Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

KO Consulting

- Etablering og vekst -

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

Innleveringsdato:
07.06.2012

Studiested:
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 verdierwerksted ....................................................................................... 3

2.2.1 Fem hovedprosesser i verdierwerkstedet .............................................................................. 4

2.3 Affärsplattformen ....................................................................................................................... 4

2.3.1 De åtte grunnsteinene ........................................................................................................... 5

2.4 Pyramideprinsippet ................................................................................................................... 5

2.5 Mindre konsulentselskapers 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
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 Affärssplattformen ........................................................................45
Vedlegg 3 – Pyramid structure of business plan ........................................................................47
Vedlegg 4 - Intervjuguide ...............................................................................................................48
Vedlegg 5 - Spørreskjema ...............................................................................................................51
Vedlegg 6 – Sammendrag dybdeintervjuer og læringssamtaler ..............................................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 konsulentetselskapet KO Consulting. KO Consulting er en studentbedrift som driftes av tre studenter ved BI Trondheim, og bedriften leverer konsulenttjenester 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
tekniisk 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.


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, skreddersom, 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 konsulentselskapet 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


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 oppstartsfasé, 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 tjenestenr 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

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 økning 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 sann 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 verdikonfigurasjonen 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 verdikonfigurasjonen

For bedrifter som befinner seg innenfor verdikonfigurasjonen 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 foregår. 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 innfor. Deretter vil man i verdikonfigurasjonen 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
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


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


Hovedprinsippet bak structuren 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 konsulentselskapers 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 konsulentselskap 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


2.7 Konsultasjonsprosessen

2.8 Samhandling mellom konsulenten og klienten


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

Prosessen 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 kjennetegner 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 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


Planlegging av strategisk markedsføring er en kompleks prosess, og i løpet av prosessen er det vesentlig å ta hensyn til segmentering, posisjonering, markedssmiksen 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 konsulenttjenester


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 tjenester, 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 konsulenttjenester?
- Hvilke kriterier bestemmer valg av konsulenttjenester?
- Hvilken tilbøyelighet til å kjøpe konsulenttjenester i fremtiden har bedrifter?
- Hva skal til for at et konsulentelskap 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 fremgangsmåter. 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 sekundærd ata

Sekundærd ata 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 undersøkelsesenheter 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 interviewe 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
Oppdragsgiver for markedsundersøkelsesprosjekt 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

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 knytes 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 gjentagelse 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. Ettersom 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 tilnærmning, hvor vi tar for oss temaene fra intervjuguiden.

**4.1.1 Hvem benytter seg av konsulenttjenester?**

Det er enighet blant respondentene om at de fleste bedrifter i utgangspunktet kan være aktuelle brukere av konsulenttjenester. 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, markeds Kommunikasjon 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
cunden kan skape selv. Det nevnes også at pris kan være en viktig faktor. Andre
faktorer kan være skreddersøy 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 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 konsulenttjenester er; behov for kompetanse, nettverksbygging og liten kapasitet til å kunne gjennomføre oppgavene selv. Av områder som nevnes som aktuelle å benytte seg av konsulenttjenester 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.

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 konsulenttjenester

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

4.3.3 Bruk av konsulenttjenester i fremtiden

Når det gjelder bruk av konsulenttjenester 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 konsulenttjenester i fremtiden spurte vi hvilke faktorer som ville påvirke deres tilbøyelighet til å kjøpe konsulenttjenester 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 benyttet 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 konsulenttjenester 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 konsulentselskaper.

