

Trude Kjellgreen
Per Olav Myhre
Kristina Opsahl

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

KO | Consulting

- Etablering og vekst -

Fagkode og -navn:

BTH 97431 – Bacheloroppgave i Bedriftsutvikling for SMB

Innleveringsdato:

07.06.2012

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av spesialiseringen bedriftsutvikling for SMB, og er avslutningen på en treårig bachelorgrad ved BI Trondheim. Oppgaven tar for seg områder knyttet til etablering og vekst for konsulentselskapet KO Consulting.

Formålet med oppgaven har vært å kartlegge viktige faktorer knyttet til oppstarts- og markedsutfordringer for vårt eget konsulentselskap KO Consulting, og det har således vært utrolig spennende å utføre undersøkelser og arbeide med oppgaven. Det at vi har skrevet om vår egen bedrift har vært en ekstra sterk motivasjon i arbeidsprosessen, og har ført til at ønsket om relevante svar og nyttige tilbakemeldinger har vært spesielt stort.

Det har vært en svært interessant og lærerik prosess, og vi har i stor grad fått mulighet til å se sammenhenger og trekke sammen det vi har lært gjennom tre år på BI. Arbeidsprosessen har vært lang og tidkrevende, og det er med stor glede og ydmykhet at vi nå kan presentere avslutningen på våre studier ved BI.

Før vi går videre til selve oppgaven ønsker vi å takke de personene som har bidratt til at vi kan levere det resultatet vi nå gjør. Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder ved BI Trondheim, Frode Solberg, som har vært til stor hjelp underveis og ikke minst vært en viktig motivator og støttespiller i forhold til vår oppstart av KO Consulting. Vi ønsker også å rette en stor takk til personene som har stilt opp til dybdeintervju og læringssamtaler, og sist men ikke minst våre medstudenter som har gitt oss gode tilbakemeldinger på bachelorseminarene.

Trondheim, 05. juni 2012

Per Olav Myhre

Kristina Opsahl

Trude Kjellgreen

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
Sammendrag.....	v
1.0 Innledning.....	1
1.1 Presentasjon av bedrift og bakgrunn for valg av oppgave.....	1
1.2 Formålet med oppgaven	1
1.3 Problemstilling	2
1.4 Oppbygging av oppgaven og undersøkelsestema	2
1.5 Begrensninger	2
2.0 Teori.....	3
2.1 Blue Ocean	3
2.2 Prosjektbedrifter og verdiverksted.....	3
2.2.1 Fem hovedprosesser i verdiverkstedet.....	4
2.3 Affärsplattformen	4
2.3.1 De åtte grunnsteinene.....	5
2.4 Pyramideprinsippet	5
2.5 Mindre konsultentselskapers muligheter.....	6
2.6 Vekst i konsulentbransjen	6
2.7 Konsultasjonsprosessen.....	6
2.8 Samhandling mellom konsulenten og klienten	7
2.9 Blueprinting.....	7
2.9.1 Utforming av Blueprint.....	7
2.10 Strategisk markedsføring.....	8
2.10.1 Viktigheten av strategisk markedsføring for små og mellomstore bedrifter	8
2.11 Markedsføring av konsulenttjenester.....	9
3.0 Metode	9
3.1 Valg av design	10
3.1.1 Eksplorativt design (kvalitativt)	10
3.1.2 Deskriptivt design (kvantitativt).....	10
3.2 Primær- og sekundærdata	10
3.3 Populasjon og utvalg.....	10
3.3.1 Dybdeintervjuer og læringssamtaler	10
3.3.2 Spørreundersøkelse.....	11

3.4 Intervjuguide	12
3.5 Spørreskjema	12
3.5.1 Målenivå og måleskala	12
3.6 Validitet og reliabilitet	12
4.0 Resultater	13
4.1 Presentasjon av dybdeintervjuer	13
4.1.1 Hvem benytter seg av konsulentttjenester?	13
4.1.2 Hvilke kriterier bestemmer valg av konsulentttjenester?	14
4.1.3 Hvilken tilbøyelighet til å kjøpe konsulentttjenester i fremtiden har bedrifter?	14
4.1.4 Hva skal til for at et konsultentselskap basert på studenter og nyutdannede skal lykkes?	14
4.2 Læringssamtaler	15
4.2.1 Sammendrag av læringssamtaler	15
4.3 Presentasjon av funn fra spørreundersøkelse	16
4.3.1 Generelt om utvalget	16
4.3.2 Tidligere bruk av konsulentttjenester	17
4.3.3 Bruk av konsulentttjenester i fremtiden	18
4.3.4 Eventuell bruk av studenter i fremtiden	19
4.3.5 Kategorisering og kjennetegn av respondentene	20
4.3.6 Oppsummering av funn fra spørreundersøkelser	21
5.0 Diskusjon	22
5.1 Blue ocean	22
5.2 Affärsplattformen	22
5.2.1 Idé	22
5.2.2 Marked	24
5.2.3 Organisasjon	26
5.2.4 Tjenester	28
5.2.5 Kompetanse	31
5.2.6 Drivkrefter	32
5.2.7 Kunderelasjoner	33
5.2.8 Øvrige relasjoner	34
5.3 Konsultasjonsprosessen og blueprinting	35
5.4 Markedsføring av konsulentttjenester	35
6.0 Konklusjon	36
6.1 Oppstartsfasen	36

6.1.1 Idé	36
6.1.2 Marked	37
6.1.3 Organisasjon	37
6.1.4 Kompetanse og drivkrefter	38
6.1.5 Relasjoner	38
6.2 Tjenester og konsept	39
6.2.1 Markedsføring av tjenestene	40
6.3 Oppsummering av konklusjon	40
Referanseliste	41
Vedlegg 1 - De åtte grunnsteinene	43
Vedlegg 2 - Testskjemaer i Affärsplattformen	45
Vedlegg 3 - Pyramid structure of business plan	47
Vedlegg 4 - Intervjuguide	48
Vedlegg 5 - Spørreskjema	51
Vedlegg 6 - Sammendrag dybdeintervjuer og læringsamtaler	56
Vedlegg 7 - Presentasjon av svar knyttet til spørreskjema	60
Vedlegg 8 - Driftsbudsjett	66
Vedlegg 9 - Kompetansematrise	67
Vedlegg 10 - Service Blueprint	68
Vedlegg 11 - Kommunikasjonsstrategi og markedsaktiviteter	69

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven tatt for oss områder knyttet til etablering og vekst for konsultentselskapet KO Consulting. KO Consulting er en studentbedrift som driftes av tre studenter ved BI Trondheim, og bedriften leverer konsulenttenester innenfor strategisk markedsføring til små og mellomstore bedrifter. For å utføre disse oppgavene benyttes studenter og nyutdannede, og oppdatert kompetanse står sentralt.

Formålet med oppgaven har vært å kartlegge hvordan KO Consulting på best mulig måte kan skape en solid plattform for å etablere seg og vokse i markedet. Problemstillingen oppgaven har tatt utgangspunkt i er; *Hvordan skal KO Consulting etablere seg og vokse innenfor tjenestefeltet strategisk markedsføring?*

For å belyse denne problemstillingen har vi i del to av oppgaven benyttet teori som dekker problemstillingens problematikk. Vi har her presentert teori som er relevant for å kunne belyse oppstarts- og markedsutfordringer for bedriften, samt hvordan produkt og konsept kan bidra til en vellykket etablering i markedet.

Videre har vi i kapittel tre tatt for oss metode for gjennomføring av undersøkelser. Formålet med undersøkelsene var å kartlegge og lære mer om markedet for våre tjenester, samt potensielle kunders preferanser. Vi kom her frem til at det var hensiktsmessig å benytte oss av både eksplorativt design i form av dybdeintervjuer og læringssamtaler, og deskriptivt design i form av spørreundersøkelse.

I kapittel 4 har vi presentert resultatene fra undersøkelsene. Gjennom dybdeintervjuene og læringssamtalene fikk vi indikasjoner på at små og mellomstore bedrifter ofte har mangelfull kompetanse innen marked, og at det finnes solid potensiale for en bedrift basert på studenter og nyutdannede. Av faktorer som skal til for å lykkes kom viktigheten av å spesialisere seg godt frem, og det å ha en tydelig profil på bedriftens kompetanse anses som viktig. Respondentene ga uttrykk for at det vil være godt mulig å få fotfeste i markedet dersom man evner å kombinere en kvalitetstjeneste med litt lavere priser enn hva som er tilfelle i dagens marked. Tidligere kunder oppga at KO Consulting leverte svært bra i forhold til kriteriene de vektla ved valg av konsulenter, og i stor grad oppfylte forventningene de hadde til tjenesteleveransen.

Gjennom spørreundersøkelsen avdekket vi en gruppering som utgjør et potensielt segment, i stor grad bestående av bedrifter innen bygg og anlegg og

teknisk virksomhet. Grupperingen kan kjennetegnes ved at de i liten grad har benyttet seg av konsulenttjenester tidligere, i stor grad tror de kommer til å benytte seg av de tjenestene vi kan tilby i fremtiden, er positive til å benytte studenter, og i gjennomsnitt er villige til å betale mellom 501-600 kroner i timen.

I kapittel fem har vi drøftet teori, funn i undersøkelsene og empiri, før vi i oppgavens siste del har konkludert og oppsummert innholdet i oppgaven ut i fra viktige deler i oppstartsfasen og faktorer rundt tjenestene.

Under viktige faktorer for oppstartsfasen har vi kommet frem til at vi gjennom en blue ocean-strategi vil skape verdiinnovasjon gjennom kostnadssparing og økt kjøpeverdi for kunden, noe som igjen fører til at vi kan tilby skreddersydde tjenester til et nytt marked. Vi har funnet ut at det finnes grobunn for vår idé, og vi ønsker å utnytte oss av små og mellomstore bedrifters mangel på økonomiske, tidsmessige og markedsmessige ressurser. Når det gjelder marked har vi valgt å rette oss spesielt mot bedrifter innenfor bygg og anlegg og teknologi, da disse bransjene har utmerket seg i forhold til undersøkelsene vi har gjort. Vi mener også at vi gjennom å definere et klart segment kan spisse markedsføringen for å treffe målgruppen bedre. Bedriften er i dag organisert som en prosjektbedrift, og bedriftens grunnleggere innehar roller som både daglig ledelse og styre. Vi ser det som hensiktsmessig å få på plass et kompetent styre, slik at den daglige ledelsen kan ta seg av driften av selskapet. Kompetansen og drivkreftene til bedriftens innehavere oppfattes som tilfredsstillende og hensiktsmessige, og vi tror grunnleggerne har gode forutsetninger for å drifte KO Consulting fremover.

Når det gjelder tjenestene KO Consulting skal tilby har vi kommet frem til at markedsanalyse og digital kommunikasjon er det som vil være mest hensiktsmessig. Dette på bakgrunn av dybdeintervjuene, markedsundersøkelsene, forutsetningene til bedriftens innehavere og det bedriftens medarbeidere ønsker å jobbe med. En svært viktig del av tjenesteleveransen er selve prosessen rundt prosjektarbeidet, og nytteverdi, skreddersøm, effektivitet, kompetanse og profesjonalitet blir svært viktige faktorer for tjenestene som skal tilbys.

For å markedsføre tjenestene ønsker vi å rette oss direkte mot målgruppen, og vil blant annet gjøre dette ved deltakelse på messer, bransjesamlinger, konferanser, bedriftsforum og lignende, aktiv bruk av nettside og blogg, PR, direkte kontakt via telefon og mail, samt presentasjoner i forbindelse med møter.

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven tar for seg områder knyttet til etablering og vekst for konsultentselskapet KO Consulting, og drøfter viktige faktorer for at bedriften skal lykkes i oppstartsfasen. Vi vil nå gi en nærmere presentasjon av bedriften, bakgrunn for valg av oppgaven, formålet med oppgaven, problemstilling, oppbygging og oppgavens begrensninger.

1.1 Presentasjon av bedrift og bakgrunn for valg av oppgave

KO Consulting er en studentbedrift som driftes av tre 3.årsstudenter ved BI Trondheim, og forretningsideen lyder som følger: *KO Consulting skal levere konsulenttenester innen strategisk markedsføring til små og mellomstore bedrifter. For å utføre disse oppgavene benyttes studenter og nyutdannede, og oppdatert kompetanse står sentralt.* Selskapet ble stiftet 23. september 2011, og består i dag av daglig leder Trude Kjellgreen, salgs- og markedsansvarlig Kristina Opsahl og økonomiansvarlig Per Olav Myhre.

Som forretningsideen sier tilbys tjenester innenfor strategisk markedsføring, og i dette begrepet ligger oppgaver knyttet til både produkt og kunderelasjoner. Tjenestene som til nå tilbys er tjenester knyttet til utarbeidelse av markedsstrategier, slik som for eksempel utarbeidelse og gjennomføring av markedsanalyser, strategi for digitale medier, konseptutvikling og lignende. Bedriften kan sies å være i en oppstartsfase, men har både ferdig utførte oppdrag, oppdrag i arbeid, og avtaler om fremtidige oppdrag.

KO Consulting har i dag base i Trøndelag, men hoveddelen av bedriften flyttes til Oslo i løpet av sommeren og høsten 2012. Selskapet har allerede første Oslo-baserte oppdrag klart; et samarbeid med Norges største interesseorganisasjon for bedrifter. Dersom alt går etter planen er videre drift i Trøndelag også planlagt.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan KO Consulting på best mulig måte kan etablere seg og vokse i markedet. Vi ønsker å finne ut hvilke segmenter det er mest hensiktsmessig å rette seg mot, hvilke tjenester vi skal tilby, og hvordan vi skal gå frem for å kommunisere disse til våre potensielle kunder. Flere av konkurrentene tilbyr i dag et bredt omfang av tjenestene innenfor

markedsføring, strategi, organisasjon og lignende, og vi ønsker å finne ut om det vil være hensiktsmessig å tilby det samme som konkurrentene, eller om det vil være lønnsomt å satse på et mindre område.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av faktorene nevnt ovenfor ønsker vi å undersøke følgende problemstilling:

Hvordan skal KO Consulting etablere seg og vokse innenfor tjenestefeltet strategisk markedsføring?

1.4 Oppbygging av oppgaven og undersøkelsestema

Oppgaven er bygd opp etter ITMROD-prinsippet. Etter innledningen følger en teoridel hvor det vi anser som relevant for å belyse problemstillingen vil bli presentert. Deretter følger en metodedel med kvalitativ og kvantitativ undersøkelse, fulgt av undersøkelsenes resultater. Til slutt drøftes resultatene fra undersøkelsene før vi konkluderer og oppsummerer.

1.5 Begrensninger

Denne bacheloroppgaven er skrevet med KO Consultings problematikk rundt etablering og vekst i tankene. Vi ønsker å presisere at vi tidligere har skrevet en oppgave i faget Bedriftsutvikling for SMB ved BI Trondheim, hvor blant annet grunnleggende faktorer som visjon, misjon, ledelse og styrearbeid og bedriftens konkurrenter og konkurransearena ble kartlagt. Vi har dermed ikke valgt å fokusere på disse områdene i denne oppgaven.

På grunn av oppgavens tidsbegrensning og gruppens tilgjengelige ressurser er datainnsamlingen gjort ut i fra bekvemmelighet. Vi har valgt å undersøke de bransjene vi har sett på som aktuelle ut i fra vår egen oppfatning og respondentenes anbefaling gjennom den kvalitative analysen, og har funnet frem til disse på den måten vi finner mest hensiktsmessig. Man kan tenke seg at en undersøkelse i større skala, med flere bransjer, bedrifter og geografisk spredning kunne vært formålstjenlig.

2.0 Teori

Vi vil nå presentere den teorien vi anser som hensiktsmessig for å belyse oppgavens problemstilling.

2.1 Blue Ocean

Teorien rundt blue ocean går i sin enkelhet ut på hvordan man som bedrift skal kunne skape et eget segment i markedet og gjøre all konkurranse irrelevant. Blue ocean-strategi handler i korte trekk om verdiinnovasjon. Dette går ut på to ting, nemlig kostnadssparing og øking av kjøperverdi. Kostnadssparingen går ut på å eliminere og redusere de faktorer man konkurrerer på i markedet, og økningen av kjøperverdi går ut på å utvikle elementer i tjenestene som markedet ikke har tilbudt tidligere (Kim og Mauborgne 2005).

Oppsummert sett er det fem hovedpunkter som gjør at blue ocean skiller seg fra andre strategiske tilnærminger. For det første handler det om å skape en ubestridt markedsposisjon. For det andre handler det om å gjøre all konkurranse irrelevant. For det tredje handler det om å skape og fange ny etterspørsel. For det fjerde handler det om å bryte med de vedtatte sannheter om bytteforholdet mellom pris og kvalitet, hvor pris må opp for at kvalitet skal opp. Og sist men ikke minst handler det om å organisere bedriften på en sånn måte at man både kan differensiere produktet og ha lave kostnader (Kim og Mauborgne 2005).

2.2 Prosjektbedrifter og verdiverksted

Svein Andersen og Øyvind Sæther (2005) sier følgende om bedrifter og prosjekter: ”Faktisk er det slik at mange bedrifter kan ses som en portefølje av skiftende prosjekter”. For mange bedrifter vil det være slik at man må ta en vurdering mellom hva som er mest effektivt av åpne prosesser eller faste og klarlagte rammer. I dagens konkurranseklima stilles det større krav til fleksibilitet og konkurransekraft, og bedrifter preges av at mennesker går inn og ut av prosjekter (Andersen og Sæther 2005).

Prosjektbedrifter har fasthet i målene man skal oppnå, men har frihet i prosessene som skal lede til målet. I en prosjektbedrift hvor det stilles store krav til fleksibilitet og omstillingsevne, vil ikke alltid verdikjeden være en sekvensiell rekke av hendelser (Andersen og Sæther 2005).

Prosjektbedrifter er ofte det vi kan beskrive som kunnskapsbedrifter. I disse kunnskapsbedriftene vil verdiverkstedet være hovedformen, hvor hovedoppgaven er å skulle løse problemer for andre. Spørsmål knyttet til verdikonfigurasjonen går enkelt og greit på hvordan man skal skape verdi for hverandre (Gottschalk 2006).

I prosjektbedriften vil det også være naturlig å få en oversikt over den kompetansen som befinner seg i organisasjonen, for så å se til at denne blir organisert på en effektiv måte (Andersen og Sæther 2005).

2.2.1 Fem hovedprosesser i verdiverkstedet

For bedrifter som befinner seg innenfor verdiverkstedet er det fem hovedprosesser man går gjennom som bedrift. For det første handler det for bedriften om å utvikle en forståelse for den problemstillingen en får fra kunden, det vil si å stille den riktige diagnosen på de problemer som foreligger. I andre fase vil det være å skissere mulige løsninger på problemene, noe som skal gi et grunnlag for å ha flere mulige løsninger å velge mellom når man må ta et valg. På bakgrunn av skisserte løsninger vil det være naturlig at man velger tiltak for å løse den problemstillingen kunden har, det vil si å ta et valg. Dette vil være et valg basert på de kriterier som er viktigst for kunden i forhold til den problemstillingen man er stilt ovenfor. Deretter vil man i verdiverkstedet iverksette handlinger som løser problemet, en fase hvor man setter inn ressursene for å få gjennomført det valget man har tatt. Til sist evaluerer man om og hvordan problemet er blitt løst, noe som gir bakgrunn for bedre prosesser i fremtiden (Gottschalk 2006).

2.3 Affärsplattformen

Magnus Klofsten (2009) viser i Affärsplattformen at utviklingen i de 2-3 første årene i en bedrift er avgjørende for om bedriften vil lykkes eller ikke. For at en bedrift på sikt skal kunne vokse må den i en tidlig fase oppnå en tilstand hvor den har en stødig plattform og sårbarheten minsker. Man har da tatt et viktig steg i retning av vekst for bedriften. Det finnes i følge Magnus Klofsten (2009) to grunnleggende forhold som må være på plass for at bedriften skal ha en solid plattform. Disse er:

1. Eksterne forhold: Flyten av ressurser inn i bedriften må være sikret gjennom et tilstrekkelig stort marked for tjenesten, tjenestene bedriften

skal levere må være godt definerte og klare for leveranse og det må finnes kunde- og andre eksterne relasjoner.

2. Interne forhold: Bedriften må ha evne til å utnytte sine ressurser. Blant annet må eierne ha tilstrekkelig drivkraft og kompetanse, samt utvikling av en velfungerende organisasjonsstruktur.

2.3.1 De åtte grunnsteinene

Magnus Klofsten (2009) definerer åtte grunnsteiner som danner fundamentet for bedriften, og som må være på plass for at den skal lykkes. Disse er ide, produkt, marked, organisasjon, kompetanse, drivkrefter, kunderelasjoner og øvrige relasjoner. Hver av grunnsteinene kan karakteriseres på tre ulike nivåer; lavt nivå, mellomnivå og høyt nivå. Det er vesentlig for bedrifter som ønsker å lykkes med oppstart og utvikling at man er klar over hvilket nivå man befinner seg på. Det er i de fleste tilfeller nødvendig å oppnå høyt nivå, men på noen av grunnsteinene er det tilstrekkelig å nå mellomnivået. En tabell som viser hver grunnstein, og hva som karakteriserer hvert av nivåene ligger vedlagt i vedlegg 1.

I bearbeiding og analyse av teori og innsamlet datamateriale har vi benyttet spørsmål fra testskjemaene i Affärsplattformen. Dermed har vi lagt med testskjemaene i vedlegg 2.

