

**BOP3100**  
**Bacheloroppgave**

**POSISJONERING AV EASY MANAGEMENT PÅ  
BEDRIFTSMARKEDET**



Norges Kreative Høyskole  
Campus Kristiania

**VÅR 2015**

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Norges Kreative Høyskole. NKH er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som avslutning på vårt treårige studie i Kreativ Markedskommunikasjon ved Norges Kreative Høyskole, Oslo. Besvarelsen er utarbeidet våren 2015.

Fremstilling og utarbeidelse av bacheloroppgaven har både vært krevende, men også en svært lærerik prosess. I løpet av tiden vi har arbeidet med oppgaven har vi tilegnet oss kunnskap og erfaringer vi med sikkerhet kommer til å benytte i fremtidig arbeidsliv. Ved å jobbe med en reell oppdragsgiver og et nytt produkt, har dette gitt oss både en virkelighetsforståelse samt en god innsikt i det eksisterende næringslivet.

Vi vil med dette rette en stor takk til våre samarbeidspartnere i HRM Group, med en spesielt bemerkelse til vår kontaktperson Per Aakvaag for godt samarbeid og god kommunikasjon. Vi vil også takke vår veileder Asle Fagerstøm for engasjement, tilgjengelighet og gode tilbakemeldinger gjennom arbeidsprosessen. Til slutt ønsker vi å rette en takk til alle respondenter og intervjuobjekter som har gjort det mulig for oss å innhente nødvendig og verdifull data. Dette har resultert i analyser og konklusjoner med høy grad av validitet.

God lesing!

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	5
<b>Del 1.0 Innledning</b>	
1.1 Aktualisering .....	8
1.2 Oppgavestruktur og orientering .....	8
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Avgrensing av oppgave.....	9
1.5 Definisjon av målgruppe.....	9
<b>Del 2.0 Teori</b>	
2.1 Brand Value Chain.....	11
2.2 Trekk ved kjøps- og beslutningsprosesser på bedriftsmarkedet.....	12
2.3 Posisjonerings teori.....	13
2.3.1 Ries og Trouts posisjoneringsstrategi.....	15
2.3.2 Seks sjekkpunkter for posisjonering.....	15
2.3.3 Posisjoneringsfeil.....	16
2.3.4 Fordels- versus funksjonsbasert posisjonering.....	17
2.4 Adopsjonprosess.....	17
2.5 Differensieringsteori.....	20
2.6 Corporate Image og Corporate Identity.....	21
2.7 Word of Mouth.....	23
2.8 Del konklusjon.....	24
<b>Del 3.0 Metode</b>	
3.1 Valg av metode.....	27
3.2 Populasjon og utvalgsramme.....	27
3.3 Undersøkellesdesign.....	29
3.3.1 Valg av undersøkelsesdesign.....	31
3.4 Datainnsamling.....	32
3.4.1 Primær og sekunderdata.....	32
3.4.2 Datainnsamlingsmetode.....	33
3.4.3 Semistrukturert dybdeintervju.....	33
3.4.4 Spørreskjemaundersøkelse.....	34
3.4.5 Konkurrentanalyse.....	35
3.5 Informasjonsbehov.....	35
3.5.1 Semistrukturert dybdeintervju.....	35
3.5.2 Spørreskjemaundersøkelse.....	36
3.5.3 Konkurrentanalyse.....	36
3.6 Begrepsavklaring og operasjonalisering.....	37
3.7 Kvalitet av undersøkelsen.....	38
3.7.1 Reliabilitet.....	38
3.7.2 Validitet.....	38
3.7.3 Feilkilder.....	39
3.7.4 Pretesting.....	39
<b>Del 4.0 Analyse og resultater</b>	
4.1 Innledning.....	42
4.2 Funn ved semistrukturert dybdeintervju.....	42
4.3 Funn ved spørreskjemaundersøkelse.....	44

4.4 Funn ved konkurrentanalyse.....	46
-------------------------------------	----

### **Del 5.0 Diskusjon og konklusjon**

5.1 Posisjonering.....	50
5.2 Konkurransenarena.....	51

### **Del 6.0 Kreativ løsning**

6.1 Innledning.....	55
6.2 Kommunikasjonsstrategi.....	55
6.3 Løsninger.....	55
6.3.1 Sosiale Medier.....	56
6.3.2 Google AdWords.....	57
6.3.3 Applikasjon.....	58
6.3.4 Video.....	59
6.3.5 Hjemmeside.....	59
6.3.6 Annonse.....	60
6.4 GANTT-skjema.....	60
6.5 Anbefaling til veien videre.....	60
6.6 Avslutning.....	60

### 7.0 Litteraturliste

#### **Vedlegg**

1. Semistrukturert dybdeintervju
2. Spørreskjemaundersøkelse
3. Markedskommunikasjonsstrategi
4. Applikasjon
5. Promoterings film
6. Hjemmeside
7. Annonse
8. GANTT-Skjema

## Sammendrag

Målet med studiet bak oppgaven var å kartlegge hvordan den nyetablerte tjenesten Easy Management på en mest hensiktsmessig måte kan posisjonere seg mot bedriftsmarkedet. På bakgrunn av dette valgte vi å se nærmere på ulike posisjoneringsteorier samt andre relevante teorier som kunne knytte valgt problemstilling mot løsning.

Aktuell informasjon om tjenesten samt andre opplysninger som målgruppe og marked, fikk vi orientert av oppdragsgiver og eier av Easy Management, konsulentselskapet HRM Group AS.

Basert på teori ble det utført relevant forskning, herunder både kvalitative og kvantitative metoder. Dette ble gjort for å få en grundig analyse av de problemstillingene knyttet opp mot posisjonering. Det ble gjort en spørreskjemaundersøkelse med 32 respondenter, 3 semistrukturert dybdeintervju samt ble konkurranseforhold avdekket i en konkurrentanalyse. Resultatet av forskning viser at tilgjengelighet, brukervennlighet og visuell identitet er primærområder målgruppen finner svært relevant.

På bakgrunn av forskning ble teoriene på nytt hentet frem for å analyseres opp mot de resultater undersøkelsene ga oss. Tilslutt i den teoretiske delen blir analysen diskutert og konklusjoner foretatt. Videre ble det utarbeidet en kommunikasjonsstrategi. Den ble primært utarbeidet ved å se på dagens situasjon, som ble satt i en SWOT-analyse. Deretter ble det belyst hvilke mål som ble satt for tjenesten, for å oppnå størst effekt av posisjoneringsstrategien. Til slutt ble det konkretisert hvilke tiltak vi ser på som nødvendig for at markedskommunikasjonsstrategien skal yte problemstillingen på en best mulig måte.

Avslutningsvis har vi utarbeidet ulike kreative løsningsforslag som støtter opp under de konklusjoner som er sluttet. Her presenteres løsninger vi mener er optimale for Easy Managements fremtidig posisjoneringsarbeid. Det er et hovedfokus på digitale løsninger, da dette er det vi mener vil yte tjenesten best i markedet. Det ble valgt å lage en promoteringsfilm som skal lanseres og være en del av markedsføringen på sosiale medier. Det ble også laget løsning til en App, som skal være en forenklet versjon av primærtjenesten. I tillegg ble det utarbeidet et løsningsforslag til utforming av Easy Managements brukerside.

Alle løsninger som er laget er utarbeidet med bakgrunn i den forskning, undersøkelse og analyse som er foretatt i oppgaven.

# **Del I: Innledning**

## 1.1 Aktualisering

Posisjonering og posisjoneringsstrategi kan være avgjørende for at en bedrift skal oppnå suksess i markedet. Oppdragsgiver må ta hensyn til konkurranseforhold, trussel fra substitutter, kjøpere, leverandører og andre nyetablerte. Med vår kompetanse og oppdragsgivers behov for en posisjoneringsanalyse av den nyetablerte tjenesten Easy Management, har vi valgt å ha dette som et overordnet mål gjennom vår bacheloroppgave. Vår visjon med oppgaven er at den skal kunne benyttes av oppdragsgiver, når de velger sin markedsstrategi.

## 1.2 Oppgavestruktur og orientering

Innledningsvis vil vi komme med en orientering av HRM Group som er vår oppdragsgiver, samt Easy Management som er oppdragsgivers tjeneste. Deretter vil vi gå igjennom valgt problemstilling, og se på teorier som er relevante i henhold til problemstilling, før vi videre utfører relevante analyser. Vi presenterer så en gjennomgang av metode og resultater av datainnsamling som til slutt diskuteres opp mot teoriene. Konklusjon vil så presenteres og anbefaling til oppdragsgiver levert. Avslutningsvis vil det presenteres et forslag til en kreativ løsning basert på de funn som er gjort i den teoretiske delen av oppgaven.

### *HRM Group og Easy Management*

HRM Group er en mindre bedrift med særlig fokus på ledelse og utvikling av ledere. De jobber bevisst for å øke ulike virksomheters humankapital gjennom aktiv rådgivning og støtte, både i daglig drift og gjennom omstillingsprosesser. HRM Group består av erfarne konsulenter fra næringslivet med høy fokus på utvikling innenfor ulike kompetanseområder. Konsulentene i HRM Group mener humankapital er kilden til vellykket drift av alle virksomheter og organisasjoner (HRM Group).

HRM Group er nå inne i en ny utvikling hvor de jobber mot å tilrettelegge for digital læring og kunnskapsvekst på markedet for små- og mellomstore bedrifter. Dette gjør de ved å utvikle en nettbasert plattform som skal gi ønskede abonnenter muligheten til å tilegne seg en høyere og mer spisset kompetanse på ledernivå. Tjenesten Easy Management skal bestå av læringsprosesser innenfor blant annet; salgsledelse, prosjektledelse, markedsføring og HR. Easy Management er ikke lansert på markedet, noe som gjør analyse og posisjoneringsarbeid av tjenesten svært relevant for oppdragsgiver, herunder løsning på problemstilling. Overordnet



kan man si at Easy Management er en digital plattform for kompetanseutvikling i næringslivet.

### **1.3 Problemstilling**

Etter samråd med HRM Group har vi kartlagt Easy Managements største utfordring. Per i dag er dette hvordan tjenesten skal posisjoneres mot bedriftsmarkedet. Vi har derfor valgt å skrive med dette i fokus, for at oppgaven skal kunne benyttes av oppdragsgiver i fremtidig markedsarbeid. Problemstillingen er konkret og tilpasset det formål oppdragsgiver ønsker og er som følger:

- *Hvordan kan Easy Management posisjonere seg mot bedriftsmarkedet?*

### **1.4 Avgrensning av oppgaven**

I forhold til problemstillingen vil vi omtale temaer som posisjonering, differensiering og kjøpsadferd i bedriftsmarkedet. Posisjonering er knyttet til hvordan oppdragsgiver skal entre markedet som igjen skal knyttes opp mot lønnsomhet. Vi har valgt å avgrense oppgaven ved å se bort i fra tall, og heller fokusere på markedsføringsaspektene ved posisjoneringsarbeidet. I og med at produktet per i dag ikke er lansert, vil vi i denne oppgaven sikte inn på det norske bedriftsmarkedet. I følge forskning gjort av Roger Booksbank (1994) er det avgjørende å avgrense en oppgave og ha relevant strategisk struktur før man startet. På denne måten forsikrer forskerne seg at valgt tema er i fokus og at alt av teori er aktuelt.

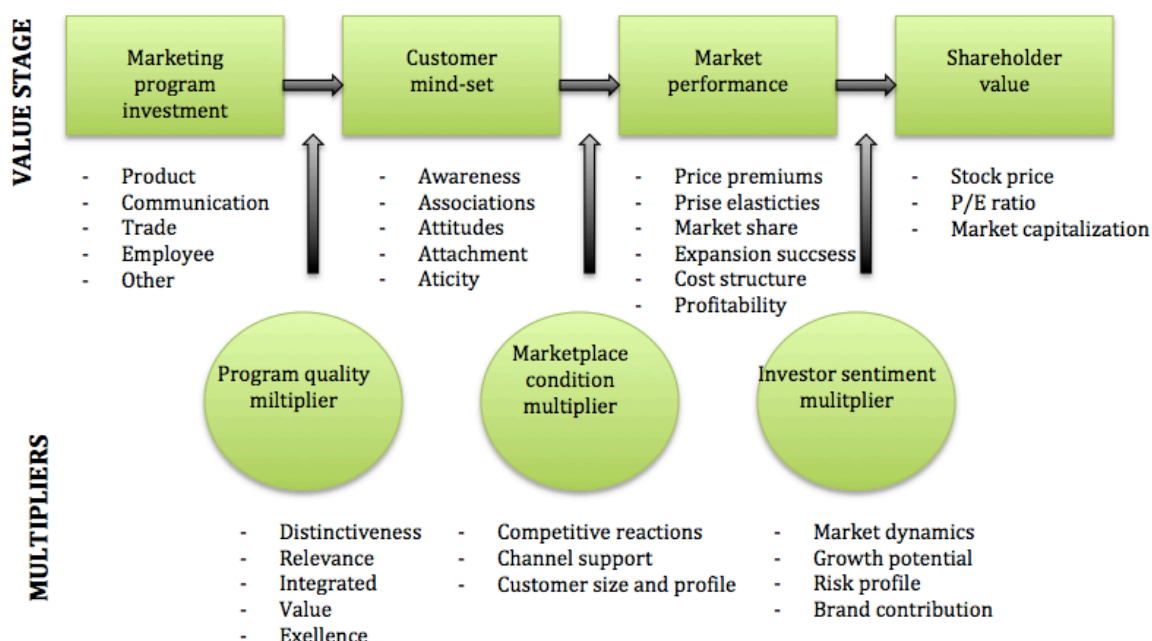
### **1.5 Definisjon av målgruppe**

Tett samarbeid med oppdragsgiver har gitt oss innsikt i hvem de ønsker som bruker av Easy Management. Primært vil dette være en tjeneste rettet mot små- og mellomstore bedrifter, også kalt SMB-marked. Ifølge Næringslivets Hovedorganisasjon avgrenses SMB-marked seg til under hundre ansatte (NHO). Vi vil derfor i denne oppgaven kartlegge posisjoneringsarbeidet opp mot dette avgrensede markedet.

# **Del II: Teori**

## 2.1 Brand Value Chain

For å besvare valgt problemstilling vil vi basere oss på eksisterende forskning innenfor området. Keller og Lehmann har i følge Samuelsen, Peretz og Olsen, utviklet en modell som kalles for “*Brand Value Chain*” - eller *merkeverdikjeden* på norsk, for å se på sammenhengen mellom virkemidler og effekter i merkevarebyggingen (2010, 23). Det er i denne teoridelen tatt utgangspunkt i modellen til Keller, men med fokus på steget kalt “*Customer Mind-Set*” som tar for seg posisjonering som et hovedelement. Det er aktuelt for oppgaven å forstå modellen som vi anser som svært relevant for vår valgte problemstilling



(Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 23)

Samuelsen, Peretz og Olsen skriver at selv om merkevaren har en sterk posisjon i forbrukerens bevissthet, vil det i seg selv ikke føre til verdi, dersom ikke forholdene i markedet ligger til rette for det (2010, 25). Det er også relevant å nevne at de faktorene som binder sammen de ulike stegene i modellen, gir en indikator på i hvilken grad verdi skapt på et sted i kjeden, overføres til neste steg i modellen (2010, 23).

Vi har valgt å se nærmere på multiplikatoren som Keller kaller for *Marketplace Conditions Multiplier*, som tar for seg *distribusjonsforhold, konkurranseforhold* og *kundesegmenter*. I denne oppgaven vil det være mest relevant å diskutere kundesegment og konkurranseforhold som videre knyttes opp mot problemstillingen. På bakgrunn av Samuelsen, Peretz og Olsen

(2010, 25) forstår vi *konkurransforhold* som hvor effektiv mengden og kvaliteten på konkurrentenes markedsinnsats faktisk er. *Kundeselement* forstår vi som en gruppe med forbrukere som har tilsvarende behov og preferanser i sin oppførsel (2010, 25). I vår oppgave vil kundeselement og konkurransforhold bli avdekket under nærmere analyse hvor vi utfører ulike metodiske undersøkelser.

## 2.2 Typiske trekk ved kjøps- og beslutningsprosesser på bedriftsmarkedet

Det ble innledningsvis skrevet at Easy Managements målgruppe er små- og mellomstore bedrifter på bedriftsmarkedet. Det vil derfor være relevant å belyse ulike trekk ved bedriftsmarkedet, og se på viktige kjøpskriterier og beslutningsprosesser som blir gjort her. Dette for å at posisjoneringsarbeidet skal bli så presist som mulig.

Ved omtale av innkjøp på bedriftsmarkedet hører man ofte om *rasjonell kjøpsatferd*. Betegnelsen på “rasjonell” kan gjengis at atferden i bedrifter og organisasjoner blir styrt av “objektiv vurdering av faktorer”. En innkjøpsavdeling anskaffer varer og tjenester for å dekke bedriftens behov. Det vil hele tiden fra bedriftens side være ulike faktorer som avgjør om et eksternt kjøp blir gjort eller ikke (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 198). Kvalitet, leveringstid, materiale, leveranse og andre objektive forhold kan være avgjørende faktorer for om en bedrift gjør innkjøp av et produkt/tjeneste eller ikke.

En grunnleggende forskjell som skiller innkjøp på forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet er at man i bedriftsmarkedet ofte kjøper i større kvantum. Dette gjøres fordi det er billigere på grunn av rabatter, og det er mer rasjonelt å foreta større innkjøp. Produktene som tilbys et bedriftsmarked, er også i stor grad preget av skreddersøm, dvs. de er tilpasset den enkelte kundes behov - de er ikke standardisert som vi ofte ser i forbrukermarkedet (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 199).

Produkter på bedriftsmarkedet er mer komplekse og mangfoldig enn på forbrukermarkedet. I bedriftsmarkedet kan de produkter som kjøpes, enten inngå som en del av kundens produksjonsprosess eller støttefunksjoner, eller de kan være en del av det sluttproduktet som tilbys for videre salg i markedet. For en markedsfører er det viktig å kategorisere ulike produkter for å se hvilke funksjon de utgir i kundens verdiskapningsprosess. Produktene vil medføre ulike typer risiko, og ha ulik betydning for den enkelte kunde. Det skilles i hovedsak mellom 8 forskjellige typer produktkategorier (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 201):

1. Råmateriale
2. Bearbeidede varer
3. Deler og komponenter
4. Tungt kapitalutstyr
5. Lett kapitalutstyr
6. Rekvizita
7. Tjenester
8. Forsknings- og utviklingsprosjekter

I denne oppgaven vil det være relevant å ta for seg produktkategori 7; tjenester. Tjenester er produkter av immateriell karakter som kan være direkte knyttet til produksjon eller til støttefunksjoner. Tjenester knyttet til produksjon dreier seg ofte om kritiske faktorer for kjøpende bedrift. På den annen side kan tjenester være knyttet til støttefunksjoner som regnskap, rådgivning, inkasso eller reklametjenester. Disse vil høyst sannsynlig generere en annen innkjøpstilnærming enn produksjons tjenester (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 201). Vi betrakter Easy Management som en støttefunksjon, fordi dette er en tjeneste som har til hensikt å gi kunnskapsøkning og rådgivning i SMB-markedet i næringslivet.

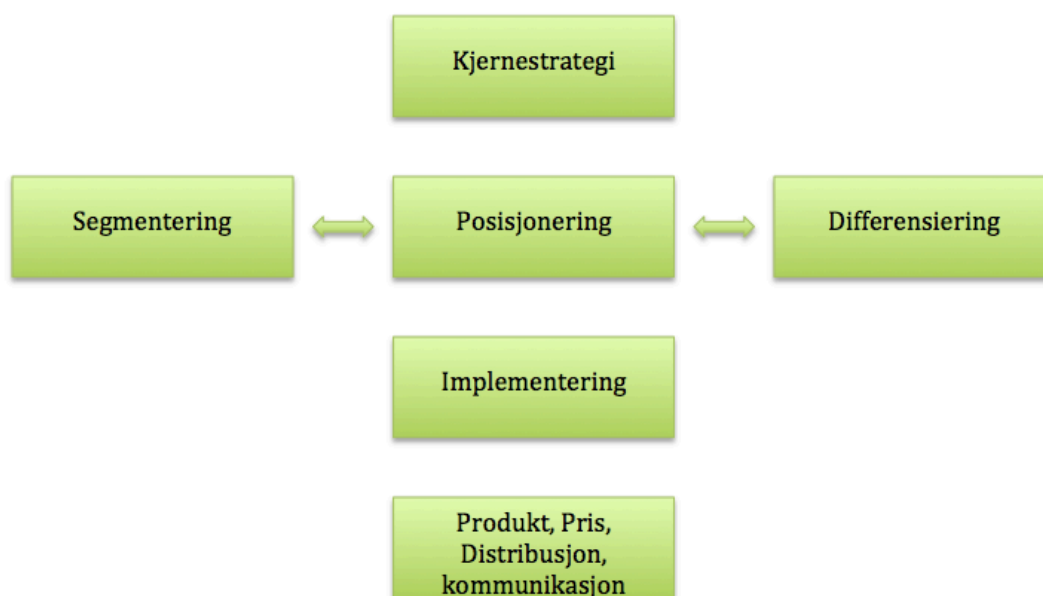
### **2.3 Posisjoneringsteori**

Helgesen beskriver i boken *Markedskommunikasjon* (2004) at posisjonering er et sentralt begrep ved kommunikasjonsplanlegging. Han skriver videre at kravene til posisjonering er flere og at det først må være klart hvilke budskap man ønsker å nå kunden med. For det andre er det også nødt til å være forankret i produktegenskaper som er viktig, og helst avgjørende, for merkevalget. I tillegg er det vesentlig at merket skiller fra konkurrentene og at det er lett for forbrukerne å huske. Posisjonering bør baseres på produktets unike og sterke sider i forhold til konkurrerende merker, og helst på bare en eller noen få overlegne egenskaper, dette fordi det er lettere å huske (Helgesen 2004, 138). Ved god posisjonering har bedriften utarbeidet både et tilbud og et "image" som bidrar til at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjonering er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud (Kotler 2010, 250).

Ifølge Jack Trout (2005, 28) kan man ikke snakke om posisjonering uten å nevne merkevarebygging. Han hevder at det er en fin linje mellom de to begrepene, og at man må ha

en forståelse for begrepene hver for seg, for å forstå viktigheten av dem sammen. Han skriver i en artikkel at merkevarebygging handler om prosessen med å bygge en merkevare, mens posisjonering dreier seg om å sette det aktuelle merket i forbrukerens tanker. For Easy Management er det derfor svært viktig som en nyetablert tjeneste, og ha både merkevarebygging og posisjoneringsstrategier i fokus. Som problemstillingen sier, vil vi i denne oppgaven ta for oss posisjoneringsarbeidet til Easy Management, men vi ser likevel viktigheten av å nevne den parallelle sammenhengen mellom merkevarebygging og posisjonering.

Det finnes følgende ulike måter å se posisjoneringsstrategier fra ulike perspektiver. Harald Biong (1999, 173) bruker modellen “posisjoneringsprosessen” for å illustrere de ulike hovedprinsippene en bedrift bør fokusere på i sin posisjoneringsstrategi.



(Posisjoneringsprosessen, Biong 1999, 173)

Som modellen viser vil kjernetekori, segmentering og differensiering av bedriften være elementer som former posisjoneringen. Videre må valgt posisjoneringsstrategi implementeres i en markedsføringsplan, som igjen gir utslag i det bedriften velger å kommunisere ut mot, i vårt tilfelle, bedriftsmarkedet. HRM Group har allerede sin kjernetekori definert, og segmentert sin brukergruppe. Det er det derfor vesentlig at denne oppgaven tar for seg en differensieringsstrategi, for at posisjonering av merket skal være optimalt.

### 2.3.1 Ries og Trouts posisjoneringsstrategi

Ries og Trout belyser forskjellige sider ved posisjonering i boken *Positioning: The battle for your mind*. De hevder at bedrifter må finne en posisjon som er bred nok til å være lønnsom, men som er smal nok til å være unik (2001, 05).

I boken *Markedsføringsledelse* viser Kotler (2010) til tre ulike strategier for posisjonering fra Ries og Trout's *Positioning: The Battle for Your Mind*, fra 1982 (sitert i Kotler 2010, 251). Den første strategien er å styrke den nåværende posisjonen i kundenes bevissthet. Den andre strategien er å velge en posisjon som ingen andre har, altså en ubesatt posisjon. Den tredje strategien er å reposisjonere seg eller av-posisjonere konkurrenten. Med dette menes det å finne relevante måten å kunne differensiere sitt produkt eller tjeneste, i forhold til konkurrentene. Når bedriften har valgt en posisjoneringsstrategi er det viktig at alle elementer som pris, produkt, beliggenhet og utsalgssted samsvarer med den kommunikasjonen som er valgt for posisjoneringen.

