kompetansebehovet i kommunene, for å finne ut hvor behovet faktisk ligger. KystTrainee påpeker på sine hjemmesider at de har fått en viss forståelse for dette, men det er vesentlig at dette prioriteres for å treffe riktige bedrifter, og studenter.

6.8 Partnere

Partnere kan være andre virksomheter som KystTrainee samarbeider med om markedsføring, utvikling og lignende. Per dags dato samarbeider KystTrainee med Kysten Er Klar, Nav, Nav Eures, Trøndersk Kystkompetanse, Åfjord Sparebank, Ørland Sparebank, Forsvaret, Fosen Næringshage, Hemne næringshage og Ørland næringsforum. Viktige motivasjoner for å fokusere på partnerskap er optimalisering, reduksjon av risiko og usikkerhet, samt anskaffelse av nødvendige ressurser. Dette vil ofte kreves for å få øvrige elementer i forretningsmodellen til å fungere (oslotech.no).

Det vi ser på som den viktigste årsaken til å satse på partnerskap med ikke konkurrerende virksomheter er følelsen av samfunnsstøtte. Viktigheten av dette blir fremhevet i en undersøkelsen gjennomført av Ideas 2 Evidence (distriktssenteret.no). Her kommer det frem at grunnen til at bedriftene er med i slike ordninger ofte er samfunnsansvar. Gjennom våre intervju kommer det frem at bedriftene mener at det er et flott tiltak og at de er opptatte av lokal tilhørighet. Fosen Kraft har, som nevnt, vært medlem på grunn av samfunnsstøtten. Ved å rette fokus mot at samarbeidspartnerne er med å bidrar til kompetansetilføring og tilflytting til de enkelte kommunene vil dette ha positiv effekt. Dersom KystTrainee har flere andre bedrifter i ryggen vil aktuelle

medlemsbedrifter kunne oppfatte de som en seriøs aktør. Det viser med andre ord trygghet i form av kvalitet. I tillegg øker dette oppmerksomheten rundt KystTrainee ved at bedriftene hører om de gjennom samarbeidspartnere.

6.9 Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen beskriver kostnader som er knyttet opp til det å anvende forretningsmodellen, og oppfylle verdiløftet. Ettersom KystTrainee er en relativt ny oppstartet forening, som først nå skal stå på egne ben anbefaler vi å satse på en verdi-dreven forretningsmodell med fokus på minimering av kostnader.

Som vi ser i vedlagt budsjett (vedlegg 4) er de største faste kostnadene i foretakets modell knyttet til lønn til daglig leder og administrative kostnader, mens de største variable kostnadene er reisekostnader, markedsføring og traineesamlinger. Lønn til daglig leder reduseres, da stillingen på 100 % reduseres til 80 %. Dette kommer vi tilbake til under økonomiske utsikter. Vi har som sagt valgt å fokusere på minimering av kostnadene, og kommer derfor med tiltak som ikke krever store økonomiske ressurser.

Kostnader til reise og markedsføring kan minimeres ved å fokusere på studenter rundt Trondheimsregionen. Når det kommer til kostnader for kommunikasjonsmetoder anbefaler vi KystTrainee et medlemskap i Næringsforeningen i Trondheim for å utvide sitt nettverk, her inngår medlemsavgift på 2700 kroner i året. KystTrainee kan på studentsiden anvende sosiale medier og ambassadører på skolene for å nå ut til studentene, som er kostnadsfritt for bedriften. Vi anser i tillegg hjemmesiden deres som noe utdatert, og anbefaler KystTrainee å hente inn ekstern arbeidskraft for å få hjelp til dette. Vi foreslår at KystTrainee prøver å rekruttere en student som har interesse for og helst utdanning innen IT. Kostnaden knytte til dette vil være minimale.

Vi anbefaler KystTrainee å anvende et CRM system. Dette medfører ikke store kostnader, men skaper en stor verdi for KystTrainee. En online-versjon vil ikke kreve noen installasjon, og man slipper kostnader knyttet til dette. På Visma koster det blant annet 295 kroner per måned for en online-versjon (visma.no) Prisen CRM-system varierer ut i fra hvilke applikasjoner man trenger.

Kjerneaktivitetene bygger på å bedre interne prosesser i bedriften og dette vil derfor medføre minimale kostnader for KystTrainee.

7.0 Eksterne drivkrefter som utfordrer forretningsmodellen

Vi vil her ta for oss drivkreftene som utfordrer KystTrainees fremtidige forretningsmodell. Det blir stadig viktigere å ta hensyn til eksterne faktorer i markedet, da det er i stadig utvikling. Vi har valgt å ta for oss de drivkreftene vi anser som viktigst for KystTrainees fremtidige forretningsmodell.

7.1 Sosiokulturelle trender

KystTrainee blir påvirket av sosiokulturelle trender. I forhold til det tosidige markedet er det ulike faktorer innenfor disse som er drivkrefter. I en studie fra SSB ble det gjennomført en sammenligning i Norge mellom fullføringsgraden til de ulike skolene. Den offisielle statistikken viser at andelen med bare grunnskoleutdanning blir mindre, mens det er flere som fullfører videregående og høyere utdanning i følge en artikkel på ssb.no. Mer enn hver fjerde person tar utdanning på universitets- og høgsolenivå. Den høyeste delen er i Oslo, der 43 % av innbyggerne har høyere utdanning, mens Sør-Trøndelag følger tett på med 25-32 %, sammen med Akershus, Hordaland, Rogaland og Troms. Dette viser at høyere utdannings trenden er økende.

