

# **"DEN GYLLENE LÄNKEN"**

## **- En affärsplan för konsultverksamhet som stärker åländska företags kundnöjdhet**

Johanna Grönlund, Hanna Lindberg



2020:47

Datum för godkännande: 21.12.2020  
Handledare: Thor-Björn Wik

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Utbildningsprogram:</b> | Företagsekonomi  |
| <b>Författare:</b>         | Johanna Grönlund, Hanna Lindberg   |
| <b>Arbetets namn:</b>      | Den gyllene länken - en affärsplan för konsultverksamhet som stärker åländska företags kundnöjdhet |
| <b>Handledare:</b>         | Thor-Björn Wik   |
| <b>Uppdragsgivare:</b>     |  |

### Abstrakt

Detta arbete formades utifrån en egen affärsidé om ett konsultföretag inom kundservice. Inom arbetet har vi bearbetat utvalda delar av de teoretiska bitarna för en affärsplan och delvis utformat en egen affärsplan för ett konsultföretag som vi har haft tankar på att starta. Syftet med arbetet är i huvudsak att göra upp en affärsplan för företaget Lindberg & Grönlund men även att undersöka huruvida ett konsultföretag som detta skulle vara eftertraktat på den åländska marknaden.

Resultatet av arbetet baseras på frågeställningarna om hur en affärsplan för ett företag som detta skulle se ut, om behovet av ett företag som detta finns på Åland, vad det kan finnas för utmaningar och möjligheter vid uppstart av konsultföretaget Lindberg & Grönlund och vilka våra unika konkurrensfördelar är. I arbetet tillämpas teorierna om vision, affärsidé, modell, mål, strategi, intressenter och konkurrenter samt branschanalys. Teoridelen baserar sig på en litteraturstudie medan resterande delar av arbetet bygger på empiri samt en kvalitativ undersökning.

Slutsatsen konkluderar att ett konsultföretag såsom Lindberg & Grönlund inte bara skulle ha gott om utrymme på den åländska marknaden utan även vara rentav önskvärt och uppskattat av olika intressenter. Möjligheterna för företaget är stora och har potential till att övervinna de utmaningar som kan komma att uppstå. Däremot påvisas att en uppstart av detta företag kräver ytterligare arbete med delar såsom den ekonomiska planeringen i form av kostnader och intäkter.

|   |
|---|
| <b>Nyckelord (sökord)</b><br>Affärsplan, Konkurrensfördel, Kundservice, Lindberg & Grönlund |
|---|

|                                |              |               |                  |
|--------------------------------|--------------|---------------|------------------|
| <b>Högskolans serienummer:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Språk:</b> | <b>Sidantal:</b> |
| 2020:47                        | 1458-1531    | Svenska       | 54 sidor         |

|                         |                            |                               |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Inlämningsdatum:</b> | <b>Presentationsdatum:</b> | <b>Datum för godkännande:</b> |
| 11.12.2020              | 17.12.2020                 | 21.12.2020                    |

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Study program:</b>        | Business Administration   |
| <b>Author:</b>               | Johanna Grönlund, Hanna Lindberg  |
| <b>Title:</b>                | “The golden link” - a Business Plan for a Consulting Company that Strengthens Companies Customer Satisfaction on the Åland market |
| <b>Academic Supervisor:</b>  | Thor-Björn Wik  |
| <b>Technical Supervisor:</b> |   |

### Abstract

This thesis was formed on the basis of our own business idea, about a consulting company focusing on customer service. Within the thesis, we have processed selected parts of the theoretical pieces for a business plan and for this purpose we have designed our own business plan for a consulting company. The purpose of the thesis is mainly to build a business plan for the company Lindberg & Grönlund, but also to investigate whether a consulting company like this would be desirable on the Åland market. The result of the thesis is based on the questions of what a business plan for a company like this would look like, the need for a company like this on Åland, what kind of challenges and opportunities starting the company could entail and what our unique competitive advantages are. The work applies the theories of vision, business concept, model, goals, strategy, stakeholders and competitors as well as an industry analysis. The theoretical part is based on a literature study, while the remaining parts of the thesis are based on empirical data and a qualitative study.

The thesis concludes that a consulting company such as Lindberg & Grönlund could work on the Åland market, and also be appreciated by various stakeholders. The opportunities for the company are great and have the potential to overcome the challenges that may arise. On the other hand, it is shown that starting up this company requires further work with parts such as financial planning in the form of costs and revenues.

**Keywords**

Business plan, Competitive advantage, Customer service, Lindberg & Grönlund

| <b>Serial number:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Language:</b> | <b>Number of pages:</b> |
|-----------------------|--------------|------------------|-------------------------|
| 2020:47               | 1458-1531    | Swedish          | 54 pages                |

| <b>Handed in:</b> | <b>Date of presentation:</b> | <b>Approved on:</b> |
|-------------------|------------------------------|---------------------|
| 11.12.2020        | 17.12.2020                   | 21.12.2020          |

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inledning</b>                    | <b>7</b>  |
| 1.1 Bakgrund                           | 7         |
| 1.2 Syfte                              | 8         |
| 1.3 Frågeställningar                   | 8         |
| 1.4 Teoretisk referensram              | 9         |
| 1.5 Arbetets struktur                  | 9         |
| 1.6 Avgränsning                        | 10        |
| <b>2. Metod</b>                        | <b>10</b> |
| 2.1 Litteraturstudie                   | 11        |
| 2.2 Kvalitativ undersökning            | 11        |
| 2.2.1 Intervju                         | 11        |
| 2.2.1.1 Personlig intervju             | 12        |
| 2.3 Kvantitativ undersökning           | 12        |
| 2.3.1 Enkät                            | 13        |
| 2.3.1.1 Webbenkät                      | 13        |
| <b>3. Teori</b>                        | <b>14</b> |
| 3.1 Vision                             | 14        |
| 3.2 Affärsidé                          | 15        |
| 3.3 Affärsmodell                       | 16        |
| 3.3.1 Affärsmodell canvas              | 18        |
| 3.4 Mål                                | 19        |
| 3.4.1 Kvantitativa och kvalitativa mål | 20        |
| 3.5 Strategi                           | 21        |
| 3.5.1 Konkurrensstrategi               | 22        |
| 3.5.2 Värdestrategi                    | 23        |
| 3.6 Intressenter och konkurrenter      | 26        |
| 3.6.1 Intressenter                     | 26        |
| 3.6.2 Konkurrenter                     | 27        |
| 3.7 Branschanalys                      | 27        |
| 3.7.1 Marknadsanalys                   | 29        |
| 3.7.2 Konkurrentanalys                 | 29        |
| 3.8 SWOT-analys                        | 30        |
| 3.8.1 Makroanalys                      | 32        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. Affärsplan</b>                          | <b>33</b> |
| 4.1 Vision                                    | 34        |
| 4.2 Affärsidé                                 | 35        |
| 4.3 Affärsmodell canvas                       | 35        |
| 4.4 Mål                                       | 37        |
| 4.4.1 Kortsiktiga                             | 38        |
| 4.4.2 Långsiktiga                             | 38        |
| 4.4.3 Kvantitativa och kvalitativa mål        | 38        |
| 4.5 Strategi                                  | 39        |
| 4.5.1 Konkurrensstrategi och konkurrensfördel | 40        |
| 4.5.2 Värdestrategi                           | 41        |
| 4.7 Intressenter och konkurrenter             | 42        |
| 4.7.1 Intressenter                            | 42        |
| 4.7.1.1 Målgrupp                              | 42        |
| 4.7.2 Konkurrenter                            | 43        |
| 4.8 Branschanalys                             | 44        |
| 4.9 SWOT-analys                               | 45        |
| 4.10 Enkätundersökning                        | 46        |
| <b>5. Slutsats</b>                            | <b>48</b> |
| 5.1 Validitet och Reliabilitet                | 49        |
| 5.2 Förslag på vidare forskning               | 49        |
| <b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>        | <b>50</b> |
| <b>Bilaga 1</b>                               | <b>54</b> |
| <b>Bilaga 2</b>                               | <b>56</b> |

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Vi har lagt märke till att många företag inom servicebranschen misslyckas med att se saker ur kundens perspektiv och därmed brister i sin kundservice på ett sätt som kan vara förödande för sådana företag. Med anledning av detta har vi utvecklat en affärsidé för ett företag som kan erbjuda konsulttjänster till företag inom servicebranschen.

Idén har således växt fram utifrån egna erfarenheter där en betydande iakttagelse är att personalen på olika servicefokuserade företag är okunniga eller rent av otrevliga. Det kan exempelvis handla om att personalen inte hälsar då kunderna kommer in i butiken eller restaurangen.

Här följer några exempel på våra egna observationer. Vi besökte en restaurang på Åland. Under vår korta vistelse på denna restaurang kunde vi snabbt registrera att personalen dels inte hade tillräckligt med kunskap om restaurangens egna meny, dels inte heller vilken typ av dryck som kunde passa till den specifika maten. Utöver den rent av undermåliga personliga servicen som vi upplevt har vi även noterat att stor del av personalen ofta glömmer bort merförsäljningen, detta har iakttagits på flertal restauranger. Merförsäljning kan exempelvis vara att man erbjuder en fördrink, kaffe eller efterrätt som komplement till enbart varmrätten. Det här handlar såklart, som med mycket annat, om att vara uppmärksam och finnas till hands för kunden, att vara självsäker och kunna erbjuda kunderna någonting som de kanske inte visste att de behövde. Merförsäljning är någonting som kan göra stor skillnad för en del företag, inte bara inom restaurangbranschen, men som gäst på en restaurang upplever man kanske att servitören lätt glömmer bort en så fort maten kommit till bordet.

Ett annat problem som vi personligen har uppmärksammat är hur man har valt att placera olika varor i butiker. I flertal butiker på Åland är nämligen varornas placering allt annat än logisk. Som exempel tar vi en välkänd dagligvarubutik som säljer gardiner och gardinstänger, men dessa placeras på olika ställen i butiken. Utöver detta väljer butiken att helt utesluta att sälja tillhörande krokar eller nypor för att kunna få en komplett upphängning av sina



gardiner. I detta fall har servicen brustit halva vägen. Är man ute efter att handla gardiner vill man troligtvis köpa allting på ett och samma ställe då man ändå är på plats, eller åtminstone ha möjlighet till att göra det.

På samma sätt som personligt bemötande är viktigt för ett företags image så är även utseendet och standarden på lokalen en viktig aspekt. Det är ofta man upplever att butiker eller restauranger inte har ordentligt städat i sina lokaler. Det kan exempelvis vara dammigt i provrummet då man befinner sig i en klädbutik, ostädat på toaletterna i olika butiker eller att borden inte är avtorkade ordentligt då man sätter sig ner för att äta på en restaurang. Vi har även upplevt att det i flera butiker finns dammiga varor som är ute till försäljning. Detta ger ett intryck av en oattraktiv produkt som ingen vill ha.

I många fall misslyckas företagen med detaljerna och “det lilla extra”, någonting som kan anses vara bagateller i det stora sammanhanget men som kan leda till större problem och avgörande nackdelar i fråga om konkurrens gentemot andra företagare. Det är förståeligt att en företagare inte kan tänka på varenda detalj, och servicen kan därmed bli lidande, men det är viktigt att komma ihåg att konsumenterna är orsaken till att företag överlever och med vår hjälp kunde företagare som har bristande service få det där lilla extra som gör att kunderna kommer tillbaka och sprider ordet vidare till nya kunder.

## **1.2 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att göra upp en affärsplan inför en eventuell uppstart av konsultföretaget Lindberg & Grönlund. Vi vill skapa grunderna för vårt varumärke och undersöka huruvida ett konsultföretag som detta är önskvärt inom vårt arbetssamhälle.

## **1.3 Frågeställningar**

1. Hur skulle en affärsplan för ett företag som detta se ut?
2. Finns behovet av ett företag som detta på Åland?

3. Vad kan det finnas för utmaningar och möjligheter vid uppstart av konsultföretaget Lindberg & Grönlund?
4. Vilka är Lindberg & Grönlunds unika konkurrensfördelar?

## 1.4 Teoretisk referensram

De huvudsakliga källorna som har använts i detta arbete är boken *Företagsekonomi* av Per Hugo Skärvad (2013) och *Den nya Ekonomistyrningen* (2009) av Christian Ax, Christer Johansson och Håkan Kullén. Andra exempel på källor som har använts är *Principles of Marketing* (2010) av Philip Kotler och Gary Armstrong och *Logistikens grunder* (2003) av Nils G Storhagen.

Webbsidor som har använts är i första hand [www.foretagande.se](http://www.foretagande.se), [www.foretagare.ax](http://www.foretagare.ax) och [www.nordea.fi](http://www.nordea.fi).

## 1.5 Arbetets struktur

Arbetet är uppdelat enligt fem kapitel där kapitel ett inleder arbetet och kapitel två tar upp metoden vi kommer att använda oss av.

Vidare följer kapitel tre som består av teori, där den generella strukturen i huvudsak fokuserar på en fördjupning i teorier som berör olika typer av företag. Arbetet riktar således inte in sig på någon speciell bransch och teoridelen av arbetet baserar sig på utvalda delar av uppstartande av företag.

Affärsplanen som följer under kapitel fyra väljer vi däremot att fokusera på det företag som vi idag benämner 'Lindberg & Grönlund'. Vi väljer att framföra vår egna affärsplan så som vi i framtiden vill förverkliga den. Affärsplanen innehåller vision, affärsidé, affärsmodell, mål och strategi. Den innehåller även en analys av intressenter och konkurrenter, vilket också innefattar ämnet målgrupp. Vidare diskuteras branschen och framförallt en analys av den marknadsundersökning som utförts på ett avgränsat sätt.

Kapitel fem och därmed den slutliga delen innefattar en sammanfattning i form av en slutsats som även innehåller validitet och reliabilitet samt förslag på vidare forskning. Detta följs utav källförteckning och bilagor från enkätundersökningen som har utförts.