2.4 Pyramideprinsippet

Som et supplement til de åtte grunnsteinene ønsker vi å benytte oss av pyramideprinsippet. I følge Philip A. Wickham (2006) kan pyramideprinsippet være til god hjelp i utformingen av en forretningsplan. Ideene som presenteres er basert på arbeid av Minto (1996), referert i Wickham (2006, 382-384), og omhandler først og fremst teknikker for hvordan man kan strukturere, artikulere og kommunisere planer og argumenter, og hvordan man kan benytte prinsippet for å lage en innflytelsesrik forretningsplan.

Hovedprinsippet bak strukturen går ut på at en presenterer et nøkkelpoeng som underbygges av argumenter og påfølgende bevis som bekrefter poengene. Vi har lagt med *Table 19.1 Pyramid structure of business plan* (Wickham 2006, 384) i vedlegg 3.

2.5 Mindre konsultantselskapers muligheter

Konsulentmarkedet preges av større, dominante aktører som har stordriftsfordeler. Disse har større global bredde, mer fokus på innovasjonsprosesser og økt robusthet i ressurser. I konkurransen med de store aktørene vil det likevel være plass til mindre bedrifter. Bakgrunnen for dette baserer seg først og fremst på at kunden verdsetter de tette personlige relasjonene man får med et mindre selskap (Smith 2011).

Som et mindre konsultantselskap har man muligheten til å bygge en mer kostnadseffektiv organisasjon enn de større selskapene, noe som blant annet baserer seg på at de mindre selskapene har lavere faste kostnader. Samt at mindre selskaper kan respondere raskere til kundens behov, på grunn av kortere beslutningsveier (Smith 2011).

2.6 Vekst i konsulentbransjen

I følge en rapport utarbeidet av Abelia (2012) benyttet 2/3 av norske bedrifter og organisasjoner seg av konsulenttjenester i 2011. Abelia (2012) hevder også at konsulentbransjen er i vekst, og at en økning i sysselsetting og omsetning i 2012 forventes. De selskapene som forventer sterkest vekst i omsetning er selskaper innenfor IT-rådgivning, markedsføring og kommunikasjon.

2.7 Konsultasjonsprosessen

Mens Peter Gottschalk (2006) beskriver hvordan aktivitetene i et verdiverksted er lagt opp i en bestemt rekkefølge, går Milan Kubr (2002) inn på hvordan selve konsultasjonsprosessen kan deles inn i fem faser. Den første er inngangsfasen, hvor konsulenten og klienten samhandler og setter rammene for prosjektet. Neste fase er diagnose, hvor man undersøker prosjektet dypere. Her er informasjonsinnhenting og analyse sentralt, og man burde ha fokus på å holde kundene involvert og oppdatert. De siste fasene er handlingsplanlegging, implementering og avslutning, hvor man først utvikler mulige løsninger på problemet, presenterer forslag til kundene, bidrar i eventuell implementering og til slutt finner det riktige øyeblikket for å avslutte forholdet. Det er sentralt å evaluere prosessen, avtale eventuell oppfølging og foreta nødvendig sluttrapportering (Kubr 2002).

2.8 Samhandling mellom konsulenten og klienten

I samhandling med kunden vil en konsulent aldri ha nok informasjon om situasjonen og kulturen i bedriften han eller hun jobber mot, til å kunne gi spesifikke anbefalinger for hva medlemmene i organisasjonen kan gjøre for å løse sine problemer. Det som da blir viktig, er at konsulenten i samhandling med kunden utvikler et effektivt hjelpende forhold. Konsulenten kan da sammen med kunden finne ut hva problemet er og deretter avgjøre hva slags hjelp kunden trenger videre (Edgar H. Schein 1999).

For å lykkes med å hjelpe en organisasjon er det sentralt at konsulenten bidrar til å skape en situasjon hvor individer eller grupper kan lære eller endre noe. For å gjøre dette på best mulig måte er det sentralt at konsulenten evner å skille mellom ulike roller. Disse kan deles i tre, hvor den første er konsulentens rolle som ekspert, hvor formålet er å fortelle kunden hva han skal gjøre. I den andre rollen skal konsulenten selge inn den løsningen og/eller de verktøyene han eller hun foretrekker å benytte seg av. Den tredje rollen går ut på å engasjere kunden i prosessen (Edgar H. Schein 1999).

2.9 Blueprinting

Service Blueprinting er et nyttig verktøy for å nøyaktig beskrive og gi en visuell fremstilling av tjenesteleveransen, og er særlig viktig på det stadiet man skal designe tjenester. En service Blueprint gir mulighet til å bryte tjenesten ned i flere elementer, å skille de ulike stegene eller oppgavene i prosessen, se når og hvorfor disse utføres, samt se når og hvordan kunden får servicebevis. Altså er den særlig nyttig for å belyse kundeperspektivet på tjenesteleveransen (Wilson et al. 2008).

2.9.1 Utforming av Blueprint

Proessen for å lage en Service Blueprint er i følge Wilson et al. (2008) som følger:

Steg 1 – Identifisere serviceprosessen man skal lage blueprint av

Steg 2 – Identifisere kunden eller kundesegmentet som opplever tjenesten

Steg 3 – Kartlegge serviceprosessen fra kundens synspunkt

Steg 4 – Kartlegge kontaktpersonalets handlinger som er synlig og ikke, samt teknologi

Steg 5 – Linke kontaktpersonalets handlinger til nødvendige støttefunksjoner

Steg 6 – Legge til eventuelle bevis på service på hvert steg

2.10 Strategisk markedsføring

Strategisk markedsføring kan sees som en organisasjons markedsføringsbeslutninger som er av vesentlig betydning for langsiktig strategisk utvikling (Varadarajan 2010). Rajan Varadarajan (2010) nevner spesielt disse særtrekkene som kjennetegn på beslutninger knyttet til strategisk markedsføring:

- De innebærer ressursforpliktelser som er enten irreversible eller vanskelige å reversere.
- De innebærer ressursforpliktelser som er av større omfang.
- De innebærer ressursforpliktelser som er gjort ut i fra et lengre perspektiv.
- De innebærer ressursforpliktelser som er spredt over en lengre tidsperiode.
- De innebærer ressursforpliktelser som i stor grad gjøres for å oppnå en konkurransedyktig pris og/eller en differensieringsfordel.
- De innebærer avveininger, for eksempel; hvis A skjer, så forekommer B, men ikke C.
- Er laget i sammenheng med andre strategiske beslutninger, i lys av det gjensidige avhengighetsforholdet mellom dem.
- Gjøres på et høyere nivå i en organisasjon, for eksempel toppledelse eller daglig leder, eller et høyere nivå innenfor markedsføringsfunksjonen, for eksempel markedssjef.

2.10.1 Viktigheten av strategisk markedsføring for små og mellomstore bedrifter

I følge Curmei C. Valeriu, Ionescu F. Tudor og Popescu Andrei (2010) kan ikke markedsføringsaktivitetene til små og mellomstore bedrifter skje tilfeldig. Som følge av at strategisk markedsføring har gjennomgått flere endringer hos små og mellomstore bedrifter de siste årene, har markedsføringen blitt reposisjonert til å i stor grad omhandle fastsettelse av målgruppens behov, ønsker og forventninger, og hvordan man skal imøtekomme dette behovet.

Planlegging av strategisk markedsføring er en kompleks prosess, og i løpet av prosessen er det vesentlig å ta hensyn til segmentering, posisjonering, markedsmiksen og de spesielle begrensningene innad i små og mellomstore bedrifter.

Curmei C. Valeriu, Ionescu F. Tudor og Popescu Andrei (2010) hevder at det spesielt er tre faktorer som er viktige å ta hensyn til når man arbeider med små og mellomstore bedrifter. For det første har de ofte begrensede ressurser,

eksempelvis finansielle, tidsmessige og i forhold til kunnskap om markedet. For det andre mangler de ofte spesialisert kompetanse, eiere og ledere tenderer til å være generalister og ikke spesialister. Til slutt har de gjerne begrenset innflytelse i markedet.

2.11 Markedsføring av konsulenttenester

Et konsulentselskap kan i følge Milan Kubr (2002) overleve og oppleve fremgang hvis det får og beholder kunder. Her er markedsføring sentralt, og prosessen går fra å definere markedet, identifisere kunder, kartlegge hva de trenger, selge de konsulenttenester, levere så kundene blir tilfreds og sørge for at man beholder kundene og at de ikke går over til en konkurrent. Markedsføringen bør ha som mål å bygge opp et profesjonelt rykte, samt å posisjonere bedriften. Hovedformålet er ikke å selge individuelle oppdrag, men å informere potensielle kunder om bedriften og tjenestetilbudet, og dermed skape interesse og muligheter for videre kontakt. Det finnes mange teknikker for å markedsføre bedriften og tjenestene, og det er sentralt å benytte de riktige kanalene med et klart formål. Noen teknikker kan ha som formål å skape god PR og merkevarebygging, mens andre kan ha som formål å direkte vekke potensielle kunders interesse (Kubr 2002).

3.0 Metode

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere hvilken metode vi har valgt for våre undersøkelser, samt kommentere rundt dette. Vi har tatt utgangspunkt i teori fra boken Metode og Dataanalyse av Geir Gripsrud, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset (2010). Det overordnede formålet med undersøkelsene er å kartlegge og lære mer om markedet for våre tenester, samt potensielle kunders preferanser. Vi har utarbeidet fire undersøkelsesspørsmål som vi mener til sammen angir hva vi må ha svar på for å kunne oppnå det ønskede formålet med analysen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

Disse er som følger:

- Hvem benytter seg av konsulenttenester?
- Hvilke kriterier bestemmer valg av konsulenttenester?
- Hvilken tilbøyelighet til å kjøpe konsulenttenester i fremtiden har bedrifter?
- Hva skal til for at et konsulentselskap basert på studenter og nyutdannede skal lykkes?

3.1 Valg av design

For å besvare undersøkelsesspørsmålene på best mulig måte er det relevant å vurdere flere ulike fremgangsmetoder. Ut i fra en vurdering av hvilken type data vi trenger, samt hvordan de skal analyseres, har vi vurdert hvilke design som vil være mest hensiktsmessige (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

3.1.1 Eksplorativt design (kvalitativt)

Ettersom vi i utgangspunktet vet lite om markedet for våre tjenester og derfor ønsker å utforske dette området nærmere, ser vi det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et eksplorativt design (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vi vil gjennom undersøkelser i form av personlig dybdeintervju og læringssamtaler tilegne oss en utvidet forståelse av temaet.

3.1.2 Deskriptivt design (kvantitativt)

Deskriptivt design forutsetter at analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet, og at formålet dermed er å beskrive situasjonen på et bestemt område (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Ettersom vi ut i fra metodene nevnt ovenfor vil få en relativt god oversikt over problemområdet, ønsker vi også å benytte oss av et deskriptivt design i form av spørreundersøkelser.

3.2 Primær- og sekundærdata

Sekundærdata kan benyttes både i eksplorative og deskriptive forskningsdesign. Det er imidlertid viktig å huske på at validiteten for disse kan diskuteres, ettersom de er samlet inn til andre formål (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vår oppgave er i hovedsak basert på primærdata, herunder data vi selv har samlet inn for å kunne besvare den konkrete problemstillingen.

3.3 Populasjon og utvalg

En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne man ønsker å si noe om. Det vil ofte være naturlig å foreta et utvalg, hvor man i hovedsak kan skille mellom to typer; sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

3.3.1 Dybdeintervjuer og læringssamtaler

Vi ønsker gjennom intervjuene å belyse problemstillingen fra flere synsvinkler, og på bakgrunn av at vi velger ut personer som har bestemte egenskaper vi ønsker

representert i utvalget, vil dette være et vurderingsutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vi har først valgt å intervju fire fagpersoner i ulike posisjoner, som alle i en eller annen form har kjennskap til konsulenttjenester og/ eller markedet for tjenester i lignende kategori som våre. I tillegg har vi hatt læringssamtaler med to av våre kunder for å få tilbakemeldinger på hvordan prosessen har vært, og hvilke faktorer de har sett på som viktige.

3.3.1.2 Presentasjon av utvalget - dybdeintervju

Respondent 1 – Marianne Rygvold: Seniorrådgiver i BDO Trondheim. Har tidligere jobbet i Idea Consulting og KPMG.

Respondent 2 – Stein Ivar Strøm: Nestleder i Innovasjon Norge Sør-Trøndelag og avdelingsleder i Trondheim. Tidligere konsulent i Ernst & Young.

Respondent 3 – Jon Uthus: Seniorrådgiver i NHO Trøndelag.

Respondent 4 – Geir Tore Mathisen: Banksjef SMB i DNB i Trondheim.

3.3.1.3 Presentasjon av utvalget - læringssamtaler

Respondent 1 – Roar Uglem: Næringsutvikler i Selbu Næringsforum.

Oppdragsgiver for markedsundersøkellesprosjekt gjennomført av KO Consulting våren 2012.

Respondent 2 – Kristian Opsahl: Daglig leder Vinstra Karosseri AS.

Oppdragsgiver for markedsføringsprosjekt av eiendom gjennomført av KO Consulting våren 2012.

3.3.2 Spørreundersøkelse

Vi har definert vår populasjon til å være små og mellomstore bedrifter i Trøndelag og Oslo, med 25-60 ansatte. Ut i fra en vurdering av hva vi primært kan tenke oss å selge, hvilke typer bransjer vi ser for oss er aktuelle, samt tilbakemeldinger fra dybdeintervjuene, har vi valgt å fokusere på bedrifter med virke innen bygg og anlegg, teknisk virksomhet, offentlig administrasjon, VVS og transport. Vi vil benytte segmenteringsverktøy på proff.no for å trekke et utvalg som passer disse avgrensningene. Denne utvalgsrammen vil ha flere svakheter, og vi kan blant annet oppleve underdekning ved at informasjonen ikke er oppdatert (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Siden proff.no består av offisiell informasjon fra Brønnøysundregistrene og oppdateres jevnlig anser vi feilkilden som marginal.

Ettersom bedriftene på proff.no er registrert etter svært mange ulike bransjer har vi valgt ut tilfeldige bransjer som passer under kategoriene vi har

definert ovenfor. Utvalget kan dermed karakteriseres som et ikke-sannsynlighetsutvalg basert på bekvemmelighet.

3.4 Intervjuguide

Som en arbeidsplan i dybdeintervjuene vil vi benytte en intervjuguide med overordnede temaer basert på undersøkelsesspørsmålene. For læringssamtalene vil vi benytte de samme overordnede temaene, men går bort fra de forhåndsstrukturerte spørsmålene, da disse intervjuene i større grad vil knyttes opp mot de utførte oppdragene. Intervjuguiden finnes i vedlegg 4.

3.5 Spørreskjema

Det avgjørende ved bruk av spørreskjema er i følge Geir Gripsrud, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset (2010) at man får reliable og valide mål på de begrepene og variablene man er opptatt av å måle. For å sikre dette gikk vi nøye gjennom undersøkelsesspørsmålene for å analysere og operasjonalisere begreper vi ønsket å undersøke. Spørreskjemaet ligger vedlagt i vedlegg 5.

3.5.1 Målenivå og måleskala

I et spørreskjema er det vanlig å skille mellom skalabruk på fire nivåer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vi har i spørreskjemaet i stor grad benyttet oss av ordinalnivå, hvor vi kan rangere verdiene i stigende rekkefølge, men ikke si noe om avstanden mellom de ulike størrelsene. Vi benyttet oss her særlig av Likert-skala med fem alternativer, hvor respondentene blir bedt om å angi hvorvidt de er enig eller uenig i ulike utsagn vi ønsket å måle deres holdning til. Vi har også benyttet nominalnivå, hvor man kan gruppere enheter i ulike kategorier, for eksempel gjennom svaralternativene ”ja” og ”nei”, samt intervallnivå, hvor man i tillegg til å rangere verdiene kan si hvor stor forskjell det er mellom intervallene. Et eksempel her er antall ansatte i bedriften (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

3.6 Validitet og reliabilitet

Validitet dreier seg i følge Geir Gripsrud, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset (2010) om i hvilken grad man måler det man faktisk har til hensikt å måle. Selv om man har høy grad av nøyaktighet og pålitelighet i undersøkelsen, kan man ha feilkilder. For våre undersøkelser kan dette blant annet være at målemetoden i

spørreundersøkelsen ikke dekker de begrepene vi har som intensjon å måle. For å få minst mulig feilkilde her benyttet vi til en viss grad begreper som kom frem under dybdeintervjuene.

Reliabilitet handler om i hvilken grad de resultatene man får er pålitelige. For å ha mest mulig reliable svar må man strebe etter å ha minst mulige tilfeldige feil, slik at man ved gjentakelse av undersøkelsen vil få de samme resultatene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Det kan i våre undersøkelser foreligge flere feilkilder som påvirker reliabilitet. Dette kan blant annet være upresise spørsmål, respondentenes tolking av begreper, vår tolking av resultatene, at respondenten gir ukorrekt informasjon eller at respondenten påvirkes av intervjueren.

En annen feilkilde som vil påvirke reliabiliteten er utvalgsfeil, som oppstår når man trekker et utvalg fra populasjonen. Etersom vi har benyttet oss av ikke-sannsynlighetsutvalg i begge undersøkelsene kan vi ikke uttale oss om størrelsen på utvalgsfeilen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

4.0 Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi gi en deskriptiv presentasjon av resultatene fra undersøkelsene. Vi vil først presentere dataene fra de personlige dybdeintervjuene og læringssamtalene, ettersom opplysningene vi har fått her danner bakteppe for spørreundersøkelsen. Sammendrag fra hvert intervju finnes i vedlegg 6.

Vi vil så presentere dataene fra spørreundersøkelsen. Disse vil også bli presentert tematisk, og vi trekker frem de dataene vi mener er mest relevant for problemstillingen. En oversikt over svar fordelt på spørsmål vises i vedlegg 7.

4.1 Presentasjon av dybdeintervjuer

Her presenteres et sammendrag av de viktigste aspektene fra dybdeintervjuene. For å gjøre dette har vi benyttet en temabasert tilnærming, hvor vi tar for oss temaene fra intervjuguiden.

4.1.1 Hvem benytter seg av konsulenttenester?

Det er enighet blant respondentene om at de fleste bedrifter i utgangspunktet kan være aktuelle brukere av konsulenttenester. Behovet ligger særlig hos de som befinner seg i omstillingsprosesser, står overfor usikkerhet eller mangler kompetanse på et visst område internt. Samtlige respondenter uttaler at SMB ofte kan ha mangelfull kompetanse innen marked. Det vil derfor ofte være aktuelt med

hjelp fra konsulenter innen markedsføring, reklame, markedskommunikasjon og lignende områder. Blant annet nevnes markedsundersøkelser som særlig aktuelt, og konkrete bransjer som kan trenge hjelp på markedsbiten kan være bedrifter innen bygg og anlegg, teknologi og offentlige virksomheter. Det nevnes at det i SMB ofte er få ansatte og at disse arbeider med komplekse oppgaver, noe som kan føre til at konsulenter hentes inn for å løse oppgaver man ikke har tid til internt.

4.1.2 Hvilke kriterier bestemmer valg av konsulenttjenester?

Man vil på SMB-markedet være avhengig av å tidlig skape relasjon til kunden. Nytteverdi for bedriften er sentralt, og man må kunne gi merverdi utover det kunden kan skape selv. Det nevnes også at pris kan være en viktig faktor. Andre faktorer kan være skreddersøm til hver enkelt bedrift, samt produktkunnskap og spesialkompetanse innenfor det området man skal hjelpe til på. I tillegg er troverdighet sentralt, noe som kan underbygges ved å ha gode referanser.

4.1.3 Hvilken tilbøyelighet til å kjøpe konsulenttjenester i fremtiden har bedrifter?

Det nevnes at bruk av konsulenttjenester ofte varierer i takt med konjunkturer, og at bedrifter i oppgangstider trolig vil være tilbøyelige til å bruke mer penger på konsulenttjenester. Det kan i oppgangstider også være økt fokus på å utvikle bedriften og tenke langsiktig. En av respondentene tror flere bedrifter vil være tilbøyelige til å la konsulenter ta seg av det de anser som mindre oppgaver, mens de selv fokuserer på de mer komplekse oppgavene i bedriften.

4.1.4 Hva skal til for at et konsulentselskap basert på studenter og nyutdannede skal lykkes?

Alle respondentene har til felles at de stiller seg positive til etablering av et konsulentselskap med markedsrettede tjenester basert på studenter og nyutdannede, og at det finnes et marked for dette. En av respondentene uttaler at dette representerer noe spennende og nytenkende, og at fersk og oppdatert kompetanse skiller seg fra mye av kompetansen som finnes på markedet i dag. Spesialisering vil være viktig, slik at man har en tydelig profil på hva som er kompetansen bedriften, samt at man har en klar formening om hvilke segmenter det er aktuelt å rette seg mot. Det nevnes også at man bør markedsføre seg på lik linje som selskapene man konkurrerer med, og at man fokuserer på den kompetansen man sitter inne med.

Et annet gjennomgående kriterium er pris. Det ser ut til å være enighet om at prisene burde ligge lavere enn den generelle markedsprisen, men at en lav pris ikke vil være lurt ettersom dette kan tolkes som et uttrykk for dårligere kvalitet. En av respondentene mener at dersom man kombinerer en kvalitetstjeneste med litt lavere pris, vil man ha gode muligheter til å få fotfeste. Det nevnes her at det eksempelvis kan være aktuelt med en timepris på mellom 700 og 800 kroner.

Andre faktorer som nevnes som viktige for å lykkes er nettverk, relasjoner og referanser. At man er fersk i konsulentverdenen kan være et fortrinn, og man kan sikre skreddersøm siden ikke alle oppdragene er basert på tidligere erfaringer.

4.2 Læringssamtaler

Her presenteres et sammendrag av de viktigste aspektene fra læringssamtalene. Vi ser det som mest hensiktsmessig å presentere begge intervjuene samlet.

