

Visionen om Chop Up

Hitta problemet för lösningen
- att bekräfta ett behov och skapa ett
värdeerbjudande

Jack Mattsson, Jonathan Bergström



2023:12

Datum för godkännande: 17.05.2023

Handledare: Thor-Björn Wik

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Jack Mattsson, Jonathan Bergström
Arbetets namn:	Visionen om Chop Up: Hitta problemet för lösningen - att bekräfta ett behov och skapa ett värdeerbjudande
Handledare:	Thor-Björn Wik
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Det här arbetet har sin grund i en affärsidé för ett fiktivt startup-bolag kallat Chop Up som bearbetar lokalt producerade grödor för försäljning till lokala restauranger och storkök. Arbetet kretsar kring att undersöka om det finns ett behov på marknaden som Chop Up kan uppfylla och att utveckla ett värdeerbjudande. Undersökningen är kvalitativ och utförd genom personliga intervjuer och med stöd av teori baserad kring värde och värdeerbjudande.

I arbetets empirikapitel identifierar vi våra målkunders olika pain- och gain-punkter med utgång från intervjudatan och vi tittar även på åtgång och attityd kring den tilltänkta produkten. Genom analys av insamlade intervjudata har vi utvecklat ett värdeerbjudande där kvalitet, daglig leverans och lokala grödor är viktiga attribut. Slutsatsen visar att undersökningens resultat är positivt i den bemärkelse att vi har identifierat ett behov på marknaden för Chop Ups verksamhet. Men för att uppfylla det identifierade behovet gäller det att kunna leverera på det framtagna värdeerbjudandet.

Vidare och utanför den här undersökningens ramar skulle nästa steg innan uppstart av företaget vara att genomföra en konkurrentanalys, arbeta med ekonomistyrning och utveckla någon form av marknadssegmentering.

Nyckelord (sökord)

Startup, Värde, Värdeerbjudande kanvas, Behov, Lokalproducerat, Produktutveckling

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2023:12	1458-1531	Svenska	47 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
18.04.2023	24.04.2023	17.05.2023

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Jack Mattsson, Jonathan Bergström
Title:	The vision of Chop Up: Finding the problem for the solution - to confirm a market need and create a value proposition
Academic Supervisor:	Thor-Björn Wik
Technical Supervisor:	

Abstract

This work has its basis in a business idea for a fictitious startup company called Chop Up that processes locally produced crops for sale to local restaurants and commercial kitchens. The work revolves around investigating whether there is a need in the market that Chop Up can fulfill and also developing a value proposition. The survey is qualitative in nature and carried out through personal interviews and with the support of theory based on value and value proposition.

In the empirical chapter of the work, we identify our target customers' various pain and gain points based on the interview data and we also look at demand and attitude towards the intended product. Through analysis of collected interview data, we have developed a value proposition where quality, daily delivery and local crops are important attributes. The conclusion states that the results of the survey are positive in the sense that we have identified a need in the market for Chop Up's operations. But in order to fulfill the identified need, it is necessary to be able to deliver on the created value proposition.

Furthermore and beyond the scope of this thesis, the next step before starting the company would be to carry out a competitor analysis, work with financial management and develop some form of market segmentation.

Keywords

Startup, Value, Value proposition canvas, Demand, Locally produced, Product development

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2023:12	1458-1531	Swedish	47 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
18.04.2023	24.04.2023	17.05.2023

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Chop Up	7
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställningar	8
1.5 Teoretisk referensram	8
1.6 Arbetets struktur	9
1.7 Avgränsning	9
2. METOD	9
2.1 Forskningsprocessen	10
2.2 Kvalitativ forskningmetod	10
2.3 Urval	11
2.4 Insamling av data	12
2.5 Kvantitativ analys	13
2.6 Personlig intervju	13
2.6.1 MOM test	14
3. TEORI	15
3.1 Startup-bolag	16
3.2 Priset	16
3.3 Värde	17
3.3.1 Produktkvalitet och kundvärde	18
3.4 Gemensamt värdeskapande	19
3.5 Värdeerbjudandet	19
3.5.1 EFI-analys	21
3.6 Värdeerbjudande kanvas	21
3.6.1 Experimentprocessen - att pröva sitt värdeerbjudande	23
3.7 MVP - Minimum viable product	24
3.8 The Customer Development Process	25
3.8.1 The 8 steps to customer discovery	26
3.9 Segmentering	29
4. EMPIRI	30
4.1 Presentation av urval	30
4.2 Datainsamling	31
4.2.1 Semi-strukturerade Intervjuer	31
4.2.2 Intervjufrågor	32

4.3 Kvantitativ data	32
4.4 Behovsidentifiering	32
4.5 Kategorisering av intervjudata	33
4.6 Vår Minimal viable product	36
5. ANALYS	37
5.1 Behov	37
5.2 Värde	38
5.3 MVP-analys	41
5.4 EFI-analys	41
6. SLUTSATS	42
6.1 Kan vi identifiera ett behov på marknaden och hur kan ett produktionsorienterat startup undersöka detta?	42
6.2 Vad skapar värde för våra tilltänkta kunder och hur kan ett värdeerbjudande för Chop Up se ut?	42
6.3 Uppsatsens pålitlighet	43
6.4 Kritik till eget arbete	44
6.5 Förslag till vidare forskning	44
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	45
BILAGOR	48

1. INLEDNING

Inledningen förklarar bakgrunden till uppsatsen och motiverar val av ämnesområde. Här ges en introduktion till det tilltänkta fiktiva företaget och uppsatsens syfte samt frågeställning.

Därefter följer en kort disposition för att ge en övergripande bild av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

På Åland odlas idag mängder av rotfrukter och grönsaker. För att få ett perspektiv på omfattningen så produceras t.ex. 90 procent av Finlands schalottenlök, 25 procent av Finland vanliga lök, 25 procent av Finlands sparris och en betydande del av Finlands grönkål och vurlök. Läger man därtill Ålands potatisodling på runt 600 hektar med en snittskörd på ca 30 ton per hektar så inser man snabbt att Ålands livsmedelsproduktion i högsta grad är av betydelse (*Ålands Landsbygdscentrum*, u.å.). På Åland finns idag det gemensamma andelslaget Ålands trädgårdshall (ÅTH) som drivs och ägs av drygt 100 odlare. ÅTH sorterar, säljer och distribuerar grödorna runt om Åland och även till Finland (88 % exportandel). ÅTH erbjuder idag ingen vidare bearbetning av grödorna utan packar och sorterar endast dessa och distribuerar sedan grödorna intakta och “med skalet på” (*Ålands trädgårdshall - grönsaker & frukt av högsta kvalitet*, 2022).

Matintresset i omvärlden ökar och folk intresserar sig till större grad för vad som finns på tallriken. Idag vill man veta var maten härstammar ifrån och lokalproducerat väger tungt vid konsumentens val (*Matrapporten - Food & Friends*, 2021). Av gruppens två medlemmar är Jack redan verksam entreprenör genom det egna bolaget Våffelrakan. Bolaget kretsar kring lyxig streetfood genom olika varianter av den klassiska nordiska rätten råraka. En grundpelare i Våffelrakan är de lokalproducerade råvarorna och man strävar efter att använda 100 procent åländska produkter i sin mat.