En forskningsartikkel på ssb.no viser at de som vokser opp i mindre sentrale kommuner flytter ut tidligere enn de som vokser opp i sentrale kommuner. Artikkelen viser at fire av ti som har vokst opp i mindre sentrale kommuner bor i en sentral kommune i dag. Halvparten bor også i en mindre sentral kommune etter endt utdanning.

Høgskolen i Sør-Trøndelag hadde den høyeste andelen av nye studenter som fullførte graden sin innen fire år innenfor lærerstudiet på 59 %. Sykepleierstudiet ved Høgskolen i Sør-Trøndelag viste seg å være på 82 % av fullført studie etter tre år. Dette viser at trenden for å fullføre utdanningen sin er på et høyt nivå i Sør-Trøndelag i forhold til resten av landet.

I følge Magmas artikkel, ”*Hvordan møte framtidens kompetansebehov*”, er kompetanse billig å ta i bruk for arbeidsgivere, noe som fører til økt etterspørsel etter høy utdanning i Norge. Dette medfører at vi får et kompetent arbeidsmarked og en svært produktiv arbeidskraft (Magma.no).

I artikkelen ”*Konkurrentanalyse og samfunnsanalyse i strategisk planlegging*”, hentet fra Magma.no, viser undersøkelser at unge mennesker velger jobb med vekt på interessante arbeidsoppgaver og gode læringsmuligheter. Kunnskap er den viktigste ressursen i næringslivet, og i dag er det enda fler

bedrifter som ikke klarer å utnytte kunnskapen. Ved ansettelse av nyutdannede kan man få inn ny kompetanse som bedriften ikke innehar fra før.

”TRAINEENE VI HAR HATT FØR HAR BIDRATT MED NYTENKNING OG FORFRISKENDE SAMARBEID” - BELEN V. BIRKENES, LEDER FOR ORGANISASJONSUTVIKLING OG OPPLÆRING VED HR-AVDELINGEN I AKER SOLUTIONS.

7.2 Bransje

Rekrutteringsbransjen blir i stor grad påvirket av eksterne drivkrefter. Bransjen er avhengig av at arbeidstakere søker ut til arbeidslivet, og bransjen vokser i takt med utdanningsnivået. I vår oppgave høsten 2012 tok vi for oss en analyse av bransjen hvor vi anvendte Porter's five forces. Vi vil bruke svarene vi kom frem til da, da situasjonen ikke har endret seg stort for KystTrainee. Vi har valgt å kun ta med de faktorer som vi mener kan utfordre vår forretningsmodell.

Vi har valgt å definere eventuelle konkurrenter for å finne ut hvor høy konkurranseintensitet det er i bransjen (Løwendahl og Wenstøp 2012, 202). Det er ingen direkte konkurrenter til KystTrainee, da det ikke er andre traineeordninger som jobber mot bedriftene langs Sør-Trøndelagskysten. Vi velger å se på nasjonale bemanningsbyrå som indirekte konkurrenter på bedriftssiden. Her kan vi blant annet nevne Adecco, Jobzone og ManPower.

På studentsiden vil andre traineeordninger på landsbasis være konkurrenter. De er ute etter den samme målgruppen, og ønsker å trekke nyutdannede studenter til de regioner de jobber i. Bemanningsbyrå er også konkurrenter på studentsiden. De jobber aktivt ut mot samme segment, og er en stor konkurrent for KystTrainee da de ofte oppfattes som mer profesjonelle og har et bedre fotfeste i bransjen.

Inntrengere er mulige nye konkurrenter på markedet (Løwendahl og Wenstøp 2012, 206). Mulige inntrengere kan være nyoppstartede traineeordninger eller bemanningsbyrå som ser de samme mulighetene som KystTrainee ser på kysten. I dag må KystTrainee være oppmerksom på at det kan komme inntrengere på markedet, da KystTrainee per dags dato ikke utgjør noen stor trussel. Vi ser likevel på dette som lite sannsynlig, da markedet fortsatt er lite.

Substitutter er aktører som kan levere alternative løsninger fra andre bransjer som dekker det samme behovet (regjeringen.no). Ut i fra gjennomførte telefonintervju og vår drøfting fant vi ut at enkelte bedrifter mener at de selv kan erstatte tjenesten til KystTrainee, og integrerer interne løsninger i bedriften for å dekke

kompetansebehovet. Substituttene til KystTrainee vil være interne løsninger i bedriftene, hvor bedriftene selv rekrutterer nye ansatte.

7.3 Markedsforhold

Utviklingen i markedet når det kommer til etterspørsel etter kompetent arbeidskraft har opplevd store endringer de siste årene. I følge en ny rapport som Kunnskapsdepartementet har utarbeidet, vil etterspørselen etter kompetent arbeidskraft i arbeidslivet trolig øke mot 2020 (regjeringen.no). I følge SSB vil behovet for arbeidskraft med lavere utdanning synke, mens behovet for høyere utdannet arbeidskraft vil fortsette å stige (ssb.no).

I følge Nav.no hadde stillingstilgangen økt, og antall arbeidsledige falt ved utgangen av 2012. Dette er svært positivt, men direktør for Nav Sør-Trøndelag legger likevel til at et stramt arbeidsmarked kan være et problem for arbeidsgivere som har problemer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. På bakgrunn av dette vil bedriftene kunne trenge hjelp til å skaffe riktig, kompetent arbeidskraft. Årsaken til dette er at etterspørselen øker, arbeidsledigheten synker og tilgangen på riktig kompetanse blir dårligere. Traineeordninger og bemanningsbyrå jobber kontinuerlig med nettopp dette, og vil derfor være en god løsning for flere bedrifter i tider der rekruttering vil være betydelig mye vanskeligere.