### 2.3.2 Seks sjekkpunkter for posisjonering

Ries og Trout foreslår seks sjekkpunkter for en suksessfull posisjonering av bedriften. Nedenfor vil det kort bli gjort rede for disse seks punktene(2001, 193):

#### 1. Hvilken posisjon eier du i dag?

Det er vesentlig at bedriften først ser på hvilken posisjon den har i dag. Svært mange overser det faktum at det ikke er ledelsen i bedriften som selv bestemmer posisjonen. Her handler det om kunden, og kundens bevissthet til bedriftens posisjon. Det er avgjørende for bedriften å etablere en posisjon som både tar høyde for bedriftens og konkurrenters styrker og svakheter.

#### 2. Hvilken posisjon har du lyst til å eie?

I dette punktet er det viktig at bedriften avgjør hvilke posisjon som kan beholdes over en lengre tid, og hva som i lengden vil være mest lønnsomt. Det er også vesentlig å ikke ta en posisjon som allerede er brukt av konkurrentene. Bedriften må gå grundig til verks for å finne den posisjonen som gjør bedriften best nytte. At posisjonen ikke er for bred, er også avgjørende. En for bred posisjon i markedet, kan føre til at markedsføringstiltak ikke treffer målgruppen på ønsket måte.

### 3. *Hvem må bedriften slåss mot?*

Når bedriften velger en posisjon er det viktig å vite hvem de nærmeste konkurrentene er og blir. På denne måten blir det enklere å tilpasse markedsføringstiltak for å fremstå som et bedre alternativ enn konkurrentene.

### 4. *Har bedriften nok penger?*

Det kan være dyrt å oppnå ønsket posisjon. Det koster å være en del av kundenes bevissthet, etablere en posisjon og beholde posisjonen når den etableres. Bedriften må enten bruke nok penger på å skille seg ut fra konkurrentenes markedsføring, eller satse mer penger på et mindre geografisk område.

### 5. *Klarer bedriften å holde posisjonen?*

Ledelsen må være sikker på at bedriften klarer å beholde valgt posisjon over lengre tid for at det skal være lønnsomt for bedriften. Det er derfor viktig å posisjonere etter langsiktige mål og drive en strategisk og sikker utvikling.

### 6. *Er det helhet i posisjonen?*

I siste punkt for en suksessfull posisjonering bør bedriften sørge for at budskapet man sender ut til kundene samsvarer med valgt posisjon.

Ries og Trout diskuterer også hvordan man på best mulig måte jobber aktivt med sin posisjon (2001, 201). Posisjonen er nødt til å kommuniseres gjennom ordbruk som blir riktig oppfattet hos den relevante målgruppen, i vårt tilfelle er dette hos små- og mellomstore bedrifter i næringslivet. For å lykkes med dette bør bedriften velge ord som trigger assosiasjoner og følelser som man ønsker å etablere hos målgruppen (Ries og Trouts 2001, 202). Budskapet bedriften sender ut bør derfor gjøres så presist som mulig.

### **2.3.3 Posisjoneringsfeil**

Markedsføreren Rosser Reeves' *Reality in advertising*, fra 1960 (sitert i Kotler 2010, 252) mener at posisjonering bør ha et salgsargument som er konsistent og unikt, og som bedriften holder seg til over lengre tid. Hvis en bedrift skal fremme for mange fordeler i sin kommunikasjonsstrategi blir posisjonen uklar og kan lett misoppfattes av målgruppen. For å unngå dette finnes det fire generelle posisjoneringsfeil (Kotler 2010, 252).



Den første feilen Kotler (2010, 252) mener man må unngå er å *underposisjonere*, noe som gir forbrukerne for svakt inntrykk av merket slik at det ikke skiller seg ut i mengden. Den andre feilen er *overposisjonering* der bedriften kommuniserer et for snevert bilde og blir dermed utydelig. Tredje feil er at *uklar posisjonering*. Ved å fremme for mange ulike fordeler, eller endringer av posisjon underveis, kan det gjøre målgruppen forvirret og kan dermed føre til at bedriftens posisjon blir uklar. Den fjerde og siste feilen er når posisjoneringen ikke er *troverdig*. Om posisjonen til bedriften ikke er troverdig vil målgruppen høyst sannsynlig velge en av konkurrentene som viser en tydeligere og stabil plass i markedet (Kotler 2010, 252).

### **2.3.4 Fordelsposisjonering versus funksjonsbasert posisjonering**

Dr. Christoph Fuchs (2010) har gjort et forskningsstudie hvor han forsket på ulike hypoteser i forbindelse med hvilke posisjoneringsstrategi som fungerer best på forbruker. I vår oppgave vil det være relevant å se nærmere på hypotesen til Dr. Fuchs: "*Fordels posisjonering (direkte og indirekte) er mer effektiv enn funksjonsbasert posisjonering.*" Forskningsarbeidet ble gjort fra et forbrukersynspunkt. I rapporten kommer det frem at fordelsposisjonering gav betydelig høyere score enn funksjonsbasert posisjonering. Dette begrunner han ved at forbruker bruker sanser og følelser i større grad enn ventet i en beslutningsprosess. Med fokus på den relative effekten til nytte versus effekten av en mer følelsesbasert tilnærming, konkluderer forskeren dermed med at en bedrift bør tilrettelegge sin posisjoneringsstrategi til en fordelsbasert posisjonering. Dette for at forbruker skal vite nytten av de fordeler produktet eller tjenesten gir, og ikke de funksjoner den har.

Kotler og Armstrong har også forsket på dette feltet (2000). De undersøkte hvordan forbrukeren adopterer et produkt eller en tjeneste basert på emosjon og følelser. De skriver at et merke er mer enn bare et symbol eller et navn, og at det i svært mange tilfeller handler om en psykologisk verdi hos forbruker.

## **2.4 Adopsjonsprosess**

Hvert år vil det lanseres nye tjenester/produkter på markedet, men det er ingen garanti for at det resulterer i suksess, og mangelen på suksess kan delvis skyldes blant annet på markedsførernes mangel på innsikt i hvordan reaksjonen til forbrukerne er ved ulike produkt/tjenestelanseringer (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 188). En sentral forsker innenfor dette feltet er Everett Rogers ved Stanford University. Hans teori kalles for *The Diffusion-Adoption Process*, på norsk kan ordene oversettes til *diffusjon* og *adopsjon*. Vi

forstår diffusjon, ut i fra Framnes, Pettersen og Thjømøe, som «...den tid det tar for en ny idé å bli spredt til medlemmer av et sosialt system...», og adopsjon som «...den mentale prosess enkeltindividet går igjennom før en idé aksepteres eller forkastes.» (2012, 189).

Forbrukere blir møtt med usikkerhet når de skal forutse verdiene av nye produkter eller tjenester (Castaño m.fl. 2008, 321). Castaño (2008, 321) skriver at disse risikoene og usikkerhetene har blitt dokumentert som barrierer til innovativ adopsjon. Hovedgrunnene til at man ønsker å adoptere et nytt produkt eller en ny tjeneste vil være fordi at den har en ønsket funksjon eller symbolsk verdi for forbruker (Castaño m.fl. 2008, 321).

I følge Framnes, Pettersen og Thjømøe (2012, 189) kan adopsjonsprosessen enkelt defineres som de stadier forbrukeren går igjennom før en vare eller tjeneste blir akseptert eller avvist. Vi har tatt utgangspunkt i Rogers modell (1995, 162) som opererer med fem trinn;

TRINN	BESKRIVELSE
<b>1. Oppmerksomhet</b>	Forbrukerne eller de ansatte må selvsagt vite om nyheten før det er mulig å vurdere den.
<b>2. Interesse</b>	Nyheten må være av interesse for at kundene eller de ansatte skal bli motivert til å skaffe seg nærmere informasjon innovasjonen.
<b>3. Evaluering</b>	Vekkes interessen, vil innovasjonen bli vurdert om den er vært å prøve eller om den skal aksepteres uten prøving. F.eks. vil den bli sammenlignet med nærmeste substitutt.
<b>4. Prøve</b>	Når kunden har vurdert nyheten, vil de ofte prøve den for å skaffe seg et inntrykk av innovasjonen.
<b>5. Adopsjon</b>	Får kunden ett godt inntrykk av innovasjonen etter at den er evaluert og prøvd vil den bli godkjent

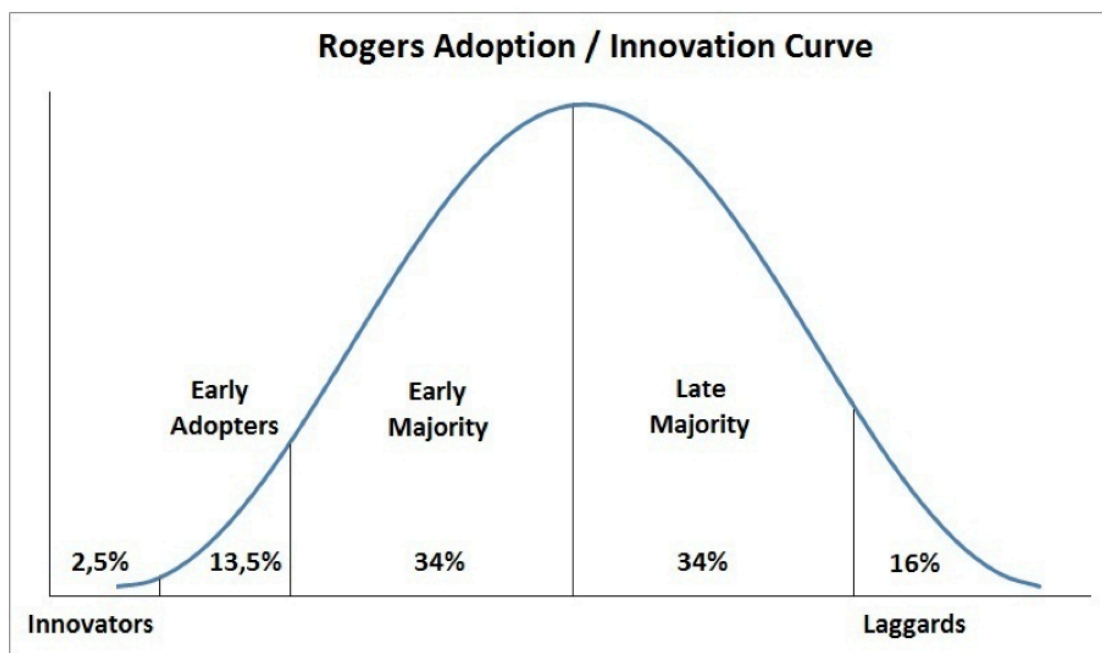
Rekkefølgen i trinnene er analytisk bestemt. En faktisk adopsjonsprosess trenger ikke alltid å følge disse trinnene.

Modellen dekker flere felt som er viktig å ta hensyn til. Dersom det er manglende kjennskap til varen/tjenesten kan det skyldes dårlig distribusjon, dårlig medievalg eller feil målgruppe i forhold til produktkonseptet (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012, 189). I tillegg skriver

Framnes, Pettersen og Thjømmøe at manglende interesse kan skyldes at varen/tjenesten rett og slett ikke er relevant for valgt målgruppe (2012, 189).

Egenopplevd erfaring med en tjeneste eller et produkt er uten tvil det beste salgsargumentet, og selv om det i visse tilfeller kan være vanskelig for forbruker å få prøvd tjenesten/produktet før anskaffelse, kan det likevel løses ved for eksempel «samples», eller et gratis «prøveabonnement» (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2012, 189).

Det er også relevant å ta hensyn til at forbrukerne vil adoptere produktet til ulik tid. De ulike kategoriene beskriver Rogers som *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* og *laggards* (1995, 262). Disse kategoriene blir fremstilt i det som kalles for *Rogers Adoption/Innovation curve*, som også viser hvor de ulike forbrukerne velger å “ta til seg” produktet.



(Rogers, 1995, 262)

Rogers skriver at de ulike kategoriene har forskjellige “idealtyper” (1995, 263). *Innovators* er mennesker som har en brennende interesse for innovasjon samt at de er villige til å godta en høy usikkerhet / risiko. De er gjerne ressurssterke mennesker.

Den neste kategorien, *early adopters*, klassifiseres gjerne som mennesker som opptrer som rollemodeller for andre mennesker. Dette er mennesker med stor påvirkningskraft og som

andre ofte ser opp til (Rogers 1995, 264). Dette kan for eksempel være artister, skuespillere, bloggere osv.

Rogers definerer menneskene som ligger i kategorien *early majority* som mennesker som bevisst gjør en vurdering før de adopterer en ny idé/produkt/tjeneste, og da gjerne lengre en de to foregående kategoriene (1995, 265).

Kategorien *late majority* adopterer gjerne ideen/tjenesten rett etter menneskene i kategorien *early majority*, og Rogers sier at de er avhengige av at mye av risikoen rundt produktet/tjenesten er fjernet før de tør å adoptere den (1995, 265). Den siste kategorien, *laggards*, er de siste i det sosiale systemet som adopterer en ide eller en tjeneste. Dette er mennesker, som i følge Rogers (1995, 265), ikke innehar noen form for lederskap. Deres grunnlag for adopsjon baseres gjerne på fortid, og hva som er blitt gjort før. Denne kategorien har også begrensede ressurser, så man er nødt til å være mer forsiktig før man adopterer en ny tjeneste/produkt, da man ikke kan risikere å “feile” med valget (Rogers 1995, 265-266).

## 2.5 Differensieringsteori

Hensikten med å posisjonere seg er å gi målgruppen i markedet en sentral ide om et selskap eller et tilbud. Posisjonering forenkler derfor det vi tenker om det aktuelle tilbudet. Differensieringen går lengre enn posisjoneringen i å spinne et komplekst nett av forskjeller som kjennetegner dette. Differensiering blir ofte definert som en prosess der man utformer et sett med meningsfylte og verdsatte forskjeller som skiller firmaets tilbud ut fra konkurrentenes (Kotler 2010, 256).

For at produktdifferensieringen skal være hensiktsmessig for tilbyderne, må de tilleggs egenskapene man legger i produktet/tjenesten, føre til at kundene legger merke til og foretrekker produktet fremfor konkurrentenes. Egenskapene til produktet/tjenesten må oppfattes positivt, og ikke minst må kundene være villige til å betale for disse. Hensikten med å differensiere produktene er å skille dem ut i fra konkurrerende produkter. På denne måten kan tilbyderne oppnå høyere pris og få kundene til å etterspørre nettopp disse produktene fremfor andres (Bjørklund m.fl. 2008).

Kotler (2010, 258) skriver om hvordan en bedrift kan differensiere sitt markedstilbud ut i fra de fem dimensjonene produkt, service, personale, kanal og image. Disse fem dimensjonene blir

omtalt som potensielle manøvreringsmuligheter. Bedriftens frihet til å manøvrere påvirkes av bransjens struktur og bedriftens posisjon i markedet. For hver potensiell manøver må bedriften vurdere hva den får igjen. De manøvrene som lover høyest avkastning, definerer bedriftens strategiske styrke.

Wolfgang Ulaga og Andreas Eggert (2006) har forsket på differensiering og hvordan differensieringsstrategier forandrer seg med tiden. De skriver at pris blir en mindre faktor enn tidligere og at leverandører nå søker etter nye måter å differensiere seg på. Forskningen legger vekt på hvordan muligheten for differensiering gjennom verdiskapning er blitt en viktig og avgjørende faktor. De understreker også viktigheten av relasjonsbygging. Som konklusjon viser dette oss at for å differensiere et produkt eller en tjeneste, er det hensiktsmessig å fokusere på leverandørforhold og relasjoner fremfor kostnadshensyn.

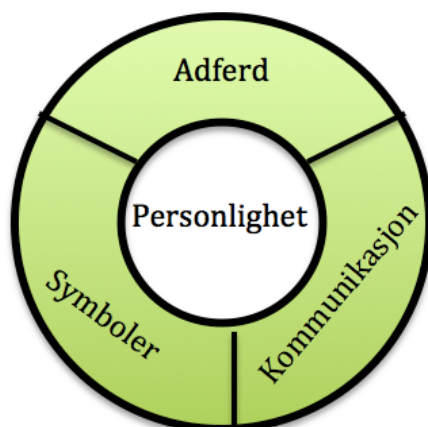
Senere i oppgaven vil vi knytte opp differensieringsteorien over, med en konkurrentanalyse. Dette blir gjort for å kunne kartlegge hvilke konkurrerende aktører Easy Management har på markedet. Når konkurrenter er analysert vil det bli diskutert hvilke manøvreringsmuligheter Easy Management står ovenfor i henholdt til de fem dimensjonene beskrevet over.

## **2.6 Corporate Identity og Corporate Image**

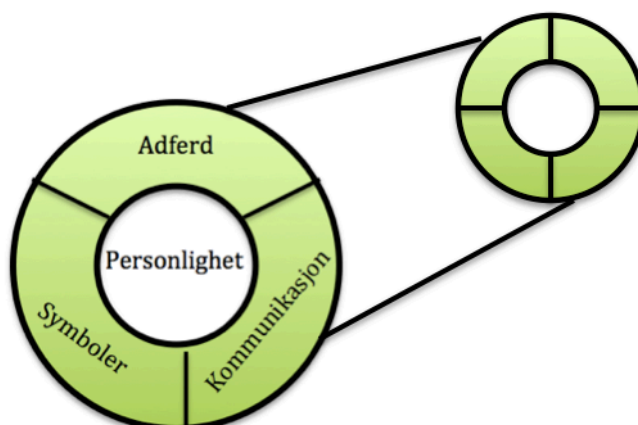
Helgesen skriver at det er viktig å stille seg spørsmål som *hva* som er en bedrift, *hvilke* verdier denne bedriften står for, og *hvordan* den blir oppfattet av for eksempel ansatte og kunder. Blir den oppfattet i det hele tatt, eller er den ukjent for kundene(2004, 214)?

Det er betydningsfullt å merke seg hvordan bedriften blir oppfattet, da dette vil ha en stor innvirkning på hvordan budskapet deres blir tatt i mot. For Easy Management vil det derfor være relevant å være klar over hvordan HRM Group fremstår for sine forbrukere. Helgesen nevner en definisjon fremsatt i Selame og Selame's *The Company Image Building your Identity and Influence in the Marketplace*, fra 1988 (siteret i Helgesen 2004, 215), der det kommer frem at bedriftens identitet i hovedsak dreier seg om egenforståelse, egenpresentasjon og virkningene på omverdenens oppfatninger av bedriften (2004, 215). Definisjonen er selvsentret og personligheten til bedriften kommer gjerne frem i form av en logo eller en reklamekampanje (Helgesen 2004, 215).

En annen definisjon Helgesen nevner er fremsatt i Wally Olins' *The Wolf Olins Guide to Corporate Identity*, fra 1990 (siteret i Helgesen 2004, 216). Den legger vekt på bedriftens atferd og fysiske produkter (2004, 2016). Olins mener bedriftens identitet like gjerne kan fremstå som en manifestasjon av en underliggende personlighet. Altså at ideer, tanker, intensjoner og kompetanse er det som ligger bak og er det som har skapt den synlige personligheten (Helgesen 2004, 216). Dette kommer tydeligere frem i modellen fremstilt i Birkigt og Stadler's *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Fallbeispiele*, fra 1992 (siteret i Helgesen 2004, 216).



I nyere tid har det pågått en såkalt sammenkopling mellom bedriftens *identitet* og bedriftens og produktenes *image* i markedet (Helgesen 2004, 218). Dette kan sees i den underliggende modellen som også er fremstilt i Birkigt og Stadler's *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Fallbeispiele*, fra 1992 (siteret i Helgesen 2004, 218).



Helgesen skriver at mens bedriftens *identitet* er en realitet - eller det bedriften selv mener den står for - så tilsvarer bedriftens *image* det mennesker utenfor bedriften tror, mener, oppfatter og føler, ut i fra deres egen forståelse (2004, 218). Verdien av en positiv bedriftsprofil er med

andre ord nesten umulig å argumentere mot, og da med spesielt tanke på kundelojalitet og kundetilfredshet (Helgesen 2004, 219). En positiv bedrifts *image* vil også ha virkninger på andre enn dens kunder, som for eksempel bedriftens ansatte, eiere, forretningsforbindelser, myndigheter osv. Ved å opparbeide en positiv profil, vil bedriften kunne nyte godt av selvforsterkende prosesser i form av “word-of-mouth”-effekter og anbefalinger fra fornøyde forbrukere (Helgesen 2004, 219).

Easy Management kan nyte godt av HRM Groups identitet, dersom den er godt innarbeidet blant målgruppen. Denne tankegangen vil derfor kunne gi den nyetablerte tjenesten et bedre utgangspunkt i et konkurransepreget markedet. Det er likevel ikke gitt at HRM Groups identitet samsvarer med det *image* forbruker mener de har. Dette er derfor noe som må avdekkes i forskning, før Easy Management eventuelt benytter seg av oppdragsgivers posisjon.

En norsk undersøkelse om Norsk Kundebarometer gjort av *Norsk Institutt for Markedsforskning fra 1996* (sitert i Helgesen 2004, 220) illustrerte verdien av tankegangen beskrevet over. Undersøkelsen omfattet blant annet hvilke verdier bilkjøperne tilegnet “Mercedes-stjernen”, og konklusjonen var at det fantes omtrent en blind tillit til merket, uavhengig av produktversjon. Forbrukerens valg belager seg altså på en kjennskap til bedriften, der trygghet og troverdighet er nøkkelord.

Det eksempelet over illustrerer er dermed at det er en betydelig sammenheng mellom “*identity*” og “*image*”. I vår oppgave vil der derfor være relevant å belyse viktigheten av HRM Groups eksisterende identitet, med Easy Managements nyetablering. Easy Managements kan derfor bli en tjeneste som forbrukere ønsker å velge på bakgrunn av HRM Groups eksisterende markedsposisjon, gitt at posisjonen er god/positiv. I den forbindelse ønsker vi med forskning å kartlegge hvordan individer med kjennskap til HRM Group oppfatter selskapet.

## 2.7 “Word of mouth”

Word of mouth, også kalt “*Buzz*” eller “*vareprat*” på norsk, formidles slik at kundene selv motiveres til å oppsøke eller videreformidle et produkt eller en tjeneste. Ordet *buzz* er et engelsk ord som på norsk kan oversettes som et synonym til rykter eller sladder. Word of mouth skjer ofte ved at kunder og andre mennesker med kjennskapet til et produkt eller tjeneste, videreformidler budskapet gjennom samtaler. Dette er en svært kostnadseffektiv måte

for å få ønsket produkt eller tjeneste til å bli omtalt. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 463) beskriver dette hendelsesforløpet som et summende virus, gjennom viralmarkedsføring. De mener også at det er noen forutsetninger som må være til stede for at ”summingen” skal nå en kritisk masse og skape interesse.

Det er avgjørende at det finnes noe unikt med merket å snakke om. Dette betyr at hvilke posisjon merket har i forbrukerens oppfattelse, er betydningsfullt for hvordan merket blir omtalt. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 464) mener det er stor forskjell på et tiltak som er utviklet for å bygge kjennskap i en avgrenset tidsperiode, og et tiltak som er ment for å bygge kunnskap om merket og styrke merkerelasjonen over tid. Vareprat kan være en god alternativ måte å bygge kjennskap og kunnskap på, men hva kundene ønsker å snakke med hverandre om kan ikke styres eller kontrolleres fra leverandørens side.

Vi kan allikevel si at vareprat egner seg godt for å bygge merkekjennskap, dersom merkevaren har potensialet til å skape word of mouth (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 464) . HRM Group er en mindre bedrift som kan nyte godt av en kostnadseffektiv markedsføring av Easy Management. Vi ser det derfor som svært relevant å lage en posisjoneringsstrategi som tar høyde for at merkevaren til HRM Group skal bli noe kunder og andre interesserte ønsker å snakke om.

## **2.8 Del konklusjon**

Ut fra teoridelen gjort i henhold til problemstillingen *“Hvordan kan Easy management posisjonere seg mot bedriftsmarkedet”*, har vi nå sett på de teoretiske aspektene ved posisjonering. Keller og Lehmanns (2010) Brand Value Chain er blitt brukt som en overordnet modell som videre har indikert hvilke teorier som er blitt redegjort for. Ved å fokusere på Customer Mind-Set og Marketplace Condition Multiplier fra modellen, har det vært relevant for oss å ”dykke” ned i og se nærmere på Biongs (1999) posisjoneringsmodell, Ries og Trouts (2001) posisjoneringsstrategi og Kotlers (2010) posisjoneringsfeil. Dette fordi denne teorien gir oss en grundigere forståelse av verdisteget til Keller og Lehmanns (2010) Customer Mind-Set.