## 1.6 Avgränsning

Denna uppsats kommer i huvudsak att fokusera på att bygga en affärsplan för företaget Lindberg & Grönlund. Fokus kommer således till största delen, att ligga på teoretiska delar som vi anser vara viktigast för det specifika ändamålet samt att vi utifrån en viktig empiridel och kvalitativ undersökning kommer att rikta in oss på det individuella arbetet runt vår affärsplan. Utifrån våra frågeställningar leder arbetet in oss på att visa vad vår unika konkurrensfördel är, varför kunderna ska välja oss och även till att undersöka om behovet finns för ett företag som detta.

Vi kommer inom teoridelen att ta upp olika områden som kopplas till affärsplanen och därefter återkoppla teorin till vår egen affärsplan, däremot kommer vi inte att beröra alla teoretiska delar i en affärsplan. Med koppling till att företaget ännu inte existerar i praktiken och med arbetets omfattning i åtanke så har vi medvetet valt att avgränsa vårt arbete till att inte gå in på den ekonomiska planeringen i detta skede. Detta kommer att påträffas i vår egen affärsmodell canvas där vi medvetet valt att lämna fälten *kostnadsstruktur* och *intäktsströmmar* tomma. Att ta med och fördjupa sig i de två nämnda delarna skulle ha betytt en mer omfattande granskning av liknande branscher samt deras ekonomiska faktorer, vilket i detta skede kändes allt för tidskrävande.

En stor del av affärsplanen bygger på konkurrens- och branschanalys. Ett av företagets långsiktiga mål är att nå ut på den finska marknaden, eftersom att denna satsning ligger flera år fram i tiden och nya konkurrenter kan uppstå har vi valt att endast fokusera på den åländska marknaden då det gäller konkurrens- och branschanalys.

## 2. METOD

För att kunna svara på våra frågeställningar har vi valt att använda oss av flera olika metoder till detta arbete.

### 2.1 Litteraturstudie

För att ta reda på hur en affärsplan ska göras har vi valt att göra en litteraturstudie. En litteraturstudie innebär att man använder information och teorier tagna från litteratur såsom böcker, vetenskapliga artiklar och tidskrifter för att få svar på en undersökning eller fråga. Litteraturstudien ger alltså en överblick av de källor som man har undersökt i ett visst ämne och ska ge svar på syftet i undersökningen (Labaree, 2009).

I en litteraturstudie är det viktigt att skilja på primär- och sekundärkällor. En primärkälla är en källa vars resultat och undersökning redan har tolkats. En primärkälla kan alltså ses som förstahandsinformation. En sekundärkälla är information som hänvisar till en annan text, vilket gör att det endast blir en tolkning av det någon annan redan har sagt. I en litteraturstudie är det därför bra att använda sig av primärkällor (*Använd Källor I Din Text*, n.d.).

### 2.2 Kvalitativ undersökning

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning för att ta reda på konkurrenssituationen på Åland. Den kvalitativa undersökningen är en personlig intervju i form av ett samtal. Intervjun gjordes med Dan Westerholm på Ålands Näringsliv för att ta reda på hur konkurrenssituationen på Åland ser ut.

En undersökning som är kvalitativ fokuserar på innebörden i symboler, text, ord och handlingar. En undersökning av detta slag är ostrukturerad, subjektiv, beskrivande och förklarande. Undersökaren har en viss påverkan i vad resultatet blir och tolkar svaren (Christensen et al., 2016).

I en kvalitativ undersökning ligger fokus på helheten och sammanhanget. Undersökaren samlar in data och analyserar den på samma gång (*Kvalitativ Metod*, n.d.).

### **2.2.1 Intervju**

En intervju är en teknik som används för att samla in data, intervjun bygger på ett strukturerat samtal med en eller flera personer. Det finns olika typer av intervjuer, exempelvis fokusgrupp, telefonintervjuer och personliga intervjuer (Christensen et al., 2016).

En personlig intervju kan vara en bra metod till att samla in data. Det går ut på att en intervjuare och en respondent håller en dialog. För att en intervju ska vara lyckad är det väsentligt att den som utför intervjun har tydliga och välformulerade frågeställningar samtidigt som respondenten får möjlighet uttrycka sig. Det finns flera fördelar med personlig intervju, bland annat att man som intervjuare har stor kontroll över situationen och kan ställa följdfrågor och förklara oklarheter. Ännu en fördel är att man kan visa material till respondenten. De nackdelar som finns med personliga intervjuer är att det inte är lämpligt för känsliga frågor samt att det ofta innebär en komplicerad dataanalys (Christensen et al., 2016).

## **2.3 Kvantitativ undersökning**

Förutom litteraturstudie och kvalitativ undersökning bygger detta arbete även på en kvantitativ undersökning, i form av en webbenkät. Vi valde att göra en kvantitativ undersökning på grund av att vi ville se hur intresset för konsultföretaget såg ut bland företagare på Åland. För att enkelt kunna skicka ut enkäten, samla in svar och analysera data valde vi en webbenkät.

En kvantitativ undersökning är en undersökning som fokuserar på mängd, antal och frekvens. Den är alltså mätbar och svarar på en del av ett sammanhang. En undersökning som är kvantitativ i sitt slag är strukturerad och passar bra att använda sig av då man redan vet en del om det man ska undersöka eller då man vill testa en eller flera teorier. En kvantitativ undersökning är objektiv och undersökaren påverkar inte resultatet i samma grad som i en kvalitativ undersökning (Christensen et al., 2016).

I en kvantitativ undersökning utgår man från ett urval av en grupp eller befolkning. Dessa får sedan svara på en enkät eller annat mätinstrument. I en kvantitativ undersökning är varje steg i undersökningen tydligt avskilt och varje steg analyseras för sig (*Kvantitativ Metod - Uppslagsverk - NE.se*, n.d.).

### **2.3.1 Enkät**

En enkät består av öppna och slutna frågor, respondenterna får fylla i svarsalternativ som har givits på förhand eller skriva med egna ord. Enkäter används exempelvis för att samla in data från organisationer, enskilda individer eller företag. Det finns olika typer av enkäter, till exempel postenkät, besöksenkät eller webbenkät (Christensen et al., 2016).

En webbenkät är en enkät som skickas ut via internet. Den kan spridas via e-post, hemsida, mobiltelefon eller sms. Fördelar med webbenkäter är att de är kostnadseffektiva, snabba och enkla att göra, respondenterna har möjlighet att vara anonyma och de geografiska möjligheterna är större än vid postenkät. Ännu en stor fördel med webbenkät är att databearbetningen går betydligt snabbare än vid en pappersenkät då all data samlas i en databas. Nackdelar med en webbenkät är att många inte svarar utan väljer att ignorera den då man i dagens läge får väldigt många enkäter (Christensen et al., 2016).

## 3. TEORI

### 3.1 Vision

Visionen för ett företag formulerar hur man vill att intressenterna ska uppfatta företaget i fråga, och även den inriktning som företaget kommer att ta (Mirvis et al., 2010). Man kan säga att visionen ska visa en bild av den önskade framtiden gällande långsiktiga mål och därmed lägga ramen för den strategiska inriktningen. Visionen formuleras ofta med anknytning till exempelvis kunderna eller samhället (Ax et al., 2009).

Enligt Ax m.fl (2009) så har visionen för ett företag aldrig mindre än tre funktioner att uppfylla inom verksamheten. Den första av dessa funktioner benämner man *'legitimerande funktioner'* som fokuserar på att lägga verksamheten i ett samhällsperspektiv. Detta gör man för att upplysa viktiga intressenter om att företaget har samhälleliga och sociala befogenheter. Vidare pratar man om *'ambition och fokus'* där man syftar till de samlade målen inför framtiden. Man tänker sig att ramar som skapats utifrån en ambitionsnivå lägger grunden för det arbete man gör när det handlar om företagens affärsidé och strategi. Visionen ska även uppfylla funktionen i form av *'identifikation och motivation'* som handlar om att, precis som det låter, motivera och engagera personal inom företaget (Ax et al., 2009).

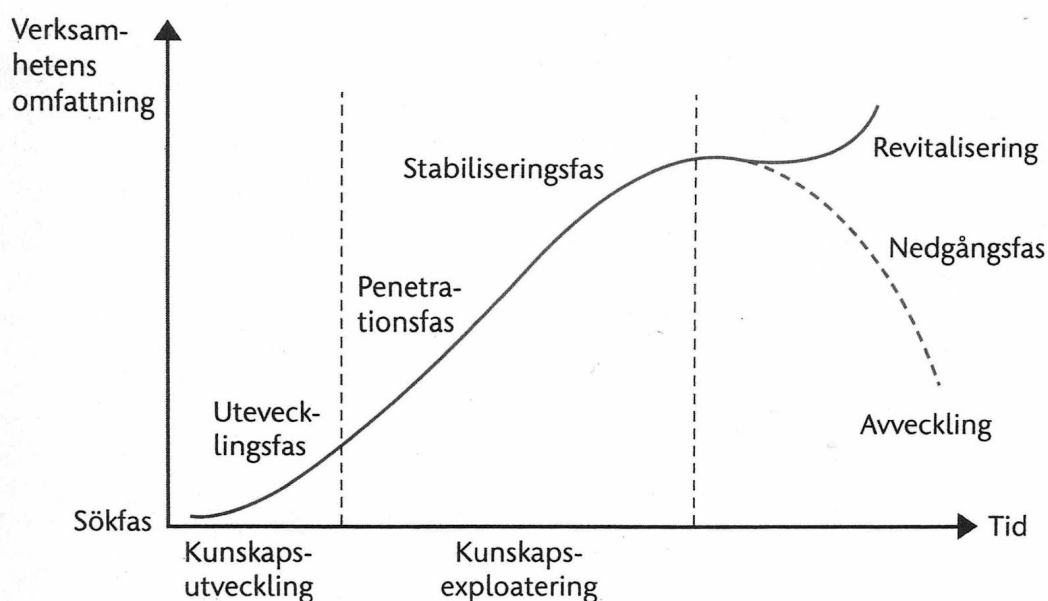
Begreppen *vision* och *mission* kan ibland komma att förväxlas, här är det viktigt att komma ihåg att ett företags mission beskriver det övergripande syftet för företaget medan visionen visar ett möjligt tillstånd för företaget i framtiden. Ett tillstånd som är önskvärt och som syftar till att visa vart företaget är på väg i det långa loppet (Skärvad, 2013).

Exempel på en slagkraftig vision är miljard-företaget Ikeas vision; ”Att skapa en bättre vardag för de många människorna” (*Företagande.se - Medlemsdriven Community För Småföretagare*, n.d.).

## 3.2 Affärsidé

Affärsidén är vad man anser vara själva grunden för företaget och företagande överlag, den beskriver vad företaget ska syssla med och hur man tänker utveckla företaget i förhållande till sin vision. En affärsidé är alltid unik i sig själv och grundar sig i att det är någon som är villig att betala för de tjänster eller de produkter som företaget i fråga erbjuder. Det är viktigt att en affärsidé är enkel så att eventuella intressenterna är medvetna om vad de erbjuds och att idén samtidigt utgår från just kundernas behov (*Affärsidén* | *Www.naringsliv.ax*, n.d.). Skärvad m.fl (2013) beskriver det som att affärsidén är det som ger företaget sin identitet. Idén svarar på frågor som direkt kopplar företaget till syftet, varför företaget finns och vad man ska åstadkomma (Skärvad, 2013).

En affärsidé genomgår olika typer av utvecklingsfaser där den går från en utvecklingsfas till en eventuell revitalisering eller avveckling. Under denna livscykel följer man alltså företaget genom en utveckling som avgör framtiden för hela företaget. Denna livscykel handlar om att utveckla en överlägsen affärsidé, penetrera marknaden och stabilisera verksamheten för att sedan förhoppningsvis kunna överleva som företag inom branschen (Skärvad, 2013). I figur 1 kan man se affärsidéns utvecklingsfaser.



Figur 1: Affärsidéns utvecklingsfaser Källa: (Skärvad, 2013).



Affärsidén kan vara formad på ett övergripande sätt som visar företagets inriktning i det stora hela, men den kan även fungera som en konkret idé. Den övergripande affärsidén fokuserar på det generella syftet. Inriktningen, visionen, värderingarna och kompetensen är faktorer som utöver företagets syfte är huvudsakliga då man talar om den övergripande affärsidén. Hur man än väljer att utforma sin övergripande affärsidé så är det viktigt att tänka på det som är unikt för företaget, det som tidigare nämnt ger företaget sin identitet. Som konkret affärsidé syftar man till att specificera vilken typ av kompetens man inriktar sig på, vilka intressenter man väljer att fokusera på och vilka resurser som krävs för att genomföra sin idé. En konkret affärsidé tar man ofta fram då ett företag har flertal verksamhetsområden. Detta gör man för att genom en yttre och inre affärsidé klargöra vilken marknad företaget agerar på och hur företaget använder sina resurser på bästa möjliga sätt (Skärvad, 2013).

Själva utformningen av affärsidén får gärna vara kortfattad och ska utgå från kundens behov på ett sådant sätt som är enkelt att uttrycka. Idén ska ha sitt ursprung i företagets syfte och de förutsättningar som finns, på så vis är den individuell och berättar för intressenterna vad man har att erbjuda (*Hem | Foretagare*, n.d.).

Grundtanken är alltså att en affärsidé ska visa företagets riktning och skapa en uppfattning av själva syftet för företagets verksamhet. Det kan antas att företagets affärsidé är ett samlingsord för hur företaget ska kunna tjäna pengar. Idén fyller olika funktioner som är viktiga för långvarig överlevnad på marknaden, dels att förtydliga företagets mål men även att skapa motivation, önskvärt affärsklimat och fungera som underlag för resursfördelning (Ax et al., 2009).

### **3.3 Affärsmodell**

Kärnlogiken inom ett företag ska framkomma i en välfungerande affärsmodell, detta för att se hur alla komponenter inom företaget verkar tillsammans för att generera värde för kunden och i sin tur fånga upp detta värde (Spencer, 2013).

En välarbetad affärsmodell krävs för att företaget ska kunna omvandla en affärsmöjlighet och idé till en verklig affärssuccé (Samuelsson, 2016). Varje modell ska hållas samman av ett så kallat *'kundvärde förslag'* som visar på hur du ska ge värde åt dina kunder (Spencer, 2013). En affärsmodell bygger alltså vidare på affärsidén. Inom modellen fokuserar man mer på den operativa utformningen av affärsidén. Man tar fram modellen för att klargöra hur de olika delarna av företaget är organiserade och hur företaget ska fungera i sin helhet. Definitionen av en affärsmodell uttrycks enligt Skärvad m.fl. (2013) som "Den grundläggande logik som en organisation utgår från och tillämpar för att skapa värde för kunderna och samtidigt vara konkurrenskraftig och lönsam" (Skärvad, 2013).