7.4 Politiske forhold

Næringspolitikken er all offentlig politikk som har til formål å fremme økonomisk aktivitet i samfunnet, og styrke næringslivets verdiskaping, produktivitet, lønnsomhet og konkurransevne. Et sterkt næringsliv tjener hele samfunnet fordi det skaper blant annet sysselsetting, bosetting og vekst (regjeringen.no).

I henhold til teorien bør det legges opp til mer fokus på utdanning og kompetanseutvikling i næringslivet. Mange næringer investerer for lite i kompetanse i dag, særlig små og mellomstore bedrifter. Dersom disse bedriftene fortsetter å underinvestere i sine ansattes kompetanse vil de store selskapene dra ifra. På grunn av dette foreslås en innføring av "KompetanseFUNN". Dette kan ha positiv innvirkning på KystTrainee som jobber med kompetansetilføring i bedriftene. I følge teorien vil dette være en ordning som treffer alle bedrifter. Innføringen av "KompetanseFUNN" gjennom utvikling av virkemidler kan stimulere til økt kompetanseutvikling og samarbeid mellom bedriftene.

"De menneskelige ressursene er den viktigste kapitalen landet har" (Reve 2012).

8.0 Økonomiske utsikter

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss de faktorer som er relevant i forhold til KystTrainees økonomiske utsikter, samt hvordan de kan forbedres. I juni 2013 går de over til å bli en selvstendig forening. Innen utgangen av 2014 mister de finansiering fra sin tidligere eiere Kysten Er Klar, og må fra 2015 klare å stå på egne ben. Fokuset til organisasjonen er å opprettholde et positivt resultat, så målene er med andre ord ikke høye med tanke på økonomisk overskudd. Målet er å få foreningen til å være økonomisk bærekraftig og selvfinansierende, slik at KystTrainee kan fortsette i årene fremover. KystTrainee opplyste tidligere i år at de har budsjettert med overskudd på 0 kroner i mai 2013. KystTrainee må strategisk jobbe mot å gå i 0,- hvert år. Vi har mottatt et foreløpig budsjett som gjelder fra juni 2013, 2014 og 2015 (Vedlegg 4).

Inntektene til foreningen kommer fra medlemskommuner, medlemsbedrifter og offentlige iverksettere. Vi har valgt lage et revidert budsjett for 2015, da det er her vi ser de største utfordringene (Vedlegg 5). KystTrainee skal fortsette med en ansatt, som er daglig leder av foreningen. Daglig leder har en i dag en stilling på 80 prosent, og budsjetterte lønnskostnader er 273 000 kroner i 2013. Innen 2015 vil denne stillingen igjen gå over til å bli 100 prosent. KystTrainee har selv satt lønnskostnader til 650 000 kroner, vi anbefaler de å senke denne med 50 000 kroner. Bakgrunnen for dette er overgangen til å bli mindre avhengig av den offentlige støtten de mottar i dag.

Vi ønsker ikke å gjøre store endringer i de andre kostnadene, da postene allerede utgjør relativt lite i budsjettet. Vi oppfordrer likevel til fokus på minimering av kostnadene. Vi har valgt å legge til medlemskap i Næringsforeningen i Trondheimsregionen, samt abonnement på CRM-system.

I dag er årlig medlemsavgift på henholdsvis 30 000 kroner og 10 000 kroner, avhengig av størrelse på bedriften. Vi har kommet med forslag til en ny medlemsavgift på 30 000 kroner for hver bedrift, og en avgift på 5 000 kroner per trainee per bedrift. Dette tiltaket skal øke inntektsposten og bidra positivt til årsresultatet. I 2015 ser vi det som avgjørende at KystTrainee har klart å få 23 medlemmer, og har 9 traineer per årskull.

KystTrainee får i dag, og ut 2014, støtte fra Sør-Trøndelag Fylkeskommune gjennom Kysten Er Klar. Å ha offentlige iverksettere kan være

viktig i små områder der næringslivet er preget av små bedrifter. Det offentlige kan likevel ikke subsidiere ordinær drift i bedriften, da dette vil virke konkurransevridende og være i strid med blant annet EØS-reglene (forskningsradet.no). Vi anbefaler på bakgrunn av dette at KystTrainee jobber kontinuerlig mot å gjøre seg uavhengig av støtte fra det offentlige. Dette skal være mulig, da blant annet KOM Trainee og Trainee Innlandet opererer uten støtte fra det offentlige. Vi ser det likevel som nødvendig å få støtte fra Sør-Trøndelag fylkeskommune i en overgangsfase, og anbefaler KystTrainee å søke støtte gjennom RDA-midler. Vi anser en støtte på 100 000 kroner som reell, og ønsker å senke denne fra 250 000 kroner for at KystTrainee skal starte arbeidet mot å bli uavhengig av denne typen støtte.