Som redegjort for i teoridelen ønsker HRM Group å posisjonere seg inn mot bedriftsmarkedet. Dette betyr at posisjoneringsarbeidet er rettet mot et såkalt B2B-marked (business to business). I tillegg til å kunne beherske markedsføringens og posisjonerings tradisjonelle



virkemidler, må man innenfor B2B-markedet blant annet kunne forstå noen av de organisatoriske prosessene som skjer internt hos kunden. Som en del av dette har vi derfor valgt å gå nærmere inn på teori om kjøps- og beslutningsprosesser på bedriftsmarkedet samt teorier fra Fuchs (2010) fordel- og funksjonsposisjonering.

Når en bedrift skal entre et marked med et nytt produkt, er det svært relevant å jobbe med posisjoneringsstrategi fra kundens perspektiv (Kotler 2010). På denne måten kan man kartlegge kundens behov, se hvem som er mulige konkurrenter, og hvem som er interessenter på markedet. I den forbindelse har vi derfor sett på aspektene ved adopsjonsprosessen (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2012), differensieringsteorier fra Kotler (2010), corporate image og identety (Helgesen 2004) og “word of mouth” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 464). Når teoriene vi har redegjort for skal anvendes metodisk, ønsker vi med ulike analyser å kunne besvare problemstillingen på en presis måte. Vi har en visjon om at vårt analytiske arbeid skal kunne brukes av oppdragsgiver i et videre markedsføringsarbeid.

Vi kan konkludere med at teorien over setter videre posisjoneringsarbeid i konkret kontekst. Vi kan se ut i fra teoriene at posisjonen til Easy Management må bestemmes ut i fra konkurrentene og kundenes behov. Dette vil gjøres ved å anvende valgt metode og analyseverktøy i oppgavens neste del.

# **Del III: Metode**

### 3.1 Valg av metode

En metode betyr i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004, 12) “en planmessig fremgangsmåte”. Hvilken planmessig fremgangsmåte som egner seg best i en gitt situasjon avhenger dog av hva målet er, hvordan verden ser ut, samt hvilke ressurser vi har til rådighet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 12).

Når man skal samle inn data finnes det to sentrale metoder man kan ta i bruk; kvalitativ og kvantitativ metode (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 31-32). Den kvalitative metoden kan beskrives som tekstens tale på bakgrunn av at data blir hentet inn i form av utfyllende beskrivelser og tolkninger. Metoder som blir brukt til å samle inn slike data kan være intervjuer, fokusgrupper og observasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79). Det anbefales å bruke kvalitativ metode dersom man skal undersøke fenomener man ikke har god kjennskap til, eller som er lite forsket på (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 32). I motsetning til kvalitativ metode, blir den kvantitative metoden beskrevet av Saunders, Lewis og Thornhill (2009, 414) som tallenes tale, det vil si at metoden baserer seg på data i form av tall eller mengdeenheter. Datainnsamlingen foregår som regel ved hjelp av spørreundersøkelser (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 31).

For å skape en bredere forståelse av fenomenet som skal undersøkes, vil den optimale måten å innhente data på være en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ metode. Vi har derfor valgt å benytte oss av begge metodene når vi skal samle inn våre data. Kvantitativ metode vil gi oss håndfaste og nøyaktige tallverdier mens den kvalitative metode vil i større grad gi oss detaljbasert informasjon. En sammenslåing av disse to metodene mener vi vil bidra med å gi oss god nok innsikt til å løse valgt problemstillingen.

### 3.2 Populasjon og utvalgsramme

Når valgt metode var foretatt ønsket vi å definere valg av både populasjon og utvalgsramme. “Det å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del i all samfunnsforskning, både i kvantitative og kvalitative undersøkelser”, skriver Johannesen, Tufte og Christoffersen (2011, 103). Det sier seg selv at det har liten til ingen nytte å rekruttere mennesker som ikke har innsyn eller en tilkobling til det vi ønsker å undersøke, dersom man ønsker et godt resultat.

### Populasjon:

I metodebøker er det ikke uvanlig at populasjon ofte blir omtalt som *universet*. Grenness (2003, 160) beskriver populasjon på følgende vis: “Universet er det totale antall enheter (for eksempel alle dagligvareforretninger i Oslo, alle motorsykkeleiere i Østfold) som vi er interessert i å si noe om i undersøkelsen vår.” I de fleste tilfeller vil det være umulig å gjennomføre en undersøkelse av hele populasjonen. Mangel på tid, ressurser og tilgang på nødvendig informasjon viser seg som regel å være grunnen. (Saunders, Lewis og Thornhill 2009, 420). Basert på dette er man derfor nødt til å foreta et utvalg fra populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 132).

I de kvalitative undersøkelsene ble populasjonen definert til ansatte med lederstilling i små til mellomstorebedrifter i Norge. Det er en relativt stor populasjon, og derfor lett å segmentere ut fra. Populasjonen til de kvantitative undersøkelsene var alle individer som jobber i eller har tilknytning til en bedrift som kan karakteriseres som en SMB-bedrift. Bakgrunnen for dette valget var ønsket om innsyn fra individer som potensielt kan bli kunder av Easy Management og som derfor befinner seg i målgruppen.

### Utvalgsramme:

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 131) beskriver utvalgsramme på følgende måte: “En utvalgsramme er en liste over de elementene som inngår i populasjonen...”. Eksempler på utvalgsrammer kan være medlemslister eller et bykart. Gripsrud, Olsson og Silkoset skriver også at når man foretar et utvalg, trekker men ut noen av elementene fra populasjonen. Denne utvelgelsen kan foregå på forskjellige måter (2010, 132). Ofte skilles det mellom to hovedtyper av utvalg; sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 132).



Kilde: (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 132)

Forutsetningen for å trekke et sannsynlighetsutvalg, som Grenness beskriver som “... et utvalg karakterisert av at alle enheter i universet skal ha lik sannsynlighet for å bli trukket ut...”, betyr at vi har muligheten til å identifisere alle enheter i det aktuelle universet (2003, 164). Dersom denne muligheten ikke er tilstede blir man nødt til å trekke et ikke-sannsynlighetsutvalg. Felles for utvalg som faller under denne kategorien er i følge Grenness; “...at de er trukket ut på en slik måte at vi ikke kan påstå at alle enheter i universet har hatt samme sannsynlighet for å komme med i utvalget.” (2003, 165).

På grunn av blant annet manglende ressurser har vi bestemt oss for å benytte et ikke-sannsynlighetsutvalg. Skissert i modellen ovenfor finnes det ulike typer undervalg av utvalg – vi har valgt å benytte oss av et bekvemmelighetsutvalg. Johannesen, Tuft og Christoffersen beskriver bekvemmelighetsutvalg som en type utvalg som benyttes når forskeren ønsker å gjennomføre undersøkelsen på en enkel og bekvemmelig måte (2010,111).

### 3.3 Undersøkellesdesign

Undersøkellesdesign dreier seg i enkelhet om *formgivning*. Forskeren starter med en problemstilling og tar deretter stilling til hvordan man kan gjennomføre undersøkelsen fra start

til mål (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 73). Undersøkelsens design skal altså beskrive hvordan analyseprosessen blir lagt opp for å kunne løse valgt oppgave (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 58). Johannesen, Tufte og Christoffersen beskriver prosessen slik; ”...man må finne ut hva og/eller hvem som skal undersøkes, og deretter hvordan undersøkelsen skal skje...” (2011, 74).



Kilde: (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 58)

Vi har tatt utgangspunkt i figuren ovenfor der man ser at det finnes tre ulike idealtyper for forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 58). Grennes skriver at hvilket design man velger, avhenger av ulike spørsmål man er nødt til å stille seg; hvor mye man allerede vet om området, er det forsket på lignende problemstillinger tidligere? Hvilke spørsmål tar denne undersøkelsen sikte på å gi svar på (2003, 103)?

Eksplorativt design betyr utforskende design. Designet tas i bruk dersom problemstillingen er uklar eller om man har begrensede forkunnskaper om temaet man ønsker å utforske (Grennes 2003, 103). Det deskriptive designet brukes dersom man er nødt til å beskrive variabler og sammenhengen mellom disse (Grennes 2003, 103). Det kan også benyttes dersom man allerede innehar en grunnleggende forståelse av problemområdet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 61). Kausalt design benyttes dersom man ønsker å måle effekter av ulike årsaker/virknings-forhold (Grenness 2003, 103). Gripsrud, Olsson og Silkoset skriver at man kan ta i bruk kausalt design dersom man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler (2004, 65). De ulike designene er altså ikke utelukkende for hverandre - men de er heller ikke avhengig av hverandre. Med andre ord, man kan bruke de ulike

undersøkellesdesignene selvstendig eller i en kombinasjon med hverandre, avhengig av hva man ønsker å finne ut av, samt at man får tilfredsstillende svar underveis.

### 3.3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Basert på at Easy Management er en tjeneste som enda ikke er lansert, har både vi og HRM Group begrenset informasjon om hvordan tjenesten vil bli mottatt. Vi har derfor konkludert med at det er nødvendig for oss å kombinere to ulike design i denne prosessen. Vi har valgt å gjennomføre tre dybdeintervjuer med et eksplorativt undersøkelsesdesign, samt en spørreundersøkelse med et deskriptivt undersøkelsesdesign.

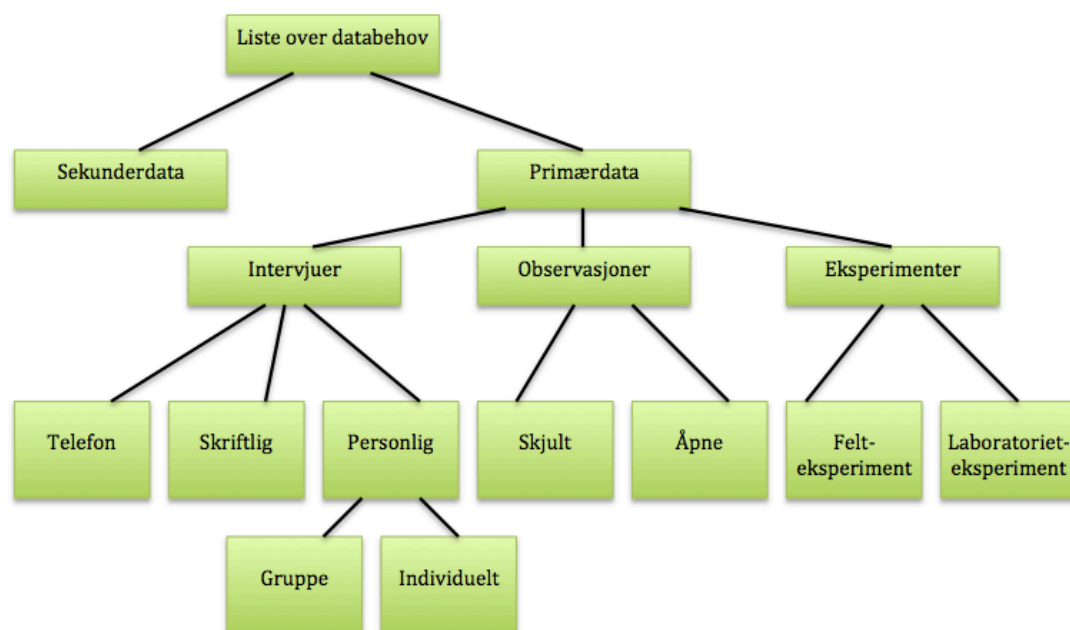
Vi har valgt å utføre dybdeintervjuer kontra fokusgrupper fordi vi anså fordelene ved dybdeintervjuer som viktigere i forhold til begrensningene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 90). De to ulike metodene er relativt like, hovedforskjellen er kun antall personer som deltar samt tidsbruken per undersøkelse. Fordelene ved dybdeintervjuer er at de får frem en mer personlig informasjon, samt at man kan gå dypere inn i meningene til den enkelte (Rossiter og Percy 1987, 113). For oss var det viktigste å kartlegge meningene til respondentene uten at de ble påvirket av en større gruppe (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 90), og valgte derfor å se bort i fra fokusgrupper.

Under det deskriptive designet ble det valgt å utføre spørreskjemaundersøkelse som teknikk/metode. Vi valgte bort det som Gripsrud, Olsson og Silkoset kaller for “observasjon og dagbokmetoden” (2010, 43). Denne metoden ble valgt bort, ikke fordi vi anså den som noe “dårligere” enn spørreskjemaundersøkelsen, snarere tvert i mot da vi faktisk kan risikere at respondentene ikke *kan* eller *ønsker* å gi oss den informasjonen vi er ute etter i spørreskjemaundersøkelsen, men fordi den ikke er passende for vår forskning. Observasjonsmetoden brukes i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 72) “...mest i tilknytning til det som er kalt tellinger (indekser)...”. Med andre ord, er denne metoden lite relevant for vår oppgave. Vi anså spørreskjemaundersøkelsen som mer realistisk og mener den ville gi oss tilstrekkelig med innsikt og informasjon rundt vår problemstilling.

### 3.4 Datainnsamling

#### 3.4.1 Primær og sekundærdata

Det finnes to måter å samle inn data på, de kalles for *primær*- og *sekundærdata*. Primærdata er data som er samlet inn for å svare på et spesifikt undersøkelsesspørsmål (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 57), mens sekundærdata er data som er samlet inn av andre, og med andre formål (2010, 57). I vår undersøkelse baserer vi oss i hovedsak på primærdata, fordi vi ønsket å besvare problemstillingen vår med data som er hentet inn spesifikt for denne type oppgave. I tillegg til dette fant vi ikke tilstrekkelig med sekundærdata som støttet vår oppgave optimalt. Framnes, Pettersen og Thjømøe (2011, 305) har laget en oversikt over datainnsamlingsmetoder for primærdata.



(Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 305)

Primærdata hentet vi inn ved å benyttet oss av dybdeintervju med individer som hadde kjennskap til HRM Group. Spørreskjemaundersøkelse ble utført blant mulige interessenter for Easy Management. Ved hjelp av denne typen datainnsamling fikk vi informasjon som kunne bli brukt direkte mot problemstillingen vår.

Selv om primærdata var hoved innsamlingsmetoden ble noe sekundærdata benyttet ved at vi tok i bruk blant annet informasjon hentet fra HRM Groups egne nettsider, kontinuerlig dialog



med kontakt person i selskapet, relevant faglitteratur og forskningsartikler som belyser temaet vårt.

### **3.4.2 Datainnsamlingsmetode**

Det er lagt vekt på å opprettholde anonymitet blant deltakerne i spørreundersøkelsen og ved dybdeintervjuene. Valget om anonymitet ble foretatt på bakgrunn av at dersom respondentene ikke fikk være anonyme, kunne skepsis sette en stopper for total åpenhet i svarene de avla. Vi ønsker å gi deltakerne en trygghetsfølelse og en visshet om at svarene de avlegger ikke blir misbrukt på noen som helst måte.

### **3.4.3 Semistrukturert dybdeintervju**

Det er blitt valgt å bruke et semistrukturert dybdeintervju når individer med kjennskap til HRM Group ønskes å analyseres. Bakgrunnen for denne analysen er å avdekke hvordan personer som med kjennskap til HRM Group, ser på selskapet utenfra. Dette kan sees i sammenheng med teorien til Helgesen (2004) om Corporate Image og Corporate Identity. Semistrukturert dybdeintervju er en intervjustruktur som brukes når forskeren ønsker å forstå temaet rundt fenomenet som studeres ut fra informantenes egne perspektiver og synspunkter. Et semistrukturert dybdeintervju har som regel ett formål, med en struktur som en samtale for at oppfølgingsspørsmål skal være en naturlig del av prosessen.

Strukturen av intervjuet blir gjort ved hjelp av en intervjuguide som har overordnede temaer og spørsmål som gir forskeren mulighet til å styre intervjuet i den retningen forskeren finner det hensiktsmessig, for å få mest mulig kunnskap rundt fenomenet som studeres (Kvale og Brinkmann 2009).

Det er viktig for oss i denne intervjusammenhengen at intervjuguiden blir brukt som et veiledningsverktøy, og ikke en ”slavisk” metode for å finne frem til svar. På denne måten kan vi som forskere ha en avslappet dialog med intervjuobjektene som forhåpentligvis gir oss innsikt og kunnskap som senere danner grunnlag for konklusjonen vi foretar oss.

Ifølge Saunders, Lewis og Thornhill bør oppbygningen av undersøkelsen basere seg på at de generelle spørsmålene kommer i starten, slik at man får respondenten til å svare på alle spørsmålene (2009, 329). Dette har derfor blitt gjort i både dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen.

### 3.4.4 Spørreskjemaundersøkelse

Spørreskjemaundersøkelsen faller som en naturlig del under Kellers ”*Brand Value Chain*” og multiplikatoren ”*Marketplace Conditions Multiplier*”, som tar for seg, som tidligere nevnt, blant annet kundesegment og konkurranseforhold (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 25). For å avdekke HRM Groups nåværende posisjon og Easy Managements potensiale blant kundesegmentet, har vi valgt å gjennomføre en spørreskjemaundersøkelse. Den informasjonen vi avdekker her anser vi som meget verdifull og helt nødvendig for videre arbeid. Dersom vi får tilstrekkelig med ønsket informasjon fra utvalgte individer, kan vi presisere posisjoneringsstrategien til Easy Management på bakgrunn av målgruppens avlagte svar.

Før spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført dannet vi oss en oversikt over hvilke bedrifter som kategoriseres som ”SMB-bedrifter” på Østlandet. Dette ble gjort ved hjelp av søkemotoren Proff.no. Våre segmenteringskriterier ble satt til ”94.110 – Næringslivs- og arbeidsgiverorganisasjoner på Østlandet”, med 1-100 ansatte.

Det ble avdekket 368 bedrifter innenfor vårt søkekriterier (Proff). Ut i fra dette kontaktet vi tilfeldige selskaper blant de 368 kvalifiserte. Respondenter som var villige til å gjennomføre spørreskjemaundersøkelsen ble etter avtale tilsendt en URL-link til spørreundersøkelsen via mail. (Som redegjort for i punkt 3.4.2 ”*Datainnsamlingsmetode*” ønsker vi å beholde bedriftenes navn anonyme)

Som innsamlingsverktøy benyttet vi oss av det nettbaserte undersøkelsesverktøyet *Survey Monkey*. Av totalt 50 respondenter som etter avtale mottok undersøkelsen på mail, var det 32 som valgte å delta. Spørsmålene som ble stilt var enkle og selvforklarende, og på bakgrunn av at vi før utsendelse av undersøkelsen har gjennomført en *pretest*, var spørsmålene formulert lett forståelig.

Vi ønsket å holde spørreundersøkelsen relativt kort, både for få konkret og håndfast data, samtidig antar vi at terskelen for deltakelse da blir mindre. Det ble stilt totalt ti spørsmål, hvor to var med kommentar-boks, som gir mulighet for mer utfyllende svar.

Vi har bevisst ikke nevnt Easy Management i spørreundersøkelsen, da tjenesten ikke er lansert og informasjonen om denne fortsatt regnes som konfidensiell.

### **3.4.5 Konkurrentanalyse**

I arbeid med posisjonering er det avgjørende å vite hvem som er konkurrerende aktører på markedet. Konkurrentanalysen ble gjort med det formål å avdekke hvem konkurrentene er, og hvilke sterke og svake sider dem besitter. Da HRM Group sitter med mye relevant informasjon, valgte vi å ha en dialog med ansavelig for Easy Management Per Aakvaag. I dialogen ble primærkonkurrentene kartlagt. Som forskere ønsker vi mest mulig oversikt for at analysearbeidet skal bli valid. Videre gjorde vi nødvendig nettbasert forskning for å komme frem til substitutter som også kan være relevant konkurranse for Easy Management.

## **3.5 Informasjonsbehov**

### **3.5.1 Semistrukturert dybdeintervju:**

I forkant av dybdeintervjuene med de utvalgte informantene gjorde vi grundig forarbeid som vi så på som nødvendig for at intervjusituasjonen skulle være optimal. Dette hjelper oss å være forberedt rundt de temaer vi stille intervjuobjektene. Det ble også samlet inn nødvendig litteratur i forkant. Dette gjorde at reflekterte deltemaer ble utarbeidet i samsvar med hovedtema, og at analysearbeidet med tolkning og bearbeiding av det innsamlede materielle ble håndtert med faglig innsikt.

Med tanke på at HRM Group har brukere og interessenter i ulike segmenter, valgte vi å bruke deltemaer for å sikre oss at informasjonsinnhenting ble så nøyaktig som mulig. Vi ønsker at konklusjonen skal bli presis, og satte derfor opp deltemaene i intervjuguiden. Med dette ønskes det derfor å kartlegge hvordan individer med kjennskap til HRM Group oppfatter selskapet. Vi mener denne informasjonen vil gi verdifull kunnskap under planlegging av Easy Managements posisjonering, fordi utfallet kan presisere om en posisjoneringsstrategi av tjenesten skal baseres på tjenesten alene, eller knyttes oss mot HRM Group som selskap.

Nedenfor er valgte deltemaer listet opp:

- 1. Generell informasjon om bedriften og hva de gjør*
- 2. Hvordan informantene fant HRM Group*
- 3. Konkurransen*
- 4. Posisjonering*
- 5. Kunder*

## 6. Utvikling

## 7. Visuell kommunikasjon

### 3.5.2 Spørreundersøkelse/interesseanalyse:

Informasjonsbehovet ved spørreundersøkelsen er i hovedsak å avdekke om det er en reell interesse rundt en tjeneste som Easy Management. Det ønskes å avdekke på hvilke måte og hvordan denne tjenesten kan appellere til potensielle brukere i primærmålgruppen.

Hovedmålet med undersøkelsen er å avdekke relevante spørsmål som kan være med på å belyse problemstillingen og en eventuelt løsning for denne. Valgt spørreundersøkelse kan knyttes opp mot det vi kaller en interesseanalyse. Når resultatene fra undersøkelsen er klare, vil disse analyseres og diskuteres og forhåpentligvis gi oss svar på hvordan interessen for Easy Management er blant målgruppen.

### 3.5.3 Konkurrentanalyse

Det er svært viktig å vite mest mulig om kundens behov, problemer og forventninger. På denne måten kan man utarbeide en kommunikasjonsplan og en posisjonering som treffer kunden og deres behov. I interesseanalysen ble dette avdekket, noe som danner grunnlaget for videre analysearbeid. Når det skal utføres en konkurrentanalyse, gjøres dette på bakgrunn av de opplysningene vi har fått under interesseanalysen og den informasjonen vi har tilegnet oss gjennom dialog med Per Aakvaag. Å bruke informasjonen fra spørreundersøkelsen gir analysen av konkurrentene mer relevans, da vi nå har i større grad kartlagt hva interessentene ser etter i denne type produktgruppe.

Når kartlegging av konkurrenter foregår, er det lett å falle i fella å kun se på primærkonkurrenter. Primærkonkurrenter vil være andre aktører på markedet som tilbyr svært lignende produkter eller tjenester som du selv gjør (Kunnskapssenteret).

For HRM Group vil det være gunstig å se på andre aktører som ikke nødvendigvis tilbyr tjenester på lik linje med Easy Management, men andre substitutter og komplementære produkter/tjenester. Med substitutter menes produkter som dekker samme eller tilnærmet samme behov, dvs. produkter som kan erstatte hverandre. Foredragsholdere, seminarer og lignende, som tilbyr noe av det samme som tjenesten Easy Management tilbyr, kan derfor også være viktige konkurrenter. (Kunnskapssenteret)

En konkurrentanalyse kan være avgjørende for kartlegging av posisjoneringsarbeidet og for å differensiere seg fra konkurrentene på markedet. Hvem er konkurrentene, og hva påvirker konkurranseintensiteten? I følge Olsen og Nørgaard (2008, 62) er det fem ulike krefter som påvirker en mulig konkurranseintensitet i en bransje:

- Konkurransen mellom bedrifter i bransjen
- Press fra substitutter
- Trussel fra nyetablerte
- Makt hos kunder
- Makt hos leverandører

Det vil også være relevant å se på hvor intensiv konkurransen mellom bedriftene er i den aktuelle bransjen. Konkurransen kan påvirkes av mange ulike faktorer som blant annet vekst, tilbakegang og stagnasjon (Olsen og Nørgaard 2008, 62). I vår analyse er det blitt lagt vekt på å kartlegge hvem konkurrentene er, hva de tilbyr og hvordan tjenesten blir tilbudt. På denne måten vil det bli lettere å finne ut hvordan Easy Management kan differensiere seg fra sine konkurrenter.

### 3.6 Begrepsavklaring og operasjonalisering

Operasjonalisering handler om å være klar over de ulike variablene man har med i spørreundersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 96). Enkelte undersøkelsesspørsmål kan være lite konkrete og uten en klar definisjon.

Dette kan føre til at respondenten blir usikre på hvordan spørsmålene skal tolkes.

Grennes (2004, 156) sier dette: “*Kravet sier at operasjonaliseringen skal gjøre variabelen entydig målbar.*” Dette betyr at det må skje en operasjonalisering av spørsmålene slik at de blir tolket så likt som mulig av respondentene. Dette gir analytikeren en større sikkerhet at spørsmålene er besvart med samme hensikt av alle involverte.