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 konsulenttjenester. 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 nær 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 konsulenttjenester 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 konsulentatselskap, og vi ser at det er kompetanse og grad av profesjonalitet som går igjen når man tar studentbaserte konsulentatselskaper i betraktning. Omtrent 3/4 av respondentene oppgir at det vil være aktuelt for dem å benytte seg av studentdrevne konsulentatselskaper 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 konsulenttjenester 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 kjøpeverdi 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 drofte 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
Forretningsidéen til KO Consulting er et resultat av at grunnleggerne oppfattet et gap mellom det som tilbys av dagens konsulentselskaper, og det som vil etterspørrres i markedet. Grunnleggerne var av oppfatning av at konsulenttjenester 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 konsulenttjenester 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 konsulenttjenester 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 å vare antagelser kan være sanne. Dybdeintervjuene bekrefter at markedspotensialet er til stede, og spørreundersøkelsen viser at bedriftene legger vekt på blant annet nytteverdi, skreddersom og effektivitet. Vår forretningsidé tar ikke først og fremst utgangspunktet i hvilke tjenester som skal tilbys, men på hvilken måte de utføres. Vårt primære særprøg 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. Læringssamtalene 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

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 teorien som påstend 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, skreddersom og effektivitet oppfattes som svært viktig, men at eksisterende konsulentselskaper ikke ser ut til å levere skreddersom og nytteverdi i tilfredsstillende grad.

5.2.2.2 Markedspotensial

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 markedskunnskap i fremtiden.

5.2.2.3 Mindre konsulentselskapers muligheter
Konsulentbransjen preges av store aktører med stordriftsfordeler. Gjennom våre undersøkelser ser vi at respondentene stiler 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 undersøkelserne 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 gjentagende 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 ovennevnte bransjer som et aktuelt segment, ser vi at andre kjennetegn ved segmentet er at de er lokaliserert 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 verdierverksted, 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 processe. Ut i fra undersøkelsene fant vi ut at de av våre tjenester som i størst grad etterspøres 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 konsulentselskap. 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 hovedprosesser i verdiervikst, 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 differenziere 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 innkjøringstid 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, markedskunnskap 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 på 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 begrensete 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 bedriften 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;

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lønnskostnader</th>
<th>kr 2 500 000,00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>+ Andre kostnader</td>
<td>kr 67 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>= Sum kostnader</td>
<td>kr 2 567 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>+ Ønsket fortjeneste</td>
<td>kr 500 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>= Sum</td>
<td>kr 3 067 000,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 undersøkselsene 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 Kundenytte og troverdighet
Affärsplattformen etterspør viktige referansekunder som kan verifisere kundenytten. 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 økonomen 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 bedriffen 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 bedriffen 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 er det 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 dettefeltet 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 Affärssplattformen må man her oppnå
høyt nivå.

Virksomheten ble opprettet på bakgrunn av genuin interesse om å starte et
konsulentselskap, 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 arbeidspluss 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 bena 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 samtids tidlig, talt 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 læringssamtales
med Selbu Næringsforum beskrives bedriftens medlemmer blant annet som
serviceorienterte, lyttende og tiltilsvekkende 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 behjelpelige med alt fra skatteregler til hvordan man
utbetalter 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 verdierkstedet 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 oppfølgning, samt presentasjon av resultat. Ut i fra læringssamtalene ser vi at det de tidligere 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 konsulenttjenester

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 ettert spor. 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 konsulentetselskap oppgis å være nytteverdi, kompetanse, skreddersom 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 hensiktmessig 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 hensiktmessig 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 hensiktmessige strategitilnærmingen, og på bakgrunn av vårt ønske om å skape verdiinnovasjon gjennom kostnadssparing og økt kjøpeverdi for kunden vil vi med skreddersom 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 forretningside er at vi ser et gap mellom det som tilbys av dagens konsulenttselskaper, og det som kommer til å etterspøres 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 kjennerstegnet 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 konsulentselskap 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 skreddersom, 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
penge 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 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, skreddersom og effektivitet som de viktigste faktorene for valg av konsulentsskap. Studentenes grad av profesionalitet og kompetanse var de viktigste faktorene for konsulentsskap basert på studenter, og vi ønsker dermed å spille på nytteverdi og skreddersøm i tjenestene vi tilbyr. Effektivitet, kompetanse og profesionalitet hos medarbeidere ser vi på som en selvfølge, og vi kommer til å jobbe for å forankre kompetanse, holdninger og profesionalitet blant de som arbeider hos oss helt fra starten.