2019, vid uppstartstillfället av Våffelrakan fanns varken kök för tillredning eller storköksutrustning för snabb bearbetning av råvaror. Jack själv sökte med ljus och lykta efter en leverantör som kunde leverera detta med kraven: dagsfärskt och odlat på Åland. Då ingen

av de etablerade aktörerna kunde bistå med detta växte visionen om Chop Up fram. Idén har således växt fram utifrån egna erfarenheter då en lucka som de etablerade råvarugrossisterna på Åland inte klarat av att fylla uppenbarat sig.

Idag 4 år senare och efter stora investeringar har Våffelrakan en egen produktionsmodul där Jack i första hand fått bevittna hur mycket tid och pengar det går att spara på effektivisering av bearbetningen av grödor och grönsaker. Under resans gång har Jack även etablerat ett stort kontaktnät med olika leverantörer som tillhandahåller, bygger och säljer maskiner för råvarubearbetning och matproduktion.

Med denna information som bakgrund och med en restaurangbransch som fortfarande lider av kockbrist sedan coronapandemin då många kockar bytte jobb på grund av osäkerheten i branschen (*Restaurangbranschen kämpar med personalbrist – krögare håller stängt för att de inte hittar arbetskraft*, u.å.) anser vi att ett nytt bolag som erbjuder de åländska restaurangerna och storköken bearbetade lokalproducerade rotfrukter borde etableras idag. Jack Mattsson och Jonathan Bergström ser således detta som ett gyllene tillfälle att undersöka affärspotentialen i det fiktiva startup-bolaget med arbetsnamnet “Chop Up” och kundvärdet i bolagets tilltänkta produkter. Jack Mattsson och Jonathan Bergström kommer i fortsättningen att benämnas som “vi”.

1.1.1 Chop Up

Chop Ups affärsidé är tämligen okomplicerad. Vi avser att fungera som en avlastning åt restauranger och storkök genom att erbjuda färdigt bearbetade grödor med ledorden dagsfärskt och närproducerat. En digital app planeras för att göra beställningsprocessen snabb såväl som enkel. Lokal produktion på Åland ska även möjliggöra daglig leverans av grödorna till kunderna. Från Chop Up skall de tilltänkta kunderna beställa bearbetade lokalproducerade grödor till deras tycke och smak och en småskalig fabrik skall borga för en hög kvalitet på de bearbetade grödorna.

1.2 Problematisering

Är färdigt bearbetade åländska råvaror något restauranger är intresserade av och framförallt, är det något de är villiga att betala för? Hur kan vårt värdeerbjudande utformas för att svara

på våra tilltänkta målkunders pain- och gain-punkter? Är våra målkunder de vi tror att det är? Utmaningen är att utveckla och bekräfta ett värdeerbjudande samt att uppskatta en branschs efterfrågan på en produkt/tjänst som ännu inte tillhandahålls på marknaden. Även prissättningen på en produkt skapad av lokala råvaror riktad till en marknad med stram ekonomi i dagens världsläge med pågående inflation kan ses som en utmanande uppgift.

1.3 Syfte

Vårt huvudsakliga syfte med uppsatsen är att undersöka om ett behov av Chop Ups produkter finns på marknaden och att skapa ett starkt värdeerbjudande för det tilltänkta företaget. Utöver detta kommer den teoretiska delen av undersökningen gå djupare in på hur startup-bolag kan kartlägga efterfrågan, skapa värde och arbeta fram sitt värdeerbjudande. Syftet med uppsatsen är explorativt i sin grund då vi nästan helt saknar kännedom om undersökningsproblemet (Christensen m.fl., 2016).

1.4 Frågeställningar

- Kan vi identifiera ett behov på marknaden och hur kan ett produktionsorienterat startup-bolag undersöka detta?
- Vad skapar värde för våra tilltänkta kunder och hur kan ett värdeerbjudande för Chop Up se ut?

1.5 Teoretisk referensram

Uppsatsens huvudsakliga källor är böckerna *The Entrepreneurs Guide to Customer Development* av Brant Cooper och Patrick Vlaskovits (2010), *Value Proposition Design* av Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith (2014), *Företagsekonomiska Forskningsmetoder* av Alan Bryman och Emma Bell (2017) och *Marknadsundersökning, En Handbok* av Lars Christensen, Nina Engdahl, Carin Gräås och Lars Haglund (2016).

Andra källor inkluderar *Business Marketing Management B2B* av Michael D. Hutt och Thomas W. Speh (2014), *Entreprenörskap* av Mikael Samuelsson och Anna Söderblom (2016) och *B2B 2.0* av Conny Gustafsson, Rune Rennemark och Ulf Vanselius (2016),

Principles of Marketing av Philip Kotler, Gary Armstrong, Lloyd C. Harris och Hongwei He (2020) och Den Kvalitativa Forskningsintervjun av Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009).

1.6 Arbetets struktur

Arbetet är uppdelat enligt sex olika kapitel. Kapitel ett inleder arbetet och avhandlar bakgrund, frågeställning och syfte. Kapitel två beskriver vår metod och uppsatsens ansats. Uppsatsens teoretiska del behandlas i kapitel tre och kommer att fokusera på en fördjupning i utvalda lämpliga teorier kring värde, behov, produktutveckling och kundutveckling. Kapitel fyra avhandlar undersökningens empiriska arbete där vi beskriver hur undersökningen framskridit och behandlar intervjudatan. I kapitel fem vidare analyserar vi den insamlade datan och ser huruvida den svarar mot undersökningens frågeställning och arbetets syfte. I arbetets sista kapitel, kapitel sex går vi vidare till slutsatsen där resultatet av undersökningen presenteras. I kapitel sex går vi även igenom undersökningens pålitlighet, förslag till vidare forskning och kritik mot vår egen undersökning.

1.7 Avgränsning

Rapporten handlar om bearbetade grödor som produkt och restaurangverksamheter på Åland som kundgrupp. Avgränsningarna är således av produktmässig, kundmässig och geografisk natur. I övrigt avgränsar vi oss till teori om pris, värde, värdeerbjudande, produkt- och kundutveckling. Eftersom det handlar om ett rent hypotetiskt företag som inte existerar i dagsläget, saknas olika typer av kvantitativ sekundärdata som t.ex. försäljningsvolym, exakta priser och kostnader. På grund av detta har undersökningen avgränsningar från efterfrågeprognostisering och andra djupare finansiella analyser. Undersökningen är även avgränsad från mera omfattande konkurrentanalyser och ekonomistyrning.

2. METOD

Metodkapitlet beskriver tillvägagångssättet vi använde oss av för att samla in det relevanta material som behövs för att besvara vår frågeställning. Avsnittet avser att svara på vilka metoder vi använt oss av och varför.