4.2.1 Sammendrag av læringssamtaler

Av faktorer som nevnes for hvorfor det benyttes konsulent tjenester er; behov for kompetanse, nettverksbygging og liten kapasitet til å kunne gjennomføre oppgavene selv. Av områder som nevnes som aktuelle å benytte seg av konsulent tjenester er; markedsundersøkelser, strategiutredning, markedsføring og digital kommunikasjon (eksempelvis ved drift av nettside). Kriterier som vektlegges ved valg av konsulent oppgis å være kompetanse, pris, og skreddersøm, samt at den ene oppdragsgiveren oppgir tidsforbruk som sentralt for det spesifikke prosjektet som skulle gjennomføres. Den ene oppgir at det at KO Consulting er en studentbedrift hadde liten innvirkning på forventningene til prosjektutførelsen, mens den andre oppgir at det bidro til litt lavere forventninger, men at de fortsatt var høye.

Vi gikk videre nærmere inn på samarbeidet og hvordan dette har fungert. Vi fikk da følgende tilbakemeldinger; begge sier KO Consulting fremsto som profesjonelle og tidlig hadde god forståelse for prosjektet som skulle gjennomføres. Den ene nevner at vi virket godt forberedt til alle møter, og at møtene var avklarende og konkrete. Hos den andre oppdragsgiveren foregikk det meste av kommunikasjonen over telefon og e-post, det oppgis at dette fungerte svært godt og at det opplevdes som nyttig å bli holdt oppdatert underveis. Dokumenter slik som kontrakt og fremdriftsplan beskrives som profesjonelt utformet og dekkende. Den ene oppdragsgiveren oppgir at han hadde full tillit til

KO Consulting hele veien, og at personene som jobbet med prosjektet var serviceorienterte, selgende, lyttende og tillitsvekkende, med betryggende kompetanse. Begge var fornøyd med endelig rapport, og oppgir at leveransen absolutt stod til forventningene. Alt i alt var de svært fornøyd med hele prosessen. Begge har gitt uttrykk for at de vil vurdere KO Consulting for videre oppdrag.

4.3 Presentasjon av funn fra spørreundersøkelse

I denne delen av oppgaven vil vi presentere funnene fra den kvantitative undersøkelsen. Formålet med undersøkelsen har vært å kartlegge markedet for konsulenttjenester, med spesiell vekt på mulig bruk av studenter og de tjenestene vi tilbyr. Undersøkelsen er gjennomført over telefon, og vi har analysert resultatene ved hjelp av SAS JMP. Som tidligere nevnt finnes en oversikt over svar knyttet til hvert spørsmål i vedlegg 7.

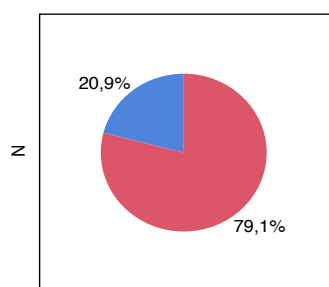
4.3.1 Generelt om utvalget

Som nevnt tidligere består populasjonen av små og mellomstore bedrifter i Trøndelag og Oslo, med 25-60 ansatte. Hele 74,5 % av utvalget er bedrifter i Trøndelag (henholdsvis 60,5 % og 14,0 % i Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag), 20,9 % av bedriftene er fra Oslo, mens 4,7 % holder til i andre fylker. Det kan her være en svakhet at det foreligger en viss skeivfordeling mellom de to populasjonene, og dersom vi hadde hatt ytterligere ressurser hadde vi ønsket å utføre fullskalaundersøkelser både i Trøndelag og Oslo. Det vi derimot kan si ut i fra analysene vi har foretatt i SAS JMP er at det ikke ser ut til å være nevneverdige forskjeller mellom fylkene. Dermed velger vi i videre presentasjon å betegne alle bedriftene under ett, uavhengig av geografisk plassering.

Når det gjelder antall ansatte har vi plassert disse i kategorier med intervall på 5. Blant de bedriftene vi har spurt ser vi at bedrifter med mellom 21 og 25 ansatte er representert flest ganger i utvalget, dette er dermed typetallet. Gjennomsnittlig antall ansatte i undersøkelsen ligger mellom 26 og 30. Dette treffer godt i forhold til vår nåværende målgruppe, og dette ble også tatt i betraktning når vi fant frem til respondentene. Når det gjelder respondentenes kunder ser vi at flere av bedriftene leverer sine produkter og tjenester til både privatkunder, bedrifter og det offentlige. Bedriftskunder skiller seg likevel ekstra ut, og hele 79,07 % av respondentene sier at de har bedrifter som kunder (enten alene eller i kombinasjon med privatkunder og/eller det offentlige).

Bransjefordelingen er noe skjev, og dette kan være en svakhet for oppgaven. Skjevfordelingen skyldes i hovedsak at virksomheter innenfor enkelte bransjer var mer villige til å svare på undersøkelsen enn andre. Vi tror dette i stor grad skyldes tilfeldigheter, men vi kan også nevne at vi ikke har funnet store forskjeller mellom kategoriene. 44,2 % av bedriftene i undersøkelsen har virksomhet innen bygg og anlegg, 20,9 % driver med teknisk virksomhet, 9,3 % er innen offentlig administrasjon, 7,0 % innenfor transport, 4,7 % innen VVS og 14,0 % faller inn under kategorien andre bransjer.

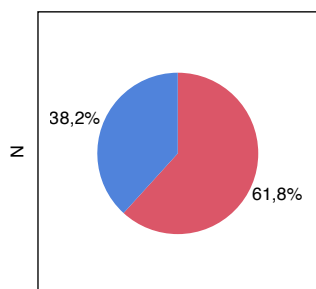
4.3.2 Tidligere bruk av konsulent tjenester



Tidligere benyttet konsulent tjenester

Tidligere benyttet konsulent tjenester Ja Nei

For å kartlegge i hvilken grad konsulent tjenester blir benyttet spurte vi om bedriftene tidligere hadde benyttet seg av konsulent tjenester innenfor hvilken som helst kategori. Av respondentene svarte 79,1 % at de hadde benyttet seg av konsulent tjenester, mens 20,9 % sa de ikke hadde benyttet seg av det. Det kom frem i løpet av undersøkelsen at flere kanskje hadde benyttet seg av tjenester som faller under kategorien konsulent tjenester uten at de var klar over at det ble betegnet som slike tjenester (eksempelvis revisor og advokat), og andelen som har benyttet seg av konsulent tjenester kan dermed antas å være noe høyere enn hva som fremkommer her. Vi kunne ha spesifisert hva som menes med konsulent tjenester for å gjøre det enklere for respondentene å svare, men vi ser ikke at det påvirker resten av undersøkelsen i nevneverdig grad.



Tidligere benyttet noe vi tilbyr?

Tidligere benyttet noe vi tilbyr? Ja Nei

For å måle i hvilken grad respondentene som har benyttet seg av konsulent tjenester har benyttet seg av noen av de tjenestene vi kan tilby ba vi dem om å oppgi hvilke type tjenester de har benyttet tidligere. Vi leste da opp en liste med tjenester, og har i analysen valgt å kategorisere disse tjenestene som *de tjenestene vi kan tilby* og *de tjenestene vi ikke kan tilby*. Innenfor kategorien *de tjenestene vi kan tilby* finner vi markedsanalyse, markedsføring, kommunikasjon og digital kommunikasjon. 61,8 % av respondentene oppga at de hadde benyttet seg av tjenestene vi kan tilby, mens 38,2 % oppga at de bare hadde benyttet seg av andre type tjenester; ledelse- og organisasjonsutvikling, økonomisk rådgivning, PR, HR, IT og juridiske tjenester.

Når det gjelder de som ikke har benyttet seg av konsulent tjenester i det hele tatt nevnes *vi løser alle problemstillinger innad i bedriften, det er ikke relevant for min bedrift og jeg har ikke oversikt over hva som tilbys* i størst grad som faktorer for hvorfor de ikke har benyttet seg av konsulent tjenester.

4.3.3 Bruk av konsulent tjenester i fremtiden

Når det gjelder bruk av konsulent tjenester i fremtiden velger vi her å presentere de tjenestene som det vil være aktuelt for oss å tilby. Når det gjelder markedsanalyse ser vi at 16,3 % av respondentene tror de kommer til å benytte seg av markedsanalyse i stor (9,3 %) eller svært stor (7,0 %) grad. 21 % tror de kommer til å benytte seg av markedsføring i stor (14,0 %) eller svært stor (7,0 %) grad. 9,4 % tror de kommer til å benytte seg av kommunikasjonstjenester i stor (4,7 %) eller svært stor (4,7 %) grad, mens 23,3 % av respondentene tror at de i stor grad kommer til å benytte seg av tjenester innenfor digital kommunikasjon.

Vi spurte respondentene om hvor viktig faktorene kompetanse, erfaring, pris, konsulentenes effektivitet, tidsforbruk, nytteverdi, nytenking og skreddersøm var for benyttelse av konsulenter i fremtiden, og resultatene viser at samtlige av faktorene i stor grad oppleves som viktig eller svært viktig. De faktorene som i størst grad oppleves som viktig eller svært viktig er nytteverdi (93 % mener dette er viktig eller svært viktig), konsulentenes kompetanse (88,4 % mener dette er viktig eller svært viktig), og 83,7 % mener at skreddersøm og konsulentenes effektivitet er viktig eller svært viktig. De faktorene som i minst grad oppfattes som viktig eller svært viktig er prisen på tjenesten og tidsforbruket, begge med 62,8 %, men dette må likevel karakteriseres som et relativt høyt tall.

For å finne ut hva som vil være avgjørende for at respondentene skal kjøpe konsulent tjenester i fremtiden spurte vi hvilke faktorer som ville påvirke deres tilbøyelighet til å kjøpe konsulent tjenester i positiv retning. Respondentene kunne vurdere ut i fra om det ble billigere, mindre tidkrevende, mer erfarne konsulenter, mer kompetente konsulenter, mer nytenkende konsulenter, gode referanser på konsulentene og om noen de kjenner hadde benyttet seg av konsulentene tidligere. De faktorene som i størst grad sies å påvirke tilbøyeligheten er at konsulentene har gode referanser og at konsulentene blir mer kompetente, med henholdsvis 74,4 % og 65,5 % som sier at dette vil påvirke i stor eller svært stor grad. De faktorene som i mindre grad sies å påvirke tilbøyeligheten i positiv retning er at konsulentene blir mer erfarne og at det blir billigere, med henholdsvis 32,5 % og 41,9 % som sier at dette vil påvirke i stor eller svært stor grad.

4.3.4 Eventuell bruk av studenter i fremtiden

Av respondentene i undersøkelsen svarte 74,4 % at de ville vurdere å benytte seg av et konsulentselskap basert på studenter fremfor en annen bedrift, mens 25,6 % svarte at de ikke ville vurdere dette. En tendens som kan spores mellom bransjene er at bedrifter innenfor bygg og anlegg og teknologi ser ut til å være mest positive til studenter.

For å undersøke om beslutningsfaktorer er annerledes for ”vanlige” konsulentselskaper og konsulentselskaper basert på studenter, spurte vi hvor viktig faktorene kompetanse, erfaring, profesjonalitet, tilgang på mentorer og nytenking hadde vært dersom bedriftene skulle benytte et konsulentselskap basert på studenter.

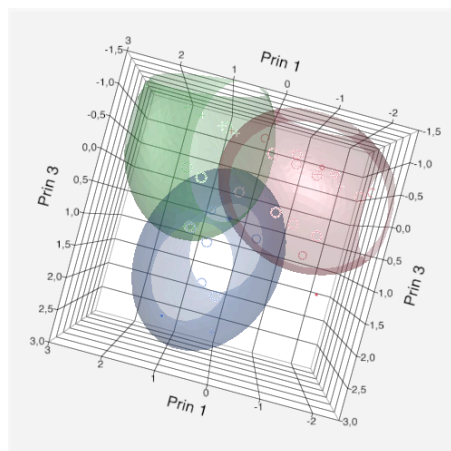
Studentenes kompetanse og studentenes grad av profesjonalitet utmerket seg som svært viktig for bedriftenes eventuelle samarbeid med studenter. Studentenes tilgang på mentorer som forelesere og lignende og studentenes grad av nytenking anses som viktig, mens studentenes tidligere erfaringer verken anses som uviktig eller viktig.

4.3.4.1 Pris på tjenesten

For å undersøke hvilken pris bedriftene kunne tenke seg å betale for konsulent tjenester utført av studenter stilte vi et åpent spørsmål til respondentene. Svarene ble i analysen plassert i kategorier med intervaller på 100 kroner. Typetallet for dette spørsmålet var 401-500 kroner, og 35 % av respondentene

svarte innenfor dette intervallet. Gjennomsnittssvaret ligger litt høyere, i kategorien 501-600 kroner.

4.3.5 Kategorisering og kjennetegn av respondentene



For å se på kjennetegnene til de respondentene som kan representere våre fremtidige kunder har vi valgt å gjennomføre en clusteranalyse ved hjelp av analyseprogrammet SAS JMP. Vi ønsket å lage grupperinger ut i fra om de i fremtiden trodde de kom til å benytte seg av de tjenestene vi tilbyr, og om de vil vurdere studenter fremfor en annen tilbyder. Vi endte opp med tre cluster, og vi vil her kort gjøre rede for kjennetegnene til de ulike clusterne.

Cluster 1 er den største grupperingen, og omtrent halvparten av respondentene faller inn under denne kategorien. Det som kjennetegner dette clusteret er at omtrent halvparten tidligere har benyttet seg av konsulenttjenester, og av disse har omtrent 60 % benyttet seg av de tjenestene vi tilbyr. Dette clusteret inneholder likevel de som sier at de minst sannsynlig kommer til å benytte de tjenestene vi tilbyr i fremtiden. Gjennomsnittet for fremtidig bruk av våre tjenester ligger på mellom 2 og 3, noe som tilsvarer fra i liten grad til verken liten eller stor grad. De er derimot positive til bruk av studenter, og studentenes kompetanse og nytenking anses som svært viktig. Dette clusteret er i gjennomsnitt villige til å betale mellom 500 og 600 kroner i timen for studentdrevne konsultentselskaper.

Cluster 2 omfatter i underkant av 30 % av respondentene. Av disse har 28 % tidligere benyttet seg av eksterne konsulenter, og bare 17 % av disse har benyttet seg av de tjenestene vi kan tilby. Denne gruppen utmerker seg i sannsynlig fremtidig bruk av konsulenttjenester innenfor markedsanalyse, markedsføring og digital kommunikasjon, og gjennomsnittet av dette clusteret sier

de tror at de i stor grad kommer til å benytte seg av slike tjenester. En betydelig andel av clusteret sier også at de vil vurdere studenter, og faktorene som trekkes frem som viktigst er studentenes kompetanse og grad av profesjonalitet. Dette clusteret inneholder i størst grad bedrifter innenfor bygg og anlegg og teknisk virksomhet. Når det gjelder pris er de i gjennomsnitt villig til å betale det samme som cluster 1, nemlig mellom 500 og 600 kroner i timen.

Cluster 3 er det minste clusteret, og av disse sier 23 % at de tidligere har benyttet seg av konsulent tjenester. Like mange sier at de har benyttet seg av de type tjenester vi tilbyr. Det som utmerker seg som sannsynlig å bruke i fremtiden for denne grupperingen er kommunikasjonstjenester, og gjennomsnittet oppgir at de kommer til å benytte seg av dette i stor grad i fremtiden. En middels stor andel av dette clusteret sier det vil være aktuelt å benytte studenter, og studentenes kompetanse og grad av profesjonalitet oppfattes som det viktigste. Prisen ligger svært nære de to foregående clusterene, men gjennomsnittsprisen ligger litt lavere, mellom 400 og 500 kroner i timen.

4.3.6 Oppsummering av funn fra spørreundersøkelser

Gjennom spørreundersøkelsen har vi funnet ut at en stor andel av respondentene har benyttet seg av konsulenter tidligere, og at en relativt stor andel av disse også har benyttet seg av de type tjenestene vi tilbyr. De aller fleste oppgir at de tror de kommer til å benytte seg av konsulent tjenester i fremtiden, og dersom vi ser på markedsanalyse, markedsføring, kommunikasjon og digital markedsføring under ett oppgir om lag 20 % av respondentene at de kommer til å benytte seg av en eller flere av disse tjenestene i stor eller svært stor grad. Nytteverdi, kompetanse, skreddersøm og konsulentenes effektivitet oppleves som de viktigste faktorene for valg av konsulentselskap, og vi ser at det er kompetanse og grad av profesjonalitet som går igjen når man tar studentbaserte konsulentselskaper i betraktning. Omtrent 3/4 av respondentene oppgir at det vil være aktuelt for dem å benytte seg av studentdrevne konsulentselskaper fremfor andre, og respondentene er i gjennomsnitt villige til å betale mellom 501 og 600 kroner i timen for slike tjenester.

Vi ser at en gruppering som utmerker seg som en potensiell målgruppe er de bedriftene som inngår i cluster 2. Kjennetegn ved dette clusteret er blant annet at de i liten grad har benyttet seg av konsulent tjenester tidligere, i stor grad tror de kommer til å benytte seg av de tjenestene vi kan tilby i fremtiden, er positive til

studenter, i stor grad er innenfor bransjene bygg og anlegg og teknisk virksomhet, og i gjennomsnitt er villige til å betale mellom 501 og 600 kroner i timen.

5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi diskutere de funnene vi har gjort gjennom de kvalitative og kvantitative undersøkelsene, og se disse opp mot teori og empiri.

5.1 Blue ocean

Blue ocean dreier seg om verdiinnovasjon, som går på kostnadssparing og økt kjøperverdi. Bakgrunnen for en strategisk tilnærming basert på blue ocean er et ønske om at vi skal kunne differensiere oss fra tradisjonelle konsulentbedrifter.

For å bygge selskapet i tråd med en blue ocean-strategi vil det for det første være avgjørende at vi er kostnadsbesparende i alle bedriftens prosesser og faser. Primærfokus vil her være å effektivisere tidsforbruket på prosjektarbeid, slik at lønnskostnadene kan holdes lavest mulig. Det må likevel være en balanse mellom å beholde høy kvalitet på tjenestene og samtidig ha relativt lave kostnader.

For det andre vil det være hensiktsmessig å tilstrebe økt kjøperverdi for kunden. Kunden må altså føle at den får mer igjen for hver krone enn hva den gjør hos våre konkurrenter. Vi ser eksempelvis fra spørreundersøkelsene at respondentene etterspør en skreddersydd tjeneste og høy kompetanse, men at de samtidig ønsker en noe lavere pris. Det kan dermed være mulig for KO Consulting å plassere seg blant disse potensielle kundene, og i følge blue ocean-teorien skape et eget segment.

5.2 Affärsplattformen

Som vi har nevnt i teoridelen må bedriftens åtte grunnsteiner oppnå et visst nivå for å skape en solid plattform for virksomheten. Vi vil her drøfte empiri og funn i undersøkelsene sett i lys av teorien fra Affärsplattformen og andre teorier som kan knyttes til de enkelte grunnsteinene.

5.2.1 Idé

Det er sentralt med en godt formulert og tydelig forretningsidé som bedriften kan ta utgangspunkt i, og drive virksomheten ut i fra. Bedriften bør strebe mot en

forretningsidé som beskriver anvendelsen, kunder, deres behov og hvordan man skal tilfredsstille behovet.

Forretningsideen til KO Consulting er et resultat av at grunnleggerne oppfattet et gap mellom det som tilbys av dagens konsulentselskaper, og det som vil etterspørres i markedet. Grunnleggerne var av oppfatning av at konsulenttenester innenfor markedsføring ville bli mer og mer aktuelt for små og mellomstore bedrifter som ikke i utgangspunktet var brukere av disse tjenestene, og ønsket således å utvikle et tilbud som kunne passe denne målgruppen.

Virksomheten er fortsatt i det som kan anses som en oppstartsfase, og forretningsideen er godt forankret hos samtlige av bedriftens medlemmer. For å kommunisere ideen ut har vi først og fremst benyttet oss av vårt nettverk, og brukt oss selv som aktive markedsførere. Vi er i gang med utvikling av en kommunikasjonsstrategi, og senere i oppgaven ønsker vi å presentere hvordan vi skal få ideen vår ut til potensielt nye kunder.

Vi ser utfordringer i måten små og mellomstore bedrifter markedsfører seg på, og hvordan de når sitt potensiale hva gjelder markedsføring og kunnskap om markedene de opererer i. Dette får vi også bekreftet gjennom dybdeintervjuene; det er en gjenganger at bedriftene er for dårlig på markedsarbeid. Et kjennetegn på små og mellomstore bedrifter er i følge teorien at de gjerne har begrensede økonomiske, tidsmessige og markedsmessige ressurser, noe som gjør det nærmest umulig for dem å benytte seg av dyre konsulentselskaper. Tanken bak KO Consulting er å tilby markedsrettede konsulenttenester som er tilpasset utfordringene små og mellomstore bedrifter står ovenfor, til en overkommelig pris, uten at det går på bekostning av kvaliteten på tjenestene.

Markedet for små og mellomstore bedrifter som foreløpig ikke er store brukere av konsulenttenester oppleves som relativt uberørt, og vi tror ikke at de store konsulentselskapene ser på denne gruppen som spesielt attraktive kunder. Vi tror derimot at vi kan utnytte denne muligheten til å få godt fotfeste blant slike bedrifter. Vi får også bekreftet gjennom undersøkelsene at våre antagelser kan være sanne. Dybdeintervjuene bekrefter at markedspotensielt er til stede, og spørreundersøkelsen viser at bedriftene legger vekt på blant annet nytteverdi, skreddersøm og effektivitet. Vår forretningsidé tar ikke først og fremst utgangspunkt i hvilke tenester som skal tilbys, men på hvilken måte de utføres. Vårt primære særpreg som vil skille oss fra konkurrentene kan være evnen til å levere høykvalitetstjenester som innebærer høy nytteverdi for kundene, samtidig

som vi kan ha konkurransedyktige priser. Læringsamtalene med våre første kunder tyder på at vi så langt har klart å leve kvalitetstjenester til en svært tilfredsstillende pris.