Vi har fått indikasjoner på at konsulenttjenester 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 effektfull. 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 skreddersom for hver enkelt kunde og effektive løsninger av prosjekter i tillegg til å ivareta kvalitet. Oversikt over kommunikasjonsstrategi og markedsaktiviteter finnes i vedlegg 11. Markedsaktiviteterne første år vil basere seg på deltakelse på messer, bransjesamlinger, konferanser, bedriftsforum og lignende, aktiv bruk av netside 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 skreddersom, 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


## Vedlegg 1 – De åtte grunnsteinene

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grundsten</th>
<th>Låg nivå (L-nivå)</th>
<th>Mellannivå (M-nivå)</th>
<th>Hög nivå (H-nivå)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Marknad</strong></td>
<td>Företaget har inte klart för sig vilken marknad det ska vända sig till. En inledande undersökning kan ha pågått för att finna kundkategorier.</td>
<td>Företaget har börjat välja ut relevanta kundkategorier, men några prioriteringar mellan dessa har inte gjorts.</td>
<td>Företaget är på en grundläggande nivå klar över marknaden. Det finns en eller flera nischer definierade, tillräckligt stora för att vara lönsamma.</td>
</tr>
<tr>
<td>Grundsten</td>
<td>Låg nivå (1-nivå)</td>
<td>Mellannivå (M-nivå)</td>
<td>Hög nivå (H-nivå)</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Idé</td>
<td>Marknad</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nivå som måste uppänns: <strong>M</strong></td>
<td>Nivå som måste uppänns: <strong>H</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GEN NIVÅ</strong></td>
<td><strong>GEN NIVÅ</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bearbeta företaget marknaden på ett strukterat sätt, tex genom egen personal, ombud eller inbyggnadskund (t ex OEM-kund).</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Hur kommunikeras idén inom och utanför företaget?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 3. Vilket kundbehov skall tillfredsställas och på vilket sätt? | 2. Vad kanaktäser man det segment eller den nisch som företaget vänder sig till?
|                                          |                                              |
|                                          |                                              |
|                                          |                                              |
| 6. Beskriv idéns särdrag i förhållande till konkurrerande alternativ på marknaden. | 5. Avgör företaget att bearbeta kunder vertikalt (kunder i samma bransch eller med samma affärslogik) eller horisontellt (erbjudande till kunder utanför branschgrenen).
|                                          |                                              |
| **Organisation**                         | **Produkt**                                  |
| Nivå som måste uppänns: **M**            | Nivå som måste uppänns: **H**                |
| **GEN NIVÅ**                             | **GEN NIVÅ**                                 |
|                                          |                                              |
| 1. Beskriv företagets nuvarande organisation, både den formella och hur den i praktiken fungerar. | 1. Beskriv status i produkt- eller konceptutveckling - finns medutvecklande kunder?
|                                          | 2. Finns det någon viktig referenskund beredd att verifiera kundnytan?
|                                          |                                              |
| 2. Är organisationen anpassad till företagets affärsprocess tex styrmed här med styrrelseintervall till kunder eller produkt-/teknikfaktorer? | 3. Vad är det som gjort att man valt att utveckla just den här produkten i företaget?
|                                          | 4. Finns det något som pekar på att företaget blir accepterat som trovärdig leverantör? I så fall, på vilket sätt?
|                                          | 5. Är det lämpligt att söka patent eller annat immaterialrättsligt skydd för produkten/konceptet? |