2.1 Forskningsprocessen

Då situationen för undersökningen rör ett startup-bolag som skall ta sig an ett nytt affärsområde och en ny marknad med en ny produkt kommer forskningsprocessen vara av explorativ karaktär. Med en explorativ undersökning är syftet att skaffa sig grundläggande kunskaper inom ett område där lite eller ingen förkunskap finns (Faarup & Hansen, 2011). Undersökningen utgår från den kunskapsteoretiska ståndpunkten hermeneutik. Hermeneutik erkänner att tolkning alltid är subjektiv och påverkas av forskarens egna uppfattningar och erfarenheter och att det är viktigt att förstå fenomen i deras kontext (Jacobsen, 2002). Då vår undersökning baserar sig på insamling av individers åsikter i form av egna erfarenheter och reflektioner ställs höga krav på vår förmåga att bedöma och tolka information. Därmed anser vi att den hermeneutiska kunskapssynen fungerar bäst. Utöver detta kommer undersökningen vara induktiv i sin ansats. (Bryman & Bell, 2017) menar att en induktiv ansats kan leda till upptäckter av nya mönster eller samband som tidigare inte varit kända. Detta kan i sin tur leda till utveckling av nya teorier och modeller som kan användas för att förklara fenomen inom ett visst område (Bryman & Bell, 2017).

2.2 Kvalitativ forskningmetod

Det finns två grundläggande former av metoder för undersökningar, den kvalitativa och den kvantitativa metoden (Faarup & Hansen, 2011). Trots att det finns tydliga skillnader mellan metoderna finns det även en hel del likheter. Båda metoderna är intresserade av att besvara sina undersökningsfrågor och båda metoderna är inriktade på reduktion av data eftersom mängder av information samlas in. De båda metoderna argumenterar också för vikten av transparens, vilket betyder att man måste vara öppen med hur man konkret gått till väga när man samlat datan (Bryman & Bell, 2017). Utöver detta hittar Bryman & Bell (2017) även

likheter mellan metoderna i att båda avser att koppla forskningslitteraturen till dataanalysen och således generera en hög grad av betydelse (Bryman & Bell, 2017). Kvantitativa metoder är i sin natur mer strukturerade och mer formaliserade. Det innebär att alla deltagare som är med i undersökningen ställs inför samma frågor och samma situationer av forskaren (Christensen m.fl., 2016). I kvantitativa studier är forskaren oftast inte involverad i själva undersökningsprocessen och vid enkätundersökningar träffar de ofta inte alls deltagarna (Bryman & Bell, 2017).

Med en kvalitativ metod är forskaren i högsta grad delaktig i själva undersökningsprocessen och en nära relation med personerna som studeras eftersträvas (Bryman & Bell, 2017). En undersökning som är kvalitativ i sin metod fokuserar på innebörden i handlingar, text och ord och är mest lämplig när man som forskare har god förkunskap om ämnet som undersöks. Den kvalitativa metoden kännetecknas av att undersökningen strävar efter att skapa klarhet i ett oklart ämne (Jacobsen, 2002). Den kan vara ostrukturerad eller semistrukturerad, subjektiv, beskrivande och förklarande. Med en kvalitativ metod har undersökaren en viss påverkan på vad resultatet blir och undersökarens tolkning kan inverka på resultatet (Christensen m.fl., 2016).

Kvalitativa undersökningar används ofta i situationer då man skall introducera nya tjänster och produkter och där användningssituationen, teknologin eller båda två är nya (Faarup & Hansen, 2011). Den kvalitativa metoden valdes på basen av att arbetet behandlar utveckling av en ny produkt och tjänst och en kvalitativ metod är då att föredra.

Att metoden blev av kvalitativ karaktär blev ett enkelt val då frågeställning bottnar i en tilltänkt affärsidé där vi på den åländska marknaden skall erbjuda en helt ny typ av produkt till de åländska krögarna. Undersökningen är kvalitativ som helhet med undantag för en intervjufråga (och dess analys) som är kvantitativ i sin natur.

2.3 Urval

De allra flesta urval inom kvalitativ forskning tenderar att kretsa kring så kallade målstyrda urval (Bryman & Bell, 2017). Målstyrda urval kan användas inom kvalitativ marknadsundersökning för att välja ut lämpliga deltagare till en studie eller undersökning.

Målstyrt urval inom kvalitativ marknadsundersökning betyder att välja ut deltagare som kan ge relevant information om det ämne eller den fråga som undersöks. För att genomföra ett målstyrt urval inom en kvalitativ marknadsundersökning börjar man med att definiera de kriterier som är viktiga för att uppnå undersökningsmålen och svara på problemformuleringen. Kriterierna kan inkludera demografiska egenskaper som ålder, kön, utbildning, yrke, inkomst, geografisk plats och andra relevanta faktorer. Kriterierna kan också inkludera beteendemässiga eller psykografiska egenskaper, till exempel livsstil, intressen, attityder eller beteenden. Man baserar alltså urvalet utifrån målet med forskningen (Bryman & Bell, 2017). Eftersom vår frågeställning avser att svara på behovet av vårt tilltänkta företags produkter och hur vi kan skapa ett värde för våra kunder har avgränsningsområdet blivit den åländska marknaden. Det målstyrda urvalet blir därav krögare och statliga storkök verksamma på Åland.

2.4 Insamling av data

En undersökning delas vanligtvis in i sekundär- och primärdata. I undersökningar hjälper sekundärdata till att öka förståelsen för ämnet för att ge en övergripande bild av det fenomen och den frågeställning som skall undersökas. Sekundärdata är information som finns till hands redan innan själva undersökningen påbörjas. Om inte sekundärdatan täcker in det område som skall undersökas måste forskaren på egen hand samla in primärdata genom undersökningar för att besvara undersökningens frågeställning (Christensen m.fl., 2016).

Undersökningar kräver allt som oftast mera information än den som redan finns tillgänglig. Oftast finns det inte tillräckligt med sekundärdata att tillgå för att ge ett säkert svar på frågeställningen och det är vid sådana tillfällen som primärdata behöver samlas in.

Primärdata är data som samlas in för första gången av en forskare eller organisation för ett specifikt syfte eller ändamål. Detta kan ske genom olika metoder, inklusive enkäter, intervjuer, observationer och experiment (Christensen m.fl., 2016).

När man samlar primärdata samlar man information som är direkt anpassad till undersökningsproblemet. En positiv aspekt av primärdata är att informationen är aktuell, vilket inte behöver vara fallet med sekundärdata. Vår undersökning kommer uteslutande att

titta på primärdata då undersökningsproblemet är så pass speciellt och med avgränsningarna i åtanke anser vi att relevant sekundärdata som kan användas eller komplettera undersökningen inte finns att tillgå.

För oss har dessutom tidpunkten en stor betydelse eftersom restaurangbranschen fick en rejäl omskakning under covid-19-pandemin där permitteringar och uppsägningar gjorde att kockar och restaurangpersonal sökte sig till andra branscher och nya arbeten. Det är alltså viktigt vad som är gångbart i nuläget och hur marknaden ser ut just nu, vilket är en av primärdatans stora fördelar (Christensen m.fl., 2016). Christensen et al. (2016) beskriver också att en annan av primärdatans fördelar är att vi vet hur tillförlitligt materialet är, eftersom vi själva har samlat in det. Detta är väldigt relevant för denna undersökning eftersom uppdragsgivaren är skribenterna själva (Christensen m.fl., 2016).