I spørreskjemaundersøkelsen var det få til ingen nødvendige begrepsavklaringer. Dette kom frem da vi pretestet undersøkelsen og ikke fikk noen tilbakemeldinger og spørsmål angående begreper som vi benyttet oss av. Noe operasjonalisering ble likevel gjennomført, ved at spørsmålsteksten i enkelte spørsmål ble omformulert, slik at det ble enklere for respondenten å forstå nøyaktig hva det ble spurt om i undersøkelsen.

I det semistrukturert dybdeintervjuet ble det jobbet med å operasjonalisere skjemaet, slik at det skulle være enklest mulig for respondenten å forstå. Dette blir gjort ved å lage deltemaer. På denne måten ble spørsmålene kategorisert og dermed også operasjonalisert.

### **3.7 Kvalitet av undersøkelsen**

#### **3.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige eller ikke (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 52). Det vil med andre ord bety at hvis man gjentar undersøkelsen, skal man få det samme resultatet. Det kan forekomme noen tilfeldige feil, men disse bør være minst mulig, ellers vil undersøkelsen fremstå med lav reliabilitet.

Hvis en undersøkelse skal gjentas i ettertid kreves en nøye beskrivelse av gangen i undersøkelsen, hvilke begrep som er blitt målt, utvalget og hvordan selve analysene ble utført (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 52). På denne måten kan man gjenta en undersøkelse opptil flere ganger og grad av reliabilitet vil komme frem.

Vi valgte å sende undersøkelsen vår til et utvalg i ulike byer. Vi sendte den på ulike tidspunkt og til respondenter med ulike utgangspunkt, likevel var alle respondentene valgt ut med den hensikt at de var i målgruppen til Easy Management. Dette gir oss en undersøkelse med høy grad av reliabilitet.

#### **3.7.2 Validitet**

Validitet omhandler hvor godt man måler det man har ved hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 51). Det er langt vanskeligere å måle validitet enn reliabilitet, fordi dette er et begrep man tolker på ulike måter. Samtidig er en viktig faktor hvor tillitsvekkende en undersøkelse virker, og dette varierer. Selv om det er vanskelig å måle validitet, er dette en viktig faktor å huske på når man utformer undersøkelsen.

Når det gjelder dybdeintervjuundersøkelsene utført i denne oppgaven, anser vi validiteten som god. Grunnen til dette er at vi fikk innsikt i det vi faktisk ønsket innsikt i, og dermed opparbeidet oss mye relevant kunnskap fra de utvalgte intervjuobjektene. I spørreskjemaundersøkelsen er validiteten mindre god fordi vi ikke med sikkerhet kan vite at respondentene forstod betydningen bak spørsmålene.

### 3.7.3 Feilkilder

Feilkilder, også kalt feildata, er generelt manglende observasjoner eller målefeil (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 144). Manglende observasjoner kan komme av dekningsfeil, ikke-responsfeil eller utvalgsfeil. Målefeil kan forekomme på bakgrunn av mangler ved spørreskjemaet eller interaksjonen mellom intervjuer og respondent (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 145).

Dekningsfeil skyldes at den populasjonen vi ønsker å uttale oss om, ikke er dekket godt nok i vår utvalgsramme (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 145). Ikke-responsfeil oppstår når en del av dem som vi ønsker skal besvare skjemaet ikke gjør det (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 145). Ikke-utvalgsfeil er feil som kommer av at man ikke har fått tak i alle respondentene, at noen svarer dobbelt, at man intervjuer feil person eller datamanipulering (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 58). Utvalgsfeil er mangler som kommer av at man ikke har hele populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 146). Man kan aldri forsikre seg helt mot feilkilder, men ved bevisstgjøring kan man fjerne de største feilene.

I dybdeintervjuundersøkelse var vi svært bevisst på feilkilder og dermed fjernet de største feilene som kunne oppstå. Den største feilkilden som oppsto i dette tilfellet var utvalgsfeil. Under intervjuplanlegging var det ønskelig å intervju 6-8 objekter. På grunn av tidspress og lite tilgjengelige respondenter, ble intervjuet foretatt med 3 respondenter, noe som kan være i det minste laget.

I spørreskjemaundersøkelsen har det oppstått en ikke-responsfeil, grunnet at det ikke ble avlagt svar på undersøkelsen av alle utvalgte respondenter. Av de 50 utsendte mailene med link til undersøkelsen, fikk vi kun svar fra 32 respondenter. Undersøkelsen er anonym, noe som gjør det vanskelig å sende påminnelse på mail, fordi vi ikke vet hvem av de utvalgte som har svart på undersøkelsen. Vi ønsker ikke å risikere å få dobbelt opp med svar fra samme respondent, noe som gjorde at undersøkelsen inneholder noe ikke-utvalgsfeil.

### 3.7.4 Pretesting

Pretesting, også kalt prestudie, er en kvalitetssikring av spørreskjema. Denne testingen utføres før skjemaet er ferdigstilt og skal sendes ut (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2006, 232). Ved pretesting samler man sammen en gruppe mennesker som diskuterer begrep, formuleringer og oppsett. Man kan også sende skjemaet ut til fire - fem personer som skal

fylle det ut og komme med tilbakemeldinger. Disse personene bør helst ha en viss relevans til respondentene man skal intervjues senere (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2006, 232).

Pretestingen av dybdeintervjuet skjedde underveis i de ulike intervjuene som ble gjort. Grunnen til dette er at et dybdeintervju er individuelt tilpasset. Dette var noe vi var bevisst på, og kunne dermed tilpasse oss intervjuobjektet underveis i prosessen. Spørreundersøkelsen ble også pretestet. For enkelhetens skyld ble dette gjort ved hjelp av fem utvalgte medstudenter. Her fikk vi ærlige tilbakemeldinger fordi respondentene i pretestingen opplever tillitt til ansvarlige for undersøkelsen. Konstruktive tilbakemeldinger ble avgjørende for at undersøkelsen ble utformet med høy grad av reliabilitet.



# **Del IV: Analyse og resultater**

## 4.1 Innledning til analyse og resultater

Det er nå avlagt forskning basert på anvendt teori beskrevet i oppgaven. Resultater av forskning vil bli presentert på bakgrunn av de funn som er gjort. Det er avholdt en spørreundersøkelse, tre semistrukturerte dybdeintervjuer og konkurrenter er analysert. Vi ønsker å presentere de hovedfunn som er gjort, og som videre vil bli diskutert opp mot vår problemstilling.

## 4.2 Funn - semistrukturert dybdeintervju

I punkt 3.7.3 "Feilkilder" ble det redegjort for nødvendigheten av å utføre 6-8 intervjuer. Dette for å få størst mulig innsikt om hva individer med kjennskap til HRM Group mener om selskap. Ved flere forsøk å nå ut til ulike intervjuobjekter, lykkes vi i å komme i kontakt med-, og utføre 3 dybdeintervjuer.<sup>1</sup> Dette gir mindre grad av reliabilitet, dog ønsker vi likevel å sammenligne de svar som ble avlagt. Ifølge intervjumalen ble det lagt frem 7 ulike deltemaer. Det ønskes videre å fokusere på 2 av deltemaene, som intervjuobjektene hadde svært like syn på. Vi ønsker ikke å gå nærmere inn på de 5 andre deltemaene, fordi intervjuobjektene avla relativt varierende svar her. Da det kun var tre intervjuobjekter vil dette ikke være hensiktsmessig å analysere.

De to deltemaene som intervjuobjektene besvarte med svært like oppfatninger var tema 4. Posisjonering, og tema 7. Visuell kommunikasjon. Vi ser på de to deltemaene som svært relevante for oppgavens problemstilling, noe som gjør det interessant å analysere. Vi ønsker nå å gå nærmere inn på de funn som ble bemerket.

### Tema 4. Posisjonering

Vi sammenlignet de svar som ble avlagt og kommer derfor frem til at eksisterende brukere av HRM Group har det felles at de ikke lar seg imponere over HRM Groups nåværende posisjon i markedet.

Sitat Intervjuobjekt 1:

*"Det virker på meg som HRM Group bruker lite midler på markedsføring av seg selv, og fokuserer dermed på å "overleve" av bruk av nettverk."*

---

<sup>1</sup> Vedlegg 1 – Semistrukturert dybdeintervju

Felles for de tre intervjuobjektene er at de mener selskapet bør bruke mer resurser på en tydeligere posisjonering i markedet, spesielt i sosiale medier. De mener at selskapet ville kommet bedre ut av det, og få større markedsandel om de i tillegg til bruk av eksisterende nettverk også gjør seg i større grad synlig for forbrukerne.

#### Tema 7. Visuell Kommunikasjon

Her refereres det i hovedsak til HRM Groups eksisterende internettside. Intervjuobjektene hadde til felles at de ikke syntes deres visuelle identitet speiler de tjenester de utfører "rettferdighet". Den visuelle profilen til selskapet bør oppgraderes og nettsiden bør få et "nytt ansikt". To av tre intervjuobjekter nevner også at eksisterende internettside virker uprofesjonell.

#### Sitat intervjuobjekt 2.

*"Jeg synes den mangler tilrettelegging for dagens brukere"*

Det nevnes også at det er stor konkurranse i næringslivet, og at man i dag ikke bare konkurrerer basert på kunnskap og kompetanse, men også på bakgrunn av hva mer en kan tilby kunden. "Med mer" tydeliggjør intervjuobjektene at visuell profil, følelsen av profesjonalitet og suksess, kan være avgjørende for om en potensiell kunde velger å kjøpe akkurat din tjeneste.

Vi ser en tydelig sammenheng mellom svarene som avlegges i både deltema 4 og 7. At den visuelle kommunikasjonen til HRM Group ikke tilfredsstillter kunden, kan sees i sammenheng med kundens oppfattelse av selskapets nåværende posisjon i markedet.

Det ønskes med dette videre i oppgaven å diskutere HRM Groups posisjon, basert på de funn som er avlagt, opp mot teorien av Helgesen (2004) om Corporate Image og Corporate Identity. Det vil være avgjørende for Easy Managements posisjoneringsstrategi at HRM Groups "image" og identitet er kartlagt. Dette fordi det vil være ønskelig å være i stand til å vite hvor mye eller i hvor stor grad posisjonering av Easy Management, skal basere seg på eier selskapet, HRM Group.

### 4.3 Funn - spørreskjemaundersøkelse

Vi skal nå presentere de funn som er avdekket i spørreskjemaundersøkelsen<sup>2</sup>. I vedlegget kan hele undersøkelsen sees i sin helhet, både med spørsmål og svar.

Av de 32 som deltok valgte 30 personer å svare på det innledende spørsmålet, hvor vi ønsket svar på om respondentene hadde noen kjennskap til HRM Group fra før. Av de 30 som svarte, avla 63,33% nei, og 36,67% ja.

Deretter ønsket vi å få svar på hvor mange ansette det var i bedriften der respondenten jobbet. Dette for at vi allerede her kan få en bekreftelse/avkreftelse at vi har siktet oss inn på riktig målgruppe - små til mellomstore bedrifter. Av 32 respondentene valgte 31 å svare, 1 valgte å hoppe over spørsmålet. Sammenlagt svarte hele 70,97% at de jobbet i en bedrift med 100 eller færre ansatte, og 29,03% at de jobbet i en bedrift med fler en 500 ansatte. Vi fikk altså her bekreftet at vi i stor grad har truffet riktig målgruppe til å avlegge svar i undersøkelsen.

På spørsmål 3 spurte vi respondentene hvilken utdanning de hadde. Dette ønsket vi å knytte opp mot interessen og behovet for en tjeneste som Easy Management. Dersom en overvekt av målgruppen vår innehar en høyere utdanningsgrader, kan det vurderes om en slik tjeneste vil være aktuell, med tanke på at brukerne mest sannsynlig innehar en reell kompetanse innenfor fagområdet. Her valgte alle de 32 respondentene å svare. 15,63% svarer at de ikke har noen utdanning. 18,75% sier de har høyskole-utdanning, mens overvekten av respondentene 37,50%, svarer de har en bachelorgrad. 21,88% oppgir at de har mastergrad, mens 6,25% avlegger at de har doktorgrad.

Vi ønsket så å få svar på om respondentene hadde noen erfaring innenfor salgs- eller prosjektledelse, markedsføring eller HR. Ettersom dette spørsmålet tillot at respondentene kunne krysse av for flere svaralternativer, viser det seg at flertallet innehar erfaring innenfor både salgs- og prosjektledelse, samt markedsføring. Av de totalt 25 som svarte på spørsmålet, svarte kun 3 at de hadde erfaring innenfor HR. Vi avdekket med andre ord at respondentene var høyt utdannet med erfaring innenfor salgs- og prosjektledelse og markedsføring - men veldig få inneholdt kunnskap om HR. For Easy Management kan dette bety at et hovedfokus på HR kan være det som er mest attraktiv for mulige brukere pr i dag.

---

<sup>2</sup> Vedlegg 2 – Spørreskjemaundersøkelse

Som et naturlig oppfølgingsspørsmål ønsket vi svar på om respondentene kunne vært interessert i en tjeneste som hadde den hensikt å kunne tilby spesialkompetanse på felt som i spørsmålet før ble listet opp. Vi spesifiserte at tjenesten vil være på en digital plattform - samt at det er kompetente fagfolk som vil være undervisere. Basert på svarene vi fikk, der hele 30 av 32 deltakere avga svar, svarte 83,33% ja, 6,67% svarte nei og 10% svarte vet ikke. Ut i fra dette kan vi anta at det er ønsket å tilegne seg kompetanse innenfor blant annet HR, da resultatene fra forrige spørsmål viste oss at det kun var et fåtall (3 av 25) som hadde erfaring innenfor HR, likevel var det 83,33% som var interessert i en digital plattform som kunne øke respondentenes kompetanse.

Det var ønskelig å vite hvorfor man eventuelt ikke ville være interessert i å abonnere på en tjeneste som Easy Management. Vi stilte derfor et oppfølgingsspørsmål der respondentene kunne svare på hvorfor de eventuelt ikke var interesserte. Naturlig nok var det mest sannsynlig de to respondentene som svarte *nei* på forrige spørsmål, som nå svarte på hvorfor de ikke var interesserte. Vi fikk oppgitt fra respondent 1 følgende: "*er gammel*" og fra respondent 2: "*fordi jeg ikke føler behov for det*". Hvor vidt respondent 1 har svart oppriktig, eller kun svart fordi spørsmålet krevde svar, er uvisst - men dersom vi kan tolke svaret fritt, kan det tenkes at en digital løsning kan virke for avansert og tidskrevende for en eldre person. I tillegg kan ordet "abonnementsløsning" i det foregående spørsmålet virke skremmende i den grad at ordet kan tolkes som "bindene", og derfor krever for mye involvering av forbruker. Respondent 2 mener at han/hun ikke har behov for en slik tjeneste - noe som kan skyldes at personen allerede innehar kompetanse innenfor fagområdet, eller ikke ser verdien av det.

Naturlig nok ønsket vi også å finne ut av hva som skal til for at respondentene ønsker å benytte seg av en slik tjeneste. Av de totalt 32 som deltok i undersøkelsen, valgte 27 stykker å svare, 5 valgte å hoppe over spørsmålet. De svarene som dominerte var at tjenesten måtte være enkel å bruke, at den var lett tilgjengelig for forbruker, at det er kompetente og dyktige fagfolk som står for innholdet, et pent visuelt uttrykk og en fornuftig pris.

Vi ønsket å finne ut hva respondentene ville vært villige til å betale for en slik tjeneste 60% som er et betydelig flertall, oppgir at en fornuftig pris ville vært et sted mellom 200-400 kr måneden. 36% oppgir de hadde vært villige til å betale et sted mellom 400-600 kr måneden, mens et fåtall på kun 4% oppgir at de ville betalt mellom 600-800 kr i mnd.

Spørsmål om pris vil være diskuterbart, spesielt da Easy Management er en helt ny konsulenttjeneste på markedet - og derfor ikke har opparbeidet seg noe form for referanse eller markeds plass.

Mot slutten av undersøkelsen var det ønskelig å få innsikt i om forbrukere heller ønsket å betale for 1 års abonnement, for en rimeligere pris - kontra å betale en fast sum månedlig. Av totalt 27 som svarte, avla hele 92,59% av disse ja. Kun 7,41% svarte nei. Dette kan indikere at det er et marked for en digital læringsplattform som Easy Management, ettersom et flertall av respondentene sier seg villig til å abonnere på en slik tjeneste i ett år - kontra sikkerheten ved å betale en litt høyere sum månedlig, men med mulighet til å si opp abonnementet dersom man ikke er fornøyd.

Avslutningsvis var vi interessert i å vite om Easy Management kunne vært attraktivt for lederskikkelser. Her valgte vi å bruke en måleskala fra 1 til 10, der 1 er svært lite og 10 er svært høyt. Av totalt 27 respondenter endte gjennomsnittet på 7,48. Det kan med dette konkluderes med at det finnes en interesse for Easy Management på bedriftsmarkedet. Vi kan derfor med sikkert planlegge en strategisk posisjonering av tjenesten. Det vil bli lagt stor vekt på respondentenes avlagte svar, sammen med analyse av dybdeintervjuene når det skal utarbeides en markeds kommunikasjonsstrategi for Easy Management.

#### **4.4 Funn i konkurrentanalyse**

I tett samarbeid med HRM Group samt ved egen forskning er det kommet frem til følgende 4 konkurrerende aktører for Easy Management:

- HR Norge
- Virke
- Foredragsholdere
- Nettkurs

Vi ønsker nå å gjøre en analyse av de konkurrentene som er avdekket over. For å få best mulig oversikt er konkurrentene blitt plassert i modellen som vist under:

Konkurrenter	Hvem er de	Tjeneste/produkt	Pris	Tilgjengelighet	Distribusjon
<b>HR Norge</b>	Uavhengig medlemsorganisasjon	Smal rådgivning (HR)	Lav	Høy	Digital, personlig
<b>Virke</b>	Hovedorganisasjon næringslivet	Bred Rådgivning (Næring)	Høy	Høy	Personlig
<b>Foredragsholdere</b>	Enkeltpersoner	Kompetanseutvikling	Høy	Lav	Personlig
<b>Nettkurs</b>	NKI, BI, Kursagenten	Kompetanseutvikling	Høy	Høy	Digital
<b>Easy Management</b>	Digital plattform for kompetanseutvikling	Kompetanseutvikling	Lav	Høy	Digital

*Informasjon om konkurrenter er hentet fra deres egne nettsider; HR Norge (HR Norge), Virke (Virke), NKS (NKS), BI, (Bi) og Kursagenten (Kursagenten).*

Som oversikten over viser har vi gått nærmere inn på hvilke produkt/tjeneste konkurrentene tilbyr, hvordan de priser sitt produkt/tjeneste, hvor tilgjengelig de er for kundene og hvordan de benytter seg av distribusjon. Easy Management har lav pris, høy tilgjengelighet og tilbyr sine tjenester gjennom digitale plattformer. Analysen over viser derfor at Easy Managements største konkurrent vil være HR Norge, som er den av konkurrentene som er mest sammenlignbar Easy Management når det kommer til pris, tilgjengelighet og distribusjon.

Etter å ha sett konkurrentene i konteksten gjort over, kan konklusjon av konkurrentanalysen gjøres. Da HR Norge er Easy Managements største konkurrent vil det være gunstig for HRM Group å posisjonere Easy Management på en måte som differensierer de to tjenestene fra hverandre.

På bakgrunn av konkurrentanalysen har vi utformet en kostnad- og differensieringsstrategi, som tar høyde for de hovedelementer vi ønsker å benytte i markedskommunikasjonsstrategien, for å differensiere Easy Management fra konkurrentene og for å skape en posisjonering som er gunstig for tjenesten. Strategien fokuserer på de egenskapene HRM Group besitter, som det videre ønskes å bruke i en markedskommunikasjonsstrategi.

Strategi	Strategisk Hovedelementer	Ressurs og organisasjonsbeholdning
Kostnader	Investere i produksjon som forenkler produksjonen, kontroll av utviklingskostnader	Tilgang på kapital: kompetanse innenfor prosesseteknikk, hyppige rapporter, stram kostnadskontroll , strukturert organisasjon
Differensiering	Fokusering på merkevaren, design, service, kvalitet, distribusjon, digital reklame	Markedsføringskompetanse, produktutformingskompetanse, sterk tverrfunksjonell koordinering



# **Del V: Diskusjon og konklusjon**

## 5.1 Posisjonering

I henhold til den forskning som er avlagt, ønsker vi nå å trekke ut de viktigste funn som er gjort i sammenheng med vår problemstilling. Disse ønsker vi å se i lyset av den teori som er redegjort for, slik at det til slutt kan konkluderes med konkrete tiltak som vil være hovedkjernen i den markedskommunikasjonsstrategien som vil utarbeides. Vi ønsker å vise sammenhengen mellom spørreskjemaundersøkelsen og dybdeintervjuene som ble avlagt i forskningen.

Et vesentlig funn som ble avdekket i spørreundersøkelsen, var at over halvparten av respondentene ikke hadde kjennskap til HRM Group. Som tidligere nevnt vil en posisjonering av Easy Management kunne tjene ved å bevisst knyttes til HRM Group – om, deres identitet er kjent blant målgruppen. Da det også kom frem i dybdeintervjuene at respondenter kjente til HRM Group på bakgrunn av nettverk, konkluderer vi med at Easy Management ikke nødvendigvis trenger å knyttes opp mot HRM Group i sin posisjonering, da det kan se ut til at selskapet ikke har en optimal markedsposisjon.

Vi ønsker å anbefale HRM Group en mer synlig profil, og da spesielt i sosiale medier. Dette er noe svært mange av respondentene våre etterlyste, og mente var en kritisk faktor. Økt tilstedeværelse på sosiale medier som Facebook og LinkedIn kan være en lettvin og kostnadseffektiv måte å opparbeide tydeligere kjennskap hos målgruppen og en bredere posisjon i markedet.

Sammenligner vi svarene som ble avlagt i de to ulike forskningsmetodene, kan vi se at interessen for en plattform som Easy Management er høy, men at det er noen kriterier interessentene mener vil være avgjørende for om tjenesten vil benyttes eller ikke.

*Tilgjengelighet, brukervennlig, pris, innhold og visuelt uttrykk* er de nøkkelordene vi ønsker å ta med oss videre inn i planlegging av posisjoneringsstrategien til Easy Management. Dette er gjennomgående temaer som samtlige interessenter finner avgjørende dersom tjenesten skal oppnå suksess og en høy grad av brukermasse. Som redegjort for i teoridelen skriver Helgesen (2004) at image omhandler hvordan utenforstående ser, tolker og oppfatter et produkt eller tjeneste. Med dette som bakgrunn ønsker vi å ta for oss de tilbakemeldinger og de funn forskning har gitt oss, og skape en posisjoneringsstrategi med dette som grunnelementer.

I teoridelen ble det redegjort for Ries og Trouts seks sjekkpunkter i posisjonering (2001, 193). Etter forskningsarbeid er det kommet frem til at følgende punkter nedenfor, vil være av høy relevans for oppgaven.

2. Hvilke posisjon har du lyst å eie?
3. Hvem må bedriften slåss mot?
6. Er det helhet i posisjonen?

Punkt 2. ble avdekket under forskning, da det ble avklart hvordan målgruppen ønsker å se et produkt som Easy Management er. Her ble det klart at tilgjengelighet, visuell kommunikasjon og brukervennlighet var vesentlig og dermed det fokuset Easy Management ønsker å posisjonere seg mot. Da det ble utført konkurrentanalyse, ble punkt 3. ”hvem må bedriften slåss mot” avdekket. Punkt 6. Helhet i posisjonen, er noe som fokuseres på når kommunikasjonsstrategien legges, og løsningsforslaget er presentert.

## 5.2 Konkurransenarena

I teoridelen ble det redegjort for tre ulike strategier i tilknytning til posisjonering og posisjoneringsstrategier. Etter at konkurrentanalysen og kostnad- og differensieringsstrategien er gjort, konkluderer vi med å bruke Reis og Trouts posisjoneringsstrategi i punkt 3: reposisjonere seg eller avposisjonere konkurrentene, for å finne relevante måter å differensiere produkt eller tjeneste, forhold til konkurrentene.

Under temaet differensiering i teoridelen ble det redegjort for Kotlers (2010, 258) fem manøvreringsmuligheter, der *produkt*, *service*, *personale*, *kanal* og *image* ble nevnt. Etter analyse av strategiene gjort ovenfor, vil *kanal* og *image* være de to hoveddimensjonene vi ønsker å ha fokus på i posisjoneringsarbeidet med Easy Management. Dette fordi vi kan se etter gjennomførelse av konkurrentanalysen, at kanal er den dimensjonen som skiller tjenesten mest fra konkurrentene, da få til ingen andre tilbyr en tjeneste på samme måte som Easy Management gjør.