Side 45
**Kompetens**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivå som måste uppnås:</th>
<th>M</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>EGEN NIVÅ</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Vilken är företagets käm-</td>
<td>1. Varför startades företaget?</td>
</tr>
<tr>
<td>kp-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>kompetens och vilka är bärare av den?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Beskriv den affärsmässiga</td>
<td>2. Vem eller vilka är »motor« i företaget?</td>
</tr>
<tr>
<td>kompetens som finns i</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>företaget, t.ex vad gäller</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>affärsbedömning, mark-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>nadsföring och försälj-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ning.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Beskriv vilken erfarenhet</td>
<td>3. Vilka motiv finns att driva</td>
</tr>
<tr>
<td>som finns av ledarskap i</td>
<td>företaget idag?</td>
</tr>
<tr>
<td>företaget och hur relevant</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>den är.</td>
<td>4. Hur skulle man kunna beskriva medarbetarmotivi-</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Finns det tillgång till erfa-</td>
<td>nationen och engage-</td>
</tr>
<tr>
<td>renhet av tidigare affärs-</td>
<td>manget i företaget - före-</td>
</tr>
<tr>
<td>situationer?</td>
<td>tagets kultur (själ)?</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Beskriv den problemlös-</td>
<td>5. Finns det väsentliga olik-</td>
</tr>
<tr>
<td>ningsorienterade kompe-</td>
<td>heter i syn på hur företagets</td>
</tr>
<tr>
<td>tensen i företaget.</td>
<td>verksamhet skall</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Vilken viktig kompetens</td>
<td>6. Bedöva liknande olik-</td>
</tr>
<tr>
<td>saknas i företaget?</td>
<td>heter i syn på hur företagets</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Bedöva liknande olik-</td>
<td>verksamhet skall</td>
</tr>
<tr>
<td>heter i syn på hur företagets</td>
<td>7. Bedöva liknande olik-</td>
</tr>
<tr>
<td>verksamhet skall</td>
<td>heter i syn på hur företagets</td>
</tr>
<tr>
<td>skall</td>
<td>verksamhet skall</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Finns det något system</td>
<td>8. Finns det något system</td>
</tr>
<tr>
<td>som minskar risken för</td>
<td>som minskar risken för</td>
</tr>
<tr>
<td>kundskapsflykt (bonus,</td>
<td>kundskapsflykt (bonus,</td>
</tr>
<tr>
<td>ägarskap etc)?</td>
<td>ägarskap etc)?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kund</th>
<th>Nivå som måste uppnås:</th>
<th>H</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>EGEN NIVÅ</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Hur många kunder har företaget och hur fördelar sig (i procent) de fyra största?</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Beskriv i vilken grad företaget har återkörande kunder?</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Vilka är de viktigaste gemensamma reaktionerna hos kunderna (t.ex. vid provförsäljning)?</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7. Hur upplevs potentional hos befintliga och eventuellt tillkommande kunder? (År affären »skal-har«?)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8. Hur bör man agera för att flera kunder skall välja företaget som leverantör?</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Övriga externa relationer</th>
<th>Nivå som måste uppnås:</th>
<th>M</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>EGEN NIVÅ</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Vilka relationer har före-</td>
<td>1. Vilka relationer har före-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>taget utöver kundrelationer</td>
<td>taget utöver kundrelationer</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(t.ex. finansiella, kum-</td>
<td>(t.ex. finansiella, kum-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>skapsmässiga och juridiska)?</td>
<td>skapsmässiga och juridiska)?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Har man haft problem att få den support från externa stödande aktörer som behövs för företagets utveckling?</td>
<td>3. Har man haft problem att få den support från externa stödande aktörer som behövs för företagets utveckling?</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Table 19.1 Pyramid structure of business plan

<table>
<thead>
<tr>
<th>Key point</th>
<th>Supporting questions</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Invest in this venture!</td>
<td>1. Is there a gap in the market for this product/service?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Does this market have potential?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Why will this innovation fill that gap?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Can this innovation be delivered profitably and at acceptable risk?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5. Does the venture have a long-term future?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6. Are the proposers the right people to deliver it?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 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.
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 forspørsel 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 konsulenttjenester?
- 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 konsulenttjenester?
- 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