Istedenfor å satse på støtte gjennom det offentlige anser vi samarbeid med banker som aktuelt. I følge sparebankenes hjemmesider har norske sparebanker i alle år bidratt til å skape en bærekraftig utvikling lokalt og regionalt. De ønsker å gjøre det lettere for nye selskaper å etablere seg og samtidig styrke det nåværende næringslivet (sparebankforeningen.no). Sparebank 1 SMN skriver også på sine hjemmesider ”Går det bra for regionen går det bra for banken”. Vi har her satt som mål å samarbeide med seks banker, med et bidrag på 10 000 kroner per bank. Vi vet gjennom samtaler med KystTrainee at arbeidet mot bankene har gått tregt, men med økt fokus på de anbefalinger vi kommer med, og reviderte salgsargument anser vi dette som gjennomførbart. Vi anbefaler avslutningsvis at KystTrainee ikke søker å starte opp andre prosjekter å få inntekt gjennom disse, da vi anser fokus på drift av nåværende forening som vesentlig i en oppstartsfase.

Gjennom vårt reviderte budsjett for 2015 (vedlegg 5) går foreningen i underskudd med 1240 kroner. Med fokus på minimering av kostnader gjennom vår kostnadsstruktur i KystTrainees fremtidige forretningsmodell, kommer dette til å skape et positivt sluttresultat for foreningen..

9.0 Salgsargument

Som snart nyutdannede studenter sitter vi på et nytenkende og stort kompetanseområdet innenfor mange fag, med spesialisering innenfor faget Bedriftsutvikling i små og mellomstore bedrifter. Med denne kompetansen vil vi komme med salgsargumenter som vi mener vil fungere ut mot bedriftene slik at de forstår nytteverdien og tjenestekonseptet til KystTrainee. Formålet med salgsargumenter er å fremheve tjenesten, få kunden til å oppleve produktets

egenskaper, dekke behov og vise til fordeler for kunden. Man skal også påvirke kundenes beslutningsgrunnlag, konkretisere deres behov og problemer, og etablere grunnlag for avslutning og beslutning (Berg 2009).

For å belyse nytten av KystTrainee hos bedriftene vil vi presentere rekrutteringskostnadene ved å gjennomføre ansettelse selv. I følge en undersøkelse om feilansettelser, gjennomført av Alliansepartner (alliansepartner.no), koster en gjennomsnittlig ansettelse fra 20 000 kroner og oppover. En stillingsannonse koster fra 20 000 til 75 000 kroner, dette kan gi opptil 100 svar som skal leses gjennom og besvares.

En ansatt i bedriften har en gjennomsnittslønn på cirka 350 000 kroner, som fører til en kostnad på 30 000 kroner i timelønn. I tillegg til dette kommer kostnader til stillingsannonse, intervjurunder og svar på søknader. Grovt regnet kan dette bli en kostnad på 100 000 kroner.

KystTrainee gjennomfører hele rekrutteringsprosessen, oppfølging av traineene, kurs og markedsføringen for 30 000 kroner. Dette er en relativ liten kostnad for en bedrift som skal ansette. Ved å bruke KystTrainee kan bedriftene konsentrere seg om bedriftens kjernevirksomhet. I følge Alliansepartner blir rekruttering ofte sett på som en kostnad, men bør ses på som en investering.

Videre vil vi presentere resultat av lignende ordninger når det kommer til årsak av medlemskap og bosettelse etter endt traineepriode. I følge undersøkelsen av regionale traineeprogram gjennomført av Ideas 2 Evidence, er det bare 38 % av medlemsbedriftene av lignende organisasjoner som oppgir problemer med å rekruttere som årsak til medlemskap. KystTrainee må derfor legge mer til grunne for at bedriftene skal velge å anvende deres tjeneste. Her vil de kunne bygge på samfunnsstøtte, og det å bidra til utvikling i kommunene. Selv om bedrifter ikke har et rekrutteringsbehov, så bidrar de til å øke kompetansen og attraktiviteten i regionen, som vil gjøre det enklere når de selv har et rekrutteringsbehov.

Medlemsbedriftene bygger i tillegg omdømme ved å vise at de støtter lokalsamfunnet. Torger Reve, Paul Chaffey og Tor Arne Solbakken uttrykker i en artikkel i Dagens Næringsliv at kompetanse er et fellesansvar (abelia.no). I følge teorien skaper kompetanseflyt mellom bedrifter erfaringsoverføring, læring og innovasjon. Fokus på kompetanseheving i bedriftene langs Sør-Trøndelagskysten er derfor avgjørende for å få bedriften til å se nytten av arbeidet KystTrainee

utfører. Samfunnsansvaret må likevel ikke ta overhånd. Bedriftene kan ikke bare tenke at det er sunt å få friskt og ungt blod inn i bedriften, men de må ha et behov for rekruttering. Det er viktig å tilse at minst en av bedriftene hver trainee er innom har et visst behov for nyansettelse, dette for å sikre gode resultater.

I følge undersøkelsen, av Ideas 2 Evidence, ble 67 % av traineene værende etter endt deltakelse i programmet. Dette gjelder også for de som ikke hadde noen tidligere tilknytning til området. Gjennom funn i våre kvalitative undersøkelser ser vi at flere bedrifter fokuserer mer på kompetanseheving i bedriftene, og dette viser at flere av studentene som anvender traineeprogrammet faktisk blir værende i kommunene. Disse funnene kan være med på å underbygge KystTrainees arbeid mot bedriftene og bidra til å styrke deres salgsargument og tjenestekonsept.

10.0 Anbefaling

I denne oppgaven har vi jobbet med følgende problemstilling: *“Hvordan kan KystTrainee bygge et helhetlig tjenestekonsept som kan maksimere nytteverdien for bedrifter og studenter i et tosidig marked?”*. Vi vil her oppsummere våre anbefalinger til KystTrainee gjennom deres fremtidige forretningsmodell og besvare gitt problemstilling.