2.5 Kvantitativ analys

En kvantitativ analys av kvalitativ forskning kan vara lämplig i vissa situationer. Den kvantitativa analysen kan vara bra när man vill sammanfatta, jämföra och analysera resultat och data från ett stort antal intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Även om kvalitativ forskning och kvantitativ analys är olika forskningsmetoder, kan de ofta med fördel komplettera varandra. Resultaten från en kvalitativ intervju kan användas för att utveckla hypoteser som sedan testas med kvantitativ analys. På samma sätt kan kvantitativa resultat användas för att utveckla frågor och teman som sedan undersöks djupare med hjälp av kvalitativa intervjuer (Kvale & Brinkman, 2009). Vi använder oss av kvantitativ analysmetod på delar av vår kvalitativa intervju då den framgångsrikt kan användas när man vill mäta och kvantifiera fenomen och undersöka om det finns statistiskt signifikanta skillnader mellan grupper eller variabler (Kvale & Brinkman, 2009).

2.6 Personlig intervju

En personlig intervju är en ofta använd datainsamlingsprocess där en intervjuare träffar en eller flera personer ansikte mot ansikte för att ställa frågor och få information om personens erfarenheter, tankar, åsikter och känslor kring ett ämne (Christensen m.fl., 2016).

Kunskapen i en intervju skapas socialt i interaktion mellan intervjuaren och intervjupersonen och skapas aktivt genom frågor och svar (Kvale & Brinkman, 2009).

Personliga intervjuer passar ypperligt för en avancerad frågeställning och när någonting kan behöva förklaras mera ingående med hjälp av bilder eller produktprover (Wiklund, 2008). En intervju är ofta inte den andra lik och intervjuerna skiljer sig oftast från en till en annan. Christensen et al. (2016) tre olika intervjuformer: Strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad intervjuform. Den strukturerade intervjun följer strikt en enkät med frågor bestämda i förväg och ger lite eller inget utrymme för diskussion kring dessa (Christensen m.fl., 2016). I den semistrukturerade intervjun har intervjuaren visserligen också en färdig frågeställning men frågorna är mera allmänt formulerade än vid den strukturerade intervjun och intervjuaren har även ett visst utrymme att ställa uppföljningsfrågor och diskutera kring frågorna (Bryman & Bell, 2017).

Den sista formen Christensen et al. (2016) berättar om är den ostrukturerade intervjun (Christensen m.fl., 2016). Där brukar intervjuaren bara ha en allmän frågeställning och man ställer ofta frågorna på ett informellt sätt och frågorna kan skilja sig åt mellan intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). För vår undersökning har vi valt att använda en semistrukturerad intervjuform då vi anser att intervjuformen lämpar sig väl för vår insamling av primärdata och ger utrymme för diskussion utan att för den delen gå ifrån vår frågeställning.

2.6.1 MOM test

Då undersökningen tillämpar personliga intervjuer i semistrukturerad form är vidare teori om intervjuteknik relevant, särskilt då det handlar om ett (fiktivt) start-up som undersöker behov och värde som en del av en affärsidé.

The Mom test är en handbok som utvecklades av Rob Fitzpatrick och handlar om problematiken med att ledande frågor i konversationer med kunder ofta skapar en oavsiktlig partiskhet som kan leda till ett felaktigt resultat. Mom testet går ut på att motarbeta det här problemet så att man kan hålla mer produktiva dialoger och komma närmare det som kunden faktiskt vill ha. Enligt Fitzpatrick är det bättre att i början låta kunden berätta om sig själva,

innan man tar upp produkten i fråga. Han menar också att tidiga dialoger med potentiella kunder behöver vara fokuserade på konkret fakta istället för åsikter. Det här innebär att man hellre tar upp konkret information från tidigare än att gå in på allmän spekulering om framtiden. Fitzpatrick betonar vikten av att prata mindre och lyssna mera. Fitzpatrick menar att intervjufrågor alltid har risken att påverka den tillfrågade, och att generera dålig data som till exempel falska negativa svar eller falska positiva svar, komplimanger, ytligheter, "fluff" eller framtidssnack. Fitzpatrick diskuterar flera olika sätt att undvika detta (Fitzpatrick, 2013). Ett exempel är att undvika och inte läsa in för mycket i komplimanger, då dessa kan vara missvisande.

Ett annat är att undvika "försäljningsläge", där man går in hårt för att försöka sälja in sin idé eller produkt och ta över samtalet helt med säljsnack. Undvik också bekräftelsesökande, ofta ledande frågor. Ett sätt att undvika "fluff" är att undvika hypotetiska framtidsfrågor och svar och istället fokusera på nuet men även det förflutna. Försök få kunden att fokusera på problemet, när de upplevt det och hur de försökt lösa det. Undersök också kundens egna idéer och förslag för att se om de faktiskt är relevanta och produktiva för lösningen man skapar, men undvik att försöka ta in för många idéer. Ett avslutat möte kan beskrivas som bra eller produktivt om det finns ett klart avancemang av något slag, ett tydligt nästa steg (Fitzpatrick, 2013).

3. TEORI

I detta kapitel beskriver vi den teoretiska referensramen som ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställning.

3.1 Startup-bolag

Startup-bolag är ett samlingsnamn för nya, aktiva och oberoende bolag (Luger & Koo, 2005). Startup-bolag grundar sig alltid i en vision, en vision som kretsar kring en ny tjänst eller en ny produkt. I visionen hittar man hur man kan nå ut till sina kunder, och varför så många kommer köpa denna tjänst eller produkt (Blank, 2006). Reis definierar startup-bolag som en mänsklig institution utformad för att skapa nya produkter och tjänster under extrem osäkerhet. Han menar att den grundläggande aktiviteten för en startup är att vända idéer till produkter, mäta hur kunderna reagerar för att sedan lära sig om man bör byta riktning eller hålla ut och fortsätta på samma bana (Reis, 2011).

Ordet startup-bolag nämns ofta i samband med framgång, entreprenörskap, hårt arbete och stora vinster. Den bistra sanningen är däremot att de flesta av alla startup-bolag misslyckas (Reis, 2011). En orsak till att många startup-bolag misslyckas är att man använder gamla metoder som inte fungerar i en startups miljö där både kundunderlaget och produkten är osäkert. Det kan helt enkelt vara svårt att arbeta med prognoser och uppskattningar när ingen sekundärdata finns tillgänglig (Reis, 2011). Ett vanligt fel som många startup-bolag gör är att de inte fokuserar tillräckligt mycket på sin målkund. Startup-bolaget skapar alltså en tjänst eller produkt som i själva verket inte har något värde alls för målkunden. Ett sätt för att förhindra detta är att skapa ett ackurat värdeerbjudande förankrat i verkligheten (Osterwalder m.fl., 2014). Att titta på sitt värdeerbjudande och tänka på hur man tillfredsställer sina kunders behov menar Carvalho & Jonker att är det första ett startup-bolag bör göra (Carvalho & Jonker, 2015).

3.2 Priset

Vad är ett pris? Utöver det uppenbara, att det är en summa pengar som en produkt kostar att köpa, beskrivs pris som det totala värdet en köpare måste uppoffra för att äga eller använda en vara eller tjänst (Kotler m.fl., 2020). Samuelsson och Söderblom definierar priset som summan av de värden som kunder väljer att ge i utbyte mot nyttan av att inneha den (Samuelsson & Söderblom, 2016). Värdebaserad prissättning utgår från kundens uppfattning som den viktigaste faktorn i prissättning. Kostnadsbaserad prissättning är mera produkt driven och som namnet antyder är det företagets kalkylerade kostnader för skapandet av produkten som är den viktigaste faktorn (Kotler m.fl., 2020).