Etter interessentanalysen ble det tydelig at målgruppen var opptatt av å ha et produkt som både var brukervennlig, enkelt og hadde innovative designløsninger.

I markedskommunikasjonsstrategien vil vi derfor fokusere på å lage kreative løsninger som samsvarer med de funn gjort ovenfor. Tjenesten skal gjennom kommunikasjonen, differensiere seg fra konkurrentene med hovedfokus på kanal og image.

Framnes, Pettersen og Thjømøe (2012, 189) skriver at et produkt eller en tjeneste kun defineres som ny, dersom den oppleves som ny for enkeltindividet. I konkurrentanalysen avdekket vi hvem og hvor Easy Managements konkurrenter befinner seg. Vi konkluderte der med at det per i dag ikke finnes tilsvarende tjenester på markedet. Det vil si at det i større grad er mulig for enkeltindividet å ha en positiv adopsjonprosess til tjenesten.

Videre i adopsjonsteorien ble det redegjort for teorien til Rogers (1995,262) der han beskriver at forbrukeren adopterer et produkt eller en tjeneste til ulik tid. For Easy Management vil der være aktuelt å se på kategorien "early majority". Da målgruppen til Easy Management er i næringslivet, er dette i stor grad velutdannede mennesker som ikke tar til seg nye verktøy, før risikoen ved adopsjon er redusert. "Early majority" er en kategori som i følge Rogers, beskriver individet som bevisst gjør en vurdering før en adopsjonprosess blir igangsatt.

Dette sier noe om hvordan oppgavens problemstilling bør løses. Med bakgrunn i at målgruppen til Easy Management er "early majority", bør posisjoneringen være basert på en markedsføringsstrategi der seriøsitet og profesjonalitet er i fokus. Med dette sagt vil det være aktuelt å belyse Dr. Christoph Fuchs (2010) og Kotler og Armstrongs forskning på fordels versus funksjonsbasert posisjonering.

Vi mener det er viktig å ta både Kotler, Armstrong og Fuchs forskning med i vår vurdering av posisjonering. Vi konkluderer med at for Easy Management vil det være av størst hensikt å fokusere på en fordelsbasert posisjonering. Dette fordi Easy Management er en tjenes som skal benyttes i næringslivet og av fagmennesker, noe som gjør at den emosjonelle verdi faller bort i andre rekke. Fokus på hvilke fordeler denne tjenesten gir forbruker er av større verdi enn hva som kan tilbys emosjonelt/funksjonelt.

Da denne oppgaven tar for seg Easy Managements posisjonering, vil det være vesentlig at de funn som ble gjort i forskning blir en gjennomgående bakgrunn for de valg som senere blir foretatt i strategiarbeid. Da bestemmelser om pris og innhold er gjort av oppdragsgiver, vil ikke dette bli en del av vært primærfokus. Det ønskes derfor et høy fokus på tilgjengelighet,

spesielt i sosiale mediekkanaler, da dette er den type plattform interessentene viser interesse for. Samtidig vil det være fokus på brukervennlighet og det visuelle uttrykket til tjenesten.

Det skal avslutningsvis lages en kommunikasjonsstrategi samt forslag til kreative løsninger i samsvar med problemstillingen. Dette vil være oppgavens og vår anbefaling til oppdragsgiver, da det er dem som til syvende og sist gjør sine bestemmelser når Easy Management skal lanseres.

# **Del VI: Kreativ løsning**

## 6.1 Innledning

I den siste delen av bacheloroppgaven skal det lages en markedskommunikasjonsstrategi, med stor vekt på visuelle løsninger. Løsningene vil være basert på de teorier og den forskning som er blitt redegjort og avdekket tidligere. I analysen av datainnhenting ble det konkludert med at tjenesten Easy Management høyst sannsynlig kan gjøre suksess i bedriftsmarkedet, ved å differensiere seg fra sine konkurrenter. Samtidig er det også vesentlig at kommunikasjonsstrategien er appellerende mot næringslivet og målgruppen; små og mellomstore bedrifter. Det er derfor avgjørende at posisjoneringsstrategien og de kreative løsningene samsvarer med denne konklusjonen.

Easy Management er som kjent en digital plattform, hvor kompetanse selges gjennom tilbud via ulike fagfelt. Basert på svar fra både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen, ser vi det derfor som gunstig å ta i bruk digitale løsninger i vår markedskommunikasjonsstrategi. Det ønskes å referere til spørreskjemaundersøkelsen hvor hele 83,33% av spørrende mente at digitale løsninger gjorde interessen høyere enn ved bruk av tradisjonell markedsføring.

## 6.2 Kommunikasjonsstrategi

For å kunne implementere valgte kommunikasjonsløsninger på en måte som svarer problemstillingen, er det utarbeidet et kommunikasjonsstrategidokument. Her dokumenteres de strategiske valg som er tatt sammen med beskrivelse av metoder og målsettinger <sup>3</sup>.

## 6.3 Løsninger

Valgte kreative løsninger er beskrevet og visualiser i oppgavens siste del. Nedfor er en kortfattet tekst som beskriver de løsningene vi mener svarer problemstillingen på en hensiktsmessig måte. Skisser av løsningene kan sees i vedlagte dokumenter.

Som et overordnet mål har vi valgt å lage en profil for Easy Management som skal være visuelt attraktiv med harmonisk fargevalg, samtidig funksjonell og smart. Rybakken skriver at fargene henvender seg direkte til sansene våre (2004, 215). I følge Rybakken har flere farger en psykosomatisk virkning på oss. For eksempel senker fargen grønn hjerterytmen og gult gir energi (2004, 215). Sett bort ifra de psykosomatiske virkningene farger kan ha på oss, er de fleste farger ladet med kraftige emosjonelle og symbolske overtoner (Rybakken 2004, 218).

---

<sup>3</sup> Vedlegg 3 - Markedskommunikasjonsstrategi

I vår profilbygging av Easy Management har vi i hovedsak benyttet oss av grønt. Rybakken beskriver grønt som livets, vårens og ungdommens farge – i tillegg til at den beskrives som en frigjørende farge i form av ”grønne priser” ect. (2004, 219). Som fremvist tidligere i oppgaven har det ved forskning kommet frem at mulige brukere av Easy Management mener det er vesentlig at tjenesten har en brukervennlig profil med visuelt gode løsninger. Med dette i fokus er derfor de visuelle valgene utført med den hensikt å virke enkle men også det Rybakken kaller ”frigjørende”. Vi mener løsningene tilfredsstillende de krav som kom frem da målgruppen ble analysert.

Flere av kommunikasjonsløsningene våre inneholder tekst. Det finnes noen ”regler” man bør ta hensyn til når man skal skrive innhold på nett. I boken ”Skriv for nettet, kort og godt” fra 2010 har tekstforfatteren Christine Calvert laget et sett med regler som i følge henne er ”...basert på sunn fornuft og godt kommunikasjonsnettverk.”. Calvert skriver blant annet at man er nødt til å vite hvem man skriver til for at innholdet skal bli bra. Hva er brukerne ute etter? Hvilke behov har de (Calvert 2010, 31)?

Å holde teksten enkel, klar og tydelig er også viktig, jo enklere språk man bruker, jo lettere blir det å forstå teksten du skriver. Calvert fortsetter med å skrive at brukere med dårlig tid ønsker seg fakta og ikke skryt (2010, 33). Da målgruppen til Easy Management er bedrifter i næringslivet, må vi ta forbehold om at potensielle brukere besitter minimalt med tid til å utforske nye produkter og tjenester. Det er derfor viktig å ha fokus på det Calvert kaller ”fordel versus egenskaper” (2010,43). Det vil si at det er høyt fokus på hva produktet eller tjenester gjør for akkurat din målgruppen, og ikke nødvendigvis hvilke fordeler den har.

### **6.3.1 Sosiale medier**

Ved å være tilstede i sosiale medier viser Easy Management at de er aktive, tilgjengelige og hele tiden ute etter å holde seg oppdatert på markedet. I tillegg er sosiale medier den nye arenaen for å markedsføre seg selv og sin bedrift uten at det trenger å være kostbart. I tillegg til å oppnå oppmerksomhet og spre bedriftens budskap, vil man kontinuerlig være i dialog med bedriftens. Vi mener Easy Management vil nyte godt av å innta en markedsposisjon ved bruk av digitale kanaler hvor målgruppen befinner seg.



#### LinkedIn:

En av kanalene vi anbefaler å benytte er sosiale mediers profesjonelle arena, LinkedIn. På LinkedIn bygger man i hovedsak jobbrelaterte nettverk (Synlighet). LinkedIn fungerer som en perfekt kanal for blant annet rekruttering, B2B-markedsføring og etablering av relasjoner til fremtidige forretningspartnere (Synlighet). Man har muligheten til å segmentere målrettet mot de kundene man ønsker seg. I tillegg vil LinkedIn fungere som en arena for Easy Management der de kan dele faglig innhold som de mener er relevant for deres målgruppe og som i tillegg setter Easy Management i et profesjonelt og ”up-to-date”-lys. Per i dag har man muligheten til å nå mer en 420 000 yrkesaktive personer via LinkedIn i Norge (Synlighet).

#### Facebook:

Vi mener også at Easy Management bør være tilstede på Facebook. Facebook regnes i dag som verdens desidert største nettsamfunn med over 500 millioner brukere i verden, og over 2 millioner brukere kun i Norge (Synlighet). Vi mener det er viktig å være tilstede på et nettsamfunn som Facebook nettopp fordi det er en kanal for å selge tjenester som Easy Management, og da i hovedsak via annonsering. Facebook hjelper til med å skreddersy segmenteringen, så valgt budskap når en målgruppe som er interessert (Purecontent). Ved å skape et engasjement hos målgruppen ved for eksempel delinger, kommentarer eller annen aktivitet på Facebook, vil Easy Management kunne oppleve en større grad av posisjonering. Ved bruk av en kanal som Facebook er også sjansen større for at ”word of mouth” metoden skal bli en realitet.

### **6.3.2 Google AdWords**

Det er ønskelig at annonsering skal lønne seg, og annonsekanalen ”Google AdWords” er en av de mest lønnsomme kanalene som finnes (Synlighet). I stedetfor å rette deg mot ”alle”, har du i Google AdWords muligheten til å rette deg spesifikt mot de som aktivt søker etter produktene dine (Synlighet).

Easy Management er med andre ord nødt til å kartlegge hvilke ord deres potensielle kunder søker på i Google. Etter at man har avdekket søkeordene blir annonsen skreddersydd til disse og annonsen blir automatisk vist øverst eller til høyre for der de ”vanlige” søkeresultatene vises.

The screenshot shows a Google search for "google adwords". The search bar is at the top with the Google logo on the left and a search button on the right. Below the search bar are navigation links: "Nettet", "Bilder", "Google Maps", "Videoer", "Nyheter", "Mer", and "Innstillinger for søket". The search results show approximately 29,600,000 results in 0.34 seconds. The results are divided into organic search results and advertisements. The organic results include "Google AdWords" from www.google.no, "Hjelp til AdWords? - OMG.no" from www.omg.no, and "Best på AdWords-Annonser - redperformance.no" from www.redperformance.no. The advertisements are on the right side, including "Synlighet på Adwords?" from www.earlymedia.com, "AdWords" from www.synlighet.no, "Googleannonsering" from www.elitemedia.no, and "AdWords Annonsering" from www.iprospect.com.

(Bilde hentet fra Google)

Man betaler kun når noen klikker på annonsen din (Synlighet). Ved et kjapt søk i søketjenesten Google, fant vi ut at det pr i dag ikke er noen som har tatt i bruk annonsering via Google AdWords med søkeord som: *digital læringsplattform*, *læringsplattform i Norge* eller *digital kompetanse*. Vi mener HRM Group bør ta i bruk tjenesten umiddelbart før lanseringen av Easy Management for å være sikre på at deres potensielle kunder finner nettopp dem ved første søk på Google.

### 6.3.3 Applikasjon



Applikasjoner eller "app" er enkle og effektive digitale verktøy for å kunne gi bruker innsikt lett tilgjengelig på mobiltelefonen. Dette er dermed en plattform vi ønsker å benytte i posisjoneringsarbeidet av Easy Management.

Appen til Easy Management vil inneholde informasjon og enkle retningslinjer. Det er lagt ved i teksten en enkel illustrasjon av hvordan applikasjonen kan se ut. Ikonet har til hensikt å vise hva Easy Management er, noe som er blitt visualisert med et dokument og et "check"-symbol som skal symbolisere at det er enkelt, lett tilgjengelig og brukervennlig.

Det er ønskelig å benytte en visuell profil som samsvarer med de andre kreative kommunikasjonsstiltakene for å skape en rød tråd gjennom hele kommunikasjonskampanjen . Hensikten med applikasjonen er å kunne gi potensielle kunder av Easy Management en ”smakebit” på hva de kan forvente om de ønsker å benytte seg av den komplette tjenesten på nett. I tillegg vil appen også kunne brukes som en plattform der man kan få oppdateringer lett tilgang til din brukerkonto med informasjon om abonnentsløsningen din <sup>4</sup>.

Etter at appen er åpnet, kommer man automatisk til ”forsiden”. Her får man muligheten til å velge å gå videre ved hjelp av en enkel og oversiktlig meny. Symbolene symboliserer, fra høyre til venstre, *hjem*, *abonnement*, *kontakt oss*, *om oss/informasjon* og *din profil*. På *hjem* – siden vil det hele tiden være relevante artikler skrevet og publisert av Easy Management selv. På denne måten mener vi at de kan vise sin kompetanse for målgruppen. I tillegg legger de grunnlag for ”delbart” materiale. Hvis man trykker seg inn på *abonnement*-siden i valgmenyen øverst kommer man til en oversikt der du har tre ulike ”kurs”. Du velger det som interesserer deg mest, og får en slags innledning i temaet. Det vil ikke være fullverdig, men det skal være nok til at man skal ønske å se mer. For å få tilgang til fullverdige kurs er man nødt til å kjøpe eller abonnere på tjenesten. Det vil være en direkte link til kjøpssiden via applikasjonen. Linken vil guide brukeren rett til landingssiden med all nødvendig informasjon.

### 6.3.4 Video

For å kunne benytte sosiale medier på en effektiv måte og samtidig bruke lite økonomiske midler, ønsker vi å produsere en enkel demofilm av Easy Management <sup>5</sup>. Filmen skal fungere som et markedsføringstiltak der hovedfokus er å gjøre målgruppen nysgjerrig på tjenesten. Med håp om at dette kan skape trafikk til tjenestens hjemmeside, ønsker vi at dette skal ha en positiv effekt på salgsstatistikken. Det er nevnt i oppgaven at målgruppen benytter sosiale medier i stor grad. Vi ser det derfor som svært gunstig og drive posisjoneringstiltak på sosiale plattformer.

### 6.3.5 Hjemmeside

I forskning kom det frem at HRM Groups nettside ikke fungerer optimalt slik den er i dag. Vi ønsker derfor å gi oppdragsgiver innsikt i hvordan vi mener Easy Management visuelt bør se ut, basert på de tilbakemeldinger vi fikk angående HRM Groups eksisterende hjemmeside <sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Vedlegg 4 – Applikasjonsløsning

<sup>5</sup> Vedlegg 5 – Demofilm

<sup>6</sup> Vedlegg 6 - Hjemmeside

Dette fordi det er avgjørende at potensielle kunder umiddelbart får oversikt og føler begeistring når de entreer Easy Managements hjemmeside. Vi mener også at landingssiden bør se oversiktlig og oppdatert ut for å vekke potensielle kunders oppmerksomhet. Vår visualisering av hjemmesiden til Easy Management er gjort på en enkel og raffinert måte. Vi mener den gir en god oversikt over nødvendig informasjon, samtidig som den har gode, visuelle løsninger.

### **6.3.6 Annonse**

Annonsering kan være en effektiv måte for å skape ”blest” rundt et produkt eller en tjeneste. I noen tilfeller vil en annonse i avis eller på nett ikke vekke oppmerksomt på grunn av blant annet lite fengende overskrift, dårlig annonsetekst eller rett og slett feil plassering. Da Easy Management er en tjeneste hvor målgruppen befinner seg i næringslivet, ønsker vi å publisere en annonse som kan treffe denne målgruppen i størst mulig grad <sup>7</sup>. Dagens Næringsliv er en avis med godt omdømme og er blant landets ledende aviser innen næringslivs-relaterte saker. Vi mener derfor at dette vil være en gunstig plattform for Easy Management å annonsere på. Når plattform er valgt er det svært viktig at annonsen appellerer til målgruppen. Tekst og visuell utforming er derfor laget med den hensikt å skape interesse hos potensielle brukere.

## **6.4 GANTT-skjema**

Som en del av vår markedsstrategi er det laget et GANTT-skjema der valgte kommunikasjonsløsninger er satt i sammenheng <sup>8</sup>. GANTT-skjema er en svært oversiktlig metode for å kartlegge når og hvor lenge en markedsaktivitet skal vare. Ved å bruke dette skjemaet er det lett å få oversikt over når de ulike kommunikasjonsløsningene skal implementeres på markedet (Westhagen m.fl. 2013, 74).

## **6.5 Anbefalinger til veien videre**

Det er viktig for en hver bedrift å ha fremtidsrettede planer. Samtidig som man skal være reell og fokusere på de steg som er fremfor en, ønsker vi samtidig å påpeke viktigheten av å alltid sette seg langsiktige mål. Da våre kreative løsninger kan sees som en sammenhengende kampanje, ønsker vi å komme med forslag til oppdragsgiver på hvordan veien videre kan se ut. Vi baserer dette på at oppdragsgiver har fulgt våre anbefalte løsninger.

---

<sup>7</sup> Vedlegg 7 - Annonse

<sup>8</sup> Vedlegg 8 - GANTT-skjema

I første omgang er det viktig for de administrerende av Easy Management å beholde en god dialog med sine allerede eksisterende brukere. For å gjennomføre dette anbefaler vi å opprette en markedsføringsblogg. Dette vil være et forum der oppdateringer, nyheter og annen relevant informasjon om Easy Management og deres egne tanker på deres interesseområder kan publiseres. Det vil være lite relevant med en markedsføringsblogg uten brukere, vi ser derfor på dette som et langsiktig markedsføringstiltak for å kontinuerlig beholde kontakt med eksisterende brukere av tjenesten, i tillegg til at Easy Management har muligheten til å bygge seg opp en base med ”delbart” materiale som de kan publisere via for eksempel Facebook.

I andre omgang ønsker vi å fokusere på hvordan HRM Group, eier av Easy Management, kan benytte fordeler ved tjenesten og selskapet om hverandre. Det kom frem i forskning at mulige interessenter av Easy Management hadde lite kjennskap til HRM Group som selskap. I tillegg fikk HRM Group relativt dårlige tilbakemeldinger i intervjuene, ang profil og brukervennlighet. Vårt forslag til HRM Group vil dermed være å bruke resurser på å skape en brukerprofil som målgruppen finner interessant. Blir dette gjort vil det i større grad være lettere å se HRM Group og Easy Management sammen, og dermed kan de to nyte godt av hverandres omdømme, identitet, ressurser og brukere.

## 6.6 Avslutning

Det finner utallige mulighet når det kommer til posisjonering og planlegging av posisjoneringsstrategi. Det er avgjørende for et selskap at det er en konsekvent strategi som til enhver tid blir iverksatt for at valgt markedsføringsarbeid skal være hensiktsmessig. Ved at forbruker ser på et selskap som differensiert, vil dette kunne føre med seg flere kunder og dermed større sjans for å oppnå ønsket målsettinger. Det handler ikke om hva som må gjøres med produktet eller tjenesten, men om å skape en posisjon som påvirker forbruker til å velge ditt produkt/tjeneste fremfor andres.

Formålet med denne oppgaven var å finne en posisjon for Easy Management, og vise med ulike løsningsforslag hvordan den valgte posisjonen kunne implementeres på markedet. For å løse problemstillingen har vi jobbet med ulike teorier som har gitt oss oversikt over den nåværende situasjonen i markedet. På denne måten har vi skapt en posisjoneringsstrategi vi mener vil være svært gunstig for Easy Management.

Valgt posisjon er utarbeidet på bakgrunn av forbrukernes oppfatning, konkurrerende aktører og andre viktige kriterier som legger til grunn når en tjeneste som Easy Management skal entre bedriftsmarkedet. Det er utført både kvalitativ og kvantitativ forskning, som har gitt oss grunnlaget for de anbefalinger vi ønsker å gi HRM Group.

Ved å posisjonere sin tjeneste hovedsakelig gjennom digitale medier med høyt fokus på brukervennlighet og innovative designløsninger, har vi tro på suksess for Easy Management. Med håp om at denne oppgaven kan være til nytte og våre anbefaling vil bli vurdert, ønsker vi HRM Group lykke til med fremtidig posisjoneringsarbeid av Easy Management.

## Litteraturliste

Kildelisten er satt opp etter henvisning fra Chicagomanualens 16. utg.

---

- Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Asbjørn Johannessen, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- BI. Videreutdanning. Lesedato: 23.Mars2015::  
<https://www.bi.no/videreutdanning/enkeltkurs/vis-alle-enkeltkurs/>
- Biong, Harald. 1999. *Markedsføring på bedriftsmarkedet: industri, tjenesteyting og offentlig virksomhet*. Oslo: Tano Aschehoug
- Bjørklund, Oddrun, Kåre Skallerud, Geir Sogn-Grundvåg og Kjell Grønhaug. 2008. "Produktdifferensiering: hva og hvorfor?" *Magma*. Lesedato: 12. Mars 2015:  
<http://www.magma.no/produktdifferensiering-hva-og-hvorfor>
- Brooksbank, Roger. 1994. "The Anatomy of Marketing Positioning Strategy." *Marketing Intelligence & Planning*. 12(4):10-14. Lesedato: 16. April 2015:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02634509410060695>
- Calvert, Christine. 2010. *Skriv for nettet, kort og godt*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Castaño, Raquel, Mita Suján, Manish Kacker og Harish Suján. 2008. "Managing Consumer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Simulation." *Journal of Marketing Research*, 45(3):320-336. Lesedato: 9. mars 2015:  
doi:10.1509/jmkr.45.3.320
- Fuchs, Christoph, Adamantios Diamantopoulos. 2010. "Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective." *European Journal of Marketing*, 44(11/12):1753-1786. Lesedato: 17. mars 2015:  
doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011079873>
- Gosselin, Maurice. 1998. "The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing." *Accounting, Organizations and Society*, 22(2):105-122. Lesedato: 18. April 2015:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368296000311>
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon*. 6. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- HR Norge. Medlemsinnmelding. Lesedato: 23.Mars. 2015::  
<http://hrnorge.no/innmelding#/>
- HRM Group. Konsulenter. Lesedato lørdag 14. mars 2015:  
<http://www.hrmgroup.no/konsulenter/>
- Keller, Kevin Lane. 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4. utg. Harlow: Pearson.
- Kotler, Philip. 2010. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kotler, Philip og Gary Armstrong. 2000. "Product, services, and branding strategy." *Marketing: An Introduction*. Lesedato: 18.April.2015:  
[http://just4frendz.bugs3.com/wp-content/uploads/2014/04/marketing\\_ch\\_7-JUST4FRIENDZ.BUGS3\\_.COM\\_.ppt.pdf](http://just4frendz.bugs3.com/wp-content/uploads/2014/04/marketing_ch_7-JUST4FRIENDZ.BUGS3_.COM_.ppt.pdf)
- Kursagenten. Kurs. HR og personal. Lesedato: 23.Mars.2015::  
<http://www.kursagenten.no/kurs/HR-og-personal>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lerdahl, Erik. 2011. *Slagkraft*. 1.utg, 3.opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- NKS. Betalingsmuligheter: 23.Mars.2015::  
<https://www.nks.no/finansiering>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. Politikk og analyse. SMB. Lesedato mandag 16 mars 2015:  
<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/SMB/>
- Nørgaard, Per Emil og Bengt E. Olsen. 2008. *Markedsføring og ledelse 2*. Oslo. Cappelen Damm.
- Proff. Bedriftssøk. Lesedato: 23.mars.2015:  
<http://www.proff.no/laglistet?l=Østlandet&i=94.110>
- Pure Content. Content marketing blogg. Tips til hvorfor være på Facebook. Lesedato 12.mai 2015:  
<http://purecontent.no/content-marketing-tips-hvorfor-vaere-pa-facebook/>
- Ries, Al og Jack Trout. 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, Everett. 1995. *Diffusion of innovations*. 4. utg. New York: The Free Press
- Rossiter, John R og Larry Percy. 1987. *Advertising and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.