Vi vil med dette si at vi mener vår forretningsidé har oppnådd et høyt nivå. Den beskriver anvendelsen, kundenes behov og hva som skal gjøre for å tilfredsstille behovet.

5.2.2 Marked

Vi vil nå drøfte faktorer rundt markedet, dets potensial og de segmentene som primært er aktuelle som våre hovedmålgrupper.

5.2.2.1 Markedsgap

Slik vi ser det er det et signifikant gap i markedet, noe som muliggjør vår posisjon. Små og mellomstore bedrifter har i følge dybdeintervjuene stort behov for markedsaktiviteter, men det tilbudet som eksisterer i dag ser ikke ut til å dekke behovet. Utviklingen i dagens konsulentbransje ser ut til å ha motsatt effekt på vår målgruppe – tilbyderne blir flere og tjenestene blir dyrere, men graden av skreddersøm og individuell tilpasning ser i følge dybdeintervjuene ut til å bli mindre. På den måten blir det enda vanskeligere for små og mellomstore bedrifter å tilegne seg markedskunnskap og markedsføre seg i et tøft marked.

Vi har gjennom dybdeintervjuene fått bekreftet at de tjenestene vi ønsker å tilby er nødvendige hos små og mellomstore bedrifter, og at etterspørselen ser ut til å øke i fremtiden. Dette får vi også bekreftet gjennom spørreundersøkelsen, og omtrent 20 % av de vi har spurt sier at de tror de kommer til å benytte seg av de type konsulenttjenester vi kan tilby i fremtiden. På tross av teoriens påstand om små og mellomstore bedrifters mangel på ressurser, ser vi i følge undersøkelsene at behovet for markedsrettede konsulenttjenester absolutt er tilstede. Vi ser også at nytteverdi, kompetanse, skreddersøm og effektivitet oppfattes som svært viktig, men at eksisterende konsulentselskaper ikke ser ut til å levere skreddersøm og nytteverdi i tilfredsstillende grad.

5.2.2.2 Markedspotensial

Gjennom bruk av pyramideprinsippet ser vi viktigheten av å kartlegge markedspotensialet for tjenesten. Det blir mer og mer vanlig med bruk av konsulenter blant norske bedrifter, og behovet ser som vi har nevnt tidligere ut til å være økende. Rapporten fra Abelia (2012) bekrefter dette. Vi ser her at 2/3 av

alle bedrifter og organisasjoner i Norge har benyttet seg av konsulenttjenester i løpet av 2011. Abelia (2012) oppgir også at bransjen er i vekst, og at de som forventer sterkest vekst i omsetning i 2012 er selskaper innenfor IT-rådgivning, markedsføring og kommunikasjon.

Vi har også oppfattet at markedsføring anses som svært viktig hos små og mellomstore bedrifter, og i dybdeintervjuene har vi fått indikasjoner på at konkurransen i markedet tvinger dem til å tenke annerledes når det gjelder å komme i kontakt med sine potensielle kunder. Mangelen på kompetanse utenfor sine kjerneområder ser ut til å gjøre disse type bedriftene avhengige av eksterne konsulenter med markeds kunnskap i fremtiden.

5.2.2.3 Mindre konsulentselskapers muligheter

Konsulentbransjen preges av store aktører med stordriftsfordeler. Gjennom våre undersøkelser ser vi at respondentene stiller seg positive til konsulenttjenester tilbudt av selskaper basert på kompetanse fra studenter og nyutdannede, noe omtrent 75% av respondentene var enige i. I tillegg understrekes det i dybdeintervjuene at de personlige relasjonene er avgjørende når bedrifter skal velge konsulentselskap. Disse faktorene er indikatorer på at det er et marked for også mindre konsulentselskaper, slike som KO Consulting. Respondentene peker også på effektivitet og skreddersøm som svært viktige faktorer ved valg av konsulentselskap. På disse faktorene vil et mindre konsulentselskap kunne stå sterkt på bakgrunn av to hovedfaktorer. For det første vil en liten organisasjon med korte beslutningsveier og evne til rask omstilling ha store muligheter for effektivitet. Samtidig vil et lite og nyoppstartet konsulentselskap ha en mindre erfaringsbank å hente fra når man skal løse oppdrag, noe som legger grunnlaget for skreddersydde løsninger tilpasset hver oppdragsgiver. De store selskapene vil ha stordriftsfordeler – da blir utfordringen for de mindre, som KO Consulting, å skape seg konkurransefortrinn gjennom effektivitet og kvalitet.

5.2.2.4 Segmentering av markedet

I følge Affärsplattformen må bedriften segmentere markedet og finne frem til attraktive segmenter for sine tjenester. Bedriften må på grunnleggende nivå være klar over markedet for å lykkes med dette, i tillegg må de ha en eller flere nisjer som er store nok til å være lønnsomme. I markedet må man oppnå høyt nivå.

Så langt har KO Consulting forholdt seg til alle små og mellomstore bedrifter i Sør-Trøndelag som målgruppe. Vi har gjennom undersøkelsene forsøkt å foreta en mer presis segmentering, noe som i følge Affärsplattformen vil være avgjørende for å skape en solid plattform, samt ha mulighet til å lykkes og vokse.

Vi har gjennom dybdeintervjuene fått indikasjoner på at svært mange bedrifter mangler kompetanse innenfor markedsføring og –analyse, og at markedet således kan være svært attraktivt. Intervjuobjektene foreslo særlig bedrifter innenfor teknologi, bygg og anlegg og offentlig administrasjon som aktuelle, og undersøkelsen viser at det kan være hensiktsmessig å rette seg mot disse. En faktor som var gjentakende under dybdeintervjuene var viktigheten av å spesialisere seg, og dette tilsier at det kan være nyttig å bearbeide kunder vertikalt ved at man retter seg mot kunder innen spesifikke bransjegrenser.

Dersom vi, ut i fra spørreundersøkelsen og resultatene av den, skal karakterisere ovenfornevnte bransjer som et aktuelt segment, ser vi at andre kjennetegn ved segmentet er at de er lokalisert i Oslo og Trøndelag, har et gjennomsnittlig antall ansatte mellom 26 og 30, med hovedsakelige leveranser til bedriftsmarkedet. Av disse oppgir i underkant av 3/4 at de vil vurdere å benytte seg av et konsulentselskap som er basert på studenter, mens 1/5 sier de tror de kommer til å benytte seg av de konsulenttjenestene vi kan tilby.

5.2.2.5 Kommunikasjon med markedet

Hittil har kommunikasjonen med kundene vært preget av relasjoner og tillitsbygging. Det er svært viktig for oss å understreke den nytteverdien våre tjenester har for kunden, og hvorfor det er relevant for de å benytte oss. Det å synliggjøre dette, samt å utvikle kompetansen og tjenestene våre slik at vi kan følge kunder over lengre tidsperioder vil være avgjørende for at vi skal beholde kundene også etter at første oppdrag er gjennomført og levert.

I følge Affärsplattformen er det for å nå et høyt nivå på grunnsteinen marked nødvendig å på et grunnleggende nivå være klar over markedet, samt å definere en eller flere nisjer som er tilstrekkelig store til å være lønnsomme. Det ser ut i fra undersøkelsene ut til at vi har valgt ut noen relevante kundekategorier, og definert noen mulige nisjer. Det er likevel viktig å presisere at vi ikke kjenner nisjen godt nok, og at vi dermed befinner oss på et mellomnivå i dag. For at vi skal komme oss opp på et høyt nivå, vil det være sentralt å bli godt kjent med markedet og spesialisere våre tjenester slik at vi kan møte deres behov på best mulig måte.

5.2.3 Organisasjon

Under grunnsteinen organisering har vi valgt å drøfte teori om prosjektbedrifter og verdiverksted, samt teorien fra Affärsplattformen som er knyttet til organisasjon.

5.2.3.1 Prosjektbedrifter og verdiverksted

Vi så i teorien at prosjektbedrifter karakteriseres ved at de har en portefølje av skiftende prosjekter, hvor målene for prosjektene har fasthet, men det er frihet i prosessene. Ut i fra undersøkelsene fant vi ut at de av våre tjenester som i størst grad etterspørres er markedsanalyse, markedsføring og digital kommunikasjon. Disse kan alle karakteriseres som tjenester som naturlig gjennomføres i prosjektform, og åpne prosesser vil være mest hensiktsmessig.

KO Consulting er i dag organisert som en prosjektbedrift, og vi har gjennom de oppdragene vi hittil har gjennomført erfart at dette er hensiktsmessig også i praksis. At det er hensiktsmessig med prosjektorganisering og åpne prosesser underbygges også i resultatene fra spørreundersøkelsen, hvor skreddersøm oppgis å være en av de viktigste kriteriene ved valg av konsultentselskap. Dermed ser vi at det vil være krav til stor grad av fleksibilitet og omstillingsevne ved løsning av ulike prosjekter. Vi fikk i dybdeintervjuene tilbakemelding om at bruk av konsulenttjenester i stor grad varierer med konjunkturer, og prosjektorganisering kan dermed være svært hensiktsmessig for å kunne tilpasse prosjektgrupper ut i fra antallet oppdrag og størrelsen på disse.

Teorien om prosjektbedrifter sier at det vil være naturlig å få en oversikt over kompetansen i bedriften, og se til at denne blir organisert på en effektiv måte. For å løse oppdrag innen de områdene vi gjennom spørreundersøkelsen avdekket som mest aktuelle, vil prosjektorganisering gjøre oss i stand til å sette sammen prosjektgrupper på bakgrunn av den spesialkompetansen som trengs på hvert prosjekt. I tillegg kan vi sette sammen prosjektgrupper på en slik måte at bredden i gruppene kan belyse og underbygge flere av delene i enkelte prosjekters problemstilling. Denne oppbygningen av bedriften er tilpasset kunden, slik at våre arbeidsprosesser og tilpasningsevne til en hver tid er tilpasset kundens behov.

Ut i fra drøftingen ovenfor ser vi dermed at prinsippene for verdiverksted vil være gjeldene. Gjennom at vi i hvert prosjekt vil gå gjennom hovedprosessene i verdiverksted, vil vi ta kontinuerlig lærdom av problemløsningsprosessen. Dette kan fungere som en strategisk prosess som bidrar til at vi gradvis vil bygge opp vårt selskap på konsulentmarkedet.

5.2.3.2 Vurdering av nivå i Affärsplattformen

I følge Affärsplattformen er det nødvendig å nå minimum et middels nivå på organisasjon. KO Consulting er som nevnt over i dag organisert som en prosjektbedrift. Grunnleggerne vil i oppstartsfasen inneha flere roller parallelt, og

vil dermed arbeide med både prosjekter og administrasjon. Vi er i dag tre personer i bedriften, hvorav en er daglig leder, en økonomiansvarlig og en markeds- og salgsansvarlig. Prosjektlederrollen fordeles på hvert enkelt prosjekt, mens delegeringen av arbeidsoppgaver gjøres av prosjektleder på bakgrunn av kompetanse. Ettersom det ser ut til at det vil være mest hensiktsmessig med åpne arbeidsprosesser, samt at til sammen 72,1 % av respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at grad av nytenkning er viktig eller svært viktig, anser vi det som hensiktsmessig at ansatte i stor grad får arbeide selvstendig med prosjektene, slik det også gjøres i dag.

KO Consulting ønsker å legge til rette for en arbeidsplass med høyt trivselsnivå. Vi anser dette som særlig viktig da man i prosjektgrupper vil måtte jobbe tett på hverandre i perioder. Trivselen oppleves i dag som svært god.

I følge teorien bak Affärsplattformen vurderer vi at vi ligger mellom mellomnivå og høyt nivå, noe vi må jobbe for å ivareta også ved videre drift og eventuelle nyansettelser.

5.2.4 Tjenester

Som vi har vært inne på i teoridelen er det viktig at bedriften har tydelig utviklede tjenester som er attraktive for kundene i markedet. I tillegg er det viktig at tjenestene har holdbarhet og styrke når den ferdige tjenesten eksisterer og har blitt akseptert av en eller flere referansekunder. Vi vil nå drøfte våre tjenester i lys av denne teorien, i tillegg til teori knyttet til strategisk markedsføring, pyramideprinsippet og undersøkelsene vi har gjort.

På relativt kort tid har vi gått fra å ikke ha noen tjeneste til å få på plass en viss oversikt over hva vi ønsker å tilby, og hvilke tjenester som ligger innenfor vårt mulighetsområde. Vi kan dermed si at tjenestene våre ligger på mellomnivå, da de første tjenestene er utviklet og testet hos mulige kunder og brukere, både gjennom fullførte oppdrag og markedsundersøkelsen.

For å differensiere oss fra våre konkurrenter, og ikke minst sikre vår posisjon og vekst i markedet ser vi det som helt kritisk å utvikle våre tjenester. Vi har tidligere nevnt at vi ønsker å se på om det vil være hensiktsmessig for oss å tilby de samme tjenestene som konkurrentene våre, eller om vi skal spesialisere oss på noen måte. Vi tror at vi i løpet av en innkjøringsperiode vil havne på høyt nivå som tilsvarer at en ferdig tjeneste eksisterer, og at det er akseptert av en eller flere viktige referansekunder.

Som nevnt i innledningen har vi beskrevet vårt virkeområde som tjenester innenfor strategisk markedsføring. Dette fagfeltet inneholder svært mange underområder, og vi har oppfattet at det kan være vanskelig å forstå hva begrepet strategisk markedsføring innebærer. Som vist i teorien kan strategisk markedsføring sees som en organisasjon markedsføringsbeslutninger som er av vesentlig betydning for langsiktig strategisk utvikling. I lys av teori og empiri er noen mulige underfelt til strategisk markedsføring; markedsanalyse, strategiutredning, ledelse- og organisasjonsutvikling, markedsføring, kommunikasjonsrådgivning, PR-rådgivning og digital kommunikasjon. Dersom vi ser på vår kompetanse og ønsker anser vi markedsanalyse, markedsføring, kommunikasjonsrådgivning og digital kommunikasjon som mulige kjerneprodukter for vår del.

Gjennom dybdeintervjuene fikk vi klare indikasjoner på at markedsføring, markeds kunnskap og kanskje spesielt markedsanalyse var områder som små og mellomstore bedrifter i fremtiden vil være nødt til å satse på. Dette bekreftes også i teorien om strategisk markedsføring, hvor viktigheten av markedsføring også hos små og mellomstore bedrifter presiseres. Vi ser at små og mellomstore bedrifter i stor grad har behov for å fastsette målgruppens behov, ønsker og forventninger, og ikke minst hvordan man skal gå frem for å imøtekomme behovene. I følge dybdeintervjuene har bedrifter av mindre størrelse ofte utfordringer når det gjelder kunnskap og innsikt i markedet.

Når vi ser på resultatene fra spørreundersøkelsen vi har gjennomført, kommer det her frem at digital kommunikasjon er det bedriftene svarer at de i størst grad kommer til å etterspørre kompetanse innenfor i fremtiden, fulgt av markedsføring og markedsanalyse. Vi ser at dette i stor grad kan sees i sammenheng med de funnene vi gjorde under dybdeintervjuene, og det virker som at bedrifter som ikke har sin kjernekompetanse innenfor markedsføring og lignende fagfelt vil etterspørre slike tjenester i fremtiden.

Det er flere faktorer som må vurderes når man skal utvikle et tjenestetilbud til små og mellomstore bedrifter. For eksempel har bedriftene ofte begrensede finansielle, tidsmessige og markedsmessige ressurser. Vi tror at vi ved å spille på bedriftenes utfordringer kan skape en produktportefølje som er godt tilpasset små og mellomstore bedrifter.

5.2.4.1 Potensielle SMB-kunders økonomiske begrensninger

På grunnlag av små og mellomstore bedrifters ofte noe begrensede økonomi opplever vi det slik at de ikke er like villige til å foreta investeringer, noe som bekreftes i dybdeintervjuene. Dermed ser vi på prisen som en kritisk faktor for at vår målgruppe skal ønske å benytte oss. Vi har ut i fra konkurrentenes priser og andre ”rimelige antagelser” tidligere satt en timepris på 450 kroner. For oppdrag utført for pilotkunder har vi tatt utgangspunkt i en timepris på 350 kroner.

Gjennom spørreundersøkelsen fant vi ut at gjennomsnittsprisen bedriftene var villige til å betale var 501-600 kroner. Denne prisen er også gjeldende for cluster 2, som vi anser som den mest aktuelle grupperingen av potensielle kunder. Da pris på tjenester ofte kan betegnes som et symbol på kvalitet, ser vi det som hensiktsmessig å ikke prise oss så lavt at vi blir oppfattet som et billig alternativ med lavere kvalitet. Dybdeintervjuene bekrefter også denne teorien, og foreslår en middels pris i kombinasjon med god kvalitet.

For å være sikre på at prisen vi tar for tjenestene vil være fornuftig i forhold til et driftsperspektiv har vi laget en kalkyle for tjenesteproduksjonen;

Lønnskostnader	kr 2 500 000,00
+ Andre kostnader	kr 67 000,00
= Sum kostnader	kr 2 567 000,00
+ Ønsket fortjeneste	kr 500 000,00
= Sum	kr 3 067 000,00
<hr/>	
Antall timer som utfaktureres oppdragsgivere	
Antall timer per år:	9 750
Kalkulert honorar per time	kr 314,56

Vi har her tatt utgangspunkt i å lønne fem årsverk, samt posten andre kostnader hentet fra vårt driftsbudsjett (vedlegg 8), og ønsket fortjeneste. Når vi så fordeler dette ut over antall arbeidstimer, som vi har beregnet til 1950 årlig per person, ser vi at vi ender opp med et kalkulert honorar på kr 314,56 per time. Vi ser dermed at vår foreløpige pris dekker de kostnadene vi har, men at det i følge undersøkelsene vi har gjort kan være hensiktsmessig å sette prisen noe høyere.

5.2.4.2 Kundens mangel på tid og markedskunnskap

I følge teorien hevdes det at små og mellomstore bedrifter ofte har begrensninger i forhold til tid, i tillegg til begrenset kunnskap om markedet. Vi ser dette som en fordel for oss, da vi effektivt kan løse deres problemer til en pris som vil være

overkommelig. Deres økonomiske begrensninger fører til at det per dags dato er vanskelig for små og mellomstore bedrifter å imøtekomme de utfordringene de har på en effektiv måte. Vi tror at å tilby effektive, nyttige og skreddersydde løsninger til en bra pris vil gi konkurransefortrinn ovenfor disse bedriftene.

5.2.4.3 Kundens nytte og troverdighet

Affärsplattformen etterspør viktige referansekunder som kan verifisere kundens nytte. Her ønsker vi å trekke inn tilbakemeldingene vi har fått fra våre referansekunder. De uttrykker at arbeidet som er gjort i stor grad har vært til nytte, og ønsker også å benytte bedriften ved fremtidige anledninger.

For at produktet skal være levedyktig må man i tillegg fremstå som en troverdig leverandør, og Affärsplattformen nevner at man bør se etter noe som tilsier at virksomheten har blitt akseptert som en troverdig leverandør. Fra våre kunder har vi også her fått svært gode tilbakemeldinger, og det nevnes at vi har hatt god forståelsesevne i forhold til deres behov, og at leveransen så absolutt har stått til forventningene.

Gjennom undersøkelsene vi har gjort blant våre nåværende kunder vil vi si at våre tjenester befinner seg på et mellomnivå, da tjenester er utviklet og testet hos mulige kunder.

5.2.5 Kompetanse

Som vi tidligere har nevnt i teoridelen må bedriftens medlemmer inneha den kompetansen som anses nødvendig for å drive virksomheten. Aktørene må ha høy kompetanse innenfor aktuelle områder tilknyttet bedriften, og man burde utfylle hverandre på en effektiv måte. For å beskrive den kompetansen vi anser som nødvendig har vi valgt å organisere vår kompetanse i en matrise, som er vedlagt i vedlegg 9. Vi vil understreke at de verdiene vi har satt opp i tabellen er vektet ut i fra de forutsetningene vi har, og hva som kan være rimelig å anta at personer på vår alder og på vårt sted i livet vil ha.

For en virksomhet som har kjernevirke innen strategisk markedsføring vil kompetanse innenfor markedsføring og markedsanalyse være kjernekompetansen. Som vi ser fra matrisen er det Kristina og Trude som i størst grad innehar denne kompetansen. Videre er det viktig med forretningsmessig kompetanse innad i virksomheten, og vi anser det dermed som en stor fordel at alle har studert tre år på BI, noe som gir god tverrfaglig kompetanse innenfor flere forretningsmessige fagområder. Per Olav er den eneste rene økonomien i bedriften,

og hans kompetanse innenfor økonomifeltet vil være viktig. Når det kommer til styre- og strategiarbeid har samtlige noe erfaring fra frivillige organisasjoner.

Når det gjelder erfaring innenfor ledelse har samtlige i bedriften hatt lederposisjoner i studentorganisasjoner og har jobbet både med ledelse av prosjekter, grupper, utvalg og organisasjoner. Vi tror denne erfaringen i stor grad vil være relevant for vårt videre arbeid med KO Consulting. En ting som i stor grad kjennetegner samtlige av bedriftens medlemmer er evnen til å løse de problemene og utfordringene som dukker opp på en effektiv og profesjonell måte. Evnen til problemløsning kan bli en nøkkelfaktor i videre drift.