Priselasticitet handlar om hur förändringar i prissättningen av en produkt påverkar produktens efterfrågan. Om efterfrågan på en produkt inte förändras vid mindre prisförändringar, kan man säga att produkten är oelastisk (Kotler m.fl., 2020). Samuelsson & Söderblom beskriver det som "hur känslig efterfrågan är i förhållande till priset" och menar att olika kategorier av produkter kan vara mycket mer priskänsliga än andra (Samuelsson & Söderblom, 2016).

3.3 Värde

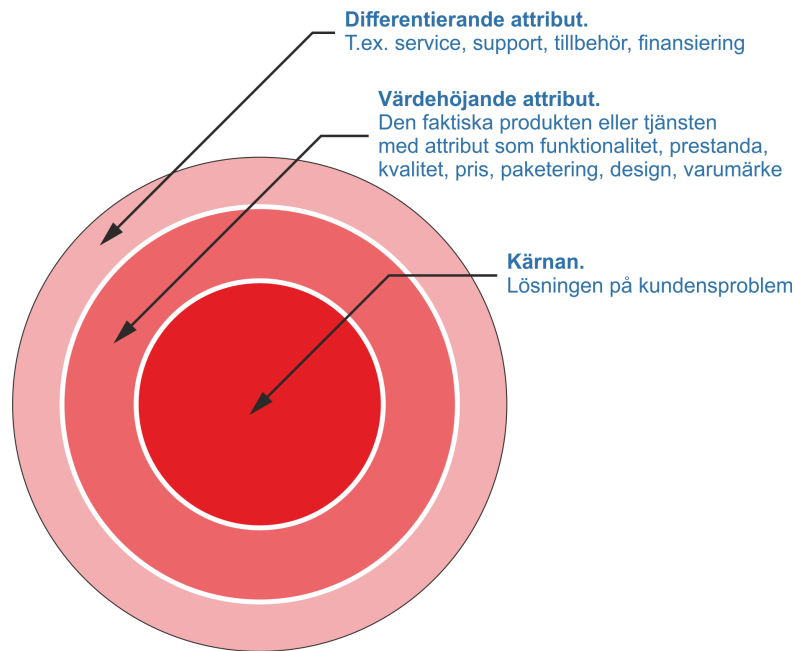
Den enskilt viktigaste faktorn i ett framgångsrikt företag är att skapa värde för kunden och alla inom organisationen bör arbeta med det målet i åtanke. (Payne et al., 2017). Man kan definiera en produkts eller tjänsts upplevda värde på olika sätt. En vanligt förekommande variant är att upplevt värde definieras genom att sätta produktens eller tjänstens pris och kvalitet mot varandra (Raval, 2008). En liknande definition av värde ges av P. Kotler & Armstrong som definierar värde som den skillnad som föreligger mellan värdet av att konsumera och äga en produkt och kostnaden för att erhålla produkten (Kotler m.fl., 2020). Värde kan också beskrivas genom att man sätter en produkts eller tjänsts fördelar i förhållande till det uppoffringar som kunden måste genomgå vid anskaffningen för att få tillgång till produkten eller tjänsten (Raval, 2008).

När ett företag köper en produkt eller tjänst tittar man noga på det som kallas totala anskaffningskostnaden, på engelska total cost of acquisition (förkortas TCA). Totala

anskaffningskostnaden är en redovisningsmässig term som inkluderar anskaffningskostnaden och alla de förskottskostnader som uppstår vid köp av en affärstillgång såsom utrustning, inventarier eller lager. Den innehåller följande: varans inköpspris, eventuella kostnader för installation, kostnader för ibrukttagande och kostnader för frakt till användningsstället (Kenton, 2023). För att ett köpbeslut skall motiveras måste det tilltänkta värdet av en produkt överstiga den totala anskaffningskostnaden för företaget. Har kunden en felaktig bild av produkten eller tjänstens värde kan köpebeslutet bli negativt för det säljande bolaget. Marknadsföringen av värdet är således mycket viktigt eftersom fördelar produkten medför, aktualiseras eller förverkligas först i samband med ägande och användning (Raval, 2008).

3.3.1 Produktkvalitet och kundvärde

En studie gjord av Menon, Homburg och Beutin ger insikt i vad som är viktigast för kundvärdet (Menon m.fl., 2005). En definition på kundvärde som ges av experterna Gertz & Baptista är “värde definieras i termer av konsumentval i en konkurrensutsatt marknad” (Hutt & Speh, 2021). Enligt studien är så kallade tilläggsfördelar viktigast för att påverka kundupplevt värde (Menon m.fl., 2005). Många leverantörer gör helt enkelt ett bra jobb med kärnfördelar, så det är med tilläggsfördelar man kan differentiera sig gällande kundvärde. En annan viktig aspekt är förtroende, vilket till och med kan vara mera avgörande för kärnfördelar än produktattribut. Undersökningen tyder också på betydelsen av att hjälpa kunden reducera sina operativa kostnader, vilket kan underlätta värdeskapandet genom att inte lägga alltför mycket vikt på själva priset som ett värdehöjande attribut (Hutt & Speh, 2021). I nedanstående modell visas var värdet finns för kunden. Fördelar är uppdelade som kärnfördelar och tilläggsfördelar. Kärnfördelar är de specificerade grundkrav som finns på produkten. Tilläggsfördelar handlar om differentierade attribut, som till exempel service. Attribut som vidare och förbi de grundläggande förväntningarna på erbjudandet.



Figur 1. Erbjudandets beståndsdelar (Samuelsson & Söderblom, 2016).

3.4 Gemensamt värdeskapande

Kunden bör inte längre ses som en passiv mottagare utan hellre som en aktiv och kunnig kreatör i den värdeskapande processen mellan kund och företag. Forskning inom värdeskapande visar att en framgångsrik strategi för att skapa värde är det som kallas för gemensamt värdeskapande (value co-creation) som i jämförelse med tidigare forskning där kunden endast representerade en mottagande part av värdeprocessen istället skall ses som en medproducent och medskapare av värde (Raval, 2008). Utgångspunkten är att kunden bör ges en betydligt större roll i marknadsrelationerna och blicken skall föras mot vad produkten kan göra för kunden. Raval menar att utgångspunkten att företag producerar och kunder konsumerar borde ersättas med att både företag och kunder är aktiva deltagare i den värdeskapande processen (Raval, 2008).

3.5 Värdeerbjudandet

“To create value for your business, you need to create value for your customer” (Osterwalder m.fl., 2014). Det vanligaste värdeerbjudandet och det man oftast talar om när man rör vid värdeerbjudanden är kundvärde-erbjudandet (Payne m.fl., 2017). Kundvärde-erbjudandet är ett strategiskt verktyg som används av både startups och vanliga bolag för att definiera och kommunicera hur deras produkt eller tjänst skapar mervärde för kunden. Utan ett definierat

kundvärde-erbjudande kan det vara svårt att urskilja sina styrkor och definiera varför dina kunder väljer just dig (Payne m.fl., 2017).