Abdelkafi (2012) förklarar det som att affärsmodellen visar på hur företaget kommunicerar, skapar och levererar. Utifrån detta fångar sedan företaget upp värdet i sitt personliga värdeerbjudande som gör företaget unikt gentemot sina konkurrenter, värdet för sin egna målgrupp. Modellen refererar till att visa hur företaget ska tjäna pengar eller det konsekventa tänkandet i att göra affärer, enkelt sagt hur företaget presterar (Abdelkafi, 2012). Samtycker gör även Spencer (2013) som menar att en lyckad affärsmodell bygger på en trygg överenskommelse mellan företag och dess intressenter, en sådan överenskommelse som garanterar att de inblandade parterna får det de är ute efter och som de är villiga att bekosta sig (Spencer, 2013).

Det handlar om att effektivisera verksamheten där affärsidén blir en praktisk modell som preciserar företagets formulering. De tre viktigaste komponenterna för affärsidén är som känt intressenterna, det man erbjuder och de resurser man har att tillgå, dessa element är själva basen för affärsmodellen (Skärvad, 2013).

Det man ska komma ihåg är att en affärsmodell inte ska förväxlas med strategin för företaget. Strategin eller strategierna man har fungerar mer som en vägledning och visar de långsiktiga målen som affärsmodellen tydliggör hur företaget skall uppnå (Samuelsson, 2016). Strategi är alltså ett mycket bredare koncept som inte alla företag nödvändigtvis behöver ha, men alla företag bör ha en affärsmodell. Däremot kan det konstateras att utan en strategi för hur företaget ska tjäna sina kunder bättre än konkurrenterna, kan det bli svårt att komma lika långt som man annars hade gjort. Affärsmodellen är den viktiga komponenten men den kan

komma att behöva hjälp av strategier som kan beskriva hur företaget har tänkt differentiera sig (Spencer, 2013).

### **3.3.1 Affärsmodell Canvas**

Abdelkafi (2015) menar att implementeringen av innovativa affärsmodeller är avgörande för att ett företag ska kunna dra nytta av *’öppna innovationer’*, det vill säga utvecklande av bättre idéer genom att använda sig av såväl externa som interna idéer och vägar till marknaden i de sammanhang där företag utvecklar sina tekniker (Abdelkafi, 2012). Affärsmodell Canvas är ett verktyg som i traditionell mening analyserar företagets värdeerbjudande. Företag implementerar gärna affärsmodellen eftersom den sammankopplar strategi och innovation till ett ”gemensamt språk” som förenklar arbetet med nya idéer och den strategiska planeringen överlag (García-Muiña et al., 2020).

Vidare kan Lewrick m.fl. (2015) konstatera att affärsmodell canvas fungerar som en enkel mall för att smidigt kunna utveckla nya affärsmodeller, eller dokumentera modeller som redan finns. Huvudsakligen redogör affärsmodell canvas för de olika grundläggande komponenterna som berör företagets värdeerbjudande; alltså det sätt som företaget positionerar sin produkt i förhållande till sina konkurrenter. Canvasmodellen tar även till viss del upp infrastruktur, kunder och ekonomi till den mån det är nödvändigt för ändamålet (Lewrick & Link, 2015).

Affärsmodell Canvas består i grunden av nio byggstenar som kan ses nedan i bild 2. Dessa byggstenar inom modellen beskriver för oss vem företaget skapar värde åt, vilket behov man uppfyller, genom vilka kanaler företaget når sina intressenter och vad de är villiga att betala för värdeerbjudandet, vilka relationer som förväntas, vilka partners som är viktigast, vilka de viktigaste kostnaderna kan vara och vilka resurser som krävs för att leverera rätt värde (Abdelkafi, 2012). I figur 2 illustreras en version affärsmodell canvas.

|                  |                   |                 |                |             |
|------------------|-------------------|-----------------|----------------|-------------|
| Nyckelpartners   | Nyckelaktiviteter | Värdeerbjudande | Kundrelationer | Kundsegment |
|                  | Nyckelresurser    |                 | Kanaler        |             |
| Kostnadsstruktur |                   | Intäcksströmmar |                |             |

Figur 2: En version av en affärsmodell canvas.

### 3.4 Mål

Önskvärda mål kan se olika ut beroende på vilket typ av företag det handlar om. I stort pratar man om två olika typer av mål, 'smarta mål' och 'beteendemål'. Använder man sig av smarta mål är det enkelt att se vad man fokuserar på och hur dessa mål ska uppnås, dessutom bör målen vara genomförbara. Smarta mål karakteriseras av de fem komponenterna: *specifikt, mätbart, attraktivt, relevant* och *tidsbestämt*. Utvecklar vi detta så talar man om att de smarta målen inom företaget först och främst bör vara tydliga och att man på förhand har gjort upp hur man ska konstatera om målen har blivit uppnådda. Gällande komponenten attraktivt kan man även prata om *accepterat*, som bygger på att de som jobbar mot målet bör förstå målet och se möjligheter i att uppnå detta. De smarta målen ska även vara realistiska och relevanta på samma gång som de ska kunna bli uppnådda inom en bestämd tidsplan (*Smarta Mål Och Beteendemål*, n.d.).

Att jobba utifrån smarta mål gör det enklare att uppnå målen och generellt mer motiverande för de som ska vara med och hjälpa till i processen för att uppfylla målen (*Företagande.se - Medlemsdriven Community För Småföretagare*, n.d.).

Däremot kan det vara svårt för enskilda personer att veta exakt vad deras specifika uppgift inom uppfyllande av målet är då man använder sig av smarta mål, därför kan det istället vara bekvämt att använda sig av *beteendemål*. Dessa typer av mål fokuserar istället på vad varje medarbetare ska göra för att företaget ska komma fram till de önskvärda målen. Även dessa mål bör vara specifika och enkla att observera för att sedan kunna följas upp (*Smarta Mål Och Beteendemål*, n.d.).

Man kan säga att arbetet med att utforma mål inom företag handlar om att i viss mån förenkla och avgränsa verkligheten för att på så sätt inkludera de viktigaste aspekterna. Man kan gynnsamt dela upp huvudmålen i delmål för att få en övergripande bild av mål situationen och enklare hålla fokus. Vad man även bör komma ihåg är att de uppsatta målen kan komma att ändra inom företaget, vid en viss tidsperiod kanske man har lönsamhetsmål som prioritet men med tiden kan det ändras till att handla om tillväxt eller något annat mer angeläget mål (Ax et al., 2009).

Inom företagen formuleras målen både ekonomiskt- och marknadsmässigt. Man funderar med andra ord över vilka lönsamhetsmål man siktar mot och vilka marknader man ska tillgodose. Vartefter att man har utformat de mål man vill uppnå inom företaget så kan man ta fram olika strategier för att på ett konkurrenskraftigt sätt nå sina mål, och även hålla och utveckla positionen man har uppnått (Skärvad, 2013).

Företaget drar nytta av att förvandla sin vision och det uppdrag som företaget har till flera mål som fungerar och relaterar till de olika ledningsnivåerna. Det handlar om att specificera målen för de olika avdelningarna inom företaget och på så sätt fördelaktigt strukturera arbetet så att de ansvariga för varje avdelning arbetar mot viktiga mål för företaget (Kotler & Armstrong, 2010).

### **3.4.1 Kvantitativa och kvalitativa mål**

Ett företag kan ha både kvantitativa och kvalitativa mål. Med kvantitativa mål menar man sådana mål som kan mätas i andelar av något slag, det kan handla om hur stor försäljning man vill komma upp i eller hur stor andel av marknaden man vill nå, såklart kan det även

handla om hur stor vinst man siktar på att få. Kvalitativa mål handlar mer om det allomfattande anseendet av företaget och dess produkter eller tjänster. Då man fokusera på kvalitativa mål kanske man vill komma upp i en viss typ av kundnöjdhet eller skapa en karakteristisk bild av sin produkt eller tjänst som levererar ett visst värde och service. De kvalitativa målen kräver information som ofta fås genom någon typ av marknadsundersökning till skillnad från de kvantitativa målen som man kan enklare kan mäta utifrån företagets egna siffror (*Företagarna - Sveriges Största Företagarorganisation, n.d.*).

### **3.5 Strategi**

Begreppet strategi kan kort beskrivas som den förmåga ett företag har att kunna dra nytta av resurser som finns inom verksamheten för att genom dessa uppnå sina uppsatta mål. Strategi handlar således om att lägga upp en plan för hur målen inom företaget ska uppnås på helst så minimalt resurskrävande sätt som möjligt. Strategiarbetet inom företaget däremot handlar så gott som alltid om att först utforma målen för företaget i fråga och i sin tur att formulera hur dessa mål ska uppnås. Man klargör helt enkelt hur företaget ska arbeta (Skärvad, 2013). Större företag arbetar ofta med flera olika strategier, detta beror på att det många gånger finns flertal verksamhetsinriktningar inom större företag vilka i sin tur fokuserar på olika strategier (Ax et al., 2009). I denna uppsats fokuserar vi på strategiarbete som riktar sig till mindre företag och därmed enbart hanterar en strategi som berör företaget som helhet.

Enligt Skärvad m.fl (2013) är det kritiskt för ett företag att använda sig av strategisk planering då den går parallellt tillsammans med förändringarna som sker runt om ett företag i fråga om konsumtionsvanor, ökade kundkrav, konkurrens, ny teknologi med mera. Den strategiska planeringen hjälper företaget att vara förberedda och framför allt medvetna om förändringarna som kan uppstå så att verksamheten och dess inriktning kan anpassas utifrån de nya omständigheterna (Skärvad, 2013).

Ramarna för strategin börjar man bygga redan vid arbetet med visionen för företaget. Det är när man fastställer sin vision som man även väljer inriktningen och utformar målen som i sin

tur blir grunden för strategin man kommer att använda sig av inom företaget (Mirvis et al., 2010).

Enligt (Skärvad, 2013) fokuserar företags strategiarbete huvudsakligen på tre grundfrågor:

- Var befinner sig företaget?
- Vart ska företaget?
- Hur ska företaget ta sig dit?

Utgående från detta arbetar företaget med sin strategi för att klargöra hur man på bästa sätt kan utnyttja sina resurser för att komma dit man vill med företaget. Detta förutsätter därmed att man på förhand har utformat sina långsiktiga mål och bestämt inom vilken marknad man kommer att verka och konkurrera (Skärvad, 2013).

Arbetet med strategin börjar redan då man klarlägger varför företaget ska och behöver finnas till. Det är som tidigare nämnt kopplat till företagets mål men man ska komma ihåg att helheten för strategin i grunden bör vara fokuserad och baserad på konsumenterna. Kotler m.fl (2010) menar att företag som skapar värdefulla relationer med sina konsumenter kommer att vinna på marknaden både på lång- och kort sikt. Utgående från detta bör man med sina företagsmål och vision i bakhuvudet bygga ett starkt varumärke som gör konsumenterna medvetna och lojala (Kotler & Armstrong, 2010).

### **3.5.1 Konkurrensstrategi**

För att uppnå en välarbetad konkurrensstrategi bör man ha lagt tid på att utmärka företagets egna konkurrensfördelar. Dessa ska fungera som grunden till konkurrensstrategin i det stora hela. De olika generiska konkurrensstrategierna är enligt (Företagsforumet, 2020):

- Kostnadsledarskap.
- Differentiering.
- Fokusering, som innefattar:
  - Kostnadsbaserad fokusering.
  - Differentieringsbaserad fokusering.

Kostnadsledarskap handlar i stort om att konkurrera med övriga på marknaden i form av prissättning, här fokuserar man på att pressa priserna för att på så vis kunna vara ledande på marknaden när det gäller priset. Då man pratar om differentiering däremot så handlar det inte om priset på produkten och hur den kostnadsmissigt har framställt, här tänker man istället på att urskilja sig från konkurrenterna genom att exempelvis erbjuda kunden en unik produkt. Vidare om kostnadsbaserad- och differentieringsbaserad fokusering kan man säga att dessa två kategorier har liknande innebörd som de tidigare nämnda, skillnaden är att de är fokuserade, vilket betyder att man då riktar sig mot en avgränsad del av marknaden eller ett specifikt segment (Företagsforumet, 2020).

Då funderar på sin konkurrensstrategi kan man alltså konstatera att man bör fokusera på att antingen ha det bästa priset eller att ha en produkt som är differentierad på sådant sätt så att kunden man vill locka värderar denna högre än konkurrenternas. Fokuserar man på differentiering kan man ta ett högre pris än konkurrenterna eftersom den önskade målgruppen kommer att vilja ha just den specifika produkten/tjänsten oavsett (Johnson, 2016).