I oppstarten innehar bedriftens grunnleggere flere arbeidsoppgaver, og fungerer både som styre og daglig ledelse. Vi ser på det som viktig at alle medlemmene i bedriften tilegner seg kunnskaper innenfor de fleste fag- og ansvarsområder til å begynne med. Det har til nå ikke vært fokusert på styrearbeid, da det meste av tiden har gått med til prosjektarbeid.

Selv om bedriftens innehavere besitter kompetanse på mange områder vil det være svært hensiktsmessig å tilknytte seg et kompetent styre. I tillegg tror vi at vi med tiden blir nødt til å skaffe oss ytterligere kompetanse innen økonomifeltet. Slik det er i dag håndterer vi all økonomi selv, men dersom kontantstrømmene blir mer omfattende ønsker vi å få hjelp med dette.

På bakgrunn av faktorer ovenfor plasserer vi i dag bedriftens kompetanse på mellomnivået. Vi anser kompetansen på fagfeltene vi skal jobbe med som høy, likevel ser vi at vi har mangler når det kommer til styrearbeid, og må skaffe ytterligere kompetanse på dette feltet for å oppnå høyt nivå på kompetanse.

5.2.6 Drivkrefter

Som vi har omtalt i teorikapittelet er det nødvendig med sterke drivkrefter og engasjement fra aktørene i bedriften. Det er kanskje spesielt sentralt i de tidlige fasene av utviklingsprosessen, og i følge Affärsplattformen må man her oppnå høyt nivå.

Virksomheten ble opprettet på bakgrunn av genuin interesse om å starte et konsultantselskap, og drive med markedsføring i en profesjonell setting. Kristina og Trude sto bak ideen og de utviklet sammen de grunnleggende forutsetningene og tankene bak oppstarten. I etterkant av oppstarten fikk vi med oss Per Olav både som en ressurs i arbeidet med KO Consulting i faglig kontekst, men også som

prosjektmedarbeider. Selv om han ikke formelt sett er involvert i virksomhetens ledelse har han bidratt på linje med Kristina og Trude.

Hovedmotivet for å drive virksomheten ligger i dag på muligheten til å skape sin egen arbeidsplass og tjene penger på det vi ønsker å drive med under våre egne premisser. Det økonomiske motivet er selvsagt til stede, men vi er villige til å ofre lønn i starten for å sørge for at virksomheten kan stables på beina og oppnå det potensialet som er mulig.

Virksomheten er i dag preget av et svært fleksibelt og selvstendig arbeidsmiljø. Det ligger et stort ansvar på enkeltpersonene i virksomheten, og tillitten til de andre i bedriften er svært viktig. Vi opererer med en flat organisasjonsstruktur, og beslutninger og ansvar ligger på samtlige av bedriftens medlemmer uavhengig av offisiell tittel. Engasjementet og drivkraften er stor, og motivasjonen for å sikre videre drift er i høy grad tilstede. På bakgrunn av dette vil vi si at drivkreftene i KO Consulting er høye.

5.2.7 Kunderelasjoner

Gode relasjoner er vesentlig ettersom det er menneskene man er i samhandling med som til syvende og sist gir bedriften inntekter. Gode kunderelasjoner skapes gjennom arbeid mot og samarbeid med markedet. Kunderelasjonene har holdbarhet og styrke når kundene i høy grad har akseptert virksomheten som leverandør og det finnes store sjanser for gjenkjøp og salg til nye kunder. Relasjoner er så viktig for virksomheten at man her må oppnå høyt nivå.

De arbeidene vi har utført så langt har vært gjennom kontakter privat eller fra vår mentor på BI, og kundene har vært svært positive og fornøyde med arbeidet vi har gjort. Vi har fått inntrykk av at gjennomføringen og presentasjonen av pilotprosjektene har blitt svært godt mottatt hos oppdragsgiverne. Dette bekreftes også gjennom læringssamtalene. Vi tror at relasjonene vi har hatt til våre kunder er en svært viktig faktor for at de har blitt fornøyde. Samhandlingen med kunden forklares også i teorien, hvor man kan lese at konsulentene bør ha en tredelt rolle; den første å være ekspert med det formål å fortelle kunden hva han skal gjøre, i den andre rollen skal konsulenten selge inn den løsningen den foretrekker, og den tredje rollen går ut på å engasjere kunden i prosessen. Vi har lagt vekt på å skape gode relasjoner og bli kjent med våre kunder, på en profesjonell men samtidig tillitsvekkende og hyggelig måte, samt å engasjere kundene slik at de føler at prosjektet utarter seg på den måten de hadde sett for

seg. Vi tror vi har lyktes godt med dette, og som man kan lese fra læringssamtalen med Selbu Næringsforum beskrives bedriftens medlemmer blant annet som serviceorienterte, lyttende og tillitsvekkende med betryggende kompetanse.

Gjennom vår evne til å bygge relasjoner og selge inn tjenestene våre på en troverdig måte tror vi at vi kan ha et konkurransefortrinn når det gjelder å bygge en kundeportefølje. Dermed kan det være fornuftig å gå inn i en aktiv salgsperiode hvor det legges vekt på relasjoner til potensielle kunder.

Så langt har KO Consulting hatt et visst salg som kan karakteriseres av utprøving og testing hos kundene. Dermed mener vi at vi befinner oss på et mellomnivå. For å komme opp på høyt nivå kreves en tilstrekkelig mengde og kvalitet i kunderelasjonene, og kundene må i høy grad akseptere virksomheten som leverandør, noe som også kan føre til større grad av gjenkjøp.

5.2.8 Øvrige relasjoner

Som forklart i teoridelen er det utover kunderelasjoner særlig viktig med relasjoner som tilfører bedriften kompletterende ressurser, for eksempel i form av nødvendig kunnskap eller finansielle ressurser. Det er her tilstrekkelig å oppnå slike relasjoner på middels nivå.

Gjennom oppstarten har vi blitt en del av Ungt Entreprenørskap, og her får vi både økonomisk og kunnskapsmessig støtte. Vi har fått noe oppstartskapital, men vi ser likevel de kunnskapsmessige relasjonene som minst like viktige. Vi har blant annet vært på kurs i regnskap i regi av Ungt Entreprenørskap og Skatteetaten, og disse er hjelpelige med alt fra skatteregler til hvordan man utbetaler lønn.

For å sørge for at bedriftens kunnskapsbehov tilfredsstilles fremover ønsker vi å legge til rette for kompetanseutvikling hos medarbeiderne. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom kursing i eksempelvis økonomi, regnskap, salg, dataverktøy og metode, og vi ser det som svært viktig at de som jobber for oss alltid har oppdatert kompetanse.

KO Consulting anses som svært åpen for omverden, og vi er veldig positive til allianser og nettverk. Vi er allerede i dialog med andre nyoppstartede bedrifter i forhold til eventuelle samarbeid, slik at vi kan dra nytte av hverandres nettverk og hjelpe hverandre til å oppnå suksess. I tillegg ønsker vi å delta i et eller flere næringsnettverk for å komme i kontakt med flere aktuelle samarbeidspartnere eller potensielle kunder.

Vi mener at våre øvrige relasjoner i dag er tilstrekkelige i forhold til det vi trenger per dags dato. Likevel finnes det ikke noe påfallende mangfold i våre øvrige relasjoner, men vi har visse finansielle relasjoner som har tilført grunnleggende kapital. Dermed vil vi si at vi befinner oss på mellomnivå.

5.3 Konsultasjonsprosessen og blueprinting

Ettersom det på bakgrunn av teori og undersøkelser ser ut til at prosjektorganisering er svært hensiktsmessig, og hovedprosessene i verdiverkstedet dermed vil være sentrale, vil teorien om konsultasjonsprosess være aktuell for hvordan KO Consulting skal utføre prosjekter. I prosjektgjennomførelse vil dermed punktene beskrevet i konsultasjonsprosessen være et naturlig utgangspunkt for arbeidsprosessen til KO Consulting.

For å belyse prosessen i tjenesteleveransen, og for å kartlegge hva som skjer internt i bedriften, samt når kunden får servicebevis har vi utarbeidet en blueprint. Denne viser at vi først og fremst samhandler med kunden i innledende kontraktsfaser, gjennom møter underveis og kontinuerlig oppfølging, samt presentasjon av resultat. Ut i fra læringsamtalene ser vi at det de tidlige kundene våre først og fremst vurderer oss på, er i hvilken grad vi har levert ved de punktene de får servicebevis. Dette kan understreke viktigheten av å være klar over hvordan en serviceleveranse utarter seg. Blueprint for et tenkt prosjekt finnes i vedlegg 10.

5.4 Markedsføring av konsulenttenester

For at KO Consulting skal overleve og oppleve fremgang, er det i følge teorien sentralt at vi gjennom markedsføring får og beholder kunder. Som presentert under drøfting av marked og produkt, har vi gjennom undersøkelsene identifisert potensielle kunder og kartlagt hvilke tjenester som vi kan tilby de etterspør. Dette er i følge teorien de første stegene i markedsføringsprosessen. Videre vil naturligvis det å selge tjenestene, levere så kundene blir tilfreds og sørge for at vi beholder kundene være sentralt. I Dybdeintervjuene kom det frem at det vil være viktig for KO Consulting å ha en tydelig profil på hva som er kompetansen i bedriften, samt at man skaper troverdighet, eksempelvis gjennom gode referanser. Dette underbygges av teorien som sier at målet med markedsføringen først og fremst burde være å bygge opp et profesjonelt rykte, samt å posisjonere bedriften.

Det vil dermed være sentralt for oss å fokusere markedsføringen mot å informere potensielle kunder om hva vi kan tilby, og dermed skape interesse og muligheter for videre kontakt.

Vi ser ut i fra resultatene av spørreundersøkelsen at de viktigste faktorene ved valg av konsultentselskap oppgis å være nytteverdi, kompetanse, skreddersøm og konsulentens effektivitet, mens de fremtredende faktorene ved vurdering av studentbaserte selskaper for grupperingen i cluster 2 er kompetanse og grad av profesjonalitet. Det kom i dybdeintervjuer frem at det vil være hensiktsmessig å markedsføre oss på lik linje med de vi konkurrerer med. Ettersom vi tidligere har avdekket at vi vil konkurrere både mot studentbaserte og andre bedrifter, vil det dermed være hensiktsmessig å ta alle faktorene nevnt over i betraktning i utformingen av bedriftens kommunikasjon.

6.0 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi konkludere og oppsummere, samt komme med tiltak på bakgrunn av det vi har vært igjennom i de foregående kapitlene. Vi har delt opp konklusjonen i viktige deler i oppstartsfasen og faktorer rundt tjenestene.

6.1 Oppstartsfasen

Gjennom denne bacheloroppgaven har vi identifisert blue ocean som den mest hensiktsmessige strategitilnærmingen, og på bakgrunn av vårt ønske om å skape verdiinnovasjon gjennom kostnadssparing og økt kjøpeverdi for kunden vil vi med skreddersøm og nytteverdi tilby tjenester til nye marked.

6.1.1 Idé

Det er grunnleggende å ta utgangspunkt i forretningsideen for etablering av virksomheten, og *KO Consulting skal levere konsulenttjenester innen strategisk markedsføring til små og mellomstore bedrifter. For å utføre disse oppgavene benyttes studenter og nyutdannede, og oppdatert kompetanse står sentralt.*

Bakgrunnen for vår forretningsidé er at vi ser et gap mellom det som tilbys av dagens konsultentselskaper, og det som kommer til å etterspørres av små og mellomstore bedrifter. Vi oppfatter at markedsrettede konsulenttjenester vil bli stadig viktigere for små og mellomstore bedrifter, noe vi også får bekreftet ut i fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelse. Vi ønsker å utnytte oss av bedriftenes

mangel på økonomiske, tidsmessige og markedsmessige ressurser, og tilby tilpassede tjenester for målgruppen.

6.1.2 Marked

Som følge av et betydelig markedsgap mellom det som tilbys og det som kreves ser vi markedspotensialet som svært stort. Vi får bekreftet dette gjennom dybdeintervjuer, undersøkelser og sekundærdata, og er således ikke i tvil om at det er grobunn for våre tjenester.

Som vi har nevnt tidligere har vi stilt oss spørsmålet om vi skal gjøre som de fleste av våre konkurrenter, å tilby de fleste tjenester til de fleste bedrifter, eller om vi skal spesialisere oss. Spesialisering innenfor både segment og tjenester er aktuelt, og vi vil nå utdype hvilket segmentet vi ønsker å rette oss imot.

Som vi ser fra undersøkelsene har vi fått gode tilbakemeldinger fra de fleste bransjene vi har undersøkt. Det kan således se ut til at vi kan lykkes ved å kjøre en bred markedsføring. Vi ønsker derimot ikke å gjøre dette, og som vi har opplyst i teoridelen anses en presis segmentering som avgjørende for å skape en solid plattform, samt ha mulighet til å lykkes og vokse. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi indikasjoner på at bedrifter innen blant annet teknologi og bygg og anlegg er aktuelle for fremtidig bruk av markedsrettede konsulenttjenester, og det er dette segmentet vi ønsker å rette oss imot. Disse utmerker seg i grupperingen gjort i SAS JMP, og kjennetegnet på segmentet er at de i liten grad har benyttet seg av markedsrettede konsulenttjenester tidligere, at de har et gjennomsnittlig antall ansatte mellom 26 og 30, med hovedsakelige leveranser til bedriftsmarkedet, og at omtrent 3/4 oppgir at de vil vurdere å benytte seg av et konsultentselskap som er basert på studenter i fremtiden.

Ved å rette oss mot dette segmentet kan vi markedsføre oss direkte mot en utvalgt gruppe, og således tilpasse kommunikasjonen i større grad. Det vil også føre til rom for standardisering av en del elementer som likevel kan oppfattes som skreddersøm, da de vil være tilpasset bransjen.

6.1.3 Organisasjon

Vår organisasjon består av en portefølje med skiftende prosjekter, hvor målene for prosjektene er faste, mens prosessene bærer preg av frihet. Dermed er vi organisert som en prosjektbedrift, og organisasjonsformen stiller krav til stor grad av fleksibilitet og omstillingsevne. Bedriftens ansatte gjenspeiler egenskapene

som kreves for å takle en slik arbeidssituasjon, og hvert oppdrag driftes av en prosjektleder og tilhørende prosjektgruppe. Vi legger vekt på en organisasjon med flat struktur og lav takhøyde. Det er svært viktig at våre ansatte trives, og vi kommer til å legge til rette for kompetanseutvikling og vekst i bedriften.

Bedriftens ledelse har i dag et stort ansvarsområde og et tverrfaglig sett av arbeidsoppgaver. Vi har per dags dato en daglig leder, en salg- og markedsansvarlig og en økonomiansvarlig. Når det gjelder bedriftens styre består dette av grunnleggerne, og fungerer i praksis ikke optimalt. Vi ser det som en nødvendighet å skaffe et kompetent styre slik at vi kan fokusere på daglig drift av bedriften. Personene må være i stand til å bidra på en hensiktsmessig måte, og vi håper i stor grad å finne disse personene gjennom nettverk og kontakter.

6.1.4 Kompetanse og drivkrefter

Vi mener vår kjernekompetanse gir bedriften gode forutsetninger for å lykkes. Samtlige av bedriftens medlemmer har erfaringer og kompetanse utover hva som nødvendigvis forventes, og dette vi selvsagt benyttes til vår fordel både i markedsføring og ressursutnyttelse. Vi mangler derimot styrekompetanse, og som nevnt tidligere ser vi det som helt nødvendig å tilknytte oss et kompetent styre.

Drivkreftene i virksomheten er høye, og hovedmotivet for å drive bedriften ligger i dag på muligheten til å skape en egen arbeidsplass. Det økonomiske motivet er selvsagt også til stede, og vi vil ikke starte en bedrift uten å tjene penger på den. Likevel er læringsprosess og erfaring den viktigste drivkraften.

6.1.5 Relasjoner

Gjennom arbeid mot og samarbeid med markedet ser vi det som svært nødvendig å skape gode kunderelasjoner. Som vi har fått bekreftet ut i fra læringssamtalene har våre tidlige kunder vært svært fornøyd med arbeidet vi har gjort, og inviterer oss til å ta del i prosessen i større grad enn hva som i utgangspunktet var tiltenkt. Vi tror dette i stor grad skyldes deres tillitt til oss, og følelse av at vi har gjort en forskjell for bedriften. Relasjon til kunden er også svært viktig for gjenkjøp og videre anbefaling fra våre kunder, noe vi også har oppnådd så langt.

Når det gjelder andre relasjoner har vi fått god hjelp fra Ungt Entreprenørskap i oppstartsfasen. Vi kommer til å benytte oss av dem så langt det er relevant, og ønsker også å oppsøke andre lignende instanser. Vi anser gode allianser og nettverk som kritisk for at vi skal lykkes, og er allerede i kontakt med

eventuelle samarbeidsbedrifter. Vi ønsker å kunne alliere oss med andre nyoppstartede bedrifter for å ha mulighet til gjensidig utnyttelse av nettverk, samt mulighet til å komme i kontakt med fremtidige potensielle kunder.

6.2 Tjenester og konsept

Som nevnt under konklusjonens markedsdel har vi vurdert om vi skal tilby ”alle mulige tjenester”, eller om vi skal spesialisere oss innenfor en spesiell kategori. Det kom svært tydelig frem fra dybdeintervjuene at intervjuobjektene anbefalte spesialisering, og det er nettopp dette vi ønsker å gjøre. På bakgrunn av dybdeintervjuene, markedsundersøkelsen, de forutsetningene vi har og det vi ønsker å jobbe med vil vi tilby markedsanalyse og digital kommunikasjon.

Når det gjelder markedsanalyse har vi allerede gjennomført et oppdrag, som gikk ut på planlegging av metodebruk, behovskartlegging, gjennomføring, anbefaling av tiltak og oppfølging. Prosessen omfatter dermed langt mer en bare en typisk spørreundersøkelse, og viktigheten av samhandling blir dermed stor. Vi ønsker i stor grad å involvere kunden i våre prosjekter, slik at vår leveranse står til deres forventninger, i tillegg til å øke tillitt til arbeidsprosessen. Som vi så i spørreundersøkelsene anses nytteverdi, kompetanse, skreddersøm og effektivitet som de viktigste faktorene for valg av konsulentselskap. Studentenes grad av profesjonalitet og kompetanse var de viktigste faktorene for konsulentselskap basert på studenter, og vi ønsker dermed å spille på nytteverdi og skreddersøm i tjenestene vi tilbyr. Effektivitet, kompetanse og profesjonalitet hos medarbeidere ser vi på som en selvfølge, og vi kommer til å jobbe for å forankre kompetanse, holdninger og profesjonalitet blant de som arbeider hos oss helt fra starten.

Vi har fått indikasjoner på at konsulenttenester innen digital kommunikasjon vil etterspørres i fremtiden, og det er en del av bakgrunnen for at vi ønsker å tilby slike tjenester. Vi har god kompetanse når det gjelder bruk og virkning av sosiale medier og andre digitale kommunikasjonsmidler, og vi tror slike type tjenester kan gjøre kommunikasjonen til vår målgruppe svært effektiv. Det at vi selv i stor grad vil markedsføre oss digitalt vil gi oss en unik mulighet til å vise målgruppen hvordan det kan gjøres, og at vi er gode på det.

Når det gjelder pris på tjenestene kommer vi til å ta en timespris på 600 kroner. Dette på bakgrunn av at gjennomsnittet av respondentene i undersøkelsen godtar denne prisen, samt at vi ikke ønsker å underprise oss da dette kan gå på bekostning av oppfattet kvalitet.

6.2.1 Markedsføring av tjenestene

For å selge våre tjenester, og ikke minst kommunisere vårt budskap på en best mulig måte er det sentralt at vi markedsfører oss mot målgruppen. Vi ønsker som nevnt å rette oss mot bedrifter innen bygg og anlegg og teknisk virksomhet, og ser det som svært nødvendig å tilpasse kommunikasjonen til disse. Vi ønsker å posisjonere oss som en profesjonell aktør som i stor grad benytter oss av studenter og nyutdannede, heller enn en aktør som utelukkende markedsfører seg som studentbasert. Bakgrunnen for dette er at vi vil skape troverdighet, og vise at organisasjonen også har ferdigutdannede konsulenter med bredere kompetanse og forståelse for markedet.

Vi har utarbeidet en kommunikasjonsstrategi hvor målet er å bygge et profesjonelt rykte, og posisjonere bedriften mot små og mellomstore bedrifter innen bygg og anlegg og teknisk virksomhet. Vi vil legge vekt på å kommunisere nytteverdi for kunden, på hvilke områder vår kompetanse ligger, tilbud av skreddersøm for hver enkelt kunde og effektive løsninger av prosjekter i tillegg til å ivareta kvalitet. Oversikt over kommunikasjonsstrategi og markedsaktiviteter finnes i vedlegg 11. Markedsaktivitetene første år vil basere seg på deltakelse på messer, bransjesamlinger, konferanser, bedriftsforum og lignende, aktiv bruk av nettside og blogg, PR, direkte kontakt via telefon og mail, samt presentasjoner i forbindelse med møter. Vi tror vi på den måten vil treffe målgruppen mest effektivt.

6.3 Oppsummering av konklusjon

Kort oppsummert ønsker vi gjennom verdiinnovasjon å tilby tjenester til et marked vi i dag anser som relativt uberørt. Det markedet vi ønsker å rette oss mot er små og mellomstore bedrifter i Trøndelag og Oslo innenfor bransjene bygg og anlegg og teknologisk virksomhet. Tjenestene vi vil tilby er markedsanalyse og digital kommunikasjon, og vi tror at vi ved å fokusere på skreddersøm, nytteverdi, effektivitet, profesjonalitet og kompetanse kan nå den målgruppen vi ønsker, samt legge til rette for at vi skal bli godt etablert og ha gode muligheter til å vokse fremover.