- Rybakken, Bjørn. 2004. *Visuell Identitet*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevaleledning på norsk 2.0*. 2.utg. Latvia: Cappelen Damm.
- Sander, Kjetil. *Konkurrentanalyse av eksterne arbeidsbetingelser*. Kunnskapssenteret. Lesedato: 12.april.2015:  
<http://kunnskapssenteret.com/konkurrentene-eksterne-arbeidsbetingelser/>
- Sander, Kjetil. *Konkurrentanalyse*. Kunnskapssenteret. Lesedato: 14.april.2015:  
<http://kunnskapssenteret.com/konkurranseanalyse/>
- Sander, Kjetil. *Markedskommunikasjon*. Kunnskapssenteret. Lesedato 06.mai 2015:  
<http://kunnskapssenteret.com/markedskommunikasjon/>
- Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill, 2009. *Research methods of business student*. 5th Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Simonsen, Arne. *Kommunikasjonsstrategi*. Kommunikasjonsforeningen. Lesedato: 06.mai 2015:  
<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/strategisk-kommunikasjon/kommunikasjonsstrategi/kommunikasjonsstrategi.forenklet-versjon>
- Store norske leksikon. *Kjøpsprosessen*. Lesedato 12. mars 2015:  
<https://snl.no/kjøpsprosessen>
- Synlighet. Facebook. *Annonsering*. Lesedato 12.mai 2015:  
<http://www.synlighet.no/facebook/annonsering/>
- Synlighet. Facebook. *Statisikk*. Lesedato 12.mai 2015:  
<http://www.synlighet.no/facebook/statistikk-antall-brukere/>
- Synlighet. LinkedIn. *Annonsering*. Lesedato 12.mai 2015:  
<http://www.synlighet.no/linkedin/annonsering/>
- Synlighet. LinkedIn. Lesedato 12.mai 2015:  
<http://www.synlighet.no/linkedin/>
- Synlighet. *Søkemotoroptimalisering*. Google Adwords. Fakta. Lesedato 12.mai 2015:  
<http://www.synlighet.no/sokemotorannonsering/google-adwords/fakta/>
- Trout, Jack. 2005. "Branding can't exist without positioning." *Advertising Age*, 76(11):28-28. Lesedato: 16. mars 2015:  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=c7280bd4-ac10-424e-8265-2fb95b1593fb%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4112&bdata=JnNpdGU9ZW hvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=ufh&AN=16435999>
- Ulaga, Wolfgang og Eggert, Andreas. 2006. "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status." *Journal of Marketing*,

1:119-136. Lesedato: 16. April. 2015:  
<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.2006.70.1.119>

Virke. Kursoversikt. Lesedato: 23.Mars.2015::  
<http://www.virkepluss.no/kurs/Sider/default.aspx>

Westhagen, Harald, Ole Faafeng, Kjell Gunnar Hoff, Tor Kjeldsen og Erik Røine.  
2013. Prosjektarbeid Utviklings- og endringskompetasne. 6 utg, 5 opplag. Oslo:  
Gyldendal Norske Forlag

Vedlegg 1

# Intervju 1: Respondent med kjennskap til HRM Group

Semistrukturert dybdeintervju  
- i forbindelse med Bacheloroppgave 2015

---

**Dato for intervju 1:** 02.april.2015

**Sted:** Oslo Sentrum

**Lenge på intervju:** 40 minutter

**Identitet:** Anonym

## 1. Generell informasjon om bedriften og hva de gjør

**Spørsmål: Hva vet du om HRM Group og hvilke arbeid de gjør?**

**Svar:** Jeg vet HRM Group er en mindre bedrift med mange kompetente mennesker. Hoved essensen i det de driver med, er konsulent tjenester i ulike kontekster. Jeg vet at de holder en del foredrag, seminarer, bistår i prosess arbeid osv.

## 2. Hvordan informantene fant HRM Group

**Spørsmål: Hvordan fant du ut om HRM Group da du benyttet deg av eller oppdaget tjenesten deres?**

**Svar:** Det er veldig tilfeldig hvordan jeg fant ut om HRM Group. Jeg Googlet litt rundt på internett og de dukket opp. Jeg har ikke valgt å benytte meg av dem, men jeg har gjort en del undersøkelser ang hvilke selskap jeg ønsker å benytte. HRM Group var et alternativ men jeg valgte ikke å benytte meg av dem.

**Oppfølgingsspørsmål: Kan du si noe om grunnen for at du valgte bort HRM Group?**

**Svar:** De tilbyr de tjenestene jeg var på utkikk etter, men andre selskaper appellerte til meg i større grad. Det kan se ut som de er noe utdatert når det kommer til både digitale løsninger og formidling over nett, dette var rett og slett avgjørende for om jeg valgte å kontakte dem eller ikke.

## 3. Konkurransen

**Spørsmål: Kan du si noe om konkurransen på markedet for en bedrift som HRM Group?**

**Svar:** Ja. Først og fremst brukte jeg internett for å finne frem til de aktørene jeg vurderte som interessante for meg å bruke. Jeg gjør så en vurdering spesielt med tanke på hvor bedriftene befinner seg i Norge og hvilke pris de ligger på. Da HRM Group er et selskap som i hovedsak tilbyr konsulenttjenester finnes det utallige konkurrenter på markedet. De "store fire" er KPMG, Deloitte, PwC og EY. Disse er i topp siktet og kan dermed ta seg betalt deretter. For meg som driver et mindre selskap, har ikke økonomiske midler til å benytte meg av store selskaper som de nevnte. Derfor er HRM Group et selskap jeg ville vurdert med god tro.

## 4. Posisjonering

**Spørsmål: Hvordan mener du posisjonen til HRM Group er i markedet?**

**Svar:** Den vil jeg tro egentlig ikke er så veldig god, hvert fall ikke sånn jeg ser det i dag.

**Oppfølgingsspørsmål: Kan du begrunne dette?**

Svar: Det virker på meg som HRM Group bruker lite midler på markedsføring av seg selv, og fokuserer dermed på å "overleve" av bruk av nettverk, slik som mange med erfaring gjør. Jeg kan forstå dette er en fin måte å starte på, men jeg mener at visst man skal være levedyktig over lengre tid, og være konkurransedyktig i markedet, er det behov for en viss markedsføring. I dag tenker jeg spesielt på sosiale medier. Det gjelder å være til stede på samme plattformer som kunden er. Jeg kan ikke se at HRM Group verken bruker tid eller resurser på slike plattformer. Man kan ikke forvente å ha en god posisjon i markedet, om man ikke jobber hardt for det. Uten en god posisjon, kan man risikere å gå i tap, eller minske kundemassen betraktelig.

**5. Kunder****Spørsmål: Hva vet du om HRM Groups. "typiske" kunde?**

Svar: Det er ikke så lett for meg å svare på, i og med at jeg ikke vet hvem som er den "typiske" bruker av HRM Group. Man jeg kan tenke meg det er en del private mindre virksomheter som gjerne trenger noen form for konsulent hjelp. På den andre siden er det nok en del større bedrifter som trenger dyktige og kompetente konsulenter til å formidle et bestemt budskap. På denne måten tror jeg HRM Group også jobber en del med foredrag gjerne spesielt i forbindelse med salg- og prosjektledelse.

**6. Utvikling****Spørsmål: Ser du potensiale i utvikling hos HRM Group? Eller er det ok som det er?**

Svar: Jeg er svært fornøyd med det arbeidet HRM Group gjorde for meg. Jeg tror alle bedrifter har behov for forbedring på ett eller annet område. Jeg er nok ikke eksperten til å fortelle dere om HRM Group har behov for det eller ikke.

**Oppfølgingsspørsmål: Hva mener du personlig kunne gjort HRM Group bedre?**

Svar: Visst jeg skal se bort i fra det de leverer av tjenester, som jeg er svært fornøyd med, så tror jeg nok dette selskapet bør jobbe litt mer med profilen utad. Med det mener jeg at de bør fokusere mer på sosiale medier, rett og slett være tilstede. Jeg tror også de hadde kunne hatt god nytte av å pusse opp deres hjemmeside. Den ser veldig utdatert og gammel ut. Frister ikke å benytte tjenesten når man klikker seg inn på siden.

**7. Visuell kommunikasjon****Spørsmål: Hva mener du om den visuelle profilen til HRM Group?**

Svar: Som sagt over mener jeg de burde gjort et "ansiktsløft" når det gjelder hjemmesiden til selskapet. Det er ofte gjennom denne form for markedsføring, at kunden bruker hjemmesiden som er oppslagsverk, at selskapet "kaprer" kunden. Hadde det ikke vært for at jeg hadde kjentskap til noen som jobbet i selskapet, ville nok ikke jeg tatt de seriøst nok, om jeg bare hadde lest om dem på hjemmesiden. Det er kanskje overfladisk å si, men det visuelle spiller en større rolle i dag enn noen gang før. Det finnes tusenvis av valg der ute. Når man bruker dataen som et oppslagsverk, er det derfor viktig å kjempe om å kapre de første og beste kunden. Uten en hjemmeside og profil som visualiserer det du ønsker med selskapet, er det lett å bli tatt useriøst.

# Intervju 2: Respondent med kjennskap til HRM Group

## Semistrukturert dybdeintervju

- i forbindelse med Bacheloroppgave 2015

---

**Dato for intervju 2:** 12.april.2015

**Sted:** Drammen

**Lengde på intervju:** 30 minutter

**Identitet:** Anonym

### 1. Generell informasjon om bedriften og hva de gjør

**Spørsmål: Hva vet du om HRM Group og hvilke arbeid de gjør?**

**Svar:** Nå har jeg ingen spesifikk kjennskap til HRM Group annet enn at de er et konsulentfirma av mindre størrelse. Jeg har oppfattet såpas av de jeg har snakket med, at det er dyktige og trivelige mennesker som jobber der. Jeg er også blitt informert om at de holder foredrag og noen seminarer?

### 2. Hvordan informantene fant HRM Group

**Spørsmål: Hvordan fant du ut om HRM Group da du benyttet deg av eller oppdaget tjenesten deres?**

**Svar:** Jeg ble tipset om de av en kollega som mente at vi burde sjekke de ut i forhold til et seminar vi planlegger å holde. Vi har ikke tatt kontakt med de enda, ettersom det er flere som er interessante for oss, men HRM Group tilbyr i hvert fall ganske mye av det vi ønsker oss.

### 3. Konkurransen

**Spørsmål: Hvis du benyttet deg av HRM Group, vurderte du andre aktører?**

**Svar:** Nå har vi som sagt ikke benyttet oss av de enda, ettersom det er flere aktører som er aktuelle. Per nå så har vi ikke landet på noen spesielle.

**Oppfølgingsspørsmål: Hva skal til for at dere velger HRM Group fremfor andre aktører?**

**Svar:** Det vi ser på som positivt er seriøse og kunnskapsrike mennesker, samtidig skal det også være hyggelig å samarbeide med de, så god kjemi er viktig. Vi legger også vekt på at man hele tiden tilegner seg ny kunnskap, det mener vi beviser at man er oppdatert og sulten på å yte sitt ytterste. Det er vel det vi anser som det viktigste i hvert fall, så får vi se hvem vi lander på til slutt.

### 4. Posisjonering

**Spørsmål: Hvordan mener du posisjonen til HRM Group er i markedet?**

**Svar:** Det er vanskelig å si, jeg visste ikke om de før jeg ble tipset om de av en kollega. Antagelig er den sann midt på treet? Nå i ettertid har jeg fått litt inntrykk av at de er et firma man får høre om ”via-via”. Jeg har i hvert fall ikke lagt merke til de før nå, men det trenger selvsagt ikke å bety at de har en dårlig posisjon i dag.

### 5. Kunder

**Spørsmål: Hva vet du om HRM Groups ”typiske” kunde?**

**Svar:** Jeg kan se for meg at det er mindre, og kanskje mindre private virksomheter som er den ”ideelle” kunden for et firma som HRM Group. Jeg vil si at vår bedrift kan kategoriseres som en ideell kunde, ettersom vi er ganske små og ikke sitter på all kunnskap innenfor den type informasjon konsulenter fra et firma som HRM Group har.

**6. Utvikling**

**Spørsmål: Ser du potensiale i utvikling hos HRM Group? Eller er det ok som det er i dag?**

**Svar:** Nå mener jeg at man hele tiden er nødt til å hige etter å bli en bedre versjon av det man er i dag, ellers vil man aldri forbedre seg, og ingen liker det gamle, kjedelige. Så ja, det er alltid potensiale, også for en bedrift som HRM Group.

**Oppfølgingsspørsmål: Har du noen konkrete tips til utvikling da?**

Jeg fant de ikke på Instagram, LinkedIn eller Twitter – kan det stemme? I så fall syns jeg at det er merkelig å ikke vise seg frem via sosiale kanaler. De hadde ganske få følgere på Facebook, noe som enkelt kan forbedres ved å aktivt publisere relevant innhold rettet mot målgruppen, så det kan kanskje tyde på at de ikke er aktive der? Hva er vitsen med tilstedeværelsen da? Nå kan hvem som helst markedsføre seg og sin bedrift, så det oppfatter jeg enten som ren latskap eller som mangel på kunnskap innenfor denne type markedsføring. Det burde i hvert fall bli gjort noe med, det er mitt tips!

**7. Visuell kommunikasjon**

**Spørsmål: Hva mener du om den visuelle profilen til HRM Group?**

**Svar:** Jeg vil ikke gå så langt som å si at den er dårlig, for det er den slettes ikke, men noe spennende kan jeg ikke si at den er. Jeg syns den mangler tilrettelegging for dagens brukere. Vi er yngre, vi er mer teknologiske en før, vi krever rett og slett mer av noe så enkelt som en hjemmeside. Av det jeg så på hjemmesiden, var det ganske mye informasjon på hjem-siden deres. Jeg syns det er unødvendig å plassere så mye informasjon på en side, ja det er greit at man kan ”scrolle”, men det finnes grenser. Det jeg leter etter, prøver jeg å finne ved hjelp av en enkel meny og ikke ved å bla nedover på siden til jeg finner det som på en blogg, det blir alt for tungvint. Dette kan jo være en potensiell dødsfelle, for i dag velger man i hovedsak på bakgrunn av anbefalinger og av det man finner av informasjon på nettet. Finner man ikke det man leter etter er det en lav terskel for å krysse ut nettsiden.

**Oppfølgingsspørsmål: Har du noen tanker om hva de kunne gjort annerledes?**

Først ville jeg ha fått noen til å ta ansvar for Facebook-siden deres. At noen hele tiden er tilstede og kan poste, like, kommentere og være i dialog med målgruppen deres. Jeg ville også vurdert å fått noen profesjonelle til å tatt en titt på nettsiden og pusset den opp og gjort den mer moderne og enkel i bruk. Personlig er jeg ganske fan av blogger, og hvordan man kan bruke blogg til å fremme sin bedrifts tanker, meninger og oppfatninger av deres interesseområder. Det hadde vært en morsom vri på markedsføringen, dersom de hadde klart å komme med relevante og engasjerende innlegg.

# Intervju 3: Respondent med kjennskap til HRM Group

Semistrukturert dybdeintervju  
- i forbindelse med Bacheloroppgave 2015

---

**Dato for intervju 3:** 17.april.2015

**Sted:** Bergen

**Lengde på intervju:** 40 minutter

**Identitet:** Anonym

## 1. Generell informasjon om bedriften og hva de gjør

**Spørsmål: Hva vet du om HRM Group og hvilke arbeid de gjør?**

**Svar:** Jeg vet de driver ulike tjenester i næringslivet blant annet konsulenttjenester. Jeg regner med de er spesialisert på HR, derav navnet HRM-Group. Jeg vet også at de driver en del med foredrag og håndtering av videreutdanning på et relativt høyt nivå. Ifølge de opplysningene jeg har fått av min bekjent, er det et mindre firma med hyggelige ansatte. Det er et noe eldre miljø som kanskje kan prege de som bedrift, men det kan ikke jeg si med sikkerhet, det er kun noe jeg gjetter.

## 2. Hvordan informantene fant HRM Group

**Spørsmål: Hvordan fant du ut om HRM Group da du benyttet deg av eller oppdaget tjenesten deres?**

**Svar:** Jeg kjenner til HRM Group fordi jeg har en bekjent som har arbeidet sammen med dem. Jeg har fått utelukkende gode tilbakemeldinger om de, og de er absolutt en kandidat som vil bli vurdert når den tid kommer. I og med at selskapet har fått gode tilbakemeldinger fra mitt bekjentskap er dette absolutt med på å styrke deres troverdighet. Vi velger som oftest konsulentselskap ut i fra omdømme og erfaringer fra bekjente.

## 3. Konkurransen

**Spørsmål: Hvem tenker du er hovedkonkurrentene til et firma som HRM Group?**

**Svar:** I første omgang vil det være andre, mindre konsulentselskaper. Da de største konsulentselskapene tar svært høyt betalt for sine tjenester tror jeg ikke de vil være konkurrenter av HRM Group, dette er jo min mening så det er selvsagt ikke sikkert at det stemmer, men jeg tenker at det mest sannsynligvis er andre aktører av tilsvarende størrelse som kan tilby samme tjenester som HRM Group.

## 4. Posisjonering

**Spørsmål: Hvordan mener du posisjonen til HRM Group er i markedet i dag?**

**Svar:** Da jeg ble tipset av min bekjent, gjorde jeg selvsagt litt research om dem. For meg så virker det som om de ansatte har en høy kompetanse innen de fagfelt de er spesialisert på. Det er vanskelig for meg med sikkerhet å si noe om deres posisjon i markedet i og med at jeg har lite kjennskap til bedriften. Det jeg likevel kan se er at de virker noe utdatert med tanke på oppdatering og orientering av hjemmesiden. Den er svært uoversiktlig og kan derfor virke som noe uprofesjonell.

## 5. Kunder

**Spørsmål: Hva er viktig for deg som kunde, når du søker en tjeneste som HRM Group tilbyr?**

**Svar:** For meg er det svært viktig at varen eller tjenesten som blir levert er av kvalitet. Samtidig er pris en faktor som jeg må vurdere når jeg skal velge et selskap å benytte. Å investere i konsulenthjelp mener jeg er gunstig for mitt firma, så pris vil for meg ikke være veldig avgjørende. Det er også viktig at jeg føler at jeg kan ha en god dialog med rådgiverne, for at hensikten med tjenesten skal være optimal og tjene til sitt formål.

**Oppfølgingsspørsmål: Når du ser etter rådgiving eller konsulenttenester, hvilke oppgaver er det du ønsker å løse?**

**Svar:** Per i dag er vi en bedrift med over 80 ansatte. Vi opplever noe nedgangstider og har derfor behov for å vite hvordan vi skal kutte ned bemanningen. Dette er en vanskelig problemstilling, som vi ønsker faglig hjelp til å løse på en best mulig måte for alle parter. Vi mener at for å skåne våre ansatte er det viktig at avgjørelser som dette blir håndtert på en profesjonell måte og derfor ønsker vi hjelp uten i fra. Dette er hovedgrunnen for at vi vurderer HRM Group.

## 6. Utvikling

**Spørsmål: Ser du potensiale i utvikling hos HRM Group? Eller er det ok som det er i dag?**

**Svar:** Hvis bedriften skal utvikle seg, er dette nødt til å skje i takt med all annen utvikling i samfunnet. Jeg mener altså at som en bedrift som driver virksomhet i næringslivet, må man til en hver tid være oppdatert på IKT og andre tjenester for å kunne tilby kunden det beste på markedet.

**Oppfølgingsspørsmål: Har du noen spesifikke forslag til videreutviklingen til HRM Group?**

**Svar:** Etter hva jeg har hørt, er det svært flinke fagfolk som er ansatte i selskapet. Personlig syns jeg nettsiden er noe utdatert og med mye innhold, selv om det jeg leser virker relevant og har faglig tyngde. Når jeg sammenligner deres nettsider, som jeg oppfatter som deres selgende plattform, med andre bedrifter i samme bransje, så faller de kanskje noe fra.

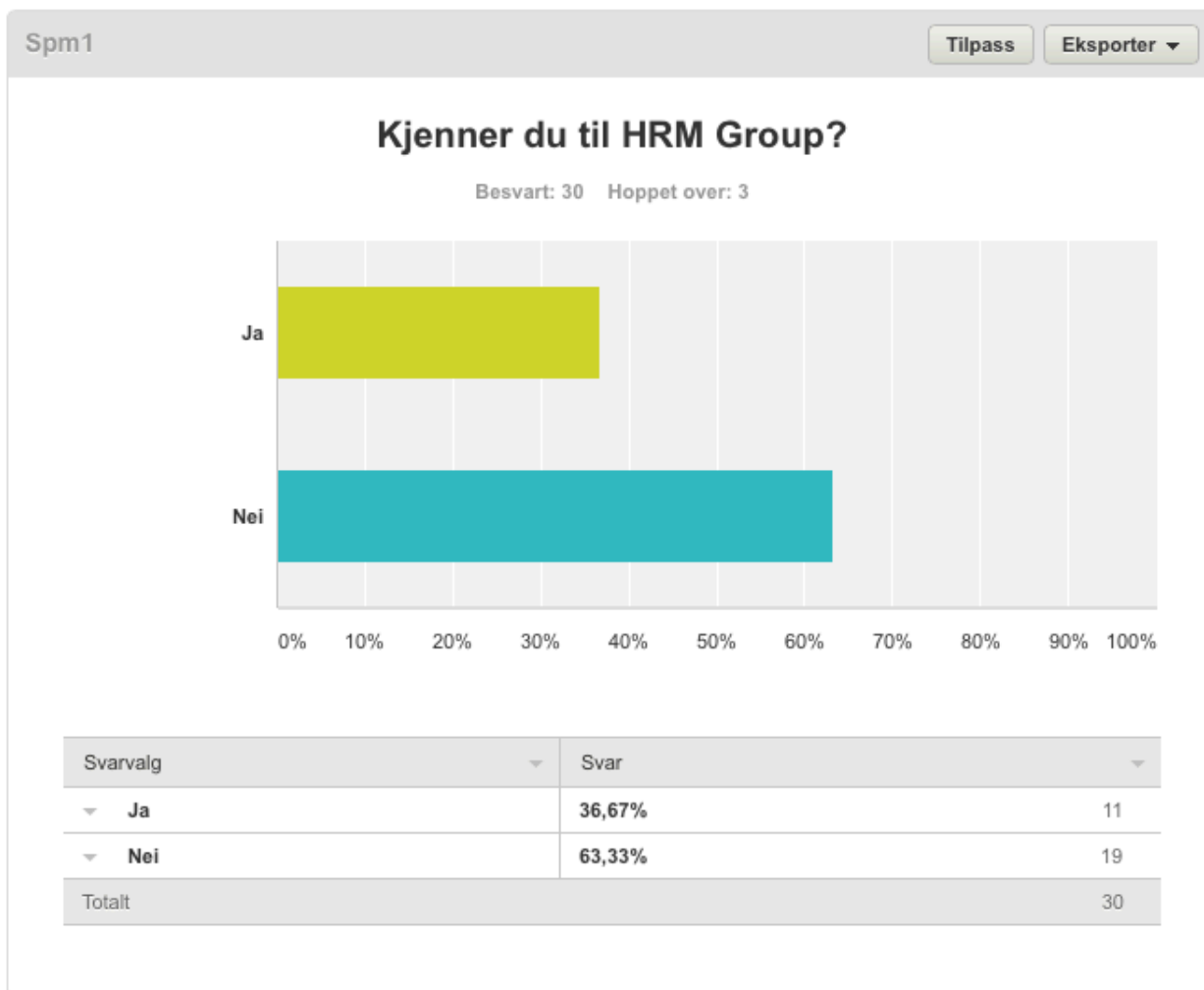
## 7. Visuell kommunikasjon

**Spørsmål: Hva mener du om den visuelle profilen til HRM Group?**

**Svar:** Nå antar jeg at man vil forbedre profilen deres, men jeg syns egentlig den er veldig fin og at den fungerer til sitt formål slik den er i dag. Selvsagt er det rom for forandring og utarbeiding av eksisterende profil, men jeg vil ikke si at de trenger å gå så langt som en total reovering av seg selv.