Ut i fra gjennomførte undersøkelser ser vi at det eksisterer interesse for tjenesten KystTrainee tilbyr. Undersøkelsene viser derimot at konseptet er uklart og vi anbefaler derfor KystTrainee å utvikle et forbedret tjenestekonsept. Konseptet må korrespondere til kundenes forventninger og tilfredsstille deres behov og ønsker.

Vi har utformet en forretningsmodell der vi har kommet med tiltak som skaper verdi og som utvikler tjenestekonseptet til KystTrainee. Vi anbefaler KystTrainee å satse på kundesegmentet små til mellomstore bedrifter, med en årlig minimumsomsetning på 4 000 000 kroner med minimum 10 ansatte. Det er viktig å formidle kunde verdien KystTrainee skaper gjennom kompetansen de tilfører bedriftene, den direkte markedsføringen ut mot studentene og nettverket de skaper mellom bedriftene.

Videre anbefaler vi at kanalene forsterkes gjennom ulike kommunikasjons tiltak som å forbedre hjemmesiden, øke aktiviteten på Facebook, bruke Twitter og LinkedIn mer aktivt og opprette en Instagramkonto. KystTrainee må utnytte mulighetene for merkevarebygging, markedsføring og

omdømmebygging som ligger i disse kanalene. De må videre øke kvaliteten på kundeforholdene gjennom kurs, markedsføring og løfter om kompetanseverdi til begge sider i det tosidige markedet.

Under menneskelige nøkkelressurser foreslår vi at KystTrainee ansetter en trainee i styret, dette fordi traineen har kunnskap om både studenter og bedrifter i det tosidige markedet. For å oppnå salgsmål gjennom styring og kontroll på relasjoner med kunder, anbefaler vi at KystTrainee oppretter et CRM-system som vil resultere i tidsbesparelse, nye inntekter og redusere kostnader. Videre må de fokusere på konseptutvikling og posisjonering. KystTrainee må analysere sine eksisterende og potensielle kunders kompetansebehov, samt anvende en posisjoneringsstrategi som styrker deres posisjon i forbrukernes bevissthet. Det må fortsatt fokuseres på viktigheten av samarbeidspartnere, da partnerskap utlyser trygghet i form av kvalitet, og det er viktig at de har et godt nettverk.

Vi anbefaler at KystTrainee anvender en verdidreven forretningsmodell med fokus på kostnadsminimering, og vi har her kommet med forslag som ikke krever store økonomiske ressurser. Til slutt er det viktig å ta hensyn til eksterne drivkrefter som kan påvirke KystTrainees fremtidige forretningsmodell.

I forhold til økonomiske utsikter har vi sett på hvordan foreningen skal jobbe mot å bli økonomisk bærekraftig innen 2015. Vi har på bakgrunn av dette satt som mål at foreningen skal jobbe mot å bli økonomisk uavhengig av offentlig støtte. Vi har derfor utarbeidet et revidert budsjett for 2015, der vi kommer med forslag til hvordan KystTrainee kan oppnå dette. Vi anbefaler blant annet en medlemskontingent på 30 000 kroner for alle medlemmer, og et tillegg på 5 000 kroner per trainee per bedrift. Dette skal generere større inntekter og bidra til et positivt årsresultat.

Avslutningsvis i oppgaven har vi kommet med ulike salgsargument som skal fremheve tjenesten, tjenestens egenskaper, dekke behov og vise til fordeler for kunden. Disse salgsargument kan daglig leder anvende gjennom sitt arbeid mot bedriftene, for å belyse nytteverdien av tjenesten KystTrainee tilbyr. Dersom KystTrainee klarer å utvikle seg og iverksette de nødvendige tiltak vi har presentert gjennom denne oppgaven mener vi, på bakgrunn av våre funn, at foreningen har det som trengs for å lykkes i sitt arbeid mot kysten av Sør-Trøndelag.

Referanseliste

- Aasrud, Rigmor. 2010. EØS-avtalens regler om offentlig støtte. *Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet*, desember. Hentet: 13. Mai 2013.
<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadervalue1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D%22Offentligstotteveildere2011.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274477939029&ssbinary=true>
- Alliansepartner, "Feilrekruttering koster milliarder!" Hentet: 19. Mai. 2013.
<http://www.alliansepartner.no/i/i.aspx?id=185&tid=188>
- Armstrong, Mark. 2006. "Competition on two-sided markets" *RAND Journal of Economics*. Vol. 37. Nr. 3, høst 2006. s.668-691. Hentet 11. Mai.
<http://eprints.ucl.ac.uk/4324/1/competitionintwosidedmarkets.pdf>
- Berg, Petter A. 2009. *Kunsten å selge*. 4. Utgave. Oslo: Cappelen Akademiske.
- Dahle, Malin, Gro Marit Grimsrud, Ingrid Cecilie Holthe. 2011. Bosettingsvirkninger av regionale trainee-program. Ideas 2 Evidence rapport 1. Hentet: 10. Mai 2013.
http://www.distriktssenteret.no/filearchive/trainee_rapport_endelig-1-.pdf
- Dietz Dahl, Jesper. 2010. "Forretningsmodellen & konkurrenceanalysen". Masteroppgave, Handelshøyskolen Aarhus Universitet. Hentet 21.04.2013.
<http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/14201/JD69188.pdf>
- Dommermuth, Lars. 2009. "Unge i mindre sentrale kommuner flytter hjemmefra tidligere". *Statistisk sentralbyrå*, 23. Mars. Hentet: 24. Mai 2013
<http://www.ssb.no/a/forskning/artikler/2009/3/1237299261.13.html>
- Dysvik, Anders. 2012. "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser" *Servicekonferansen, Institutt for ledelse og organisasjon Handelshøyskolen BI*. Hentet: 19. Mai.
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CG0QFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.offentligservice.no%2Fgetfile.php%2F2110208.1186.ecrrwwsrwp%2F1300%2Banders%2BDysvik.pdf&ei=G52UUhHpN5HDswaVpYgQDg&usq=AFQjCNG6P1NSFVjHk>