### **3.5.2 Värdestrategi**

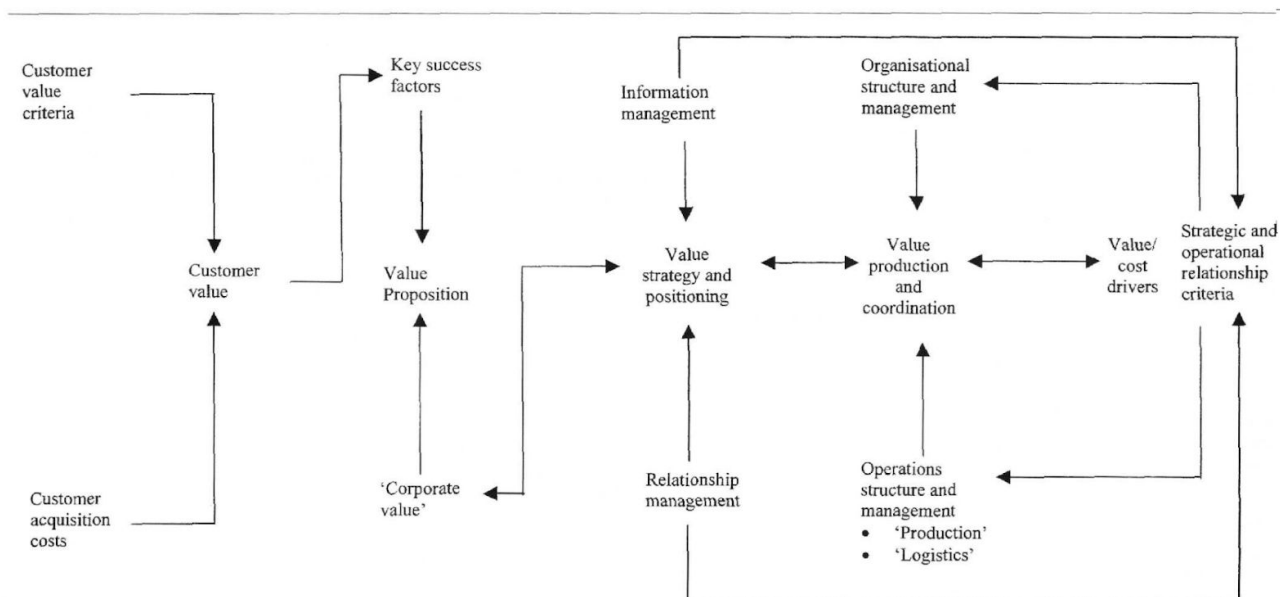
Förutom att skapa en strategi för att konkurrera på marknaden så är det lämpligt att utforma en värdestrategi. Det är viktigt att visa upp ett värde som ger en signifikant anledning till att kunderna vill köpa just den tjänsten eller produkten, och att de kommer att vilja göra det till ett högre pris än vad det kostar att leverera produkten (Johnson, 2016).

Entreprenörer som utnyttjar sina resurser på det mest produktiva och lönsamma sätt anses arbeta värdeskapande. Startskottet för att skapa värde för kunden kan man påstå att börjar genom att försöka klargöra och förstå sig på fördelarna och kostnaderna som produkten eller tjänsten utgör för kunden. Även kombinationen mellan dessa komponenter, och hur man inom sin organisation ska strukturera sitt arbete för att sträva mot detta är till fördel att utreda då man arbetar med sin värdestrategi. Man kan tänka på att hela organisationen och arbetet inom den ska fungera som en värdekedja, och därmed anses att alla steg inom denna kedja ska kunna motivera hur det skapar värde för slutkunden. Då i ett sådant förfarande att det skapar mer värde än vad just det steget 'kostar' (Walters & Lancaster, 2000).



Inom en affärsplan, liksom Lindberg & Grönlunds är det lämpligt att fundera över vilket värde det är som skapas, för vem man skapar detta värde och hur nyckel aktiviteterna i företaget bidrar till att skapa värdet (Johnson, 2016).

Walters m.fl (2000) beskriver värdekedjan som ett sätt att identifiera själva syftet med företaget. Man kopplar således ihop detta med teorin från Skärvad m.fl (2013) om att man genom affärsidén ska svara på frågorna om varför företaget finns, och vad man vill åstadkomma. Detta kopplas i sin tur ihop med företagets syfte, där arbetet med värdeskapande behöver börja (Walters & Lancaster, 2000). Figur 3 visar komponenterna inom värdekedjan.



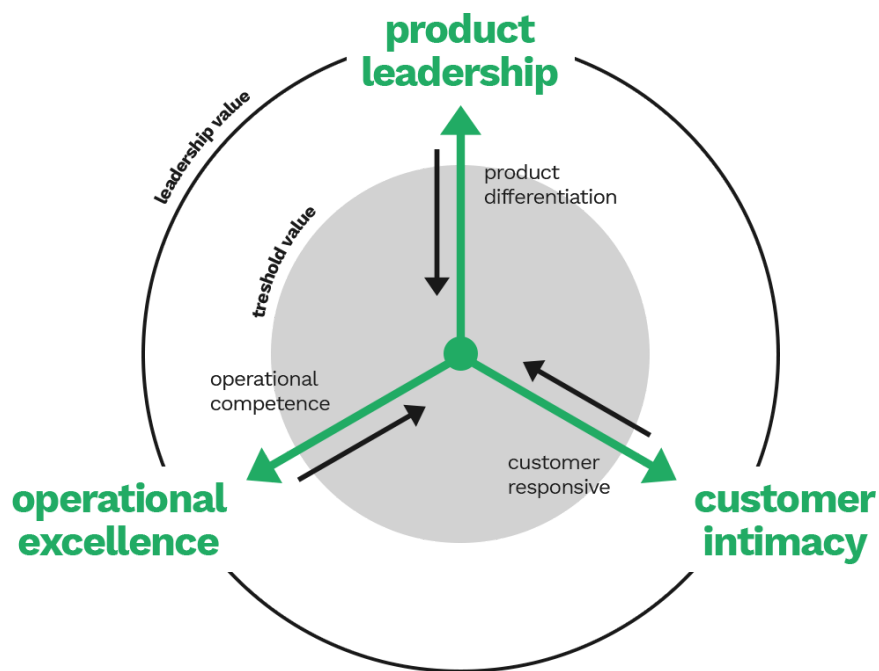
Figur 3: Komponenterna inom värdekedjan Källa: (Walters & Lancaster, 2000).

Kindström m.fl (2012) beskriver tre olika alternativ av strategiska möjligheter:

- Produktledarskap
- Kundnärhet
- Operationell excellens

Trots att de olika alternativen för strategier när det gäller värdeskapande till viss del kan påminna om de tidigare nämnda konkurrensstrategierna bör man komma ihåg att dessa

alternativ fokuserar på att utmärka det som skapar ett värde för kunden och inte hur företaget ska positionera sig på marknaden. Då man jobbar med värdeskapande handlar det om att fokusera på kunden och vad som är eftertraktat. Ofta vill man ha någon form av blandning av dessa strategiska alternativ för att utgöra den mest kundfokuserade produkten. Däremot är det såklart svårt att vara ledande i alla avseenden, så ett företag har fördel i att lägga mer fokus på en av de ovan nämnda strategierna för att lyckas med att skapa ett starkt värde. Den *operationella excellensen* fokuserar på att kostnadseffektivisera sina processer för att på så vis kunna erbjuda sina kunder ett lågt pris som fungerar värdeskapande. Detta alternativ kräver utveckling och ständig innovation för att klara av att hålla sig kostnadseffektiva. När det handlar om *produktledarskap* fokuserar man istället på att utforma en produkt som är unik i sitt slag. Här handlar det om att vara i tiden med ny teknologi och samtidigt skapa en produkt som dominerar i kvalitet. Slutligen kan man i sin värdestrategi lägga vikt på *kundnärlighet*, detta innebär att man väljer att inrikta sig på att skapa ett band till sina kunder på ett sätt som ger en långsiktig relation. Inom denna kategori är det viktigt att man är påläst om sina kunder och vad deras verksamhet bygger på (Kindström et al., 2012). I Figur 4 kan man se de olika möjligheterna för strategiskt värdeskapande.



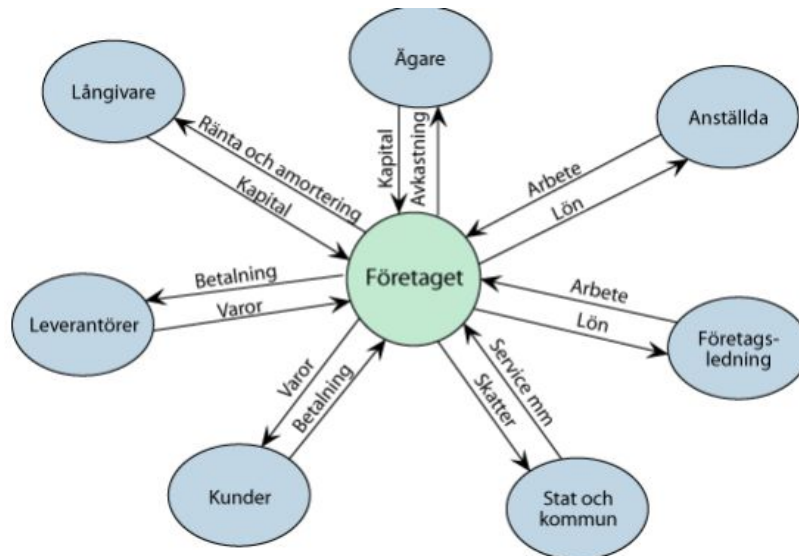
Tracey & Wiersema in their book, *The Discipline of Market Leaders* (1997)

Figur 4: Tre värdestrategier. Källa: (Desmet, 2018).

## **3.6 Intressenter och konkurrenter**

### **3.6.1 Intressenter**

Företagets intressenter är de som har intresse i företaget, det är olika individer, grupper och organisationer. Ett företag kan ha många olika intressenter, beroende på hur stort företaget är. De viktigaste intressenterna är ägarna, kunderna, de anställda, långivare, företagsledningen, samhället och leverantörerna. För att beskriva ett företags intressenter kan intressentmodellen användas. Intressentmodellen beskriver vad de olika intressenterna bidrar med till företaget och vad de vill ha ut av det. Exempelvis vill ägarna troligtvis ha avkastning på kapital medan de anställda vill ha lön för de arbete som de bidrar med. Kunderna däremot köper produkter från företaget och vill då ha bra varor till bra priser medan leverantörerna säljer varor till företaget och vill ha kunder som betalar och lämnar in beställningar i rätt tid. För att intressenten ska fortsätta att ha ett intresse i företaget är det viktigt att belöningarna är större eller lika stora som det som intressenten ger företaget. Intressenterna i ett företag har ofta krav som är olika. De anställda vill ofta ha högre löner vilket leder till att företagets kostnader blir högre, vilket i sin tur leder till att ägarna kan ta ut mindre vinst ur företaget eller sänka priset till kunderna. Om man istället sänker priserna så att kunderna blir nöjda, blir företagets intäkter lägre och förmågan till att betala högre lön till de anställda minskar. För att resultatet ska bli så bra som möjligt bör företagsledningen skapa en så kallad intressebalans för att skapa balans mellan intressenternas krav och önskemål (Skärvad, 2013). Intressemodellen kan man se i figur 5.



Figur 5: Intressentmodellen Källa: (Skärvad, 2013).

### 3.6.2 Konkurrenter

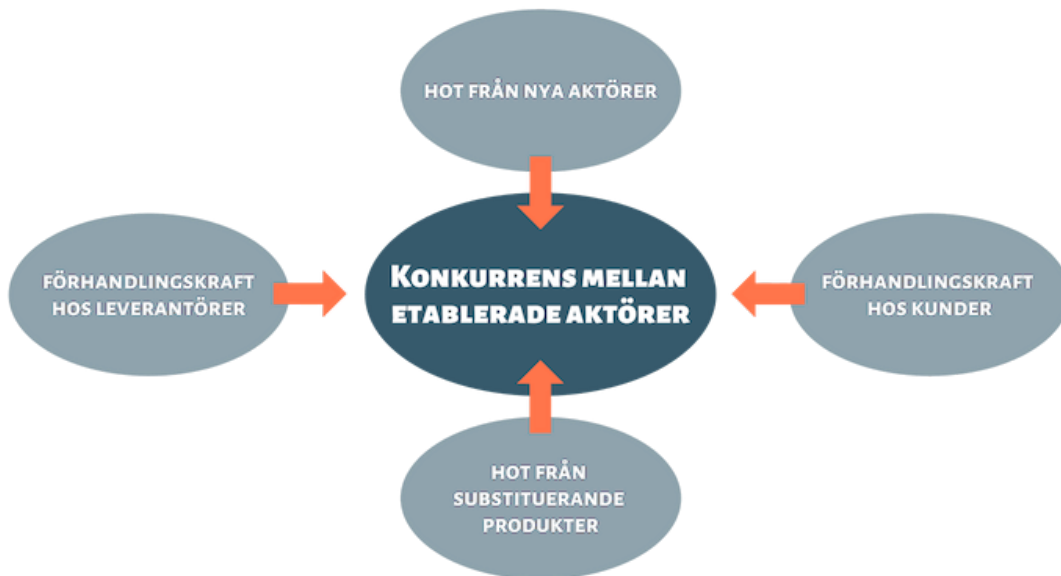
Konkurrenter är de som finns på samma marknad, alltså de säljare som konkurrerar om köparnas efterfrågan. Det finns olika konkurrensformer beroende på om konkurrensen är stor eller liten. Då det endast finns en säljare och inga konkurrenter har säljaren monopol. I de fall då konkurrensen är liten och det finns ett fåtal säljare eller leverantörer kallas det för oligopol. Då det är många säljare och varan är likadan kallas det för fri konkurrens medan det kallas för monopolistisk konkurrens då varan är differentierad. Då en marknad växer konkurrerar företag om en plats på marknaden. Marknaden stagnerar då och växer tills den till slut blir mättad och börjar krympa, då växer konkurrensen och de företag som är minst effektiva kommer att slås ut från marknaden. Företagare bör ha i åtanke att det inte bara är de nuvarande konkurrenterna som står för konkurrensen utan det kan hela tiden uppstå nya konkurrenter eller substitut. Konkurrens kan också uppkomma från kunder eller leverantörer (Skärvad, 2013).

### 3.7 Branschanalys

En branschanalys handlar i stora drag om att utvärdera och analysera den bransch som företaget i fråga kommer att verka inom. Man analyserar främst de företag som hanterar liknande produkter men ibland kan det även vara klokt att analysera företag som är nära anknutna till produkten och även leverans- och distributionssystem som stöder dessa typer av företag (Rhonda & Abrams, 2003).

Att utvärdera branschen man kommer att verka inom ökar inte bara den egna kunskapen när det kommer till faktorer som kan bidra till företagets framgång, utvärderingen medför även fördelar som kan påverka lönsamheten i form av strategiska planer för att bli överlägsen sina konkurrenter. Då man genomför en branschanalys är det mest logiskt att använda sig av en väl utformad plan som främst ska fokusera på den grundlig beskrivning av branschen man verkar inom, trender inom branschen och strategiska möjligheter (Rhonda & Abrams, 2003).