Referanseliste

- Abelia. 2012. "Konsulentbransjen – En forutsetning for et kunnskapsbasert Norge". Hentet 04. april 2012.
http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Abelia_konsulentrappport_web.pdf.
- Andresen, Svein og Øyvind Sæther. 2005. "Når bedrifter blir prosjekter". Hentet 15. februar 2012. <http://www.magma.no/naar-bedrifter-bli-prosjekter>.
- Brooke, Smith. 2011. "SUPER Consultants". *Benefits Canada* 35 (7): 24-28.
- Gottschalk, Petter. 2006. "Hva er et verdiverksted?". Hentet 26. mars 2012.
<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 AS – Norwegian Academic Press.
- Kim, W. Chan og Renée Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Klofsten, Magnus. 2009. *Affärsplattformen – entreprenören och företagets första år*. Stockholm: SNS Förlag.
- Kubr, Milan. 2002. *Management Consulting: A guide to the professions*. Fourth Edition. Geneva: International Labour Office.
- Schein, Edgar H.. 1999. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Valeriu, Curmei Cătălin, Ionescu Florin Tudor og Popescu Andrei. 2010. "The premises of strategic marketing planning implementation within small and medium sized enterprises." *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 20 (1): 730-735.

Varadarajan, Rajan. 2010. "Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premisses", *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (2): 119-140.

Wickham, A. Philip. 2006. *Strategic Entrepreneurship*. 4. Edition. Essex, England: Pearson Education Limited.

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler. 2008. *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. First European Edition. Berkshire, UK: McGraw-Hill Companies, Ink.

Vedlegg 1 – De åtte grunnsteinene

Grundsten	Låg nivå (L-nivå)	Mellannivå (M-nivå)	Hög nivå (H-nivå)
<i>Idé</i>	Någon formulerad og tydlig idé finns inte. Diffusa idéer kan finnas, men det finns ingen deklarasjon om vad foretaket ska vara verk-samt kring.	Det finns en grund-läggande og tydlig forståelse for det unika i foretaket's produkter og kun-nande. Det har tagit ett första steg mot en affärsidé.	En affärsidé finns i en första tappning. Den deklarerer användare, kunder, deras behov og vad som ska göras for att tillfredsställa beho-vet.
<i>Produkter</i>	Någon färdig pro-dukt finns inte. Till-gång till en funge-rande prototyp eller liknande kan finnas.	Den första produk-ten har tagits fram og den har testats hos tänkbara använ-dare.	En färdig produkt finns og den har accepterats av en eller flere viktiga referens kunder.
<i>Marknad</i>	Foretaket har inte klart for sig hvilken marknad det ska vända sig till. En inledande under-sökning kan ha pågått for att finna kundkategorier.	Foretaket har börjat välja ut relevante kundkategorier, men några priorite-ringar mellom dessa har inte gjorts.	Foretaket är på en grundläggande nivå klar over markna-den. Det finns en eller flere nischer definierade, til-lrækkligt store for att vara lønsomme.
<i>Organisation</i>	En fungerande organisasjonsstruktur saknas helt, några viktige funk-tioner har ännu inte byggt opp. Struktu-ren är helt informell og bygger på nær-het mellom perso-nerne.	En tilrækklig organi-sasjonsstruktur finns for att minske över-lappningen mellom funksjonerna. Den möjliggör en rimlig samordning av interne og eksterne aktiviteter.	En fungerande organisasjonsstruktur finns. Den gör det möjligt att han-tere problem, inte-grere, koordinere og samordne vik-tige funksjoner i og utanfor foretaket.

Grundsten	Låg nivå (L-nivå)	Mellannivå (M-nivå)	Hög nivå (H-nivå)
<i>Kompetens</i>	Erforderlig kompetens saknas inom såväl det affärsmässiga som det tekniska området.	Erforderlig kompetens finns i stort vad gjelder affärsmässige og tekniske kunnskaper. Den er relevant for den aktuelle situationen.	Aktører finns knutna till företaget, vilka har en hög kompetens kopplad till affärsmässighet og tekniske kunnskaper. Personerna kompletterar varandra på ett effektivt sätt.
<i>Drivkrafter</i>	Drivkrafter att utvikle og bygge opp företaget saknas helt. Personen eller personerna har andre avsikter med företaget, som att aktivt kunne bedrive en hobbyverksamhet.	Drivkraften att bygge opp ett företag er ikke særskilt påfallende. Engagemanget hos personerna er rett sterkt, men mer kopplad till den egne situationen.	I företaget finns minst en person med sterke drivkrafter att bygge opp ett företag. Det finns gjennomgående ett mycket sterkt engagemang hos personerna for företaget.
<i>Kundrelasjoner</i>	En tilrækkelig mængde og kvalitet saknas helt vad gäller kundrelasjoner. Företaget har ännu ikke fått igang någon försäljning.	En tilrækkelig mængde og kvalitet saknas vad gäller kundrelasjoner. En viss försäljning kan ha ägt rum, men den har karakteren av prov eller utvärdering till kunder.	En tilrækkelig mængde og kvalitet finns vad gäller kundrelasjoner. Kunderna har i hög grad accepterat företaget som leverantör. Det finns store chanser till återköp og försäljning till nye kunder.
<i>Övrige relationer</i>	En mangfold saknas vad gäller övrige relationer. Företaget har ännu ikke bygget opp relationer for att kunne tilføres viktige kompletterende resurser. Det saknas erforderligt kapital.	Någon påfallende mangfold finns ikke i övrige relationer. Företaget har dock etablert visse finansielle relationer som tillför erforderlich kapital.	En mangfold av övrige relationer finns. Genom dessa tilføres företaget kompletterende resurser, t ex i form av kapital, management, troværdighet eller någon annan viktig resurs.

Vedlegg 2 – Testskjemaer i Affärsplattformen

Idé <i>Nivå som måste oppnås: M</i>	Marknad <i>Nivå som måste oppnås: H</i>	1. Beskriv foretagens sätt å bearbeita marknaden. Bearbeitar foretaget marknaden på ett strukturert sätt, t ex gjennom egen personal, ombud eller inbyggingskunde (t ex OEM-kunde).
EGEN NIVÅ	EGEN NIVÅ	2. Vad karaktäriserar det segment eller den nisch som foretaget vender sig till? 3. Vilka kriterier finns for val av marknadssegment eller nisch? 4. Beskriv på vilket sätt foretaget kommuniserer med sine nuvarende eller potensiella kunder? 5. Avser foretaget å bearbeita kunder vertikalt (kunder i samme bransje eller med samme affärslogikk) eller horisontelt (erbjudande till kunder utanfor bransjgrensen)?
Organisation <i>Nivå som måste oppnås: M</i>	Produkt <i>Nivå som måste oppnås: H</i>	6. Beskriv kundnyttan som foretaget tillfor kundsegment eller nisch. 7. Hur skall kundsegment eller nisch videreutvikles for å foretaget skall kunne vaxe (gennem å mangfoldige eksisterende erbjudande eller øke omfanget av tilbudet)? 1. Beskriv status i produkt- eller konseptutvikling – finns medutviklende kunder? 2. Finns det någon viktig referenskunde beredt å verifisere kundnyttan? 3. Vad är det som gjort å man valt å utvikle just den här produkten i foretaget? 4. Finns det något som pekar på å foretaget bli- vit akseptert som troværdig leverantør? I så fall, på hvilket sätt? 5. Är det læmpligt å søke patent eller annet immaterialrettslig skydd for produkten/konseptet?
EGEN NIVÅ	EGEN NIVÅ	

<p>Kompetens Nivå som måste oppnås: M</p>	<p>1. Vilken är företagets kjernekompetens og hvilke er bærere av den?</p>	<p>Drivkrafter Nivå som måste oppnås: H</p>	<p>1. Varfor startades företaget?</p>
<p>EGEN NIVÅ</p>	<p>2. Beskriv den affärsmessiga kompetens som finns i företaget, t ex vad gäller affärsbedömning, marknadsföring og försäljning.</p>	<p>EGEN NIVÅ</p>	<p>2. Vem eller vilka är »motor« i företaget?</p>
<p>.....</p>	<p>3. Beskriv hvilken erfaring som finns av ledarskap i företaget og hur relevant den är.</p>	<p>.....</p>	<p>3. Vilka motiv finns att driva företaget idag?</p>
<p></p>	<p>4. Finns det tillgång till erfaringer av tidligere affärs-situasjoner?</p>	<p></p>	<p>4. Hur skulle man kunna beskriva medarbetarmotivasjonen og engagemanget i företaget – företagens kultur (själ)?</p>
<p></p>	<p>5. Beskriv den problemlösingsorienterede kompetensen i företaget.</p>	<p></p>	<p>5. Finns det väsentliga olikheter i syn på hur företagens verksamhet skall bedrivas? Beskriv i så fall dessa.</p>
<p></p>	<p>6. Vilken viktig kompetens saknas i företaget?</p>	<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p>7. Bedrives styrelsearbeite og hur?</p>	<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p>8. Finns det något system som minskar risken for kunskapsflykt (bonus, ägarskap etc)?</p>	<p></p>	<p></p>
<p>Kunder Nivå som måste oppnås: H</p>	<p>1. Finns kundkontakter? Beskriv hur de ser ut.</p>	<p>Övriga externa relationer Nivå som måste oppnås: M</p>	<p>1. Vilka relationer har företaget utöver kundrelasjoner (t ex finansiella, kunskapsmessiga og juridiska)?</p>
<p>EGEN NIVÅ</p>	<p>2. Hur många kunder har företaget og hur fördelar sig (i prosent) de fyra största?</p>	<p>EGEN NIVÅ</p>	<p>2. Hur tryggar företaget sin kompetensforsörjning?</p>
<p>.....</p>	<p>3. Beskriv i hvilken grad företaget har återköpande kunder ?</p>	<p>.....</p>	<p>3. Har man haft problem att få den support från externa stödjande aktörer som behövs for företagens utveckling?</p>
<p></p>	<p>4. Vilka är de viktigaste gemensamma reaktionerna hos kunderna t ex vid provforsäljning ?</p>	<p></p>	<p>4. Beskriv huruvida företaget är öppet mot omvärld, (t ex positiv till allianser og nätverk).</p>
<p></p>	<p>5. Hur hanteras eventuelle reklamationer? Beskriv.</p>	<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p>6. Hur arbetar man med kundvård og eftermarknad? Beskriv.</p>	<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p>7. Hur opplevs potentialen hos befintlige og eventuellt tillkommande kunder? (Är affären »skalbar«?)</p>	<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p>8. Hur bör man agere for att flere kunder skall vælge företaget som leverantör?</p>	<p></p>	<p></p>

Vedlegg 3 – Pyramid structure of business plan

Table 19.1 Pyramid structure of business plan

Key point

Invest in this venture!

Supporting questions

1. Is there a gap in the market for this product/service?	2. Does this market have potential?	3. Why will this innovation fill that gap?	4. Can this innovation be delivered profitably and at acceptable risk?	5. Does the venture have a long-term future?	6. Are the proposers the right people to deliver it?
---	-------------------------------------	--	--	--	--

Arguments

Individuals have these needs in relation to this product category Current offerings fail to meet these needs satisfactorily Recent developments in the product category still leave these needs unmet	Assumptions about market definition Demand in this sector is high and is likely to grow Market conditions offer potential to new entrants	This innovation meets customer needs better than anything currently on offer. It offers unique and attractive benefits This innovation is new and original Technological and organisational capabilities are in place to effect delivery to market	Pricing is sufficient to cover unit production costs Long-term profits will sustain necessary investment Distribution route is available Promotional plans have been thought through and costed Risk has been assessed and its management considered	Venture has a sustainable competitive advantage It is delivering something of value; it is doing so in a unique way; competitors can be fended off Advantage will be gained in terms of costs, strategic assets, innovation capabilities, reputation and/or organisational architecture Options for future expansion have been considered	Managerial experience, capabilities and motivation
---	---	--	--	--	--

Evidence

Primary and secondary customer research Competitor analysis Product evaluation	Rationale for market definition Market research: market size, growth rate and structure Existing supply structure PEST analysis	Primary and secondary customer research Product testing and trials Evidence of technical and organisational capabilities	Costing data and financial projections Assumptions about output volumes, prices, costs and demand conditions Competitor costs and investment benchmarks Evaluation of promotional plans and distribution routes Scenario analysis	Strategic analysis of venture and competitors Explanation as to why competitive advantage will be gained and sustained	Managers' CVs Evidence of relevant experience, qualifications, sector knowledge and previous successes Evidence supporting leadership abilities
--	--	--	---	---	---

Vedlegg 4 - Intervjuguide

Intervjuprosessen

- Presentasjon av de som er tilstede og KO Consulting
- Forklare hva intervjuet skal brukes til
- Presentasjon av undersøkelsen – hva den omhandler og formålet
- Intervjuets form
 - o Tar 30-60 minutter
 - o Ønsker en samtalepreget form
- Informere om at vi tar notater og/ eller forespørsel om å benytte lydopptak
- Eventuelle spørsmål før vi setter i gang

Innledning

- Ber respondenten fortelle litt om seg selv, sin stilling og eventuelle andre relevante erfaringer

Hvem benytter seg av konsulenttenester?

- Hva kjennetegner SMB?
 - o Annet enn økonomiske faktorer og antall ansatte
- Hvilke utfordringer står dette markedet ovenfor, i forhold til for eksempel større bedrifter?
- I hvilken grad benytter SMB av eksterne konsulenter?
 - o Hvilke tjenester benytter de seg av?
- Hvordan er SMBs tilbøyelighet til å benytte seg av eksterne konsulenter?
 - o Har de økonomi til det?
 - o Ser de viktigheten/nytteverdien av det?
 - o Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke nevneverdige forskjeller er det mellom SMB i forskjellige bransjer?
 - o Hvem benytter seg i størst grad av eksterne konsulenter?
 - o Er det forskjellige atferd i forskjellige bransjer?
 - o Er det forskjellige holdninger i forskjellige bransjer?
- I hvilken grad undersøker/analyserer SMB kundene og markedet de opererer i?
 - o Hvordan gjør de det?
 - o Hvem gjør det?
- I hvilken grad benyttes konsulenter innenfor markedsarbeid?
 - o Ser de nytteverdi/ viktighet av det?
 - o Hva får de hjelp til?
 - o Har de behov for hjelp?

Hvilke kriterier bestemmer valg av konsulenttenester?

-
- Hvilke faktorer er viktige for SMB i valg mellom leverandører?
 - Dersom et konsulentselskap hadde vært drevet utelukkende av studenter og nyutdannede, tror du da at faktorene over hadde vært annerledes?
 - o Hadde de i det hele tatt vurdert å benytte seg av slike tjenester?
 - I hvilken grad har SMB mulighet til å benytte seg av konsulenttjenester?
 - o Økonomi

Hvilken tilbøyelighet til å kjøpe konsulenttjenester i fremtiden har bedriftene?

- Hvordan er tilbøyeligheten til SMB for å benytte seg av eksterne konsulenter?
 - o I hvilken grad gjøres dette i dag?
 - o Tror du det vil endre seg i fremtiden?
 - o Hvilke tjenester vil være mest aktuelt å benytte seg av i dag?
 - o Hva vil bli mest aktuelt i fremtiden? Noen år fremover?
- Hvilke oppgaver trenger SMB-bedrifter hjelp til å gjennomføre i fremtiden?
- Hvordan tror du rådgivingsbransjen kommer til å utvikle seg de neste fem årene?
 - o Hvordan tror du det vil være innenfor markedsarbeid?
- Hvem tror du det er mest sannsynlig at ønsker å benytte seg av tjenester innenfor strategisk markedsføring i fremtiden?
 - o *Intervjuer: Forklare hva som legges i strategisk markedsføring*
- Hvem tror du har mest behov for tjenester innenfor strategisk markedsføring i fremtiden?

Hva skal til for at et konsulentselskap basert på studenter og nyutdannede skal lykkes?

- Vil SMB vurdere å benytte seg av en slik bedrift?
- Hvilke kriterier vil SMB vektlegge for et samarbeid?
 - o Hvordan skiller dette seg fra kriteriene for øvrige selskaper?
- Hvilket prisnivå bør man legge seg på sammenlignet med "den generelle markedsprisen"?
 - o Hvilken timepris ser du for deg at SMB vil betale for konsulenttjenester innen markedsarbeid?
- Hvilke fordeler bør man fokusere på sammenlignet med andre aktører?
 - o Hvordan bør man markedsføre seg?
 - o Hvilke faktorer kan være hensiktsmessige å fokusere på?

- Hva skal til for at man skal lykkes i oppstartsfasen?

Til slutt

- Er det noe du til slutt vil legge til som vi ikke har vært inne på tidligere i samtalen, men som du anser som relevant?
- Takke for intervjuet

Vedlegg 5 - Spørreskjema

Utskrift fra Surveymonkey.com

Konsulent tjenester

***1. Har du tidligere benyttet deg av konsulent tjenester?**

Ja

Nei

2. Hvilke Konsulent tjenester benyttet du deg av?

Markedsanalyse

Strategitredning

Ledelse- og organisasjonsutvikling

Markedføring

Økonomisk rådgivning (regnskap, revisjon, m.m)

Kommunikasjonsrådgivning

PR-rådgivning

Digital kommunikasjon (sosiale medier, nettside, m.m)

HR

Annet (vennligst spesifiser)

3. Hva er de(n) viktigste årsaken(e) til at du ikke har benyttet deg av konsulent tjenester tidligere (velg inntil tre)?

Det er ikke relevant for min bedrift

Det er for dyrt

Konsulentene forstår seg ikke på min bedrift

Vi løser alle problemstillinger innad i bedriften

Det er for tidkrevende

Det er for avansert

Tjenestene er ikke skreddersydd til min bedrift

Jeg har ikke oversikt over hva som tilbys

Annet (vennligst spesifiser)

Konsulenttjenester

***4. I hvilken grad tror du at du kommer til å benytte deg av følgende konsulenttjenester i fremtiden?**

	Svært liten grad	Liten grad	Verken liten eller stor grad	Stor grad	Svært stor grad
Markedsanalyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse- og utviklingsorganisasjonsutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomisk rådgivning (regnskap, revisjon, m.m)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjonsrådgivning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PR-rådgivning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital kommunikasjon (sosiale medier, nettside, m.m)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annet (vennligst spesifiser)

***5. Tenk deg at du i fremtiden skal benytte deg av konsulenttjenester, vurder utsagnene under i forhold til hvor viktige de vil være i ditt valg av konsultantselskap**

	Svært viktig	Uviktig	Verken viktig eller viktig	Viktig	Svært viktig
Konsulentenes kompetanse på fagområdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulentenes erfaring på området	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pris på tjenestene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tidforbruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nytteverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grad av rykte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikkerheten til min bedrift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annet (vennligst spesifiser)

Konsulent tjenester

***6. Dersom utsagnene under var sanne, i hvilken grad ville de påvirket din tilhøyelighet til å kjøpe konsulent tjenester i positiv retning?**

	Svært liten grad	Liten grad	Verken liten eller stor grad	Stor grad	Svært stor grad
Det blir billigere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det blir mindre tidkrevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulentene blir mer erfarne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulentene får bedre kompetanse på området	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulentene blir mer nyttenkende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulentene har gode referanser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noen jeg kjenner har benyttet konsulentene tidligere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annet (vennligst spesifiser)

***7. Dersom et konsultentselskap basert på studenter kunne tilby de tjenestene din bedrift var ute etter, ville du da vurdert å bruke denne fremfor en annen bedrift?**

- Ja
 Nei

***8. Tenk deg at du benyttet deg av et konsultentselskap basert på studenter. Vurder faktorene under i forhold til viktigheten for et eventuelt samarbeid.**

	Svært viktig	Uviktig	Verken viktig eller viktig	Viktig	Svært viktig
Studentenes kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studentenes tidligere erfaringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studentenes grad av profesjonalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studentenes tilgang på mentorer som forelesere og lignende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studentenes grad av nyttenking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annet (vennligst spesifiser)

Konsulenttjenester

9. Dersom du skal benytte deg av et konsulentselskap basert på studenter, hvilken timoppris ser du for deg at du vil være villig til å betale?

- Under 100 kroner
- 101-200 kroner
- 201-300 kroner
- 301-400 kroner
- 401-500 kroner
- 501-600 kroner
- 601-700 kroner
- 701-800 kroner
- 801-900 kroner
- 901-1000 kroner
- 1000 kroner eller mer

Helt til slutt ønsker vi at du svarer på noen bakgrunnsopnemål i forhold til din bedrift

***10. Hvilken bransje tilhører din bedrift?**

***11. Til hvilke kunder selges deres produkt/tjenester?**

- Forbrukere
- Bedrifter
- Forbrukere og bedrifter
- Offentlig

Annet (vennligst spesifiser)

Konsulent tjenester***12. Hvor mange ansatte er det i din bedrift?**

- 4 eller færre
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61 eller fler

13. I hvilket fylke er din bedrift?

- Sør-Trøndelag
- Nord-Trøndelag
- Oslo

Annet (vennligst spesifiser)

Vedlegg 6 – Sammendrag dybdeintervjuer og læringsamtaler**Marianne Rygvold**

Mener at alle bedrifter i teorien er tilbøyelige til å benytte seg av konsulenttjenester, men at de som står overfor valg, omstruktureringer eller lignende vil være mest tilbøyelige. Tror SMB i stor grad benytter seg av konsulenttjenester innen økonomiske spørsmål, men at det også for mange vil være svært aktuelt med hjelp innen markedsføring, reklame og markedskommunikasjon. Her nevnes særlig markedsundersøkelser som aktuelt. Man vil på SMB-markedet være avhengig av at man gjør et godt innsalg som konsulent og tidlig får en god kjemi. I tillegg vil kriterier som pris, nytteverdi og gode referanser være sentralt. Tilbøyeligheten til å kjøpe konsulenttjenester er konjunkturavhengig, da det i oppgangstider vil være økt fokus på å utvikle bedriften og tenke langsiktig. For et konsulentselskap bestående av studenter og nyutdannede vil det for å lykkes være sentralt å tidlig overbevise potensielle kunder om at man har den nødvendige kompetansen. Hvis man klarer å kombinere en kvalitetstjeneste med en litt lavere pris, vil man ha god mulighet til å få fotfeste. Et konsulentselskap basert på studenter og nyutdannede kan ha gode muligheter til å få solgt seg inn på markedsrettede tjenester, eksempelvis ved å tilby markedsundersøkelser og tilhørende oppfølging. Det kan være hensiktsmessig å legge seg på en lavere timepris enn konkurrentene, eksempelvis en timepris på mellom 700 og 800 kroner.