Värdeerbjudandet söker svar på vilka av kundernas problem vi löser och kan se ut på en rad olika sätt. Ibland kan värdeerbjudandet vara så simpelt som att bara få jobbet gjort, ett bra exempel på detta är Royce-Rolls där deras flygbolags kunder helt litar på att deras förmåga att bygga och underhålla motorerna och i utbyte betalar kunderna Royce-Roll en avgift för varje timme deras motorer är i bruk. Ett värdeerbjudande kan också handla om prestanda, såsom att öka en dators prestanda genom nya delar. Att hitta nya problem och sedan lösningen för dem kan också vara en typ av värdeerbjudande. Det kan röra sig om problem som kunden inte ens visste att de hade, eller så kanske kunden var uppmärksam på problemet men helt enkelt ännu inte hittat ett relevant företag med ett värdeerbjudande som löser det (Osterwalder & Pigneur, u.å.). Osterwalder et al betonar vikten av att inte försöka lösa alla kundens problem med sitt värdeerbjudande utan menar att det då är bättre att fokusera sitt värdeerbjudande till att bara lösa enstaka specifika problem och fokusera på att skapa vinster som betyder mycket för målkunden (Osterwalder m.fl., 2014).

Enligt Samuelsson och Söderblom kan det entreprenöriella erbjudandet indelas i tre beståndsdelar: erbjudandets kärna, värdehöjande attribut och differentierande attribut (Samuelsson & Söderblom, 2016). Erbjudandets kärna är den huvudsakliga lösningen på kundens problem. Värdehöjande attribut handlar om den färdiga produkten, som har olika egenskaper och funktionalitet. Attributen kan vara allt från pris och kvalitet till design. Ett viktigt attribut som har potential att höja det kundupplevda värdet är varumärket. Differentierande attribut är tilläggstjänster som till exempel service och finansiering. Dessa attribut ska göra erbjudandet mera lukrativt gentemot konkurrenternas erbjudanden, men är kostnaden för hög i förhållande till attributets värdehöjande effekt kan man ta bort eller ändra det aktuella differentiella attributet (Samuelsson & Söderblom, 2016).

Osterwalder et al delar upp erbjudandets samlade nytta i elva exempel. Dessa värden kan vara kvantitativa eller kvalitativa. Några exempel på dessa är nyhet, funktion, kundanpassning, lösning av kundens problem, varumärke, kostnadsreduktion, tillgänglighet och bekvämlighet (Osterwalder m.fl., 2014).

3.5.1 EFI-analys

EFI-analys är en metod som används vid försäljning för att lyfta fram de unika egenskaperna och fördelarna med en produkt eller tjänst för potentiella kunder. Metoden går ut på att identifiera produktens egenskaper, förklara hur dessa funktioner ger fördelar och sedan illustrera fördelarna som kunden kommer att få av att använda produkten. En EFI-analys betonar vikten av att förstå kundens behov och visa hur produkten kan möta dessa behov på ett tydligt och övertygande sätt. EFI står för Egenskap, Fördel för köparen och Innebörd för köparen. Fördel och innebörd är alltid från kundens perspektiv (Gustafsson m.fl., 2016).

Egenskap: En egenskap som är karaktäristisk för produkten/tjänsten.

Fördel: Fördelen härstammar från egenskapen och beskriver hur egenskapen skapar en specifik fördel för köparen.

Innebörd: Handlar om vad fördelen har för innebörd för köparen, hur den genererar ett värde. Till exempel innebär en fördel att kunden sparar tid, eller pengar.

EFI-analys är användbart för att hjälpa säljaren att identifiera kundvärde i en produkt, att utveckla produktbeskrivningar och att argumentera för produktens egenskaper. En fördel med EFI-analys är att den är relativt simpel och effektiv och att den kan användas i olika försäljningsmiljöer som B2B och B2C (Basheer, 2021).

3.6 Värdeerbjudande kanvas

The Value Proposition Canvas (Värdeerbjudande kanvas) är ett ramverk för att skapa, analysera och förbättra ett företags tilltänkta värdeerbjudande och bättre möta målkundens behov (Osterwalder m.fl., 2014). The value proposition canvas består av två huvudsakliga komponenter, "Customer profile" (Kundprofilen) och "The value map" (Värdekartan). Genom att utarbeta kundprofilen och värdekartan kan företag identifiera hur deras produkt eller tjänst kan förbättras eller hur man bör differentiera sig från sina konkurrenter. Målet med kanvasen är att nå en så kallad "fit" (Passform). En fit uppstår när ditt värdeerbjudande skapar gains åt dina kunder samtidigt som det lindrar deras pain-punkter.

Kundprofilen ringar in målkundens unika beteende, önskan, behov och smärtpunkter. Genom att analysera dessa delar av kundprofilen kan ett företag få insikter i målkundernas behov och önskemål. Kundprofilen består av tre delar:

Customer Jobs (Kundjobb) : Kundens dagliga jobb. Problemlösningen och de uppgifter eller mål som kunden dagligen arbetar emot. Genom att förstå vad kunden försöker uppnå och jobbar med dagligen kan ett företag bättre designa produkter eller tjänster som hjälper kunden att nå sina mål.

Pains (Smärta/Irritationer): Allt som irriterar dina kunder före, under och efter ett utfört jobb, det kan också vara något som fullständigt hindrar dem från att färdigställa arbetet. Genom att förstå kundens pain-punkter kan företag designa lösningar för att lindra och lösa dessa irritationer.

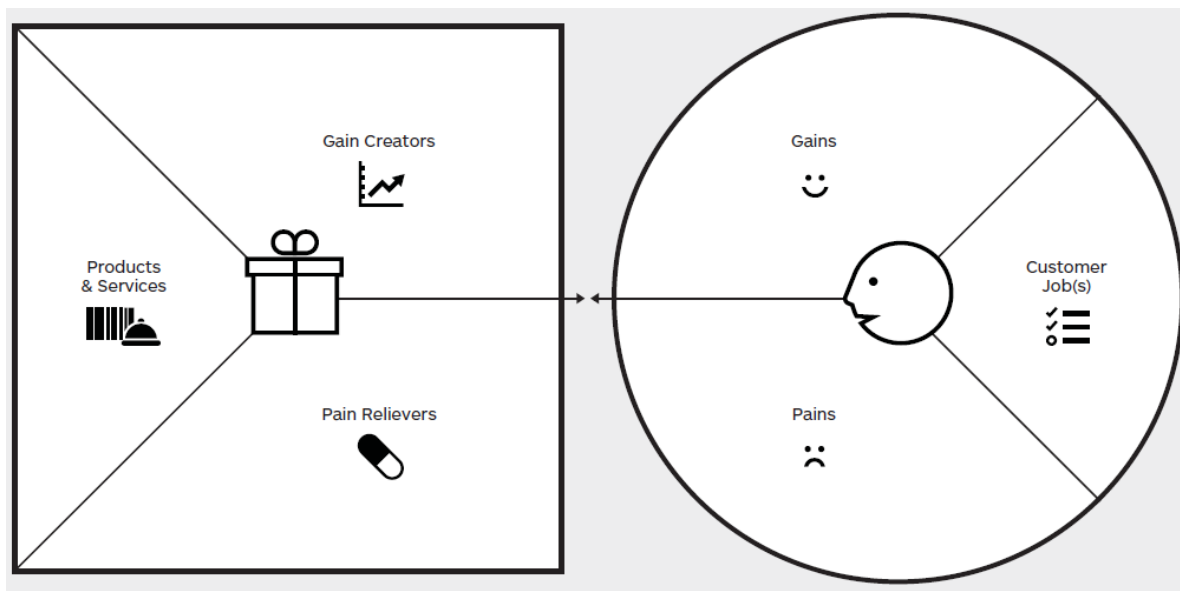
Gains (Vinster): Vad kunden önskar uppnå med sin verksamhet. Gains syftar på de positiva resultat och fördelar som kunden upplever när de utför sina jobb. Genom att förstå kundens önskade resultat kan ett företag designa lösningar som ger dessa fördelar och skapar en bättre kundupplevelse.