Porters femkraftsmodell som kan ses i *figur 6* ger ett mått på hur hög lönsamheten kan vara i en viss bransch. Utifrån modellen kan man få en utförlig bild över företagets konkurrenssituation. De fem krafterna som Porter tar med i femkraftsmodellen är dels kundens förhandlingsstyrka som handlar om hur många valmöjligheter gällande leverantörer kunden har att välja mellan, leverantörens förhandlingsstyrka som i likhet med kundens förhandlingsstyrka berör leverantörens plats på marknaden i förhållande till hur många andra leverantörer det finns som kan erbjuda samma produkt, substitut som i helhet handlar om ifall det finns substitutprodukter som kunden kan välja istället. Slutligen är krafterna ny konkurrens och befintlig konkurrens de som handlar om företagets konkurrens idag, och hur konkurrensen kan komma att se ut rättigheter, distributionskanaler, patent etc.... (*Porters Femkraftsmodell - 5 Konkurrensfaktorer*, n.d.).



Figur 6: Porters femkraftsmodell Källa: (Vad är Porter's Five Forces?, n.d.).

### 3.7.1 Marknadsanalys

Då man utför en marknadsanalys syftar man till att analysera en redan existerande marknad för att sedan skapa strategier och bedöma vilka förutsättningar det finns för att utföra eventuella projekt i den konkurrens som finns inom företagsmarknaden. En välarbetad marknadsanalys kan hjälpa företaget att komma in på nya marknader och även det motsatta, det vill säga att klargöra varför företaget kanske inte ska expandera till nya marknader (Marknadsanalys, n.d.). Dels kan man kartlägga marknaden som företaget verkar inom, men man kan även fokusera marknadsanalysen till ett visst erbjudande (Samuelsson, 2016). Marknadsanalysen identifierar de faktorer som påverkar marknaden och visar samtidigt vilka lokala lagar och bestämmelser som gäller. Analysen hjälper till att dels svara på frågor om vilka köparna och intressenterna kan vara, men även hur många de är, var de befinner sig, vad de förväntar sig och hur man kan nå dem (Marknadsanalys, n.d.). För att lyckas med en marknadsanalys bör man först och främst undersöka var, när och hur behovet uppstår för den aktuella kunden. Det handlar i grunden om att bygga upp kunskap om kunder man redan har eller kunder man har möjlighet att förvärva och att sedan kommunicera med dem på det mest fördelaktiga sättet. Vartefter företaget identifierar behovet av en tjänst eller produkt bör man skaffa sig en uppfattning för hur stor marknaden egentligen är, detta gör man för att

undersöka om det finns underlag så det räcker för företaget att kunna bli lönsamt. Vidare kan man välja att segmentera sin marknad vilket betyder att man delar upp sin tänkta målgrupp i mindre grupper (Samuelsson, 2016).

### 3.7.2 Konkurrentanalys

Nästa steg i bransch- och marknadsanalysen är att utföra en konkurrentanalys. Bergen m.fl. (2002) beskriver det som en nyckeluppgift för företagare att se över sin konkurrens för att kunna ha möjlighet att hålla ett stabilt försvar och förbereda strategier för att vinna utbredning på marknaden. En identifikation av sina konkurrenter som en startpunkt för analysen hjälper företaget i flera aspekter, man definierar marknaden på ett sätt som belyser konkurrenterna och stöder således marknadsföringen genom att ge underlag till design, utveckling, positionering, prissättning, distributionskanaler och kommunikationsstrategier (Bergen & Peteraf, 2002).

Samuelsson m.fl (2016) redogör för begreppen imitativa affärsmöjligheter och innovativa affärsmöjligheter, där de imitativa möjligheterna baseras på att entreprenörerna utformar egna och mer fördelaktiga kombinationer av vad redan existerande *utbud och efterfrågan*. Innovativa affärsmöjligheter utgör istället nya sammansättningar av utbud och efterfrågan som kan slå igen stort på marknaden (Samuelsson, 2016). Braunerhjelm m.fl (2012) samtycker och beskriver på samma sätt de innovativa affärsmöjligheterna som ett sätt att skjuta undan äldre företag som erbjuder mindre attraktiva, dyrare eller helt enkelt föråldrade produkter. På så vis kan nya företag genom sina innovationer slå ut hela branscher och uppnå en så kallad kreativ förstörelse (Braunerhjelm et al., 2012). Ett företag har så gott som alltid konkurrenter, antingen i form av direkta eller indirekta konkurrenter. I flera fall är det bra att ha konkurrenter, inte minst för ett startupföretag då det är svårt att skapa en egen marknad i samband med allt annat man bör tänka på vid uppstart av ett företag. På samma gång är det gynnsamt ur samhällets synvinkel eftersom konkurrenter pressar varandra till att sänka priserna, höja kvaliteten och bredda utbudet (Samuelsson, 2016).

Inom den strategiska verksamheten ger identifikation av företagets konkurrenter en grund för strukturen av industrin som ligger till grund för en konkurrentanalys, den kan även med

fördel visa vilka typer av konkurrensfördelar man kan dra nytta av (Bergen & Peteraf, 2002).

Många gånger är det inte själva erbjudandet i sig som ger företaget konkurrensfördelar eftersom man inte enbart konkurrerar med sin tjänst eller vara, man konkurrerar med alla olika delar i sin affärsmodell. Därför bör man genom analyser ta reda på vad konkurrenterna gör eller inte gör och även att kunna utveckla sin affärsmodell för att skilja sig från konkurrenterna (Samuelsson, 2016).

### **3.8 SWOT-analys**

För att belysa skillnaderna mellan de risker och möjligheter som finns inom ett företag kan man utföra en så kallad SWOT-analys. Analysen är en viktig del av företagets planering och ska kopplas ihop och framställas i samband med utformningen av affärsplanen. Vidare är det fördelaktigt att årligen genomföra en analys av detta slag för att kunna uppdatera sin affärsplan och därmed hålla företaget aktuellt i samtliga aspekter (Simoneaux & Stroud, 2011). Själva benämningen '*SWOT*' står för styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Genom en SWOT-analys får man snabbt en överblick av företagets position inom marknaden (Rhonda & Abrams, 2003).

Då man utför en SWOT-analys använder man oftast en färdig mall där man redogör för vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot företaget har. Styrkorna är utmärkande egenskaper som finns inom företaget, det kan exempelvis handla om kunskap, utbildning, nätverk eller företagets rykte. Styrkor kan också vara kapital, kunder, patent eller teknologi. Styrkorna är alltså det som företaget gör bra och de konkurrensfördelar som företaget har. Svagheter i SWOT-analysen handlar om vilka negativa faktorer som finns inom företaget. För att kunna konkurrera med andra företag är det viktigt att känna till de svagheter som finns. Svagheter är de saker som är inom företagets kontroll som behöver förbättras. Exempel på svagheter är att företaget har dåligt med resurser eller brist på kunskap. Vidare bör företaget kartlägga sina möjligheter, vilka är externa positiva faktorer. Det är alltså faktorer som företaget inte kan påverka men ändå kan dra nytta av. Det sista i SWOT-analysen är hot, det är de externa negativa faktorer som kan påverka företaget. Även om företaget inte kan påverka dessa



faktorer är det viktigt att veta om att de finns och att ha en plan för hur man ställer sig till dem. Exempel på hot kan vara ekonomin, ändringar i kundbeteende och nya produkter eller teknologier på marknaden (Berry, 2017).

Som tidigare nämnt är det gynnsamt att utföra en företagsomfattande SWOT-analys en gång om året för att hålla sig ajour med utvecklingen. Till på detta kan en mer begränsad analys utföras efter särskilda behov där man riktar in sig på exempelvis specifika produkter eller på vissa enheter inom företaget. Det kan handla om att man vill köpa in nya produkter eller pröva nya system inom företaget (Simoneaux & Stroud, 2011).

SWOT-analysen kan alltså användas både vid en uppstart av ett företag och då nya projekt inom ett redan existerande företag övervägs. Metoden används på så vis då man vill ta reda på faktorer som företaget kan dra nytta av eller faktorer som företaget kan komma att ta skada av (*SWOT-Analys – Smart Svenska*, n.d.).

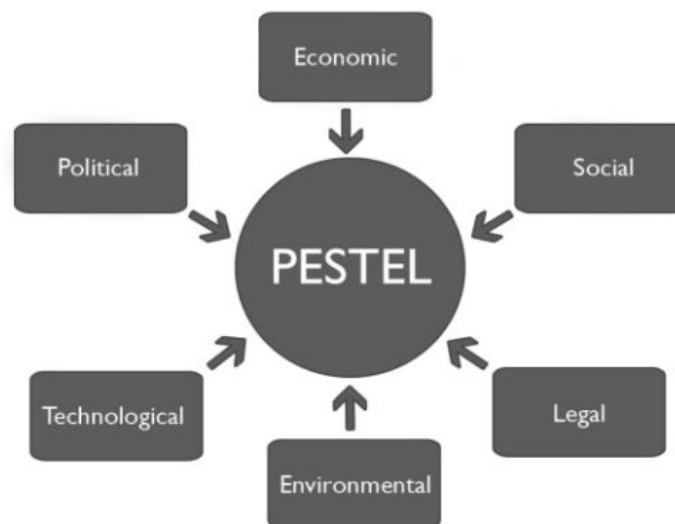
För att identifiera de styrkor och svagheter företagets konkurrenterna har, samt följa med i deras utveckling bör man utreda konkurrenskraften i sin helhet så att man slutligen har en uppfattning om hur strategiska interaktioner kan komma att utspela sig (Bergen & Peteraf, 2002). Vilka faktorer som är viktigast varierar beroende på vilket typ av företag det handlar om och vart fokuset ligger för just det specifika företaget (Simoneaux & Stroud, 2011). Figur 7 visar hur en SWOT-analys är uppbyggd.



Figur 7: SWOT-analys Källa: (Projektledning, 2018).

### 3.8.1 Makroanalys

En makroanalys omfattar de övergripande trenderna inom samhället som på något vis skulle kunna påverka företaget. Inom företaget använder man denna analys för att urskilja de faktorer som kan påverka entreprenöriella processen, antingen positivt eller negativt och därefter ta fram strategier för att möta dessa faktorer på bästa möjliga sätt (Samuelsson 2016). Det är vanligt att man använder sig av PEST-modellen, eller som den idag kallas 'PESTLE-modellen' då man vill identifiera makrofaktorerna som kan påverka företaget. Ramverket för PESTLE-modellen är ett analytiskt verktyg som identifierar de faktorerna för förändring i den strategiska miljön och som inkluderar; politiska faktorer, ekonomiska faktorer, sociokulturella faktorer, teknologiska faktorer, rättsliga faktorer (*legal*) och miljömässiga faktorer (*environment*). PESTLE-modellen fungerar som ett kompletterande verktyg till SWOT-analysen då den breddar analysen i och med det externa sammanhanget, den hjälper till att analysera specifika frågor mer ingående som i sin tur hjälper företagen i sitt beslutstagande i vissa initiativ (Perera, 2017). I figur 8 kan man se PESTLE-modellens olika delar.



Figur 8: PESTLE-modellen Källa: (What Is a PESTEL Analysis: Examples & How-To, n.d.).

## 4. AFFÄRSPLAN

Affärsmodellen och den grundliga omvärldsanalysen ligger som grund för affärsplanen. Många gånger finns inget måste att utforma en affärsplan förutom till investerare och långgivare, men för att säkerställa att alla som jobbar inom företaget har samförstånd då det handlar om företagets mål och strategier och hur dessa ska förverkligas är det ofta nödvändigt med någon form av dokumentation. Därtill fungerar affärsplanen som ett verktyg för att engagera medarbetare (Samuelsson, 2016).

Affärsplanen för Lindberg & Grönlund innehåller vår vision samt våra lång- och kortsiktiga mål. Utifrån dessa skapar vi våra strategier och formar vår affärsidé till en helhetsbild av företaget som ska förtydliga varför just Lindberg & Grönlund behövs på den åländska marknaden. I vår branschanalys lägger vi fram vårt undersökningsmaterial och poängterar de eventuella svårigheterna och möjligheterna som vårt företag kan komma att stå inför. Då vi har förhoppningarna att i framtiden förverkliga detta företag praktiskt så ser vi det som en nödvändighet att utforma en omfattande affärsmodell för att som Samuelsson (2016) påpekar, motivera oss själva och påvisa för eventuella investerare att Lindberg & Grönlund är ett företag med ambitioner.

### 4.1 Vision

Lindberg & Grönlunds vision kan beskrivas ur tre perspektiv enligt Ax m fl (2009). Det första är den legitimerade funktionen som beskriver visionen ur ett samhällsperspektiv. Vår legitimerade funktion är att förbättra servicen på Åland och att i det stora hela trygga den åländska välfärden genom att försäkra en återkommande och pålitlig turism.

Det andra perspektivet är ambition och fokus som i vårt fall grundar sig i att vi främst vill skapa motivation för de åländska företagen. Motivation till att dels öka sin försäljning genom att förbättra servicen, men även för att kontinuerligt arbeta för att stärka företagets varumärke och på så vis känna sig stolt över att äga eller arbeta för just det företaget.

Det sista perspektivet är identifikation och motivation. Vi på Lindberg & Grönlund drivs av att kunna inspirera och motivera företag med hjälp av vår kunskap och anser att bra företag drivs av personer som brinner för det de gör och som vågar inse att ständig förbättring är en nödvändighet i den moderna tid vi nu lever i.

*“Nöjda kunder är nyckeln till framgång för ditt företag. Nöjda kunder får du genom att tänka smart. Vi på Lindberg & Grönlund hjälper dig med det!”*

## **4.2 Affärsidé**

*”Lindberg & Grönlunds affärsidé är att genom en grundlig kartläggning av kundens företag kunna skraddarsy verktyg som gör det möjligt att öka företagets kundnöjdhet och därmed stärka varumärket samt öka försäljningen”*

Grundidén för konsultföretaget Lindberg & Grönlund är att främst motivera åländska företag inom servicebranschen att uppnå bättre kundnöjdhet och på så vis förbättra sitt rykte och öka sin försäljning.

Tjänsterna som Lindberg & Grönlund skulle erbjuda är först och främst en kartläggning av verksamheten och den service som kunden kan komma att anmärka på. Därefter utformar vi strategier beroende på vad företagaren vill fokusera på och beroende på vad vi som konsulter anser vara de viktigaste punkterna för att öka kundnöjdheten inom det specifika företaget. Strategierna anpassas på så sätt utifrån behov och önskemål.