SIDE 1



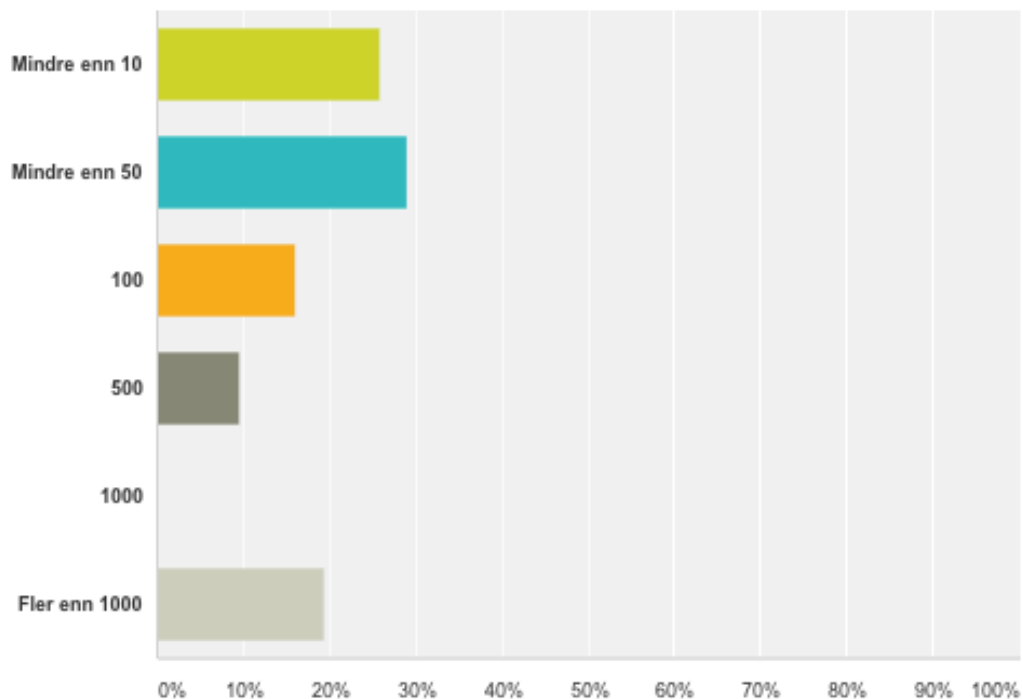
Spm2

Tilpass

Eksporter ▼

## Hvor mange er ansatt på din arbeidsplass?

Besvart: 31 Hoppet over: 2



Svarvalg	Svar
▼ Mindre enn 10	25,81% 8
▼ Mindre enn 50	29,03% 9
▼ 100	16,13% 5
▼ 500	9,68% 3
▼ 1000	0,00% 0
▼ Fler enn 1000	19,35% 6
<b>Totalt</b>	<b>31</b>

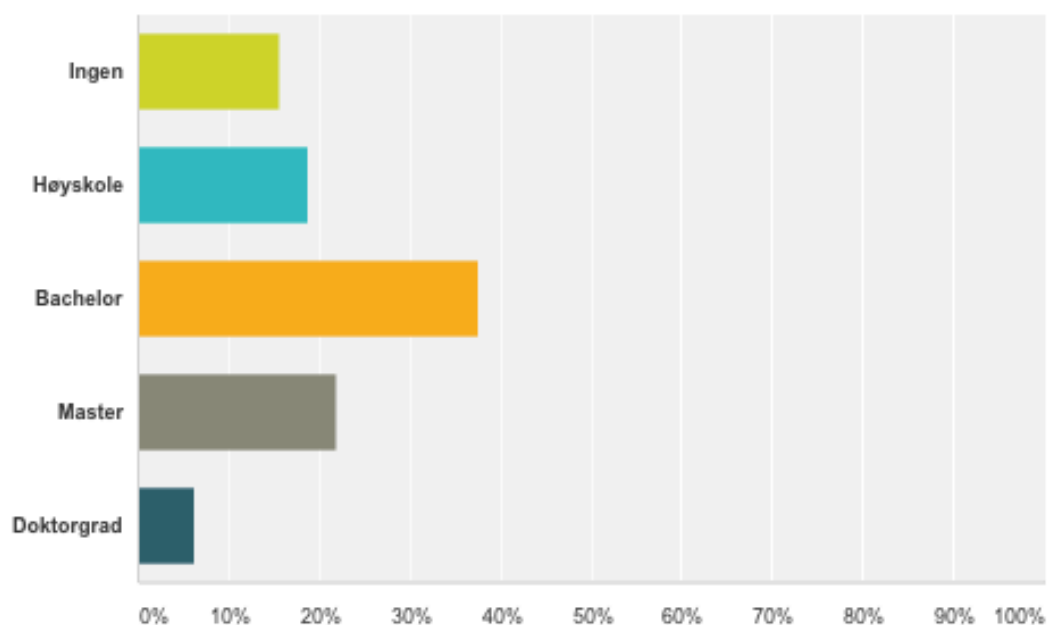
Spm3

Tilpass

Eksporter ▾

## Hvilken utdanningsgrad har du?

Besvart: 32 Hoppet over: 1



Svarvalg	Svar
▾ Ingen	15,63% 5
▾ Høyskole	18,75% 6
▾ Bachelor	37,50% 12
▾ Master	21,88% 7
▾ Doktorgrad	6,25% 2
Totalt	32

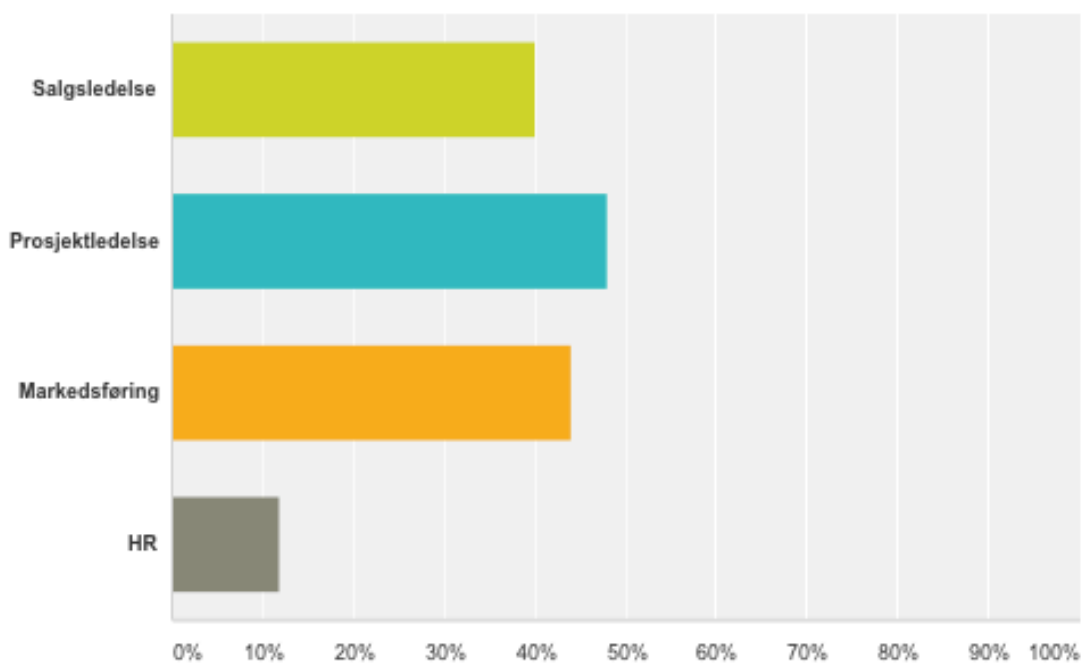
Spm4

Tilpass

Eksporter ▾

## Har du erfaring innen salgs- eller prosjektleidelse, markedsføring eller HR? I så fall, hvilke?

Besvart: 25 Hoppet over: 8



Svarvalg ▾	Svar ▾
▾ Salgsledelse	40,00% 10
▾ Prosjektledelse	48,00% 12
▾ Markedsføring	44,00% 11
▾ HR	12,00% 3

Totalt antal respondenter: 25

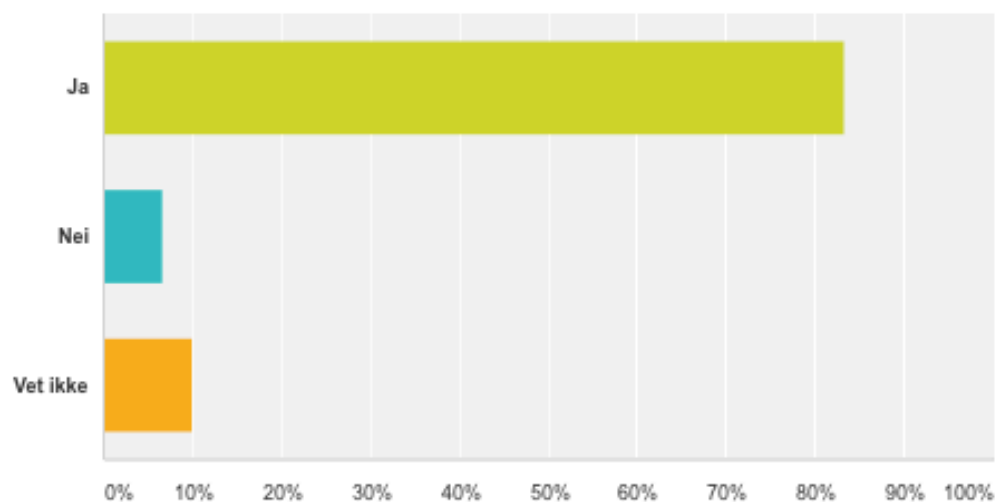
Spm5

Tilpass

Eksporter ▾

**Hvis ikke, ville du vært interessert i å tilegne deg denne type kompetanse via en digital læringsplattform utformet av kompetente fagpersoner via en abonnentløsning?**

Besvart: 30 Hoppet over: 3



Svarvalg	Svar
▼ Ja	83,33% 25
▼ Nei	6,67% 2
▼ Vet ikke	10,00% 3
Totalt	30

## SIDE 6

Spm6 Eksporter ▾

## Hvis nei, hvorfor ikke?

Besvart: 2 Hoppet over: 31

**Svar (2)** | Tekstanalyse | Mine kategorier

**PRO-FUNKSJON** ✕

Bruk tekstanalyse til å søke etter og kategorisere svar, og se ofte brukte ord og uttrykk. Du må oppgradere til et GULL- eller PLATINA-abonnement for å bruke tekstanalyse.

[Oppgrader](#) [Lær mer »](#)

Kategoriser som ... ▾ | Filtrer etter kategori ▾ |  🔍 ?

Viser 2 svar

**Er gammel**  
22.04.2015 21:12 [Se respondentenes svar](#)

Fordi jeg ikke føler behov for det  
22.04.2015 21:08 [Se respondentenes svar](#)

Spm7 Eksporter ▾

## Hva skal til for at du vil benytte deg av en slik abonnenttjeneste?

Besvart: 28 Hoppet over: 5

**Svar (28)** | Tekstanalyse | Mine kategorier

Kategoriser som ... ▾ | Filtrer etter kategori ▾ |  🔍 ?

Viser 28 svar

**h**  
30.04.2015 16:18 [Se respondentenes svar](#)

**Enkelt, billig og greit**  
24.04.2015 18:23 [Se respondentenes svar](#)

**Læring, kompetanseheving**  
24.04.2015 17:34 [Se respondentenes svar](#)

**Enkel å bruke, funksjonell på nettbrett.**  
24.04.2015 17:27 [Se respondentenes svar](#)

**At det er dyktige fagfolk hvor jeg får nytte av en slik abonnenttjeneste som jeg kan ta med videre i min jobb**  
24.04.2015 17:04 [Se respondentenes svar](#)

**Lett tilgjengelig**  
24.04.2015 16:55 [Se respondentenes svar](#)

**At det er mulig å lære på egenhånd**  
24.04.2015 16:45 [Se respondentenes svar](#)

At det er oversiktlig og lett å sette seg inn i. At det gir god læring

24.04.2015 14:47 [Se respondentenes svar](#)

Billig og bra, med gode forelesere/ godt dokumentert teori

24.04.2015 14:34 [Se respondentenes svar](#)

At de er fagfolk med god kompetanse slik at man får noe ut av å bruke det

24.04.2015 14:11 [Se respondentenes svar](#)

Visuelt god

24.04.2015 13:56 [Se respondentenes svar](#)

Den må være lett tilgjengelig og brukervennlig.

24.04.2015 13:53 [Se respondentenes svar](#)

Rett kvalitet og pris

24.04.2015 13:51 [Se respondentenes svar](#)

Gode mennesker med høy erfaring som kan hjelpe til å utvikle bedriften vår.

24.04.2015 13:48 [Se respondentenes svar](#)

Det må ikke være for dyrt, enkelt å få tilgang, oversiktlig hjemmeside og selvfølgelig godt innhold

24.04.2015 13:47 [Se respondentenes svar](#)

Pris, design, informasjon, tilgjengelighet

24.04.2015 13:42 [Se respondentenes svar](#)

Oversiktlig, og jeg får det jeg betaler for

24.04.2015 13:38 [Se respondentenes svar](#)

Den må være effektiv

24.04.2015 13:36 [Se respondentenes svar](#)

God informasjon!

22.04.2015 22:08 [Se respondentenes svar](#)

At det er nyttig informasjon og at prisen er overkommelig

22.04.2015 22:00 [Se respondentenes svar](#)

At prisen er veldig avgjørende.

22.04.2015 21:37 [Se respondentenes svar](#)

Det må ikke være for dyrt, enkelt å få tilgang, oversiktlig hjemmeside og selvfølgelig godt innhold

24.04.2015 13:47 [Se respondentenes svar](#)

Pris, design, informasjon, tilgjengelighet

24.04.2015 13:42 [Se respondentenes svar](#)

Oversiktlig, og jeg får det jeg betaler for

24.04.2015 13:38 [Se respondentenes svar](#)

Den må være effektiv

24.04.2015 13:36 [Se respondentenes svar](#)

God informasjon!

22.04.2015 22:08 [Se respondentenes svar](#)

At det er nyttig informasjon og at prisen er overkommelig

22.04.2015 22:00 [Se respondentenes svar](#)

At prisen er veldig avgjørende.

22.04.2015 21:37 [Se respondentenes svar](#)

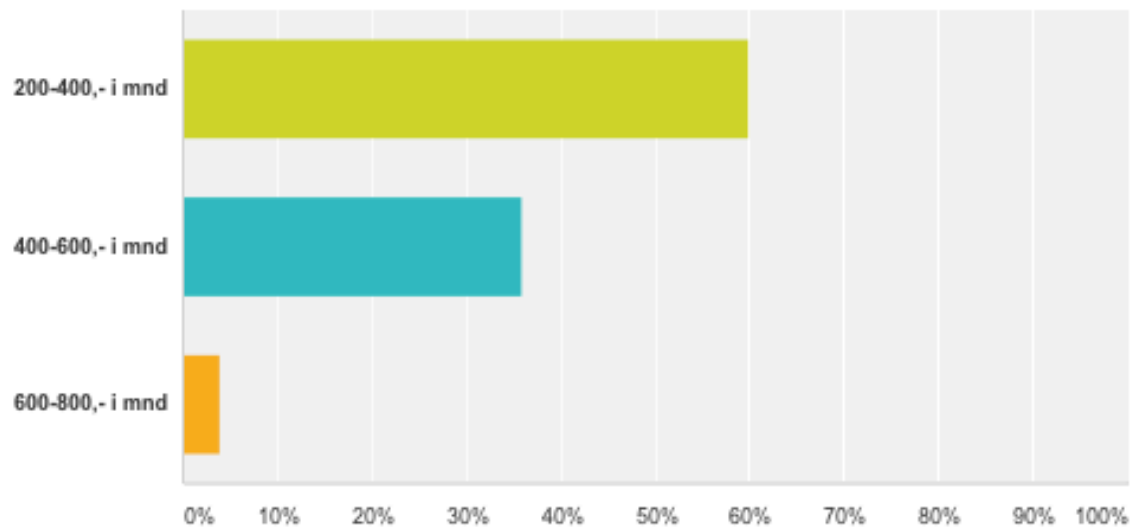
Spm8

Tilpass

Eksporter ▼

## Hva er du villig til å betale for en slik abonnementstjeneste?

Besvart: 25 Hoppet over: 8



Svarvalg	Svar
▼ 200-400,- i mnd	60,00% 15
▼ 400-600,- i mnd	36,00% 9
▼ 600-800,- i mnd	4,00% 1
Totalt	25



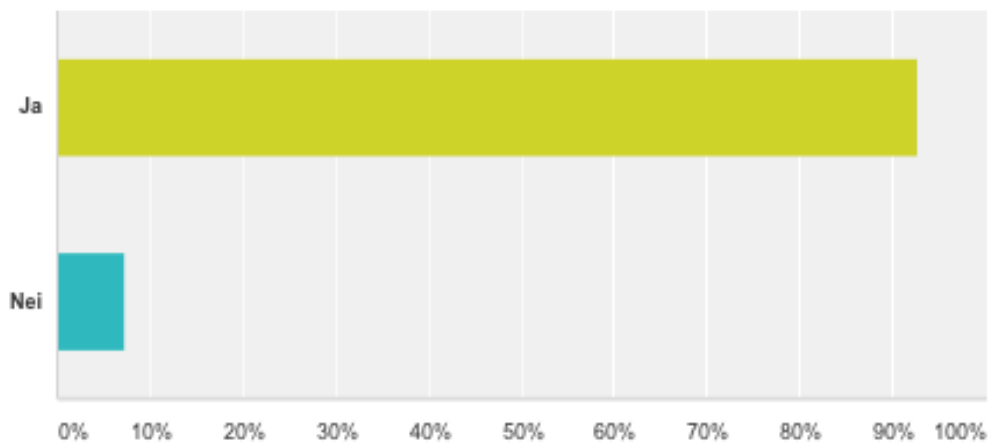
Spm9

Tilpass

Eksporter ▾

### Ville du vært villig til å betale for 1 års abonnement til en litt rimeligere penge sammenlagt, kontra månedlig?

Besvart: 27 Hoppet over: 6



Svarvalg	Svar	
▾ Ja	92,59%	25
▾ Nei	7,41%	2
Totalt		27

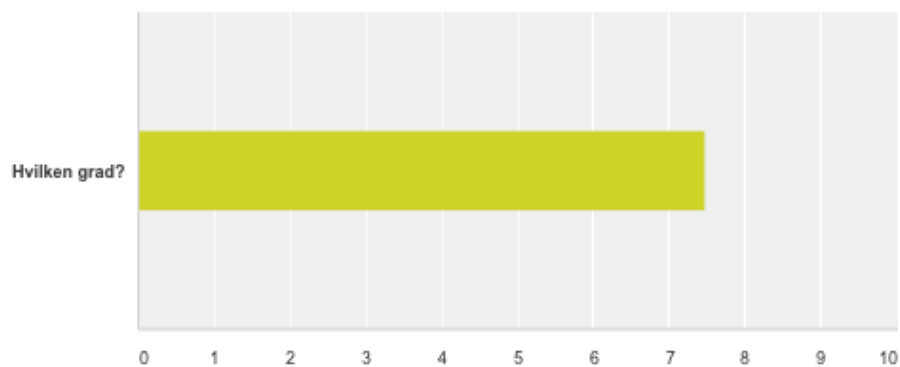
Spm10

Tilpass

Eksporter ▾

**I hvilken grad ville du ønsket, dersom du er leder i en bedrift, at dine ansatte tilegnet seg slik kunnskap via en slik tjeneste, der 1 er svært lite og 10 er svært mye?**

Besvart: 27 Hoppet over: 6

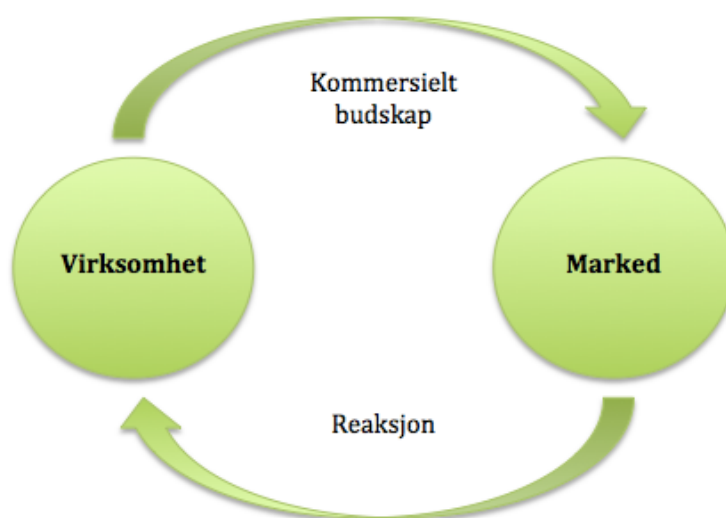


	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært høy grad 10	Totalt	Vektet gjennomsnitt
Hvilken grad?	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	7,41% 2	18,52% 5	33,33% 9	14,81% 4	11,11% 3	14,81% 4	27	7,48

## Vedlegg 3

## Markedskommunikasjonsstrategi

Markedskommunikasjon er ethvert budskap fra en virksomhet til et marked, som igjen kommer med en relasjon tilbake til sender. Sammenhengen mellom marked og virksomhet kan sees i modellen under (Kunnskapssenteret).

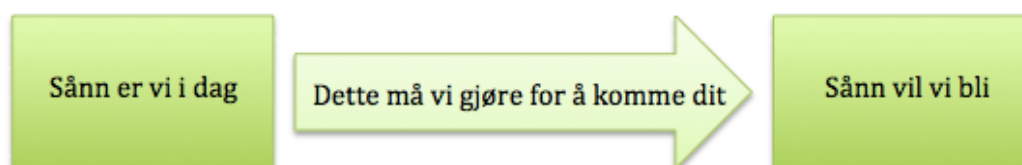


(Markedskommunikasjon, Kunnskapssenteret)

Framnes, Petters og Thjømøe (2011, 490) skriver for at en kommunikasjon skal være effektiv, må den nå frem til målgruppen. For at budskapet skal være effektivt, er det viktig å vite mest mulig om målgruppen. Vi vet at oppdragsgiver ønsker å nå ut i næringslivet til små og mellomstore bedrifter. Målgruppen er derfor vid, samtidig gir det muligheter for kommunikasjon på mange ulike arenaer. Likevel er det vesentlig å kun benytte de markedsføringsplasser som appellerer til målgruppen, dette for å opprettholde en troverdighet rundt tjenesten som markedsføres.

Det er utslagsgivende for markedskommunikasjonen til Easy Management at det blir gjort en strategi i forkant for å planlegge og forberede de fremgangsmåter som ønskes. Som analysert under forskning er det noen elementære områder som vil være avgjørende for en god posisjonering av tjenesten.

Kommunikasjonsstrategien som nå skal utføres vil bestå av tre ulike deler. I første del vil det lages en nåsituasjonsanalyse, som beskriver å kartlegger den situasjonen tjenesten i dag står i. Deretter vil det presenteres et ønsket fremtidsbilde hvor klare og tydelige kommunikasjonsmål vil formuleres. Til slutt ønsker vi å belyse hvilke situasjoner og kriterier vi står ovenfor for å nå de målene som ble satt i del 2. Her vil det bli fastsatt konkrete tiltak for at løsning på problemstilling vil bli iverksatt.



(Markedskommunikasjonsstrategi, Kommunikasjonsforeningen)

Easy Management er som kjent ikke lansert på markedet, likevel er det svært relevant å se på situasjonen slik den er i dag. Her er det interessant å kartlegge hvem som utgjør en trussel for tjenesten, hvem som er konkurrentene, hvilke svakheter tjenesten innehar, hvilke muligheter som finnes og hvilke styrker som ansees som sterke. Det er viktig å kunne identifisere og gjøre seg bekjent med faktorene listet opp over, dette for at kommunikasjonsstrategien skal kunne tilpasses. Det er blitt valgt å gjøre en Nå-situasjonsanalyse også referert til som en SWOT-analyse (Lerdahl 2011, 76). I denne analysen får man på en enkel og oversiktlig måte kartlagt de faktorer som er avgjørende for videre strategiplanlegging. Nedenfor viser en enkel modell hvor analysen er utført.

## SWOT-analyse

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovativt</li><li>- Kompetanse</li><li>- Brukervennlig</li><li>- Tilgjengelig</li><li>- Digitalt</li><li>- Prisvennlig</li><li>- Unikt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Digital kompetanse</li><li>- Markedsføring</li><li>- Budsjett</li><li>- Ukjent for målgruppen</li><li>- Nyetablert</li><li>- Risiko</li></ul>
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"><li>- Videre utvikling</li><li>- Muligheter for økt profitt</li><li>- Etterspørsel etter mer</li><li>- Utvidelse</li><li>- Merkekjennskap</li><li>- Bedre HRM Group</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurransen fra lignende aktører</li><li>- Foredragsholdere</li><li>- Studier</li><li>- Andre nyetablerte</li><li>- Dårlig marked</li><li>- Økonomi</li></ul>

I del 2 av vår kommunikasjonsstrategi ønsker vi å redegjøre for de mål som må nås for at Easy Management skal få den markedsposisjonen som er ønskelig. Her er det vesentlig å presentere en tydelig fremdriftsplan (Kommunikasjonsforeningen). Det er ønskelig å ha en visjon, og se på hvilke konsekvenser denne har for kommunikasjonsarbeidet. Deretter det mest relevante for denne oppgaven, ønsket posisjon i markedet. Omdømme er også en viktig del av strategien. Hvilke omdømme man ønsker, kan påvirke hvilke kommunikasjonsmål man setter for produktet/tjenesten. Disse elementene utgjør det totale målbilde.

**Visjon:** Da HRM Group er oppdragsgiver for oppgaven og eier av Easy Management, er visjonen satt av dem. De har en visjon at den digitale tjenestens skal tilrettelegge for læring og kunnskapsvekst i næringslivet for små- og mellomstore bedrifter.