Stein Ivar Strøm

Hos bedrifter med produkter som har godt potensiale, men som ikke har kompetanse innenfor hvordan man skal markedsføre og få solgt sitt produkt, vil det ofte være på plass med hjelp fra konsulenter. Her kan eksempelvis noen bedrifter som er særlig sterke på teknologisk utvikling nevnes. Bedrifter som etterspør konsulenttjenester vil ofte etterspørre kompetanse på et spesielt felt, og ønsker derfor spesialister fremfor generalister. I SMB jobber ofte få personer med komplekse oppgaver, noe som fører til tidspress og at konsulenter blir hentet inn for å ta seg av arbeidsoppgaver man ikke har tid til internt i bedriften. Kriterier for valg kan være oppdatert kompetanse, tid til rådighet internt i bedriften, samt om bedriften er i en økonomisk situasjon som tilsier at det er åpent for å bruke penger på konsulenttjenester. Bruk av konsulenttjenester varierer ofte i takt med konjunkturer, og man i oppgangstid trolig være tilbøyelig til bruke mer penger på

konsulenttjenester. Mange vil tenke at et konsulentselskap drevet av studenter og nyutdannede representerer noe spennende og nytenkende. Fersk og oppdatert kompetanse skiller seg fra mye av den kompetansen som befinner seg på markedet i dag. Lave priser vil ikke være lurt, ettersom dette kan tolkes som et uttrykk for dårligere kvalitet enn hva konkurrentene kan tilby. I tillegg nevnes nettverk og spesialisering som sentralt.

Jon Uthus

Flere SMB har gode produkter med stort potensial men er dårlige på kommersialisering, profilering og marked, noe som gjør det aktuelt for disse å benytte konsulenttjenester. Blant annet kan teknologibedrifter og bedrifter innen bygg og anlegg være aktuelle. Konsulenttjenester som benyttes i forhold til markedsmessige forhold er ”i vinden”, og vil være relevante også i fremtiden. Kriterier for valg av konsulenttjenester kan være skreddersøm til bedriftene, produktkunnskap og spesialkompetanse innenfor det området man skal hjelpe til på. Man bør også besitte tverrfaglig kompetanse, slik at man kan være en ressurs på flere områder innad i bedriften. For et konsulentselskap drevet av studenter og nyutdannede vil det være viktig å spesialisere seg, slik at man har en tydelig profil på hva som er kompetansen i selskapet, samt å ha en klar formening om hvilke segmenter det er aktuelt å rette seg mot. I tillegg vil relasjoner og referanser være avgjørende. At man er fersk i konsulentverden kan være et fortrinn, og man kan sikre skreddersøm siden man ikke baserer alle oppdrag på tidligere erfaringer.

Geir Tore Mathisen

De som har behov for konsulenttjenester vil ofte befinne seg i omstillingsprosesser, stå overfor usikkerhet eller mangle kompetanse på et visst område internt. Hvilke konsulenttjenester som benyttes i dag varierer veldig fra bedrift til bedrift, men eksempelvis offentlige virksomheter og IT-bedrifter innenfor SMB-markedet tenderer til å ha markedskunnskap som en svak side. Ved valg av konsulenttjenester vil troverdighet, merverdi utover det kunden kan skape selv, samt hvordan man fremstår for kunden være viktig for at det skal kunne bli et samarbeid. Flere bedrifter vil være tilbøyelige til å benytte konsulenter til å ta seg av det de anser som småoppgaver, mens de selv fokuserer på de mer komplekse. For at et konsulentselskap drevet av studenter og nyutdannede skal lykkes vil det være et viktig poeng at markedsfører seg på lik linje med andre

selskaper, og fokuserer på den kompetansen man sitter inne med. Andre viktige faktorer vil være markedskartlegging, nettverk og et lavere prisnivå enn konkurrentene. Sistnevnte trenger ikke være veldig lav, men lavere enn den generelle markedsprisen.

Roar Uglem

Selbu Næringsforum benytter seg av konsulenttjenester på grunn av behov for kompetanse, nettverksbygging og for liten kapasitet på tid til å kunne gjøre oppgavene selv. Områder de ser for seg kan være aktuelle å benytte seg av konsulenttjenester innenfor er markedsundersøkelser, strategiutredninger, markedsføring og digital kommunikasjon. Og kriterier som vektlegges ved valg av konsulenttjenester oppgis å være kompetanse, pris og skreddersøm. Det at KO Consulting er en studentbedrift hadde liten innvirkning på forventningene til prosjektutførelsen.

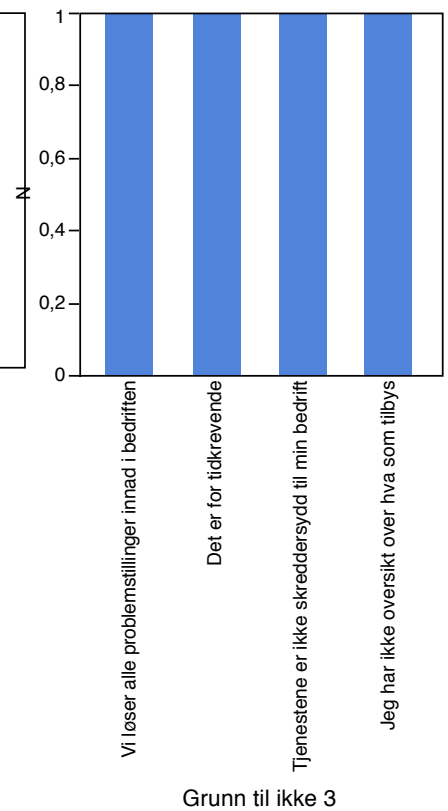
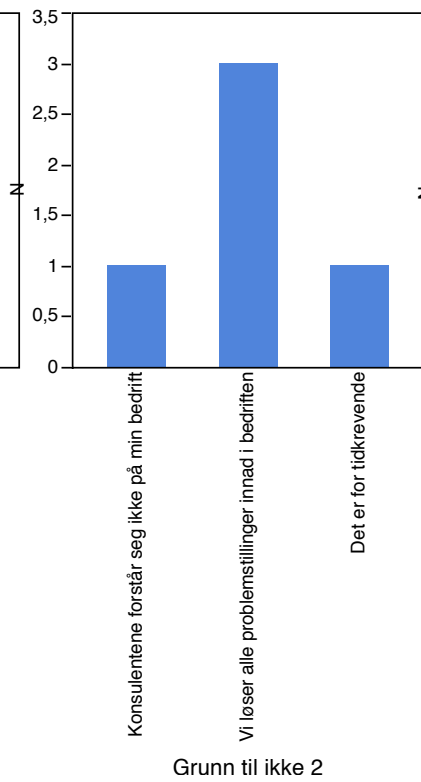
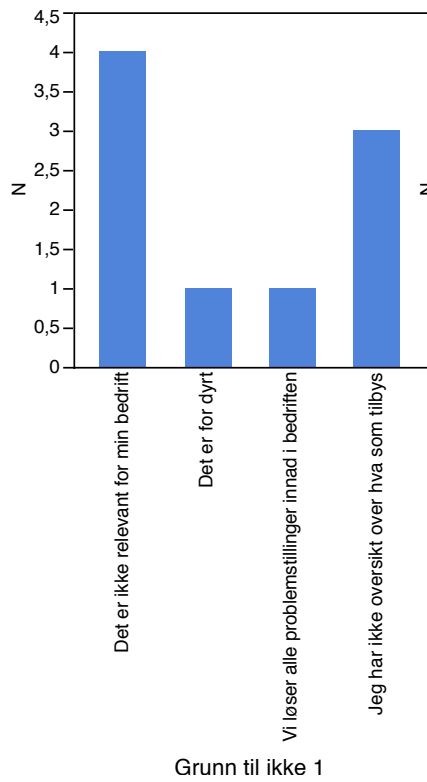
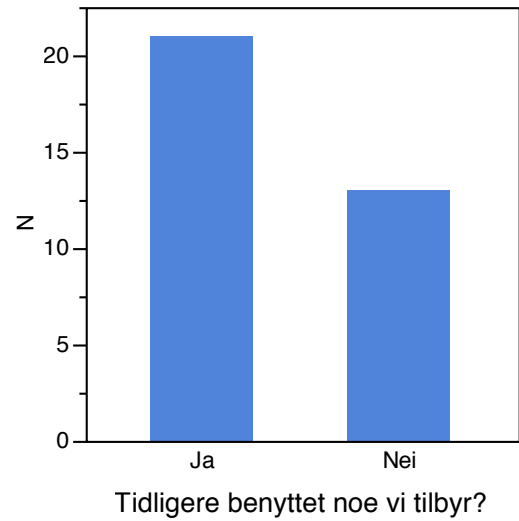
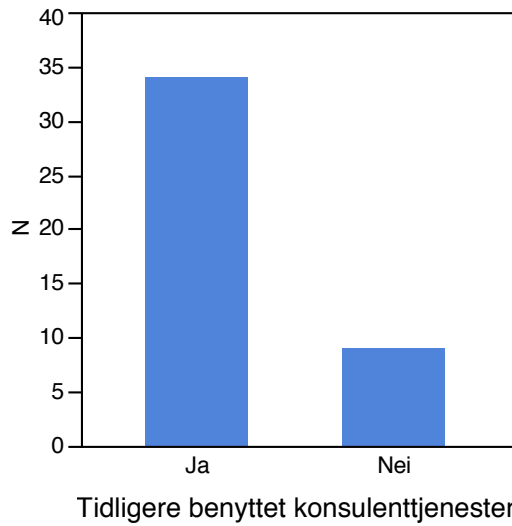
Ut i fra opplysningene vi fikk ovenfor gikk vi nærmere inn på samarbeidet og hvordan dette har fungert. Vi fikk da følgende tilbakemeldinger; KO Consulting fremstod fra første møte ryddige, profesjonelle, hyggelige og lyttende. Dere var godt forberedt, og hadde kunnskap om oppgaven og om Selbu. De videre møtene var avklarende og konkrete, og e-postdialog i forkant bidro til kjappe og gode møter. Jeg opplevde at dere tidlig hadde god forståelseevne for oppgaven, og at fremdriftsplan var realistisk og godt beskrivende, at prisoverslag og timeforbruk var meget tilfredsstillende, samt at kontrakten var profesjonell og dekkende. Den løpende dialogen med ett kontaktpunkt i KO Consulting var meget god, og tilbakemeldinger ble gitt innen nødvendige frister. Det var meget god kvalitet på dokumenter slik som spørreskjema og intervju, og det har bare vært positive tilbakemeldinger fra respondenter. Presentasjonen hadde godt innhold og layout, men språket kunne vært noe mer tilpasset. Rapporten var oversiktlig, ryddig og konkret, og enkel å forstå for analytiske vurderinger. Har hatt full tillit til KO Consulting hele veien, og personene som har jobbet med prosjektet har vært serviceorienterte, selgende, lyttende og tillitsvekkende, med betryggende kompetanse. Leveransen av prosjektet stod absolutt til forventningene, og det ble levert meget godt i forhold til punktene som ble vektlagt ved valg av konsulenter. SNF er meget godt fornøyd med prosessen.

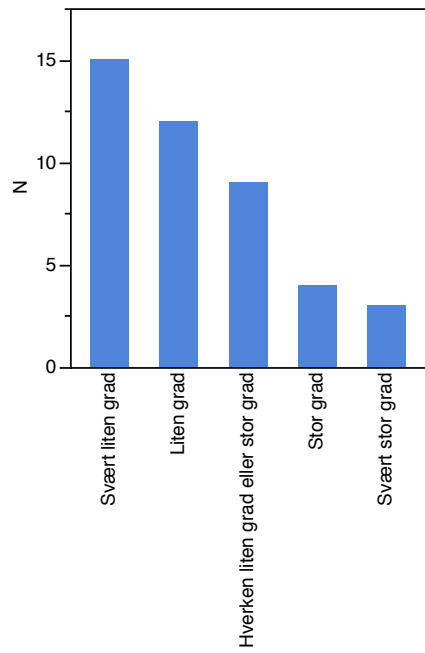
Kristian Opsahl

Vinstra Karosseri benytter seg av konsulenttjenester for oppgaver hvor det kreves kompetanse utover den som finnes i bedriften. De har i liten grad benyttet seg av konsulenter innen markedsrettede tjenester tidligere, men har ved noen anledninger sett det som hensiktsmessig. De ser for seg at det i fremtiden kan være aktuelt å benytte seg av konsulenttjenester for mindre oppgaver, slik som å drifte nettside, gjennomføre enkel markedsføring eller for markedsundersøkelser. Ved valg av konsulenter er de viktigste kriteriene kompetanse og mulighet for skreddersøm, mens pris i en viss grad vil være viktig. For prosjektet som ble gjennomført var tidsforbruket sentralt, ettersom jeg trengte rask leveranse. At KO Consulting er en studentbedrift bidro til litt lavere forventninger, men de var fortsatt relativt høye.

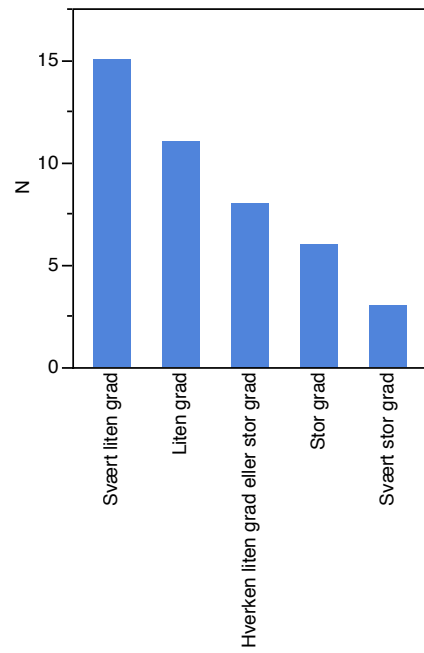
Ut i fra opplysningene vi fikk ovenfor gikk vi nærmere inn på samarbeidet og hvordan dette har fungert. Vi fikk da følgende tilbakemeldinger; KO Consulting fremsto fra begynnelsen av som profesjonelle, og jeg oppfattet at de tidlig hadde god forståelse av prosjektet. Det meste av kontakten foregikk over telefon og e-post, og jeg følte KO Consulting var enkle å få kontakt med og at dette fungerte svært bra. Jeg ble holdt oppdatert underveis i prosjektet, noe jeg følte var nyttig ettersom jeg da kunne komme med innspill og forslag. Fremdriftsplan og kontrakt var profesjonelt utformet og jeg hadde ingenting å utsette på noen av dem. Den endelige rapporten var bedre enn forventet, og jeg er svært fornøyd med prosjektgjennomføringen og representantene fra KO Consulting. Jeg vil vurdere bedriften også for videre oppdrag.