Den andra delen av värdeerbjudande-kanvasen består av den så kallade “värdekartan” som i sin tur ringar in hur vår produkt löser kundens behov och smärtpunkter. Värdekartan hjälper företag att få insikter om hur deras produkter eller tjänster skapar värde för sina kunder. Detta kan hjälpa företaget att identifiera områden där det kan förbättra sina erbjudanden, bättre möta kundens behov och i slutändan skapa mer övertygande värdeerbjudanden som leder till ökad försäljning och kundlojalitet (Osterwalder m.fl., 2014). Även denna process bryts ut i tre delar enligt följande:

Products and services (Produkter och tjänster): Här finner du alla de produkter eller tjänster ett företag har att erbjuda. Genom att förstå ditt företags produkter och tjänster kan du bättre förstå hur du kan skapa ett värde för kunden.

Pain relievers (Smärtstillare): Pain relievers svarar på kundernas pain-punkter och beskriver hur din produkt eller tjänst kan lindra dina kunders pain-punkter. Här beskrivs det uttryckligen hur produkten eller tjänsten kommer minska eller helt eliminera saker som irriterar våran målkund.

Gain creators (Vinst Skapare): Gain creators svara på kundernas gains och syftar på hur företagets produkter eller tjänster kan ge positiva resultat och fördelar. Det handlar alltså om att kartlägga hur man skapar gains åt kunden. Genom att förstå kundens önskade resultat kan ett företag designa lösningar som ger dessa fördelar.



Figur 2. The value proposition canvas (Osterwalder m.fl., 2014).

3.6.1 Experimentprocessen - att pröva sitt värdeerbjudande

Startup-företag är som tidigare nämnt ofta förknippade med hög osäkerhet och därför är det oftast mera effektivt att pröva saker direkt än att arbeta fram en lång affärsplan (Osterwalder m.fl., 2014). Att pröva sitt värdeerbjudande är en svår konst, du jobbar oftast med knappa resurser och du vill få svaren så snabbt som möjligt. Det gäller att vara säker på att din undersökning eller att dina experiment kring ditt värdeerbjudande tillåter dig att förstå vilken av dina produkter eller tjänster kunden faktiskt värderar. Med andra ord skall du ta bort allt onödigt och sikta på den absolut lättaste och billigaste vägen att hitta så kallade pain relievers

och gain creators för din kund (Osterwalder m.fl., 2014). Reis menar att ingen fysisk produktutveckling skall ske innan man har svarat på följande fyra frågor:

1. Har kunden vetskapen om att de har ett problem och att du försöker lösa det åt dem?
2. Om vi löser kundens problem, kommer kunden köpa lösningen?
3. Kommer de köpa lösningen av oss?
4. Kan vi bygga en lösning på kundens specifika problem?

Vidare menar Reis att den vanligaste tendensen inom produktutveckling är att hoppa direkt till fjärde frågan och bygga en lösning innan man har fått bekräftat att kunderna ens har ett problem eller ser något värde i att lösa problemet (Reis, 2011). Alla dina antaganden är inte lika viktiga att testa och Osterwalder et al betonar vikten i att alltid börja med att identifiera och testa idémördare. Idémördare menar Osterwalder et al är saker som gör att hela ditt tilltänkta värdeerbjudande och affärsplan stjälpas och gör att du måste välja en helt annan väg eller skrota din idé helt och hållet (Osterwalder m.fl., 2014).

3.7 MVP - Minimum viable product

Ett bra sätt att mäta om kunden har ett behov av din produkt eller ser ett värde i den är att ta fram en så kallad "Minimum viable product" (Minsta gångbara produkt). "Minimum viable product" förkortas "mvp" och vi kommer hädanefter använda oss av den förkortningen när vi talar om fenomenet. En mvp definierar Reis såsom den lättast möjliga version av din tilltänkta produkt som ändå tillåter dig att samla in maximalt med kunskap om din kund och dennes behov med minsta möjliga ansträngning (Reis, 2011). Hur vi validerar vår minimum viable product skiljer sig mycket från bransch till bransch. Det bästa sättet att validera en minimum viable product är genom att kunden faktiskt betalar för den (Reis, 2011). Men Cooper & Vlaskovits menar att valideringen inte behöver ske endast genom ett konkret köp utan även kan valideras på andra vis. Det kan röra sig om att personen ifråga avsätter sig tid för att ha ett möte med säljaren där säljaren visar upp hur vi planerar att lösa kundens problem (Cooper & Vlaskovits, 2010).

3.8 The Customer Development Process

The Customer Development Process (kundutvecklingsprocessen) är ett ramverk för att utveckla och validera nya produkter eller tjänster. Processen skapades av Steve Blank och är en metod som betonar vikten av att samarbeta med kunderna tidigt i utvecklingsprocessen för att förstå deras behov och bekräfta sina egna antaganden innan man investerar sin dyrbara tid och resurser på att bygga en produkt eller ge sig in i en ny marknad. Teorin handlar helt enkelt om att testa och ifrågasätta dina grundläggande antaganden om din produkt eller tjänst och på så vis hindra startup-bolag från att bränna onödiga pengar innan företaget hittat sina kunder och således validerat sin affärsmodell (Blank, 2006; Cooper & Vlaskovits, 2010).

The Customer Development Process är utformad för att hjälpa nystartade företag och entreprenörer att bygga produkter som kunderna faktiskt vill ha och är villiga att betala för. Metoden är kundcentrerad och betonar vikten av att konstruera tjänster och produkter som löser verkliga problem för verkliga kunder.

Processen kan appliceras på de flesta företag och marknader men Cooper & Vlaskovits menar att metoden blir svårare att implementera desto mera etablerat företaget är och passar således bättre för företag som är i startgruperna. Processen kan också visa att det överhuvudtaget inte finns en marknad för din tilltänkta produkt eller verksamhet och du har då möjlighet att testa ett annat tillvägagångssätt eller helt enkelt se det som att marknaden har talat och begrava företaget eller produkten (Cooper & Vlaskovits, 2010).

The Customer Development Process består av fyra steg:

Customer discovery (Upptäckt av kunden): Det första steget i processen och precis som namnet uppger innebär detta steg att upptäcka och identifiera vilka dina målkunder är och om lösningen på kundens problem är tillräckligt värdefull för att motivera ett köp av produkten eller tjänsten. Målet är att validera kundhypotesen och utforska om produkten och problemet i din affärsplan är korrekta (Blank, 2006). I det här steget gäller det att sluta gissa, lämna din bekvämlighetszon och identifiera vad dina tilltänkta kunders problem faktiskt är och varför

just din produkt eller tjänst kommer lösa detta. Det gäller alltså att lämna byggnaden och intervjua eller prata personligen med dina fysiska, levande kunder för att avgöra om din affärsidé är livskraftig (Cooper & Vlaskovits, 2010). Customer discovery-steget kommer också att hjälpa till med att upptäcka vem som har bestämmanderätt att beställa in din produkt och även hjälpa till med att själv lära sig förstå vad som är unikt med den egna produkten och hur man vidare kan differentiera sig (Blank, 2006).