99lw3Jkhv-

8AfVTug&sig2=KEsFS9h5Xl7z4vWXzRI_Zg&bvm=bv.46471029,d.Ym
s

Edvardsson, Bo og Jan Olsson. 1996. "Key concepts for new service development". *The Service Industries Journal* 16 (2): 140-164. Hentet 9. mars 2013.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e4b89ad4-ac93-4554-b837-b6862a30607a%40sessionmgr12&vid=7&hid=1>

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker og Marshall W. Van Alstyne. 2006.

"Strategies for Two-Sided Markets". *Harvard Business Review*. On Point Articles. Oktober. Hentet: 05. April.

<http://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets/>

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker og Marshall W. Van Alstyne. 2006.

"Strategies for Two-Sided Markets". *Harvard Business Review*, Vol. 84 Issue10, 92-101. Oktober. Hentet: 03. April.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/detail?vid=7&sid=46e9a08e-df33-4e0a-b866-a6b484db53a5%40sessionmgr10&hid=19&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=22316862>

Gabrielsen, Tommy Staal. 2005. "Tosidige markeder, nettverkseffekter og offentlig politikk" *Norges forskningsråd*, Arbeidsnotat nr. 57/05. Oktober.

Hentet: 05. April

http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_24354/1/A57_05.pdf

George, William R. og Hiram C. Barksdale. 1974. "Marketing Activities in the Service Industries". *Journal of Marketing* 38(4): 65-67. Hentet: 20. mars 2013

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=fdc7e30c-4f71-428c-aba2-c064d627e4be%40sessionmgr12&hid=1>

Gottschalk, Petter. 2006. "Hva er et verdiverksted?". *Magma.no*. Hentet: 15. Mars 2013. <http://www.magma.no/hva-er-et-verdiverksted>

-
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2 utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Hollås, A, Hilde. 2012. ”Er studentene blitt mer effektive?”. *Statistisk sentralbyrå*, 3. Mai. Hentet: 23.05.2013
<http://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/er-studentene-blitt-mer-effektive>
- Hooley, Graham og Donald Cowell. 1985. ”The Status of Marketing in the UK Service Industries”. *The Service Industries Journal* 5(3): 261-272. Hentet: 16. mars 2013
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6757e91e-0b5a-4521-ad43-7610bc2c2c91%40sessionmgr13&vid=11&hid=1>
- Kalbak, Håkon. 2011. *Mobilskole og vår forretningsmodell*. Oslo: Oslotech. Hentet 6. mai 2013.
http://www.oslotech.no/filbibliotek/dokumenter/foredrag_presentasjoner_pdf/forretningsmodeller_mobilskole.pdf
- Kaspersen, Line. 2013. ”Derfor er norske bedrifter sinker på LinkedIn”. *Dagens næringsliv*, 26 Mai.. Hentet: 28 Mai.
<http://www.dn.no/karriere/article2618274.ece>
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag.
- KystTrainee. www.kysttrainee.no
- Løwendahl R. Bente og Fred E. Wenstøp. 2010. *Grunnbok i strategi*. 3. utg. 2010. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Moafi, Hossein og Marianne Aamodt. 2009. ”Flere tar høyere utdanning”. *Statistisk sentralbyrå*, 7. desember. Hentet: 24. mai 2013
<http://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/flere-tar-hoyere-utdanning--31100>
- Næringsforeningen i Trondheimsregionen, ”Hvorfor bli medlem av NIT?” Hentet: 20.Mai. 2013.

<http://www.trondheim-chamber.no>

Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*.

1st edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Regjeringen. Porters modell for bransjeanalyser. Hentet 17. Mars 2013.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2010/nou-2010-14/8/1.html?id=628691>

Reve, Torger, Paul Chaffey og Tor-Arne Solbakken. 2012. "Kompetanse er et fellesansvar". *Dagens Næringsliv*, 19. Januar. Hentet 3. mai 2013. 2012, Abelia.

<http://abelia.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Kompetanse%20er%20et%20fellesansvar.pdf>

Samulesen, Bendik, M, Pål Rasmus Silseth, Bengt G. Lorentzen og Line Lervik Olsen. 2007. "Dynamiske perspektiver på kunderelasjoner". *Magma*, Februar. Hentet: 20. Mai

<http://www.magma.no/dynamiske-perspektiv-paa-kunderelasjoner>

Sasson, Amir og Torger Reve. 2012. *Et kunnskapsbaserte Norge*. Oslo: Universitetsforl.

Selnes, Fred og Truls Hagen. 2011. "Hvordan lykkes med CRM?" *Magma*: 69-73, April. Hentet: 22. Mai.

<http://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>

Sorteberg, Kåre. 2009. Evaluering av IT-systemer 2009. "Å anskaffe en CRM-løsning". Hentet: 24. april 2013.