---

1. Har du tidligere benyttet deg av konsulenttjenester?
   - Ja
   - Nei

2. Vilke konsulenttjenester benyttet du deg av?
   - Markedsanalyse
   - Strategiutredning
   - Ledelse-og organisasjonsutvikling
   - Markedsfering
   - Økonomisk rådgivning (tegnkap, revisjon, m.m)
   - Kommunikasjonsrådgivning
   - PR-rådgivning
   - Digital kommunikasjon (sosiale medier, nettsteder, m.m)
   - HR
   - Annet (venligst spesifiser)

3. Mva er de(n) viktigste årsaken(e) til at du ikke har benyttet deg av konsulenttjenester tidligere (velg inntil tre)
   - Det er irrelevant for min bedrift
   - Det er for dyr
   - Konsulentene fungerer ikke på min bedrift
   - Vi løser alle problemstillinger innad i bedriften
   - Det er for tidkrevende
   - Det er for avansert
   - Tjenesten er ikke skreddersydd til min bedrift
   - Jeg har ikke oversikt over hva som tilbyr
   - Annet (venligst spesifiser)
### Konsulenttjenester

#### 1. I hvilken grad trenger du å komme til å benytte seg av følgende konsulenttjenester i fremtiden?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Service</th>
<th>Sverd liten grad</th>
<th>Liten grad</th>
<th>Vanke litt eller stor grad</th>
<th>Stor grad</th>
<th>Svart stor grad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Markedskapasistikk</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ledelses- og organisasjonsutvikling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføring</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Økonomisk rådgivning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikasjonsrådgivning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>PR-rådgivning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Digital kommunikasjon</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>HR</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andre (vennligst spesifisere)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 2. 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 konsulentelskap.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utsagn</th>
<th>Sverd utviklig</th>
<th>Utviklig</th>
<th>Vanke litt eller stor utviklig</th>
<th>Stor utviklig</th>
<th>Svart stor utviklig</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Konsulentenes kompetanse på fagområdet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konsulentenes erfaring på fagområdet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pris på tjenestene</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Effektivitet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tidseffektion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nyttigheter</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grad av nyttenking</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skredderetning til min bedrift</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andre (vennligst spesifisere)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
8. Hvis utsagnene under var sanne, i hvilken grad ville de påvirket din
tilknytning til å kjøre konsulenttjenester i positiv retning?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Svært liten grad</th>
<th>Liten grad</th>
<th>Verken liten eller stor grad</th>
<th>Stor grad</th>
<th>Svært stor grad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Det blir billigere</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Det blir mindre tidkrevende</td>
<td>☒</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsulentene blir mer erfaring</td>
<td>☐</td>
<td>☒</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsulentene får bedre kompetanse på området</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsulentene blir mer nytteverdende</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsulentene har gode referanser</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Noen jeg kjenner har benyttet konsulentene tidligere</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Annet (vennlig spesifiser)</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7. Hvis et konsulentsselskap basert på studenter kunne tilby de tjenestene din
drift var ute etter, ville du da vurdert å bruke denne fremfor en annen drift?

- Ja
- Nei

6. Tenk deg at du benyttet deg av et konsulentsselskap basert på studenten. Vurder
faktorene under i forhold til viktigheten for et eventuelt samarbeid.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Svært uviktig</th>
<th>Uviktig</th>
<th>Verken uviktig eller viktig</th>
<th>Viktig</th>
<th>Svært viktig</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Studentenes kompetanse</td>
<td>☒</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Studentenes tidligere erfaringer</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☒</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Studentenes grad av profesjonellitet</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Studentenes tilgang på mentorer som foreslåer og lignende</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Studentenes grad av nytenkelse</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Annet (vennlig spesifiser)</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>
9. Dersom du skal benytte deg av et konsulentselskap basert på studenter, hvilken timepris 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 bakgrunnsoppsøk i forhold til din bedrift.

*10. Hvilken bransje tilhører din bedrift?

*11. Til hvilke kunder selges deres produkt- og tjenester?