Utifrån Skärvads (2013) teori om att utgå från de två aspekterna ‘Varför företaget finns’ och ‘Vad företaget ska åstadkomma’ vill vi poängtera att vi hjälper företagare med att bygga upp och stärka deras varumärke, samt att vi tillsammans med företagarna jobbar för att motivera hela personalen, öka kundnöjdheten och därmed även öka försäljningen.

### 4.3 Affärsmodell Canvas

Utgående från den klassiska canvas modellen och dess nio byggstenar tog vi fram en modell som kan tolka konceptet för Lindberg & Grönlund. Eftersom vi i nuläget inte valt att fokusera på ekonomidelen i detta skede lämnas de två sistafälten 'kostnadsstruktur' och 'intäktsströmmar' tomma.

Lindberg & Grönlunds idé om ett konsultföretag som kan hjälpa åländska företag med sitt servicearbete är någonting som kräver kunskap och erfarenhet, nyckelpartners är därmed oerhört viktigt. Utifrån vår intervju med Dan Westerlund kunde vi konstatera att Ålands Näringsliv dels handhåller liknande tjänster och skulle på ett sätt bli en indirekt konkurrent, men å andra sidan en eventuell samarbetspartner. Dan var positiv till idén om ett företag som Lindberg & Grönlund och uppmärksammade sin entusiasm genom att erbjuda hjälp vid en eventuell uppstart. Detta ser vi som en möjlighet. Ålands Näringsliv kan vara en viktig nyckelpartner i form av ett längre samarbete. Idag erbjuder Ålands Näringsliv kurser inom service, en tanke om ett samarbete i form av att Lindberg & Grönlund skulle tillhandahålla dessa kurser och skapa ett långsiktigt samarbete tillsammans med Ålands Näringsliv skulle vara en stor konkurrensfördel för Lindberg & Grönlund. På samma sätt ser vi ett potentiellt samarbete med Ålands yrkesgymnasium och Högskolan på Åland.

Till en början kommer företaget att vara beroende av sina coacher och föreläsare, grundtanken är att vi själva ska ha möjlighet att hålla i stor del av aktiviteterna själva men för detta krävs erfarenhet och kompetens, vilket betyder att vi i början kommer att behöva ta in utomstående hjälp.

Våra värdeerbjudanden kopplas ihop med våra nyckelaktiviteter som kommer att utvecklas över tid. Desto mer kunskap vi bygger upp och utgående från behov och önskemål kommer våra erbjudanden samt aktiviteter att anpassas för att skapa det bästa möjliga kundvärdet för våra klienter.

Kundsegmenten riktar i det stora hela in sig på företag som har service i fokus, detta kan vara restauranger, klädbutiker och olika typer av salonger. Vi ser även en möjlighet i att hjälpa skolor med sitt arbete gällande service, exempelvis i form av att Lindberg & Grönlund håller anpassade kurser inom service. Ännu ett segment är matbutiker, dessa skulle vi kunna hjälpa med både bemötande och logistik. I figur 9 kan man se hur vi har använt oss av canvas modellen.

| Nyckelpartners          | Nyckelaktiviteter     | Värdeerbjudande        | Kundrelationer    | Kundsegment       |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| Långsiktiga samarbeten  | Kurser                | Bättre kundnöjdhet     | Åländska företag  | Matbutiker        |
| Ålands näringsliv       | Fortbildning          | Ökad lönsamhet         | inom service- och | Restauranger/café |
| Ålands yrkesgymnasium   | Expertrådgivning      | Varumärkesbyggande     | detaljhandel      | Klädbutiker       |
| Föreläsare              | Utvärdering           | Bättre rykte           |                   | Salonger          |
| Skolare/coacher         | <b>Nyckelresurser</b> | Utveckling             | <b>Kanaler</b>    | Skolor            |
|                         |                       |                        |                   | Hotell            |
|                         | Kunskap               |                        | Youtube           | Resebyråer        |
|                         | Kontakter             |                        | Linkedin          |                   |
|                         | Kunder                |                        | Facebook          |                   |
|                         |                       |                        |                   |                   |
| <b>Kostnadsstruktur</b> |                       | <b>Intäktsströmmar</b> |                   |                   |
|                         |                       |                        |                   |                   |
|                         |                       |                        |                   |                   |
|                         |                       |                        |                   |                   |
|                         |                       |                        |                   |                   |

Figur 9: Lindberg & Grönlund Canvasmodell.

#### 4.4 Mål

Teorin nämner smarta och beteendemål, där man inom de smarta målen främst ska tydliggöra målen och uppgöra en plan om konstaterande för uppnådda mål. Beteendemålen däremot fokuserar mera på vad varje medarbetare ska göra för att de önskvärda målen ska uppnås. Fördelen med att arbeta med beteendemål är att det blir mer tydligt vad var och en inom företaget ska göra för att man tillsammans ska kunna nå dit man vill istället för att fokusera på mål som är inriktade på ett visst resultat. Ett resultat som många gånger kan påverkas av olika faktorer.

Utifrån detta ser vi det som mest logiskt att vi i nuläget skulle arbeta utifrån beteendemål. Lindberg & Grönlund är i startgroparna, och har ännu ingen ekonomisk planering och därmed inte heller något resultatriktat mål som handlar om vår ekonomiska vinning. Vi vill etablera företaget och ser därför gärna att man utifrån sin egen roll ska arbeta för att vi tillsammans ska nå till ett mål som vi efterlängtar, att skapa ett namn för företaget. Däremot är vi medvetna om, som teorin nämner, att målen kan komma att ändras inom företaget och över tid. Detta gör att även arbetet med målen bör sammanhållas med förändringarna, en dag kanske vi kommer att ha lönsamhetsmål som högsta prioritet trots att det idag enbart ligger i framtiden för Lindberg & Grönlund.

#### **4.4.1 Kortsiktiga**

De kortsiktiga målen för Lindberg & Grönlund är att göra de åländska företagen medvetna om att vi finns och vad vi kan hjälpa dem med. Vi vill att ordet sprider sig och att vi inom det första året ska ha avtal med minst fem åländska företag som vi jobbar kontinuerligt med under en period. Utöver detta lägger vi ett kortsiktigt mål om att starta upp ett samarbete med Ålands näringsliv under det första året, detta mål kan utvecklas till att bli ett långsiktigt mål eftersom ett samarbete med Ålands näringsliv kan komma att bli viktigt för vår etablering och konkurrenssituation på den åländska marknaden.

#### **4.4.2 Långsiktiga**

Vårt långsiktiga mål att etablera Lindberg & Grönlund på den åländska marknaden och senare även på den finska marknaden. Här ser vi möjligheter i, att som nämnt under kortsiktiga mål, bygga vidare på ett samarbete med Ålands Näringsliv i den mån att vi kan tillhandahålla konsulttjänster som de tidigare erbjudit åländska företag och således få till en långsiktig samverkan.

På sikt kommer vi att vilja utöka våra tjänster, och själva utvecklas för att på så vis inte mätta marknaden och därmed fortsätta hjälpa företag i det långa loppet. Som ett mätbart långsiktigt mål vill vi se att Lindberg & Grönlund inom tre år har fått åtminstone en klient även på den finska marknaden.

### **4.4.3 Kvantitativa och kvalitativa mål**

Utgående från teorin om hur kvantitativa och kvalitativa mål kan se ut kopplar vi långsiktiga mål till att bli kvalitativa i sitt slag. Vi vill slå stort på den åländska marknaden och nå ut till alla serviceföretag i någon mån, däremot vet vi att det realistiskt sett inte kommer att vara möjligt för oss att arbeta med alla åländska företag som bedriver någon form av service verksamhet.

Att hålla kvalitativa mål är kanske mer viktigt för oss än att utforma kvantitativa mål om att skapa vinst eller hur många kunder vi kommer att ha, åtminstone i början. De kvalitativa målen kan som bekant handla om hur man vill att, som i vårt fall, våra tjänster ska leverera i form av kvalitet, service och värde. För att uppnå och bibehålla konkurrensfördelar är det viktigt att vi utformar våra tjänster på ett sådant sätt som uppfyller kundens alla krav gällande kvalitet och service, detta kommer att generera mervärde som är viktigt för våra kunder och för vårt rykte.

## **4.5 Strategi**

Vår strategi grundar sig i Skärvads (2009) tre grundfrågor som fokuserar på företagets strategiarbete:

- Var befinner sig företaget?
- Vart ska företaget?
- Hur ska företaget ta sig dit?

I dagsläget befinner sig Lindberg & Grönlund i startgropparna. De kortsiktiga målen är att vi vill att åländska företag ska bli medvetna om att vårt företag finns. För att nå målen har vi kommit fram till en strategi. För att göra företag medvetna om vårt företag och vad vi gör är det viktigt att vi först och främst har en god marknadsföring. I syfte att ta reda på hur intresset för våra tjänster ser ut på Åland har vi skickat ut en enkät till åländska företagare. Genom att vi har skickat ut enkäten har vi redan gjort företagare på Åland medvetna om att vi finns. Vidare är det viktigt att vi synliggör oss vilket vi kan göra via sociala medier så som Youtube



och LinkedIn. Vi planerar också att marknadsföra oss genom goda samarbeten, till exempel ordna och hålla i kurser i samarbete med Ålands Näringsliv.

Våra långsiktiga mål är att etablera företaget på den åländska och förhoppningsvis den finländska marknaden samt att vi vill utöka våra tjänster. Detta ska vi göra genom att nätverka med andra företag och skapa personliga möten. Vi ska skapa lojala kunder, ett exempel på hur vi ska göra det är att vi ska erbjuda kontinuerliga kurser för ny personal inför varje sommarsäsong. Eftersom att många restauranger har ny sommarpersonal varje säsong och många saknar utbildning skulle de kunna använda sig av våra kurser varje år för att skapa bättre service och högre kundnöjdhet. Genom att nätverka väl och skapa lojala kunder får vi ett gott rykte som förhoppningsvis leder till fler kunder. Vi kommer alltså att använda oss av "word of mouth". För att lyckas med att utöka våra tjänster kommer vi att kontinuerligt göra undersökningar och liknande för att se vad det finns för behov på marknaden.

#### **4.5.1 Konkurrensstrategi och konkurrensfördel**

Teorin berättar att grunden till en välfungerande konkurrensstrategi bygger på de egna konkurrensfördelarna, som i vårt fall är tillgänglighet gentemot våra kunder, kunskapen om den åländska marknaden och dess behov. Vi är genomgående personligt engagerade, vilket kommer att hjälpa oss att bygga nyttiga relationer med kunder men även med eventuella samarbetspartner.

Vi kan enkelt konstatera att vi utifrån de olika strategierna, kostnadsledarskap, differentiering och fokusering kommer att arbeta med en strategi som utgår från differentiering. Priset är inte det som ska vara ledande för Lindberg & Grönlund, för oss handlar det om att våra tjänster ska utgöra en kvalitet som ingen av våra nuvarande eller kommande konkurrenter kan rå på.

Vidare då det gäller våra egna konkurrensfördelar kan vi notera att vi genomgående vill arbeta värdeskapande för att framställa så anpassade och värdefulla tjänster som möjligt för våra kunder. Det ska finnas klara orsaker till att företag väljer att köpa tjänster från Lindberg & Grönlund istället för att vända sig till eventuella konkurrenter. Tillgängligheten är till att börja med en fördel som utgör en otrolig möjlighet för oss, det finns inga direkta konkurrenter på den åländska marknaden vilket gör att företag som säljer liknande tjänster

inte är lika tillgängliga för de åländska företagen på samma sätt som Lindberg & Grönlund är. Vi kan konstatera att utgående från egna erfarenheter och kunskap om den åländska befolkningen och samhället har Lindberg & Grönlund en stor fördel till att skapa ett värde för våra kunder som utomstående konsultföretag inte har. Att förstå sig på hur just denna marknad fungerar och hur vi ska bemöta och arbeta tillsammans med företag ger oss en konkurrensfördel som är svår att övermanna. Vi har möjlighet att utgående från vår egen kunskap ge en individuell anpassning till just de företag vi arbetar med.

#### **4.5.2 Värdestrategi**

Utifrån Walters m.fl (2000) teorier om att arbetet med värdet kopplas ihop med syftet för företaget kan vi utvärdera att Lindberg & Grönlund skapas för att hjälpa företag. Det är därmed avgörande för oss att skapa ett högt värde för våra kunder. Vi tänker oss en värdegrund som baseras på produktledarskap samt kundnärlighet snarare än operationell excellens.

Vi vill kunna erbjuda de åländska företagen sådana tjänster som de inte kan likna mot något annat företag på marknaden och sedan se till att kunden vi arbetar med får vårt fulla fokus för att uppfylla just den kundens specifika önskemål och behov. Att alltid möta kundens förväntningar och kanske till och med överträffa dem ser vi som otroligt viktigt för att skapa goda relationer. Vi kommer att använda oss av våra egna kunskaper och erfarenheter för att anpassa tjänsterna till det specifika företaget, dess kundkrets och marknaden i sin helhet. Vi förstår oss på de åländska konsumenterna och i slutändan är det även de som är våra kunder, det är för dem vi vill skapa värde. Lyckas vi skapa ett högt värde för våra uppdragsgivares kunder så gynnas alla parter i kedjan och vi på Lindberg & Grönlund blir den gyllene länken mellan de goda relationerna.

Som det beskrivs i teorin bör man kunna tänka på att arbeta med värdestrategin genom hela organisationen, alla steg inom kedjan ska kunna motivera hur de skapar värde för kunden vilket skapar en stabil och produktiv värdekedja. Johnson (2016) nämner att det är gynnsamt att fundera över vilket värde som skapas, för vem man skapar det och hur nyckelaktiviteterna i företaget bidrar till detta. För att kunna beskriva våra tankar om att arbeta utifrån detta bör

vi först påvisa vilka nyckelaktiviteterna är:

- Kurser
- Fortbildning
- Expertrådgivning
- Utvärdering

Dessa aktiviteter är de huvudsakliga komponenterna som Lindberg & Grönlund kommer att erbjuda i form av tjänster till sina kunder. Dessa bör utifrån stor kompetens och välarbetad planering skapa ett värde för våra kunder som inte bara uppfyller kundens förväntningar, utan även ger kunden en känsla av gott bemötande och trygghet som gör att relationen mellan oss och våra kunder förblir god och gärna återkommande.