<http://www.ia.hiof.no/evalit/VelgRiktigCRM.pdf>

Sparebankforeningen. Gaver og CSR-aktiviteter. Hentet: 23. mai 2013

<http://www.sparebankforeningen.no/id/13538>

Sparebank 1 SMN. Næringsutvikling. Hentet: 20. mai 2013

<https://www2.sparebank1.no/smn/hovedside-samfunn/samfunnsansvar/naeringsutvikling/naeringsutvikling/>

Superoffice. CRM software som dekker dine behov. Hentet: 24. april 2013.

<http://www.superoffice.no/produkter/>

Thorsvik, Jan. 2003. ”Konkurransanalyse og samfunnsanalyse i strategisk Planlegging”. *Magma*, Mars. Hentet: 23. Mai 2013

<http://www.magma.no/konkurransanalyse-og-samfunnsanalyse-i-strategisk-planlegging>

Trobe, Petter og Tommi W. Venning. 2011. ”Å anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål”.

Markedshøyskolen, 26. Oktober. Hentet: 24. April.

<http://hrstudier.no/?p=56>

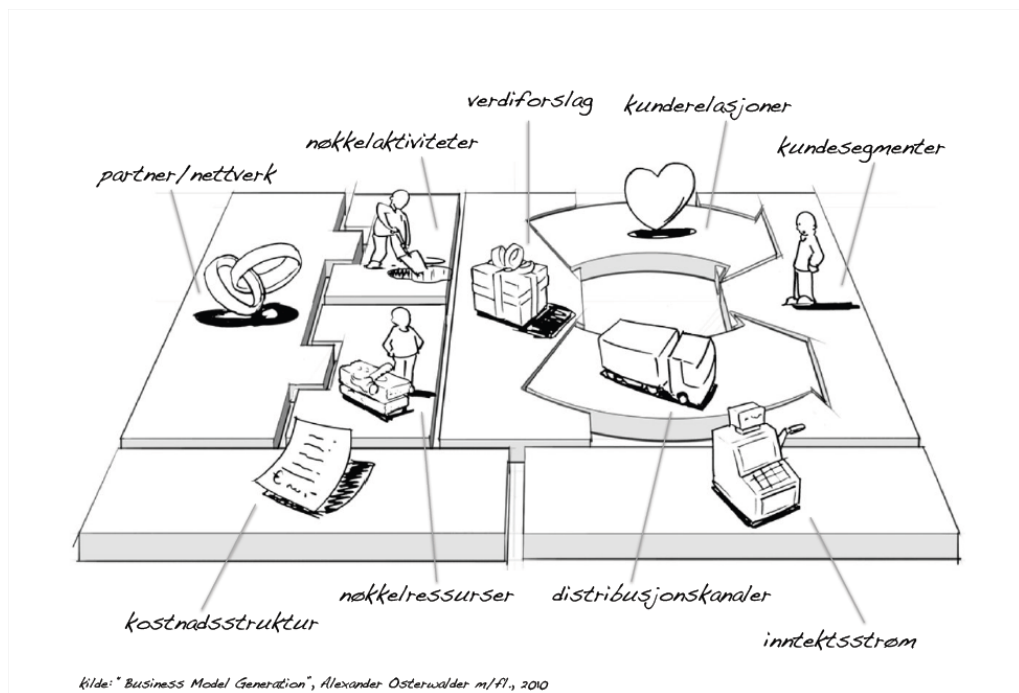
Ulrich, Karl T. og Steven D. Eppinger. 2011. *Product Design and Development*. Singapore: McGraw Hill.

Visma. Visma Superoffice Online. Hentet: 24. April 2013.

<http://www.visma.no/programvare/Salg-og-prosjekt/visma-superoffice-online/Overview/>

Figurliste

Figur 1: Osterwalders Forretningsmodell (Osterwalder 2010)



Figur 2: Smaragdmodellen (Sasson og Reve 2012)



Vedlegg**Vedlegg 1: Intervjuguide for medlemmer og aktuelle medlemmer****Intervjuguide - Telefonintervju**

1. Hvilken bedrift?
2. Er dere interessert i nyutdannede studenter?
3. Har dere traineer i bedriften deres?
4. Ser dere nytteverdien av å ha traineer?
5. Hvordan rekrutterer dere til bedriften deres?
6. Har dere anvendt/kunne dere tenke dere p anvende en ekstern trainee-bedrift som kan ta seg av arbeidet med å hente inn riktig kompetanse for dere?
7. Dersom ikke, hvorfor?
8. Har dere hørt om KystTrainee?
9. Dersom dere har vært i kontakt med bedriften, hvilken kontakt har dere hatt?
10. Hvilke tanker har dere om deres prosess og menneskelige ressurser?

Ikke medlem:

11. Hva skal til for at dere skal finne et medlemskap interessant?
12. Hvis de klarer å skape en god verdi for dere, er dere villig til å betale for dette?

Medlem:

11. Hvilke tanker har dere om deres medlemskap? Er dere fornøyde?
12. Hvilke tanker har dere om prisen på tjenesten?
13. Ser dere nytteverdien av å ha en bedrift som trekker nyutdannede studenter ut til Sør-Trøndelagskysten?