Vedlegg 7 – Presentasjon av svar knyttet til spørreskjema

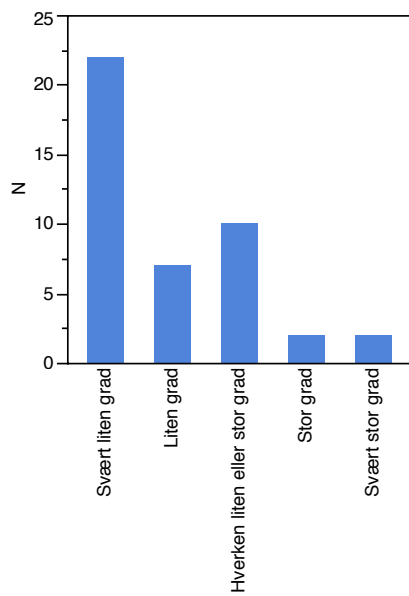




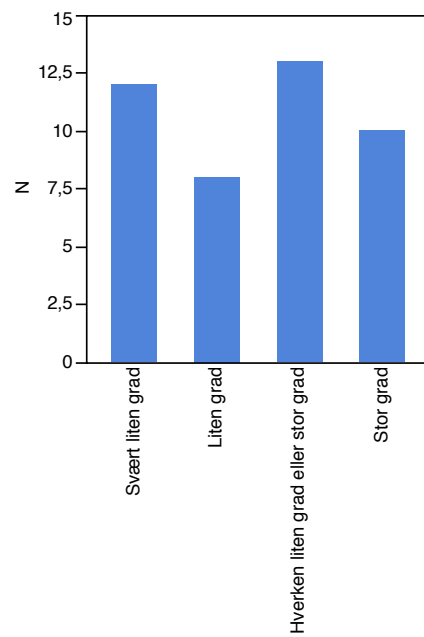
Fremtiden: markedsanalyse



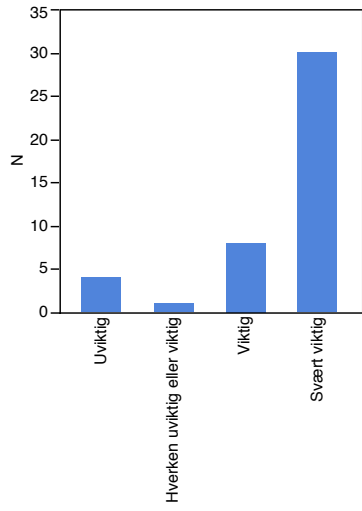
Fremtiden: Markedsføring



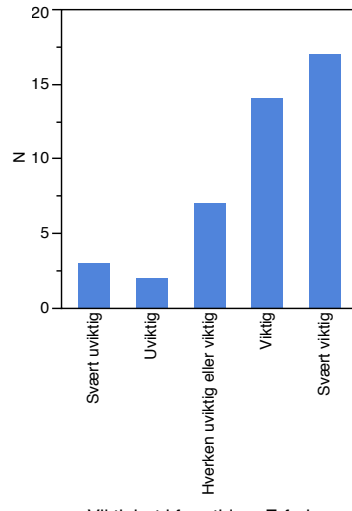
Fremtiden: kommunikasjon



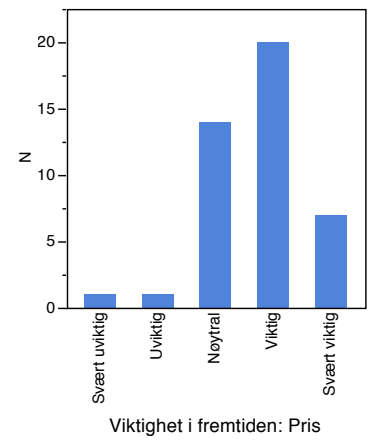
Fremtiden: Digital kommunikasjon



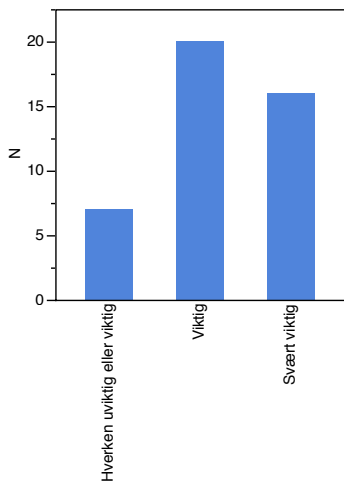
Viktighet i fremtiden: Kompetanse



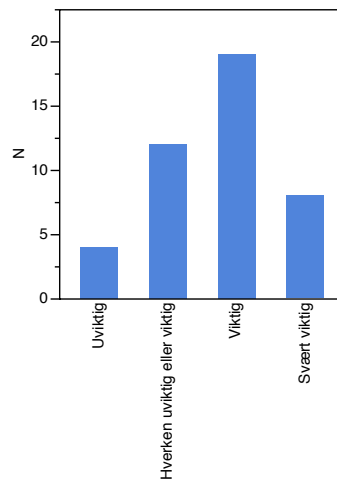
Viktighet i fremtiden: Erfaring



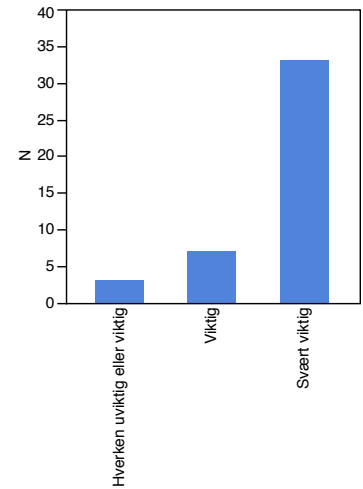
Viktighet i fremtiden: Pris



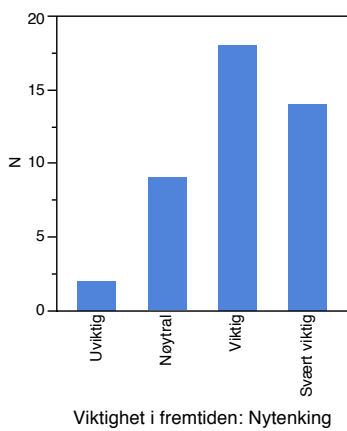
Viktighet i fremtiden: Effektivitet



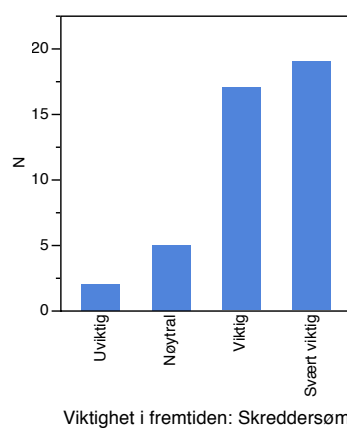
Viktighet i fremtiden: Tidsforbruk



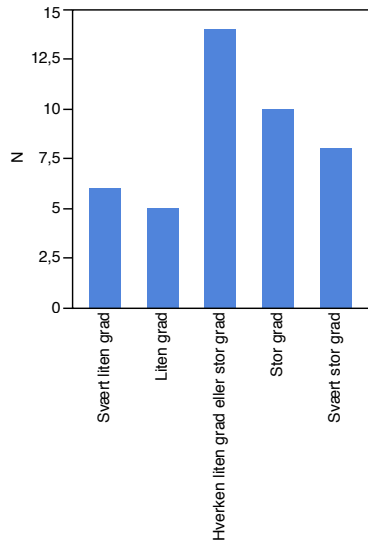
Viktighet i fremtiden: Nytteverdi



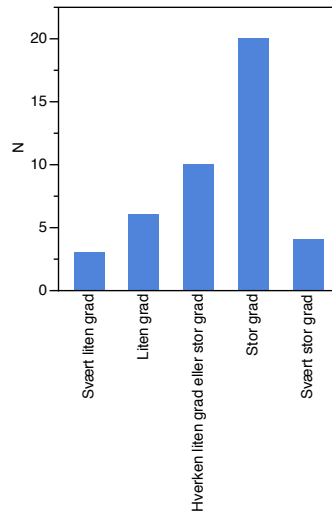
Viktighet i fremtiden: Nytenking



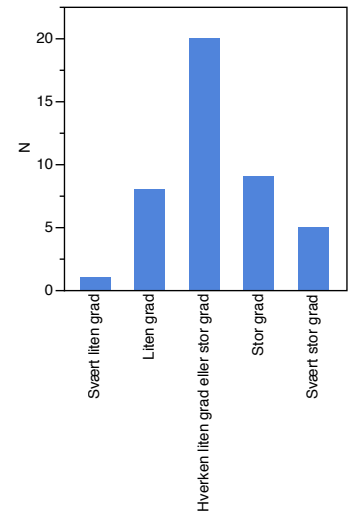
Viktighet i fremtiden: Skreddersøm



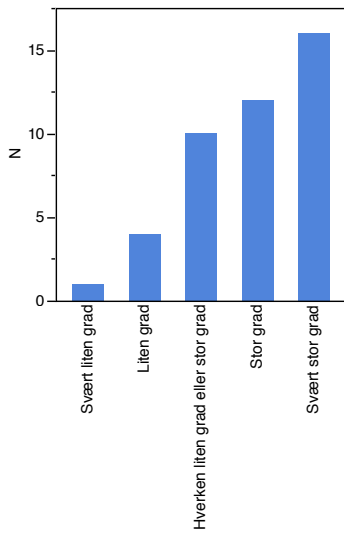
Sann: Tilbøyelighet: Billigere



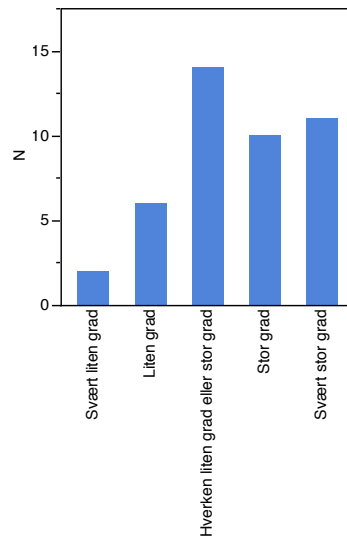
Sann: Tilbøyelighet: Tidkrevende



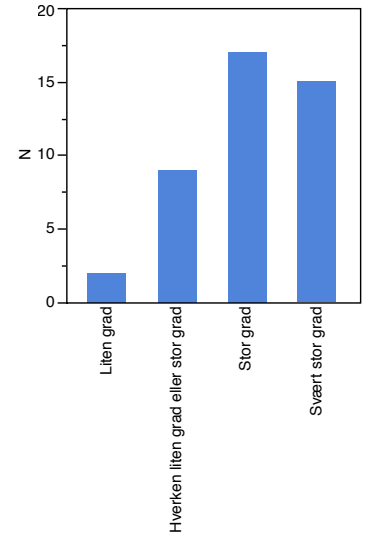
Sann: Tilbøyelighet: Erfarne



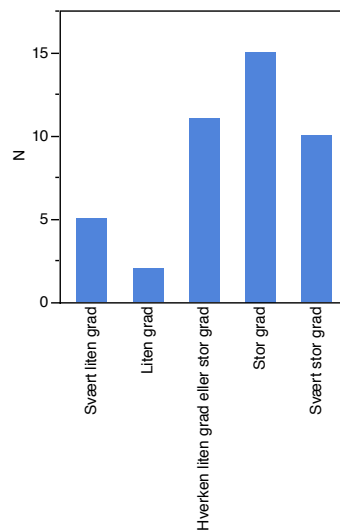
Sann: Tilbøyelighet: Kompetanse



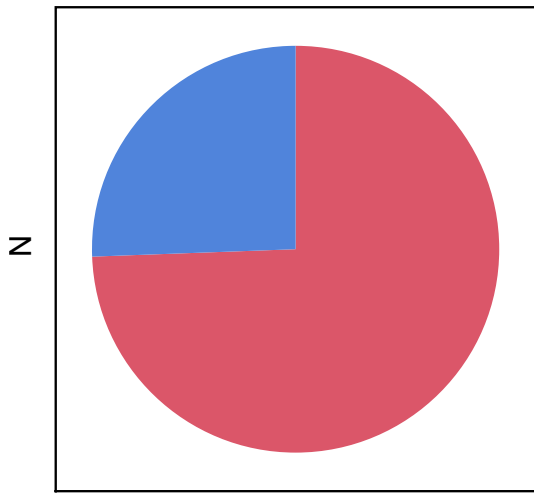
Sann: Tilbøyelighet: Nytenkende



Sann: Tilbøyelighet: Referanser

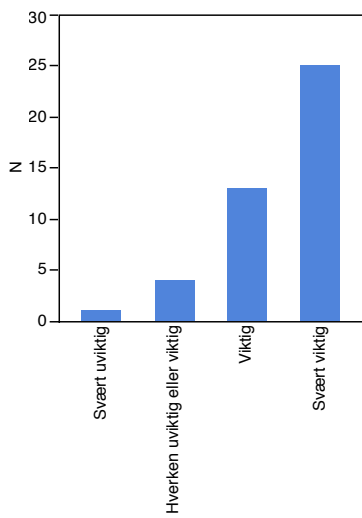


Sann: Tilbøyelighet: Noen jeg kjenner

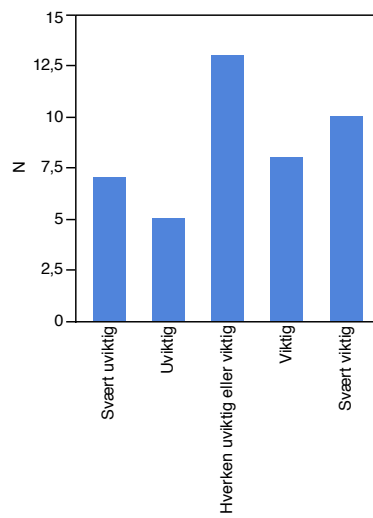


Vurdere studenter?

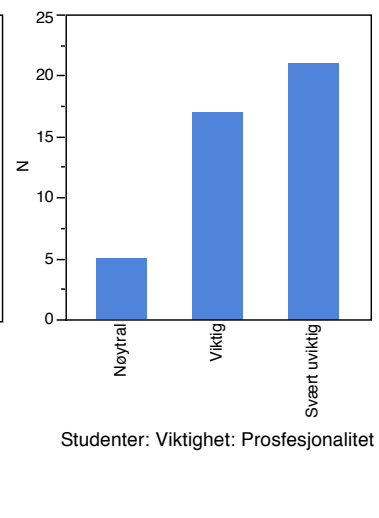
Vurdere studenter? ■ Ja ■ Nei



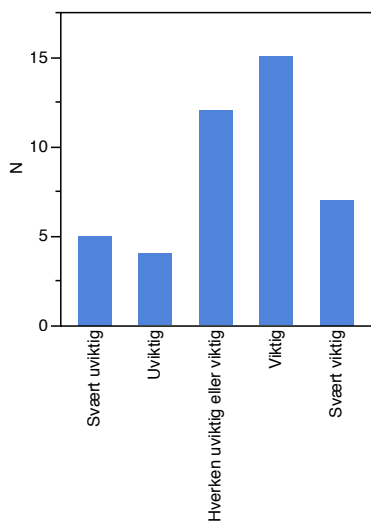
Studenter: Viktig: Kompetanse



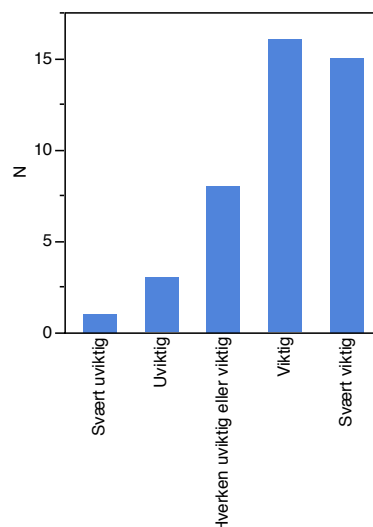
Studenter: Viktig: Erfaringer



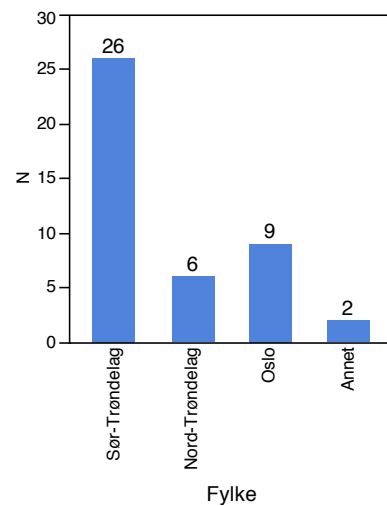
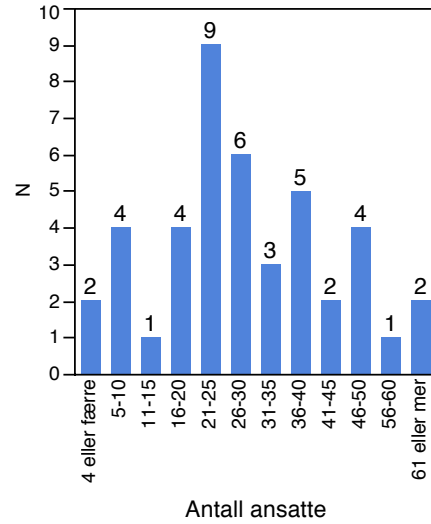
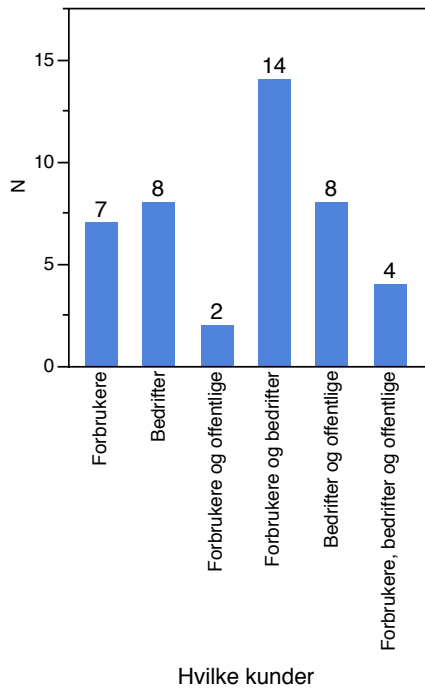
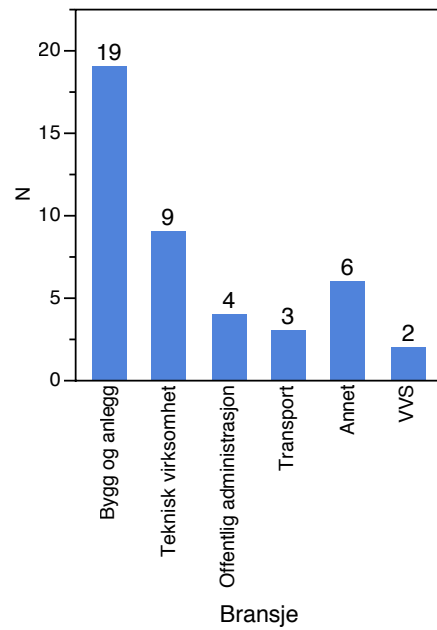
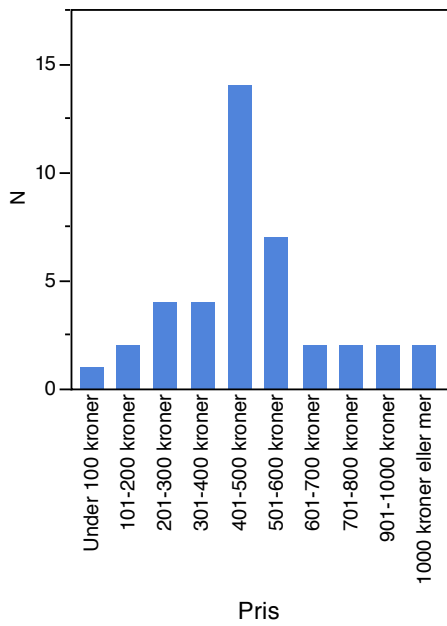
Studenter: Viktighet: Profesjonalitet



Studenter: Viktig: mentorer



Studenter: Viktighet: Nytenking



Vedlegg 8 – Driftsbudsjett

Budsjett

År	2012	2013
<u>Inntekter</u>		
Salgsinntekter	kr 840 000,00	kr 2 940 000,00
SUM INNTEKTER	kr 840 000,00	kr 2 940 000,00
<u>Kostnader</u>		
Lønn		kr 2 500 000,00
Reisekostnader	kr 10 000,00	kr 30 000,00
SAS JMP	kr 7 000,00	kr 7 000,00
IT (nettside, domene, mail)	kr 10 000,00	kr 5 000,00
Markedsføring	kr 5 000,00	kr 10 000,00
CRM-system		kr 15 000,00
SUM KOSTNADER	kr 32 000,00	kr 2 567 000,00
DRIFTSRESULTAT	kr 808 000,00	kr 373 000,00

Grunnlag for salgsinntekt

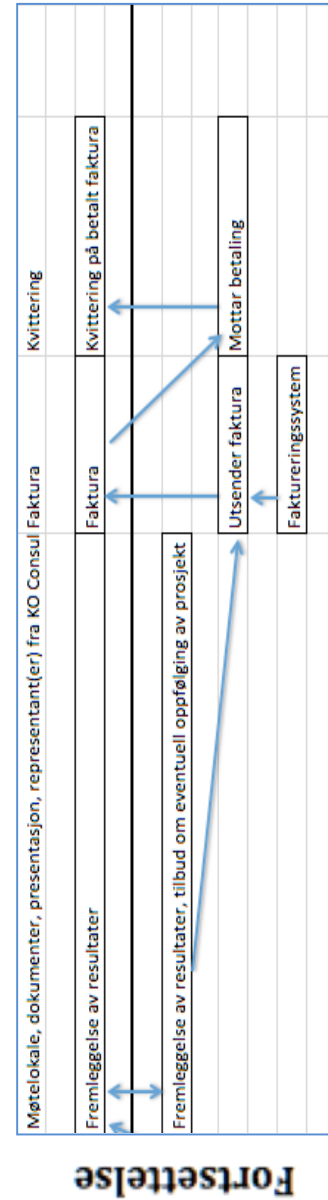
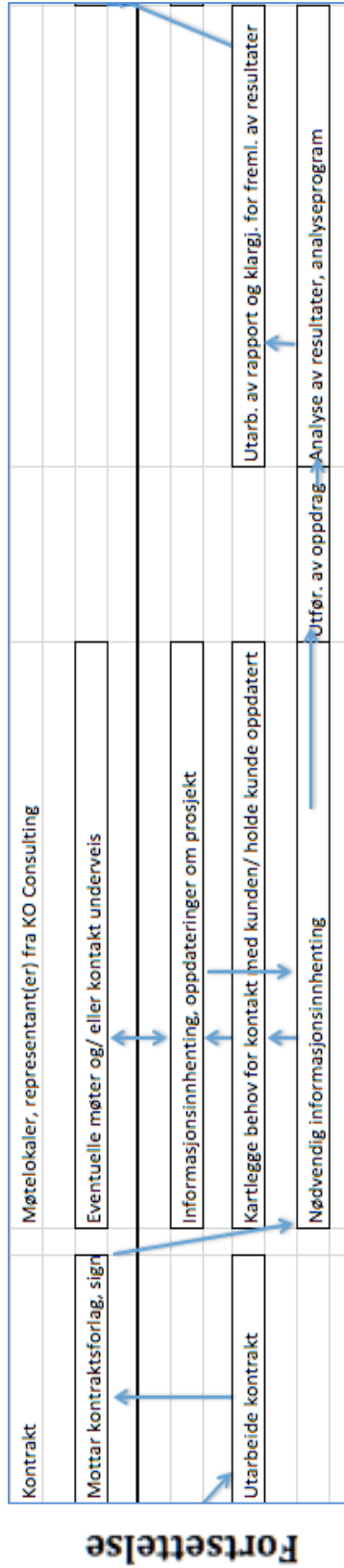
År	1	2
Timesats	kr 600,00	kr 600,00
Antall prosjekter	20	70
Timeforbruk per prosjekt	70	70

Vedlegg 9 – Kompetansematrise

Egen vurdering av kompetanse på en skala fra 1 (lavest) til 5 (høyest)	Markedsanalyse	Markedsføring	Salg	Økonomi	Personalhåndtering	Prosjektledelse		Kommunikasjonsevne	Selgeregenskaper	Forhandlingsevne	Initiativ og engasjement	Sosial kompetanse	Nettverk
Trude Kjellgreen Daglig leder Styrenestleder	5	5	5	4	5	5		5	4	5	5	5	5
Kristina Opsahl Styreleder Markeds- og salgsansvarlig	5	5	5	3	4	5		5	5	5	5	5	5
Per Olav Myhre Økonomiansvarlig	3	3	3	5	5	4		5	4	5	3	5	4

Vedlegg 10 – Service Blueprint

Fysisk bevis	Møtelokale, dokumenter, representant(er) fra KO Consulting	Møtelokale, dokumenter, representant(er) fra KO Consulting	Møtelokale, dokumenter, representant(er) fra KO Consulting
Kunde	Tar kontakt	Møte med KO Consulting	Nytt møte
Onstage		Kartlegge hva kunden ønsker, omfang av prosjekt, tilnærming	Fremlegge forslag på ref.vilk., strategi og plan for prosj., evt. forhandlinger
Backstage	Vurdere kap. for forespeilet prosjekt		Forberede strategi og plan for prosjektet
Støtteprosesser	Booke/ klargjøre møterom	Innhente nødvendig informasjon	



Vedlegg 11 – Kommunikasjonsstrategi og markedsaktiviteter

Kommunikasjonsstrategi:

Mål	Bygge et profesjonelt rykte og posisjonere bedriften.
Formål	PR og merkevarebygging, vekke potensielle kunders interesse.
Målgruppe	Bedrifter innen bygg og anlegg og teknisk virksomhet i Oslo og Trøndelag.
Innhold	Hva KO Consulting kan tilby. Vektlegging av nytteverdi for kunder, på hvilke områder vår kompetanse ligger, tilbud av skreddersøm for hvert enkelt prosjekt og effektiv løsning av prosjekter men med ivaretatt høy kvalitet. I tillegg overbevisning om KO Consultings profesjonalitet og stor grad av nytenkning ved at vi tilbyr fersk kompetanse.

Markedsaktiviteter:

Aktivitet	Mål med aktivitet	Tidsperiode
Deltakelse på messer, bransjesamlinger, seminarer, konferanser, nettverkssamlinger, bedriftsforum og lignende	PR og merkevarebygging. Bygge nettverk.	Intensivt i august, september og oktober. Kontinuerlig når det er hensiktsmessig.
Nettside, blogg	PR og merkevarebygging, distribuere informasjon, vekke interesse hos potensielle kunder.	Opprettelse i august. Kontinuerlig oppdatering
Artikler eller intervju i bransjemagasiner, lokalaviser, radio eller lignende	PR og merkevarebygging, vekke interesse hos potensielle kunder	Gripe sjansen om den byr seg. Kontinuerlig forsøke å få oppslag
Telefon og mail	Informasjon spesielt tilpasset den enkelte bedrift. Vekke potensielle kunders	Kontinuerlig

	interesse. Avtale møter.	
Presentasjonsmappe, visittkort	Vekke potensielle kunders interesse. Sørg for at de har tilstrekkelig informasjon og husker oss dersom et behov skulle dukke opp.	Utdeling når det er hensiktsmessig.
Møter	Vekke potensielle kunders interesse. Skaffe oppdrag.	Kontinuerlig