## **4.7 Intressenter och konkurrenter**

### **4.7.1 Intressenter**

Lindberg & Grönlunds intressenter är i huvudsak vår målgrupp, det vill säga serviceinriktade företag på Åland. Övriga intressenter kan kartläggas med hjälp av intressentmodellen, som tas upp i kapitel 3.6.1. Företagets intressenter är till största del kunderna, men också vi själva som ägare av företaget. Inom en del av de tjänster vi erbjuder kommer vi även behöva ta in extern hjälp i form av olika experter, dessa typ av samarbetspartners blir i sig en typ av intressenter. Vidare kan man också påstå att stat och kommun är intressenter då företaget betalar skatter men även för att vi bidrar till att göra kundservicen bättre på Åland, vilket i sig kan leda till bättre turism och nöjdare ålänningar. Eventuella långivare, investerare och leverantörer är också intressenter för Lindberg & Grönlund.

Målgruppen som är i fokus för Lindberg & Grönlund är i huvudsak alla de typer av serviceinriktade företag på Åland som skulle kunna dra nytta av våra tjänster. Eftersom att det finns många olika företag som inriktar sig på service, har vi valt att dela upp dem efter vad för behov av service vi kan erbjuda dem. Våra huvudsakliga målgrupper är alltså restauranger, cafeér, matbutiker, klädbutiker och salonger. Vi kan erbjuda dessa målgrupper

utvärdering och konsulting inom kundservice men också inom placering av varor i butik, upplägg och liknande. Vidare är även skolor en av våra målgrupper, till exempel Ålands Yrkesgymnasium och Högskolan på Åland som skulle kunna hyra in oss för att hålla kurser eller föreläsningar i ämnen som kundservice och hur man kan använda logistik för att få nöjdare kunder. Andra målgrupper för Lindberg & Grönlund är övriga företag som har med kundkontakt att göra, där vi kan erbjuda bland annat kurser och workshops.

#### **4.7.2 Konkurrenter**

För att bli medvetna om hur konkurrenssituationen ser ut på Åland valde vi att kontakta Ålands näringsliv. Vi träffade Dan Westerholm, företagsrådgivare på Ålands Näringsliv. Vår tanke var att dels skapa medvetenhet gällande konkurrenter men också att försöka knyta kontakter redan i ett tidigt stadie av företagets uppbyggnad. Westerholm var tillmötesgående och hade på förhand tagit reda på att det inom området för konsulttjänster som berör kundservice i dagsläget inte finns några direkta konkurrenter på just den åländska marknaden. Det närmaste man kommer är företag som hjälper till med själva marknadsföringen inom företagen och konsulter som jobbar med IT, men ingen som är direkt spot on.

Westerholm menar att det är viktigt att man inte bara tänker på att produkten är värdefull inom ett företag, utan att kombinationen av alla komponenter spelar in på resultatet. Därför tror han starkt på vår idé om företaget Lindberg & Grönlund, han menar att det finns stor möjlighet till utveckling och erbjuder oss stöd om vi väljer att gå vidare med vår affärsidé.

Westerholm menade att få ålänningar tar hjälp av liknande firmor utifrån då de flesta anser att de kan göra allting själva. Detta kan vara både till fördel och nackdel för oss. De indirekta konkurrenter som finns är andra konsulttjänster inom marknadsföring och även reklambyråer som på Åland är bland annat Strax kommunikation och April. Ålands näringsliv ordnar kurser inom företagande och bemötande för företag vilket gör att även dom är en indirekt konkurrent.

Även om Westerholm menar att det inte finns några direkta konkurrenter har vi ändå lyckats identifiera en eventuell konkurrent. Det är företaget Nordic Mystery Shopping Oy Ab, de

riktar sig till hela Norden, inklusive Åland. De skickar på företagets begäran ut “mystery shoppers” till olika butiker för att se hur de som kunder blir bemötta (är det ens ett ord?). företaget får sedan en rapport på hur de kan förbättra sig (*Nordic Mystery Shopping - Vi Gör Vad vi är Bäst På, Mystery Shopping!*, n.d.).

Vår konkurrensfördel gentemot företaget Nordic Mystery Shoppers är förutom vår lokala kännedom att vi till skillnad från dem erbjuder en helhetslösning. De är också ett stort företag till skillnad från oss vilket utgör en fördel för oss på Åland. Faktumet att vi är ett mindre företag gör att vi har möjlighet att komma våra kunder närmare och erbjuda en mer personlig och familjär service gentemot större företag.

## **4.8 Branschanalys**

I sammanhanget att ‘Lindberg & Grönlund’ inte har några direkta konkurrenter på den Åländska marknaden. Det kan anses vara en fördel att vara det enda företaget på den aktuella marknaden, i vissa fall kan det stämma, men det kan också många gånger varar svårare att komma in på en marknad som inte ännu är bekant med den produkt som företaget i fråga erbjuder. Casper Dreyman på Nordea i Finland menar att det krävs mycket resurser för att först introducera och marknadsföra produkten, och sedan etablera marknaden (*Välkommen till Nordea - Tjänster För Privatkunder*, n.d.).

Då det handlar om nystartade företag som behöver bevisa att man har en tillräckligt stor målgrupp är det smartast att fokusera på ett kundsegment, åtminstone i början. Därav går vi inte närmare in på segmenteringen eftersom Lindberg & Grönlund väljer att fokusera på en målgrupp (Samuelsson, 2016). Figur 10 visar hur vi har använt oss av SWOT-analys arbetsmodell.

## 4.9 SWOT-analys

|                    |                           |                  |                           |
|--------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|
| <b>STYRKOR</b>     |                           | <b>SVAGHETER</b> |                           |
|                    | Inga direkta konkurrenter |                  | Inga direkta konkurrenter |
|                    | Erfarenhet                |                  | Mättad marknad            |
|                    | Kunskap                   |                  |                           |
|                    | Kontakter                 |                  |                           |
| <b>MÖJLIGHETER</b> |                           | <b>HOT</b>       |                           |
|                    | Turism                    |                  | Pandemier                 |
|                    | Samarbeten                |                  | Lågkonjunktur             |
|                    | Ändrat kundbeteende       |                  | Nya konkurrenter          |
|                    | Högkonjunktur             |                  | Ändrat kundbeteende       |

Figur 10: SWOT-analys.

Genom denna SWOT-analys framgår Lindberg & Grönlunds styrkor och svagheter samt vilka möjligheter och hot som finns för företaget. Styrkorna i företaget är att vi har erfarenhet av vad man som kund vill ha när man besöker en restaurang, butik eller liknande. Vi vet vilken typ av service kunderna förväntar sig och behöver för att bli nöjda och komma tillbaka. Andra styrkor är att vi har kunskap inom ämnet och ett bra kontaktnät. Ett bra kontaktnät är A och O då vi, som tidigare nämnt, vill använda oss av bland annat marknadsföringsstrategin “Word of mouth”.

Ännu en styrka som företaget har är att det inte finns några direkta konkurrenter på Åland, även om detta är en av våra främsta styrkor kan det också vara en svaghet. Eftersom det inte finns direkta konkurrenter på marknaden, är det ingen som vet att våra tjänster behövs ännu. Därför är det extremt viktigt med bra marknadsföring och att vår första kund blir nöjd så att åländska företagare förstår att det finns ett behov av vårt företag på Åland. Ett av våra kortsiktiga mål är att etablera oss på Åland. Åland är en relativt liten marknad och trots att det finns många företag på ön är det möjligt att marknaden blir mättad, vilket är en av våra

svagheter. Det är således väsentligt för Lindberg & Grönlund att ständigt utveckla våra tjänster genom att erbjuda nya kurser och fortbildningar för att därigenom bygga långsiktiga relationer med våra kunder så att de fortsättningsvis kommer att fordra våra tjänster.

De möjligheter som finns för företaget är att det blir högkonjunktur och att fler och fler företag har råd att köpa in våra tjänster. En högkonjunktur skulle också innebära att människor handlar mer och besöker mer restauranger och cafeér vilket gör att det blir ännu viktigare för företagare inom servicebranschen att bibehålla en jämn och bra service. En annan möjlighet är att kundbeteendet ändras på ett positivt sätt och fler företag är intresserade av att få hjälp för att förbättra sin kundnöjdhet. Vissa branscher är beroende av turismen och Åland har vanligtvis en omfattande turism på somrarna. Ju högre turism, desto fler kunder vilket utgör en stor möjlighet för oss då företag inom servicebranschen på Åland kan komma att behöva våra tjänster inför varje turistsäsong för att kunna erbjuda kunden bra service.

De hot, alltså de yttre faktorer som finns som kan påverka företaget negativt, kan vara att det kommer en ny pandemi och att det blir lågkonjunktur. Dessa hot kan leda till att företag inte prioriterar våra tjänster. I sådana perioder är det dock viktigt med nöjda kunder, detta gör att vi måste marknadsföra oss extra bra så att våra kunder inser att de behöver prioritera våra tjänster. Andra hot är nya konkurrenter och förändrat kundbeteende. För att undvika att nya konkurrenter ska vara ett hot för företaget är det viktigt att vi alltid ligger steget före och ser vad kunden vill ha. Hot som förändrat kundbeteende i ett negativt anseende kan förebyggas genom kontinuerliga kundundersökningar och att ständigt hålla koll på vad kunden vill ha.

#### **4.10 Enkätundersökning**

För att få en bild av hur intresset för ett företag som detta ser ut på Åland valde vi att skicka ut en enkät till åländska företagare. Frågorna finns i bilaga 1. Målet var att ta reda på om företagarna skulle kunna tänka sig att anlita våra tjänster, vilka sorts tjänster de isåfall skulle använda samt att ta reda på om de har använt liknande tjänster tidigare.

Enkäten som skapades i google forms skickades ut till 53 åländska företag den 4 september och var öppen i två veckor. Undersökningen hade totalt 24 svarande. Resultatet finns i bilaga 2. Den första frågan gällde vilken typ av företag de svarande hade. Av dom som svarade var majoriteten salonger eller restauranger/caféer. Resterande företag var klädbutiker, matbutiker och övriga företag.

Den andra frågan handlade om huruvida det finns ett behov av ett företag som detta på Åland. På den frågan svarade 83,3% ja och 16,7% nej. Följande fråga var “skulle ni kunna tänka er att anlita ett företag som detta?”. Majoriteten, 70,8%, svarade ja medan 29,2% svarade nej.

Vidare handlade enkäten om vilka sorts tjänster de svarande skulle använda sig av. På denna fråga fanns två alternativ, kurser och fortbildning samt expertrådgivning. Här fanns möjlighet att välja båda alternativen. Resultatet på frågan gällande tjänster visade att 75% ,vilket utgör 18 svar, är intresserade av att använda sig av kurser och fortbildning medan 33,3%, som utgör 8 svar, skulle använda sig av expertrådgivning. Här kan man konstatera att det är 26 svar vilket betyder att det är två företag som skulle använda sig av båda svarsalternativen.

Följande fråga var “hur viktigt är service för ert företag?”. Företagen som svarade på frågan kunde välja hur viktigt de anser att service är för dem på en skala från 1-5. Ett var inte alls viktigt medan fem betyder att service är avgörande för företaget. 91,7% svarade 5 och resterande 8,3% svarade 4. Den sista frågan gällde huruvida företaget i fråga hade använt sig av liknande tjänster tidigare. Majoriteten, 54,2% hade inte använt sig av liknande tjänster tidigare medan 45,8% hade gjort det.



## 5. SLUTSATS

Syftet med arbetet var att göra en affärsplan inför en eventuell uppstart av konsultföretaget Lindberg & Grönlund, en affärsidé som uppkommit då vi själva upplevt bristande service hos flertal företag på Åland.

Vi frågade oss vad för utmaningar och möjligheter som kunde finnas vid uppstart av konsultföretaget Lindberg & Grönlund. De möjligheter som vi har lyckats kartlägga väger över de utmaningar som kan komma att uppstå. Ett exempel från vår SWOT-analys visar att Åland under högsäsong är rent av beroende av turism, detta gör att de åländska företagen med fördel skulle ha nytta av att anlita Lindberg & Grönlund inför varje turistsäsong. Det här ser vi som en stor möjlighet för att hålla oss på marknaden. De utmaningar som vi har kartlagt kommer vi kunna hantera genom att alltid ligga steget före, vilket kan göras genom kontinuerliga kundundersökningar.

Vi kan konstatera att våra unika konkurrensfördelar är vår kunskap om den åländska marknaden, tillgängligheten till våra kunder och vårt personliga engagemang.

För att svara på frågan om den åländska marknaden har ett behov av ett företag som Lindberg & Grönlund kan vi utifrån vår enkätundersökning samt vår djupintervju konstatera att företag på Åland skulle gynnas av att nyttja de tjänster som företaget Lindberg & Grönlund erbjuder. Däremot, för att kunna förverkliga uppstarten av företaget, bör grundligare undersökningar samt en ekonomisk planering som innefattar kostnader samt intäkter göras.

Sammanfattningsvis kan vi alltså påstå att en uppstart av företaget Lindberg & Grönlund är fullt möjligt. Arbetet visar att det finns intressenter i form av både samarbetspartners och kunder. Branschanalysen visar att det finns utrymme för denna typ av företag på den åländska marknaden. Det är däremot viktigt att komma ihåg att det är svårt att ta plats på en helt ny marknad eftersom det inte finns några direkta konkurrenter på Åland ännu.

## **5.1 Validitet och reliabilitet**

Gällande validiteten i arbetet kan man konstatera att vi har mätt det vi har avsett att mäta. Vi har fått svar på de frågor vi ville ha svar på och litar på att respondenterna har svarat trovärdigt, då de inte har någon orsak till att göra motsatsen. Vidare kan vi se att resultatet motsvarar syftet och att arbetets validitet på grund av detta är hög.

Angående reliabiliteten kan vi förmoda att frågorna troligtvis skulle besvaras annorlunda om undersökningen utförs på nytt. Man kan anta att det inte skulle vara samma personer som svarar på enkäten, och på grund av detta skulle resultatet bli annorlunda. Skulle målgruppen varit större och svarsfrekvensen högre skulle resultatet kanske särskilt sig från det nuvarande.