Vedlegg 2: Intervjuguide for bedrifter utenfor målgruppen

Intervjuguide – Telefonintervju med bedrifter utenfor målgruppen

1. Hva ser du etter ved rekruttering av nye ansatte?
2. Hva betyr en nyutdannet student for dere?
3. Bruker dere bemanningsbyrå eller rekrutterer dere nye ansatte selv?
4. Er rekrutteringsprosessen kostbar? (tid, penger)
5. Hva er fordelene ved å benytte seg av et byrå fremfor å gjennomføre rekrutteringen selv?
6. Til tross for kostnadene ved anvendelsen av et bemanningsbyrå medfører, er det verdt det?

Vedlegg 3: Intervjuguide for fokusgruppe**Intervjuguide – Fokusgruppe****13. mai 2013**

Hei alle sammen!

Velkommen til fokusgruppeintervju. Mitt navn er Marlene og dette er Matilde. Vi går nå 3 året markedsføring, og skriver nå Bacheloroppgave. Vi kommer ikke til å avsløre hva vi skriver om, i henhold til at vi skal få friske og nye ideer av dere. Her er det ingen rette eller gale svar og det er viktig at dere ser ting fra andres synsvinkel.

Når et spørsmål blir spurt starter vi fra høyre slik at alle får svart. For å forsikre oss om at vi får med alt dere sier så tar vi opp dette på lydbånd og det vil i tillegg bli tatt notater.

Tilslutt vil vi ha en oppsummering og en ”fri flyt” dialog for å få med oss alt, så vi ikke glemmer noe.

Det var utrolig hyggelig at dere kunne komme, det setter vi stor pris på.

Til informasjon så er det bare vi som vet hvem dere er og dere blir holdt anonyme.

Noen spørsmål?

Presentasjon av respondentene:

- Hvor bor du?
- Hvor gammel er du?
- Hva studerer du?
- Hvor lenge har du igjen av studiene?
- Har du noe jobb i tillegg til studier?
- Hva er ditt forhold til jobb etter endt studie?

Hovedspørsmål 1: Fremtidsplaner

- Hva er din drømmejobb?
- Hvor vil du jobbe? (geografisk)

Hovedspørsmål 2: Kjennskap til Sør-Trøndelagskysten

- Hva tenker du på når vi sier Sør-Trøndelagskysten?

Hovedspørsmål 3: Markedsføring og promotering

- Synes dere bedrifter er flinke til å markedsføre seg mot studenter?
- Opplever dere at bedrifter profilerer seg på skolene deres?
- Se for deg at du er på en karrieredag, hva tiltrekkes du av på en stand?

Hovedspørsmål 4: Næringslivet

- Er det noe dere savner ved en relasjon mellom næringslivet og dere som studenter?

Hovedspørsmål 5: Jobbkariere og fremtidsplaner

- Beskriv din framtidssituasjon om fem år.
- Vet dere om ulike muligheter dere har etter endt studie? Hvilke stillinger dere er aktuell for, hvilke trainee-muligheter dere har, hvilke bedrifter deres utdanning har relevans for og lignende?
- Hva forbinder dere med ordet trainee?

Hovedspørsmål 6: KystTrainee

- Har dere noe kjennskap til KystTrainee?
- Hvis, hva forbinder dere med KystTrainee?
- Har dere sett noe reklame eller markedsføring for KystTrainee, eller generelt jobb på Sør-Trøndelagskysten?
- Vet dere noe om hvilke bedrifter som holder til der?
- Kunne det vært aktuelt å være trainee i en bedrift i en mindre region?
- Hva skal til for at dere skulle ha bosatt deg langs Trøndelagskysten i to år?
Hvilke fordeler måtte ha fulgt med?

Vedlegg 4: Budsjett**BUDSJETT KYSTTRINEE 1.6.2013 - 31.12.2015**

	2013	2014	2015
Lønn og sosiale kostnader daglig leder	273 000	490 000	650 000
Kjøp av mentortjenester, avtaler med mer	10 000	10 000	10 000
Reise, kost, opphold	35 000	80 000	90 000
Telefon, mobil, internett, web, data	7 000	12 000	15 000
Traineesamlinger/Markedsføring, annonser	50 000	100 000	150 000
Kontorhold, adm kostn 4000 pr mnd	28 000	70 000	95 000
Kontor + rekv	10 000	15 000	20 000
Sum kostnader	415 013	779 014	1 032 015
Finansiering			
Antall medlemmer	13	15	17
KEK/STFK	145 833	250 000	250 000
Inntekter fra medlemmer	268 333	450 000	680 000
Andre prosjektinntekter	-	80 000	100 000
Totale inntekter	414 167	780 000	1 030 000
Resultat	(846)	986	(2 015)

Vedlegg 5: Revidert budsjett**Revidert budsjett for KystTrainee 2015****Kostnader**

Lønn	600 000*
Kjøp av mentortjenester	10 000
Reise, kost, opphold	90 000
Telefon, mobil, internett, web, data	15 000
Traineesamlinger/markedsf.	150 000
Kontorhold	95 000
Kontor + rekv	23 540*
Medlemskap i NIT	2700*

Sum kostnader 986 240

Finansiering

Antall medlemmer	23
Inntekt fra medlemmer	690 000*
Inntekt fra traineer (9stk)	135 000*
Banker (6 stk)	60 000*
STFK	100 000

Totale inntekter 985 000

Resultat -1240

- * Reduksjon av lønn på 50 000
- * 298 per måned for CRM-system
- * Nytt medlemskap i næringsforeningen
- * Forutsetter 30 000 for alle medlemmer
- * 5000 per trainee, per bedrift
- * 10 000 per bank