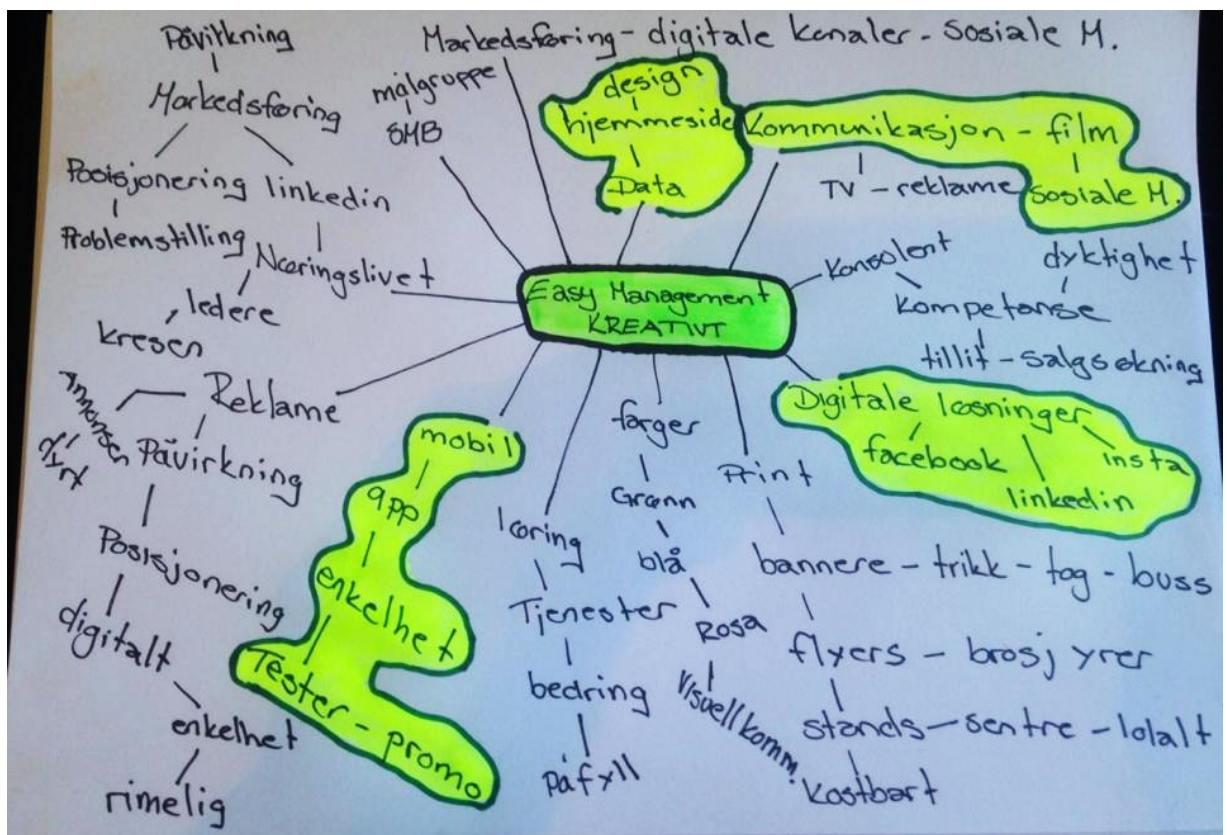
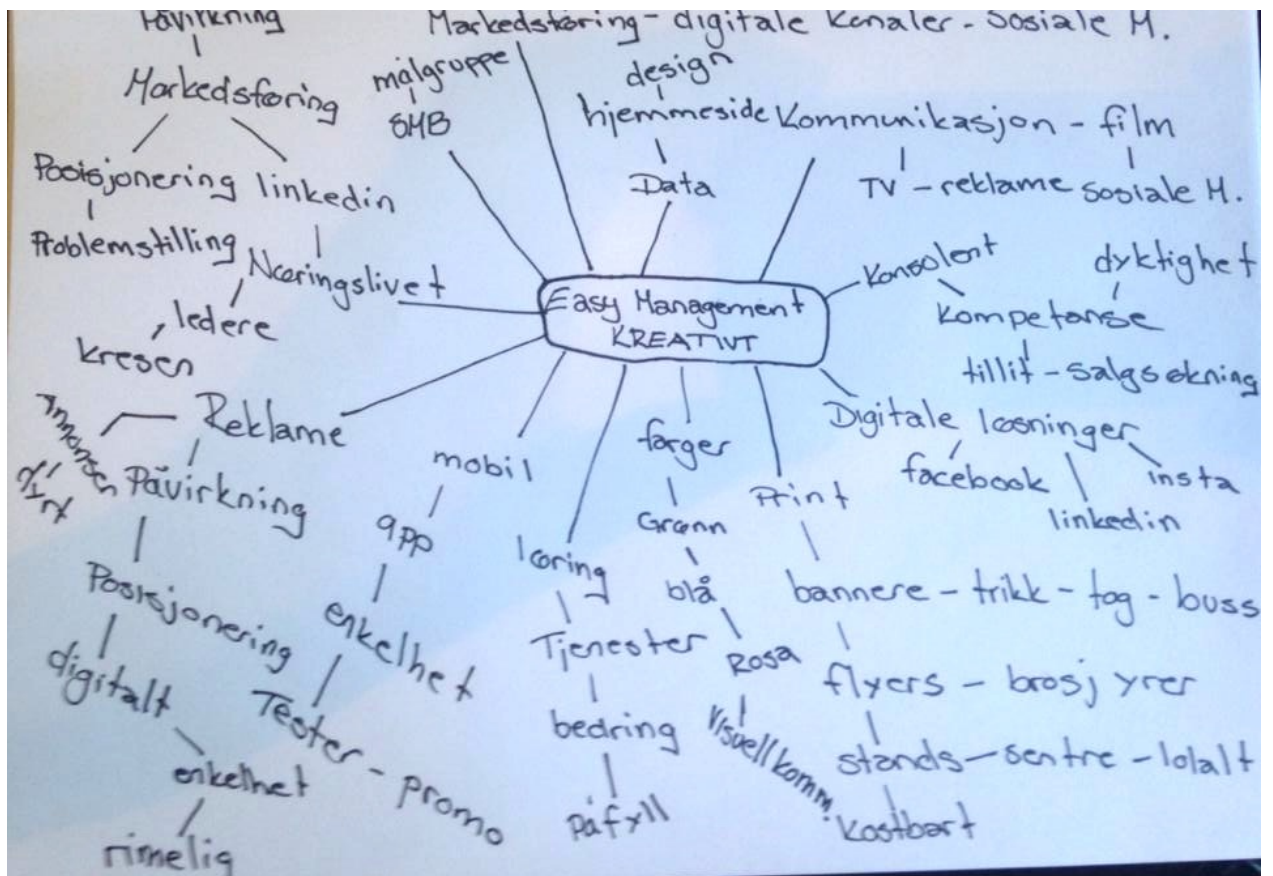
**Posisjon:** HRM Group ønsker at Easy Management skal være et lett tilgjengelig alternativ for interessenter som ønsker denne type kunnskapsøkning. De ønsker videre at tjenesten skal bli

et naturlig førstevalg for målgruppen. Dette vil gjøres ved tydelig markedsføring spesielt gjennom digitale kanaler.

**Omdømme:** Forskning har vist oss viktigheten av at Easy Management opprettholder en brukervennlig profil med en ren visuell identitet. Det er derfor ønskelig at det med disse faktorene gir tjenesten er godt omdømme. Samtidig er det viktig at innholdet er relevant og oppdateres jevnlig. Profesjonalitet og høy kompetanse er noe HRM Group besitter, dette er noe som ønskes å videreføre til Easy Management. Men, som forskning ga utslag for, er ikke HRM Groups nåværende digitale profil og markedsføring optimal, noe som kan skade omdømme til selskapet på sikt. Da Easy Management er en nyetablert tjeneste, har de per i dag ikke opparbeidet seg noe form for omdømme. Som redegjort for i teorien vil derfor det bli svært relevant med ”Word of mouth”. Å skape positive assosiasjoner rundt et produkt eller en tjeneste starter ofte med anbefalinger og dialoger mellom primærbruker og andre interessenter.

I siste og 3. del av strategien vil vi tydeliggjøre hvordan vi ønsker å oppnå ønsket målsetting. I denne delen ønsker vi å begrunne de strategiske valg som skal foretas, samt komme med konkrete tiltak som svar på problemstilling.

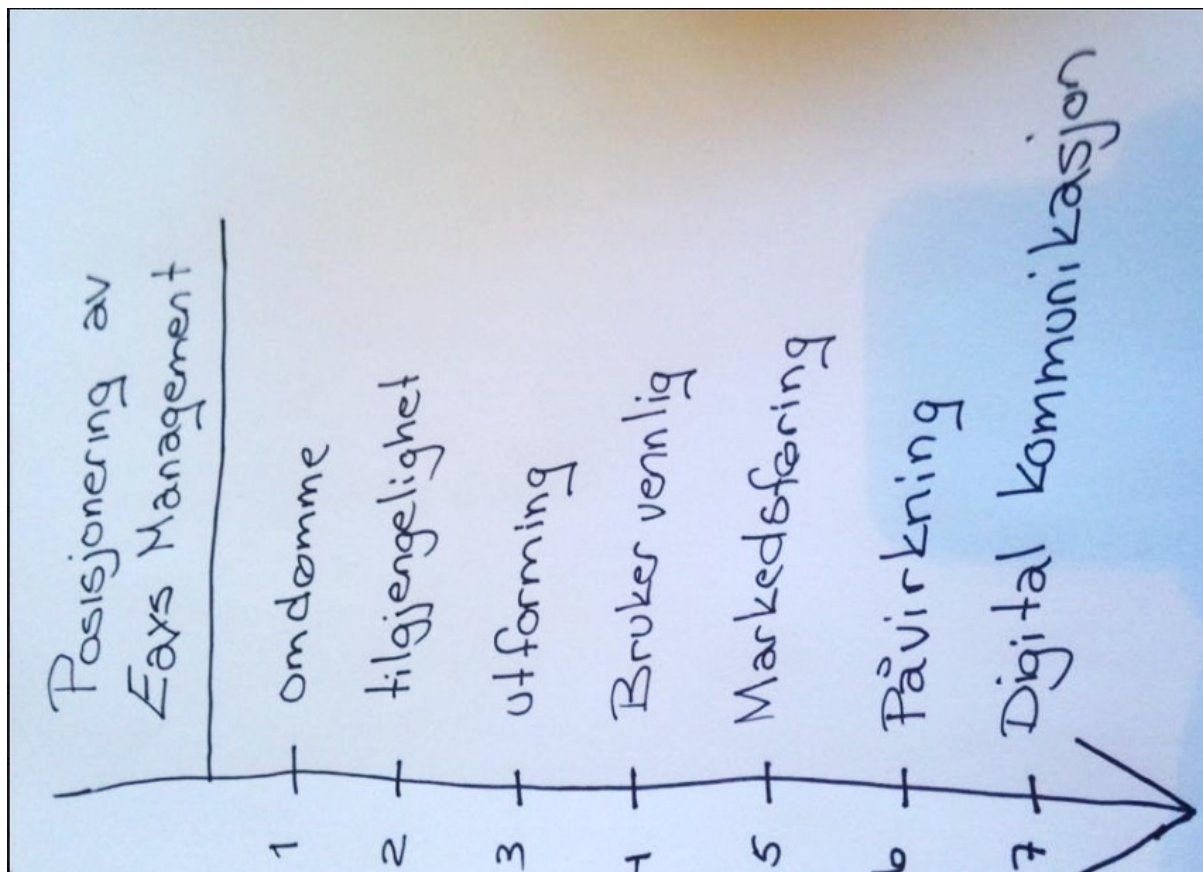
Det finnes svært mange ulike måter å gjøre markedsføring på. For å finne frem til de former som passer Easy Management best, har vi valgt å bruke ulike metoder, sammen med de konklusjoner vi er kommet frem til etter forskning, for å danne et kreativt markedsføringskonsept. Erik Lerdahl skriver i boken ”Slagkraft” (2011) hvordan ulike metoder kan fremme den kreative tankeprosessen. I første fase av ideprosessen valgte vi å bruke det Lerdahl kaller braninstormingsmetoden, eller tankekart på norsk (2011,123). Denne metoden gir oss frihet og mulighet til å se og oppdage tilfeldige koblinger mellom ord, gjenstander og løsning (2011, 125). Vi ønsker å bruke denne metoden som en start, for å unngå segmentering. Metoden åpner opp for å se løsninger uten begrensninger.



(Lerdahl 2011, 125)

Over er to illustrasjoner av arbeidsprosessen med tankekart metoden. Første bilde illustrerer ord og tanker uten segmentering. Når dette var gjort segmenterte vi ut det vi mente var mest hensiktsmessig for oppgaven.

Deretter valgte vi å bruke metoden Lerdahl kaller tvungen kobling (2011,152). Her tas det i utgangspunkt tak i et element som hovedområde og som er direkte knyttet opp til oppgaven. Dette hovedelementet skal gi videre assosiasjoner til viktige fokusområder for det kreative løsningsforslaget.



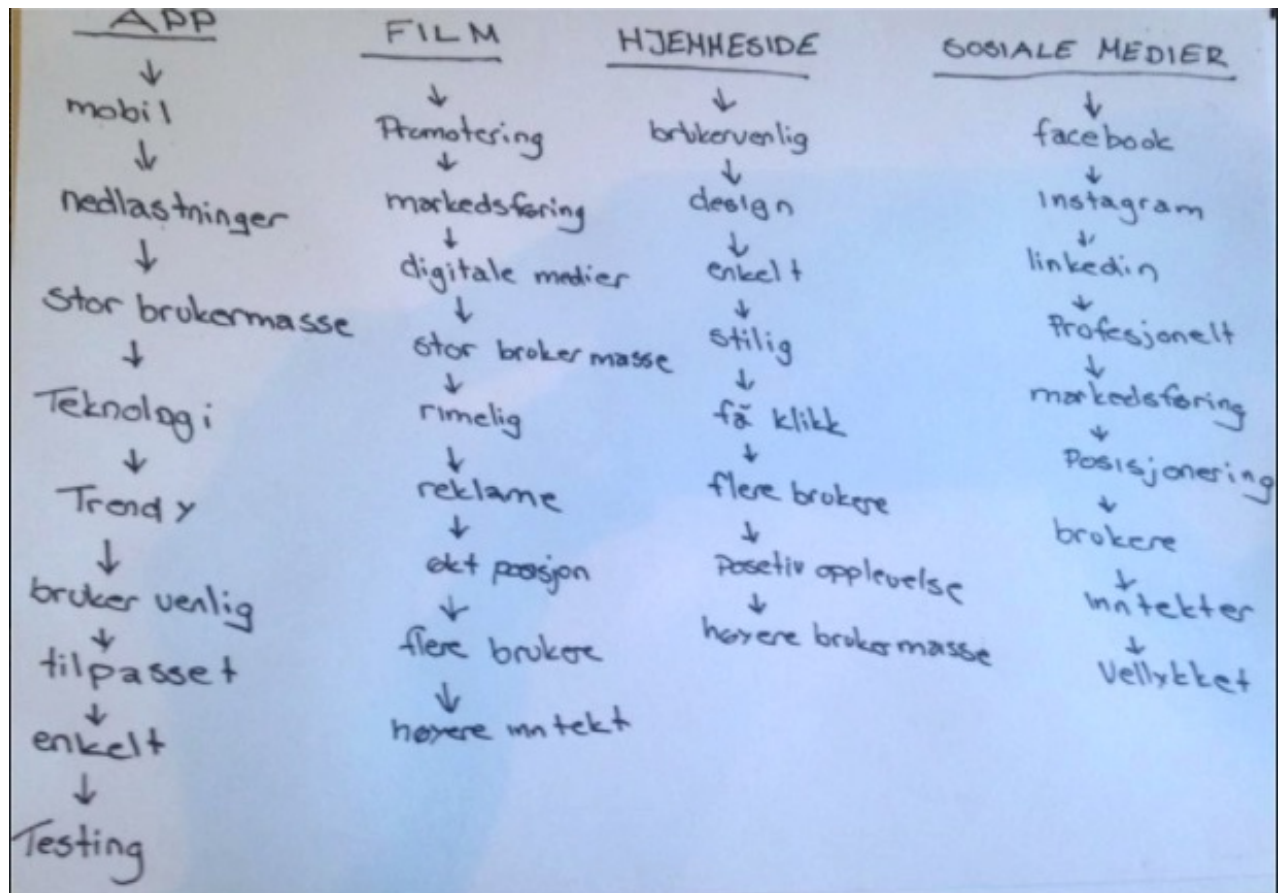
(Lerdahl 2011, 152)

I denne metoden brukte vi ”posisjonering av Easy Management” som hovedelement. På denne måten fikk vi utviklet våre fokusområder betraktelig.

For å konkretisere våre ideer ble det til slutt valgt å utfør en assosiasjonsmatrise. Her assosierte vi videre på de ord som vi kom frem til under tankekart-metoden.



Samtidig som disse er i fokus, brukes de fokusområder som fremvist i tvungen kobling. Assosiasjonsmatrisen gir oss muligheten til å tenke videre på de ord og konsepter som er blitt utarbeidet i de forrige metodene (Lerdahl 2011, 155).



(Lerdahl 2011, 155)

Etter å ha gjennomført tre kreative metoder, har vi nå kommet frem til seks ulike løsninger vi mener besvarer problemstillingen "Hvordan kan Easy Management posisjonere seg mot bedriftsmarkedet". Disse løsningene vil være en applikasjon som skal være en enkel versjon av den fullstendige løsningen til Easy Management på nett. I tillegg skal den være en plattform der Easy Management kan poste relevant informasjon og åpne opp for diskusjon/relasjon med brukeren. Bakgrunn for valg av utforming av appen er at interessenter kan teste produktet før de eventuelt bestemmer seg for å inngå en avtale med HRM Group.

Videre presenterer vi et forslag til utforming av nettsiden til Easy Management. Basert på de funn som ble gjort på bakgrunn av forskningen, er både den visuelle profilen og brukervennligheten viktige faktorer for målgruppen. Nettsiden vil være en vesentlig del av posisjoneringsarbeidet, fordi nettsidens utforming vil være produktets ansikt utad.

Sosiale medier er både en kostnadseffektiv og tilgjengelig form for markedsføring. Vi ønsker derfor at Easy Management aktivt går inn for å vise seg på plattformer som LinkedIn og Facebook. Her vil de ha muligheten til å skape engasjement rundt sin tjeneste.

For at Easy Management skal bruke minst mulig penger på annonsering har vi besluttet at Google Adwords vil være et lønnsomt tiltak. For å gjøre informasjonen enkel å fordøye har vi også fokusert på å lage en promoteringsfilm som kan brukes på, for eksempel, sosiale medier. Filmen vil fungere som en reklamefilm, hvor ønsket gevinst er økt nysgjerrighet og interesse hos målgruppen. Til sist presenterer vi en helsides annonse. Vår anbefaling er at annonsen publiseres i trykte medier som benyttes av målgruppen.

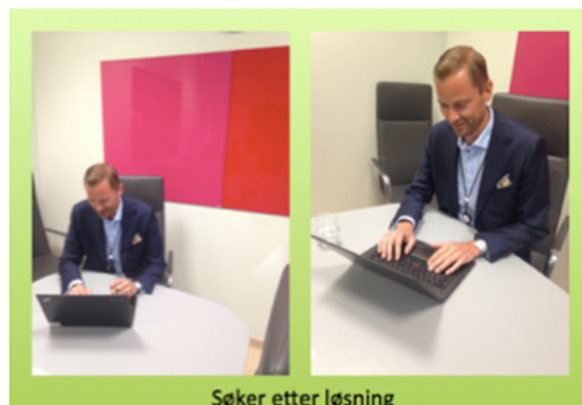
Som belyst i analyseringen av forskning samt teori, er det kommet frem til at målgruppen til Easy Management trolig er det Rogers kaller ”early majority”. Det er også konkludert med at det vil være gunstig å fokusere på en fordelsbasert posisjonering fremfor en funksjonsbasert (1995,262). Dette er faktorer som vil være med å avgjøre den visuelle utformingen av kommunikasjonsløsningene.

Vi har som formål å skape en gunstig og velfungerende posisjon for Easy Management. For å gjøre dette mulig har vi valgt å fokusere på seks forskjellige løsninger som har til hensikt å dekke et størst mulig område av potensielle forbrukere og interessenter. I tillegg til at Easy Management, ved bruk av løsningene, oppnår at målgruppen blir nådd med en hyppigere frekvens. De seks løsningene vil bli presentert og forklart fortløpende i oppgavens ”Kreative løsninger”.





Vedlegg 5



## Vedlegg 6

[Om tjenesten](#) [Tjenester](#) [Brukerstøtte](#) [Intro](#) [Min side](#)


[Logg på](#) [BLI MEDLEM](#) [Last ned APP](#)

# EASY management

---

Velkommen til EASY management, der kunnskap og læring møtes digitalt. Vi kan tilby deg et stort spekter av kompetanse innen ulike fagområder.



Alt du trenger å gjøre, er å velge det programmet som passer deg best. Klikk på vår introduksjonsvideo og se hva vi kan tilby deg.



---

[Introduksjon](#) [Prosjekter](#) [Kontakt](#)

---

[VIDEO](#)  

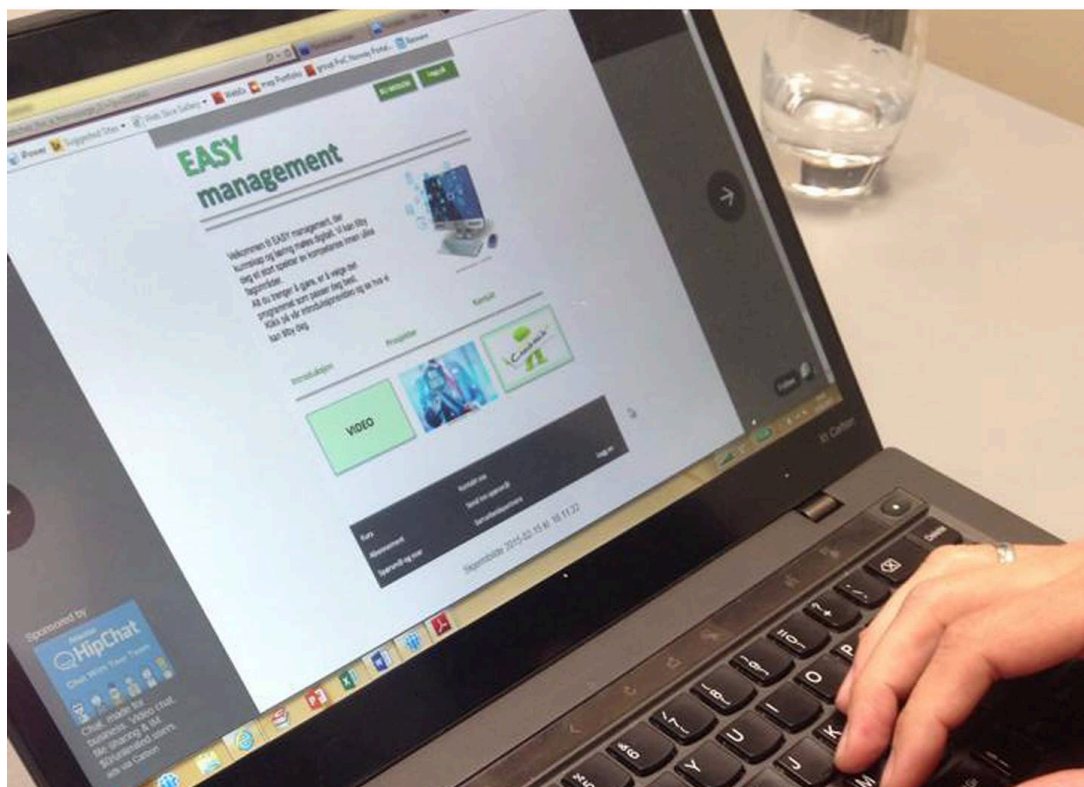
---

[Kurs](#) [Kontakt oss](#)

[Abonnement](#) [Send inn spørsmål](#)

[Spørsmål og svar](#) [Samarbeidspartnere](#) [Logg av](#)

# KOMPETANSE på nett



Easy Management - der kunnskap og læring møtes digitalt! Vi kan tilby et stort spekter av kompetanse innen ulike fagområder. Alt du trenger å gjøre er å velge det kurset som

passer deg best. Vil du vite mer? Last ned vår gratis app, der du kan få innsikt i hva vi kan tilby akkurat deg og din bedrift!

## LURER DU PÅ NOE?

Vi svarer mer en gjerne på det du lur på. Kontakt oss per mail eller finn oss på Facebook eller LinkedIn!



info@easymangement.no



Easy Management



Easy Management



Vedlegg 8