## **5.2 Förslag på vidare forskning**

För att veta säkert om en uppstart av detta företag är möjligt måste man göra en grundlig ekonomisk planering, innehållande bland annat kostnadsstruktur och intäktströmmar.

Fortsättningsvis bör man även göra mer omfattande undersökningar för att ta reda på vilka sorts tjänster företag på Åland vill ha. För att nå det långsiktiga målet som är att nå ut på den finska marknaden måste konkurrensstrategin och branschanalysen utvecklas så att den kan anpassas till en större marknad.

# KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Ax, Christian, Christer Johansson, and Håkan Kullvén. 2009. "Den Nya Ekonomistyrningen."

[https://www.liber.se/Market/hsk/dne/DNE\\_978-91-47-11095-7\\_Ax\\_Kullven\\_Liber\\_Ekonomistyrning\\_och\\_hallbar\\_utveckling.pdf](https://www.liber.se/Market/hsk/dne/DNE_978-91-47-11095-7_Ax_Kullven_Liber_Ekonomistyrning_och_hallbar_utveckling.pdf).

Eliasson, Bengt, and Christian Kolár. 2006. *Affärsplanen: PraktiskHandledning För Affärsplanerare*. Liber.

Kotler, Philip, and Gary Armstrong. 2010. *Principles of Marketing*. Pearson Education.

"Skapa En Affärsplan." n.d. Verksam.se. Accessed May 30, 2020.

<https://www.verksam.se/fundera/skapa-en-affarsplan>.

Skärvad, Per Hugo. 2016. *Företagsekonomi 100*. Liber.

Storhagen, Nils G. 2003. *Logistik: Grunder Och Möjligheter*. Liber ekonomi.

Abdelkafi, N. (2012). Open Business Models for the Greater Good – A Case Study from the Higher Education Context. In *Die Unternehmung* (Vol. 66, Issue 3, pp. 299–317).

<https://doi.org/10.5771/0042-059x-2012-3-299>

*Affärsidén* | [www.naringsliv.ax](http://www.naringsliv.ax). (n.d.). Retrieved July 31, 2020, from

<https://www.naringsliv.ax/startaagetax/ide/affarsiden>

*Använd källor i din text*. (n.d.). Retrieved November 18, 2020, from

<https://www.oru.se/ub/for-studenter/skrivguide/referera-och-citera/Anvand-kallor-i-din-text/>

- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*.  
[https://www.liber.se/Market/hsk/dne/DNE\\_978-91-47-11095-7\\_Ax\\_Kullven\\_Liber\\_Ekonomistryning\\_och\\_hallbar\\_utveckling.pdf](https://www.liber.se/Market/hsk/dne/DNE_978-91-47-11095-7_Ax_Kullven_Liber_Ekonomistryning_och_hallbar_utveckling.pdf)
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 157–169.
- Berry, T. (2017, October 9). *How to Do a Swot Analysis for Better Strategic Planning*.  
<https://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>
- Braunerhjelm, P., Andersson, M., Fritsch, M., Parker, S. C., Tessensohn, T. L., & Thurik, R. (2012). *entrepreneurship, norms and the business cycle*. Entreprenörskapsforum.  
[https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2012/11/SEFR2012\\_rapport\\_webb.pdf](https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2012/11/SEFR2012_rapport_webb.pdf)
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning-en handbok, upplaga 4: 1. Lund: Studentlitteratur*.
- Desmet, B. (2018, March 1). *Strategic choices affecting the supply chain - Bram Desmet*.  
<https://www.bramdesmet.com/2018/03/01/strategy-in-the-supply-chain-triangle/>
- Företagande.se - Medlemsdriven community för Småföretagare*. (n.d.). Retrieved July 6, 2020, from  
<https://www.foretagande.se/>
- Företagarna - Sveriges största företagarorganisation*. (n.d.). Retrieved October 15, 2020, from  
<https://www.foretagarna.se/>
- Företagsforumet. (2020, May 3). *Positionering på marknaden*.  
<https://foretagsforumet.se/positionering-konkurrenter/>
- García-Muiña, F. E., Medina-Salgado, M. S., Ferrari, A. M., & Cucchi, M. (2020). Sustainability Transition in Industry 4.0 and Smart Manufacturing with the Triple-Layered Business Model Canvas. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 12(6), 2364.
- Hem | företagare*. (n.d.). Företagare. Retrieved July 6, 2020, from <https://www.foretagare.ax/hem>
- Johnson, G. (2016). *Exploring strategy: text and cases*. Pearson Education.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Parment, A. (2012). *Marknadsföring mellan företag*.

<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:549955>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.

*kvalitativ metod*. (n.d.). Retrieved November 18, 2020, from

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kvalitativ-metod>

*kvantitativ metod - Uppslagsverk - NE.se*. (n.d.). Retrieved November 19, 2020, from

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kvantitativ-metod>

Labaree, R. V. (2009). *Research Guides: Organizing Your Social Sciences Research Paper: 5. The Literature Review*. <https://libguides.usc.edu/writingguide/literaturereview>

Lewrick, M., & Link, P. (2015). Design thinking tools: Early insights accelerate marketers' success. *Marketing Review St. Gallen*, 32(1), 40–51.

*Marknadsanalys*. (n.d.). Retrieved August 18, 2020, from

<https://www.nordea.fi/sv/foretag/ditt-foretag/utveckla-ditt-foretag/expandera-till-nya-marknader/marknadsanalys.html>

Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316.

*Nordic Mystery Shopping - Vi gör vad vi är bäst på, Mystery Shopping!* (n.d.). Retrieved November 3, 2020, from <http://www.nordicmystery.com/sv/>

Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut.

*Porters femkraftsmodell - 5 konkurrensfaktorer*. (n.d.). Retrieved July 9, 2020, from

<http://www.konkurrentanalys.eu/2010/08/porters-femkraftsmodell-5.html>

Projektledning. (2018, April 10). *SWOT Analys: Hur du gör en SWOT-analys*.

<https://projektledning.se/swot-analys/>

Rhonda, A., & Abrams, R. M. (2003). The successful business plan: secrets & strategies. *The Planning Shop*.

Samuelsson, M. (2016). *Entreprenörskap: individ, företag, samhälle*. Studentlitteratur.

Simoneaux, S. L., & Stroud, C. L. (2011). SWOT analysis: The annual check-up for a business.

*Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, 18(3), 75–78.

Skärvad, P. H. (2013). *Företagsekonomi 100*. Liber.

*Smarta mål och beteendemål*. (n.d.). Retrieved October 14, 2020, from

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/verksamhetsutveckling/smar-ta-mal-och-beteendemal/>

Spencer, B. (2013). *Business model design and learning: A strategic guide*. Business Expert Press.

*SWOT-analys – Smart svenska*. (n.d.). Retrieved July 20, 2020, from

<http://smartsvenska.aalto.fi/sve/process/swot-analys/>

*Vad är Porter's Five Forces?* (n.d.). Retrieved November 19, 2020, from

<https://www.expertvalet.se/blogg/2014/08/vad-aer-porters-five-forces>

*Välkommen till Nordea - Tjänster för privatkunder*. (n.d.). Retrieved August 18, 2020, from

<https://www.nordea.fi/sv/>

Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain.

*Management Decision*, 38(3), 160–178.

*What is a PESTEL Analysis: Examples & How-to*. (n.d.). Retrieved November 19, 2020, from

<https://www.edrawmax.com/pestel-analysis/>

# Bilaga 1

Enkät

## **Konsultföretaget Lindberg & Grönlund**

Som företagsekonomi studerande skriver vi just nu vårt examensarbete i form av en affärsplan för bildande av ett nytt företag. Företaget i fråga är ett konsultföretag som skulle syfta till att hjälpa främst åländska företag inom servicebranschen att uppnå bättre kundnöjdhet och på så vis förbättra sitt rykte och öka sin försäljning.

Tjänsterna som konsultföretaget skulle erbjuda är först och främst en kartläggning av verksamheten och den service som kunden kan komma att anmärka på. Därefter utformar vi strategier beroende på vad ni som företagare känner att ni vill fokusera på och dels beroende på vad vi som konsulter anser vara de viktigaste punkterna för att öka kundnöjdheten inom det specifika företaget. Strategierna anpassas på så sätt utifrån behov och önskemål i form av expertrådgivning, workshops, föreläsningar etc.

Vi gör nu en marknadsundersökning för att utforska möjligheterna till en etablering av företaget Lindberg&Grönlund på den åländska marknaden. Vi skulle därför vara väldigt tacksamma om ni ville svara på denna enkät!

Fråga 1

### **Typ av företag:**

Restaurang/Café

Matbutik

Klädbutik

Salong

Övrigt

Fråga 2

**Anser ni att det finns behov av ett företag som detta på Åland?**

Ja

Nej

Fråga 3

**Skulle ni kunna tänka er att anlita ett företag som detta?**

Ja

Nej

Fråga 4

**Vilka sorts tjänster skulle ni använda er av?**

Kurser och fortbildning

Expertrådgivning

Fråga 5

**Hur viktigt är service för ert företag?**

1 2 3 4 5

1=inte alls viktigt

5= Avgörande

Fråga 6

**Har ni använt er av liknande tjänster tidigare?**

Ja

Nej

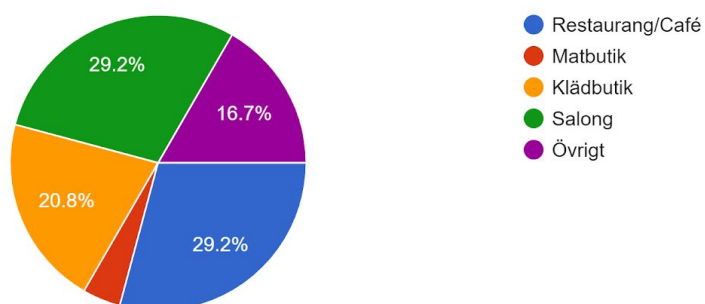
Tack för att ni deltog i enkäten!



## Bilaga 2

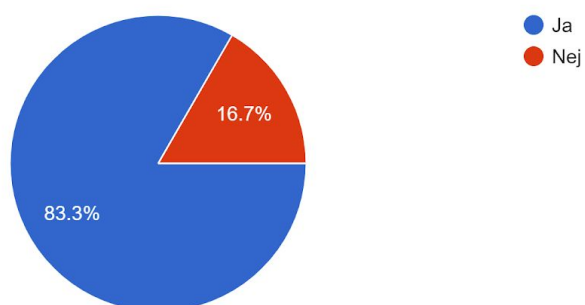
Typ av företag:

24 responses



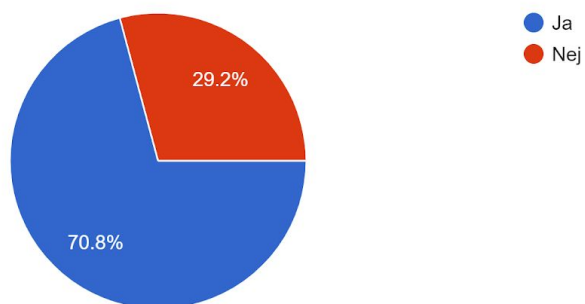
Anser ni att det finns ett behov av ett företag som detta på Åland?

24 responses



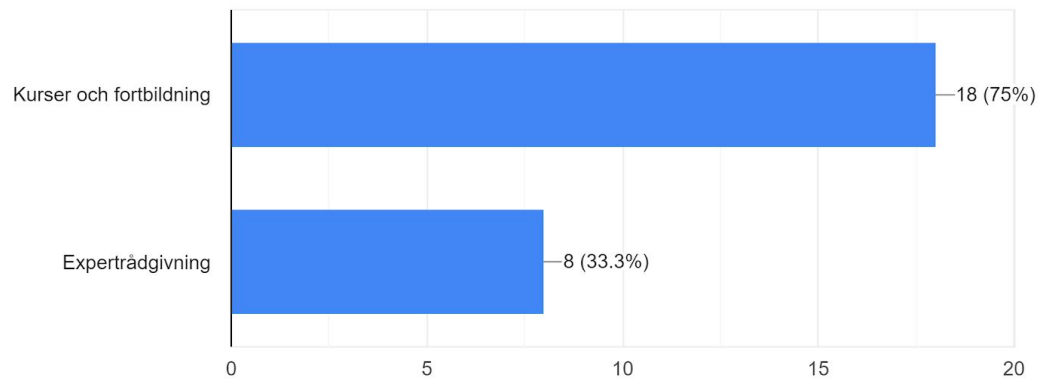
Skulle ni kunna tänka er att anlita ett företag som detta?

24 responses



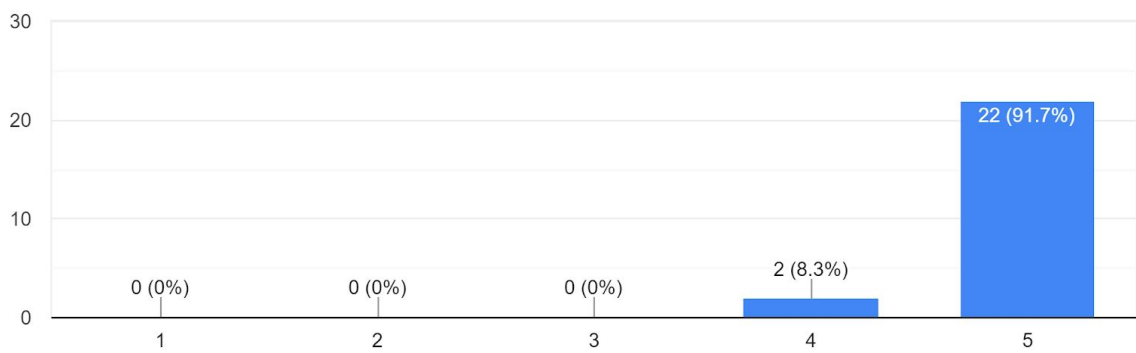
### Vilka sorts tjänster skulle ni använda er av?

24 responses



### Hur viktigt är service för ert företag?

24 responses



### Har ni använt er av liknande tjänster tidigare?

24 responses