- Forbrukere
- Bedrifter
- Forbrukere og bedrifter
- Offentlig
- Annet (venligst spesifisere)
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 mer

13. I hvilket fylke er din bedrift?
- Sør-Trøndelag
- Nord-Trøndelag
- Oslo
- Annet (vernlig spesifiseret)
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 intern i bedriften. Kriterier for valg kan være oppdatert kompetanse, tid til rådighet intern 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 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

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.

Vedlegg 7 – Presentasjon av svar knyttet til spørreskjema

![Diagram](attachment:image.jpg)

-Bacheloroppgave i BTH 97431 07.06.2012

Side 60
Fremtiden: markedsanalyse

Fremtiden: Markedsforing

Fremtiden: kommunikasjon

Fremtiden: Digital kommunikasjon
Vurdere studenter?

Ja  Nei

Studenter: Viktighet: Kompetanse
Studenter: Viktighet: Erfaringer
Studenter: Viktighet: Mentorer
Studenter: Viktighet: Nytenking

Student: Viktighet: Prosfesjonalitet
**Vedlegg 8 – Driftsbudsjett**

**Budsjett**

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

**Grunnlag for salgsinntekt**

<table>
<thead>
<tr>
<th>År</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Timesats</td>
<td>kr 600,00</td>
<td>kr 600,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Antall prosjekter</td>
<td>20</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>Timeforbruk per prosjekt</td>
<td>70</td>
<td>70</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Vedlegg 9 – Kompetansematrise

<table>
<thead>
<tr>
<th>Egen vurdering av kompetanse på en skala fra 1 (lavest) til 5 (høyest)</th>
<th>Markedsanalyse</th>
<th>Markedsføring</th>
<th>Økonomi</th>
<th>Personallidering</th>
<th>Prosjektering</th>
<th>Kommunikasjonsevne</th>
<th>Selgereagenskaper</th>
<th>Forhandlingsevne</th>
<th>Initiativ og engasjement</th>
<th>Sosial kompetanse</th>
<th>Netwerk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Trude Kiellgreen</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Daglig leder Styrenestleder</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kristina Opsahl</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Styreleder Mar­keds- og salgsansvarlig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Per Olav Myhre</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Økonomiansvarlig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Vedlegg 11 – Kommunikasjonsstrategi og markedsaktiviteter

Kommunikasjonsstrategi:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mål</th>
<th>Formål</th>
<th>Målgruppe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Innhold</td>
<td>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 tilby fersk kompetanse.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Markedsaktiviteter:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivitet</th>
<th>Mål med aktivitet</th>
<th>Tidsperiode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>seminarer, konferanser, nettverkssamlinger,</td>
<td>Bygge nettverk.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>bedriftsforum og lignende</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nettside, blogg</td>
<td>PR og merkevarebygging, distribuere informasjon, vekke interesse hos potensielle kunder.</td>
<td>Opprettelse i august. Kontinuerlig oppdatering</td>
</tr>
<tr>
<td>Artikler eller intervjus i bransjemagasiner, lokalaviser, radio eller lignende</td>
<td>PR og merkevarebygging, vekke interesse hos potensielle kunder</td>
<td>Gripe sjansen om den byr seg. Kontinuerlig forsøke å få oppslag</td>
</tr>
<tr>
<td>Telefon og mail</td>
<td>Informasjon spesielt tilpasset den enkelte bedrift. Vekke potensielle kunders</td>
<td>Kontinuerlig</td>
</tr>
<tr>
<td>Presentasjonsmappe, visittkort</td>
<td>Vekke potensielle kunders interesse. Sørge for at de har tilstrekkelig informasjon og husker oss dersom et behov skulle dukke opp.</td>
<td>Utdeling når det er hensiktsmessig.</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Møter</td>
<td>Vekke potensielle kunders interesse. Skaffe oppdrag.</td>
<td>Kontinuerlig</td>
</tr>
</tbody>
</table>