Customer validation (kundvalidering): Det är i det här steget det riktiga arbetet börjar. Kundvalideringen bekräftar att du har hittat kunder och en marknad som reagerar positivt på din produkt. Det bästa som kan hända här är att den tilltänkta kunden faktiskt spenderar sina pengar och köper din produkt eller prototypprodukt. Ett köp är den högsta valideringen på att produkten faktiskt skapar ett värde för kunden och väger oftast tyngre än verbal berömmelse (Blank, 2006).

Customer Creation (skapande av kunder): När produkthypotesen har validerats flyttas fokus till att skapa en skalbar kundanskaffningsprocess. Detta innebär att identifiera de mest effektiva marknadsförings- och försäljningskanalerna för att nå målkunderna och bygga upp en upprepningsbar och skalbar kundanskaffningsprocess (Osterwalder m.fl., 2014).

Company Building (företagsbyggande): Här sker en övergång mellan en temporär organisation skapad för att söka och experimentera till en struktur fokuserad på att genomföra den nu validerade affärsmodellen (Osterwalder m.fl., 2014). Här flyttas fokus till att bygga upp företagets infrastruktur, anställa rätt personer och skala upp verksamheten (Blank, 2006).

3.8.1 The 8 steps to customer discovery

De 8 stegen till kundupptäckt är en vidare fördjupning av “customer discovery” steget i “The customer development process” av Steve Blank. Teorin handlar om att man som säljare ska fundera på den egna affärsidén och produkten, dokumentera antaganden, hitta och intervjua rätt människor och engagera dem på rätt sätt. Teorin handlar även om hur man vet att det är dags att gå framåt eller att göra en så kallad “pivot”. Pivot i den här kontexten handlar om att

känna igen att en hypotes eller antagande är felaktig och att man behöver uppdatera eller göra om den. Man kan fördelaktigt ha utvecklat ett värdeerbjudande och MVP (Minimum Viable Product) före man börjar arbeta med de 8 stegen till kundupptäckt (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 1: Dokumentera K-P-L hypotes, som står för Kund, Problem och Lösning

Det handlar om att skriva ner sina hypoteser angående kärnverksamheten och att specificera de tre punkterna kund, problem och lösning. Detta steg är något man går tillbaka till och itererar på (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 2: Brainstorma hypoteser för affärsmodellen

Dokumentera ytterligare 3 hypoteser: Företaget, Produkten och Kundresan. Hypoteser kring företaget handlar om antaganden kring affärsmodell, partners, relationer, och beroenden. Hypoteser angående produkten handlar om funktionskrav som anses vara nödvändiga för att uppnå en välfungerande mvp. Hypoteser kring kundresan beskriver de steg en kund går igenom i köpprocessen, antaganden kring hur köparen navigerar de olika stegen och en beskrivning av vad företaget behöver göra för att få köparen att komma till nästa steg i processen (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 3: Hitta potentiella kunder att prata med

För att testa hypoteserna man utvecklat behöver man hitta potentiella kunder att prata med. Det handlar om att hitta de som har det problem du erbjuder en lösning på. Hur man hittar potentiella kunder beror bland annat på ens resurser och storleken på ens nätverk. Man börjar med en bred sökning, för att sedan sikta in sig på early adopters. Begreppet "early adopter" avser en person eller ett företag som använder en ny produkt, innovation eller teknik före andra (Kenton, 2022). Genom den här processen kommer man hela tiden närmare sin målgrupp (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 4: Nå ut till potentiella kunder

Det finns flera olika metoder för att nå ut till potentiella kunder men Cooper & Vlaskovits rekommenderar framförallt intervjuer, gärna ansikte mot ansikte men annars över telefon. Detta efter att man först tagit kontakt via e-mail, gärna med hjälp av referenser. Cooper & Vlaskovits menar att tanken här inte direkt är att göra en snabb försäljning, även om det kan ha sina egna för- och nackdelar, utan snarare att låta den potentiella kunden hjälpa till och dela med sig av sin expertis (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 5: Engagera potentiella kunder

Det här steget handlar om hur man talar med sina potentiella kunder. Ett sätt att framställa sin problemlösningshypotes är att först prata om problemet och se om ens antaganden stämmer med den potentiella kundens uppfattning. Efter detta tar man upp hur den potentiella kunden hanterar eller kringgår problemet just nu, och sist går man in på lösningen. Här gäller det att undvika att försöka att bekräfta ens hypoteser, istället för att testa dem. En sak man som säljare vill komma fram till är om ens lösning är mera "nice to have" eller mera "must have" (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 6: Kompilera - Mät - Testa

Som namnet antyder är det här steget där man går igenom och analyserar insamlad data från intervjuer. Efter detta är man antingen redo att gå vidare till nästa steg, eller så är man oklar, eller så behöver man göra någon form av "pivot" (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Är datan väldigt spridd tyder det på att man antingen behöver omformulera eller modifiera någon hypotes, eller att man helt enkelt behöver genomföra fler intervjuer. Börjar datan se likadan ut har man antingen lyckats identifiera rätt kund som har det specifika problem som man erbjuder en lösning på eller så är någon av ens grundhypoteser fel och man behöver återgå till steg 1 (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 7: Problem - Lösning. Lämplighet / MVP (minimum viable product)

Vid det här stadiet har man varit i kontakt med flera potentiella kunder och antagligen itererat på ens hypoteser och kommit fram till att det finns en marknad för ens produkt. Genom kontakt med potentiella kunder har man kunnat identifiera early adopters. Nu gäller det att

samarbeta med dessa early adopters i en ny cykel av iterationer, och utveckla en fungerande produkt. Early adopters blir användarna som testar ens produkt mot deras problem. Det handlar om att testa efter lämplighet, att lösningen faktiskt löser användarens problem. I denna fas kommunicerar man mycket med de potentiella kunderna, gärna ansikte mot ansikte. Man kan diskutera deras situation. Har deras problem förändrats? Är problemet mera eller mindre pressande? Det är en bra fas att ta upp prissättning, om man inte redan gjort det (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Steg 8: Kompilera - Mät - Testa

Steg 7 är ett steg där man går igenom flera iterationer och i steg 8 så analyserar man sedan vad man kommit fram till. Det här är det sista steget där man fortfarande kan göra en pivot. Ens mvp skall vid det här laget ha tillräckligt med funktionalitet för att lösa kundens behov till den mån att kunden är villig att betala för det (Cooper & Vlaskovits, 2010).

3.9 Segmentering

Kunder på marknaden har olika behov, egenskaper och beteenden. Marknadssegmentering är en process där man utvärderar och delar upp marknaden i olika segment för att specifikt kunna utveckla ett erbjudande riktat mot ett (eller flera) segment för att maximera värdet för just det utvalda kundsegmentet (Kotler m.fl., 2020). Segmentering är passande när man identifierar användbara skillnader mellan kundgrupper. De viktigaste aspekterna är att kunna beräkna lönsamheten på segmenten i fråga. Vad kostar det att jobba mot denna kundgrupp, och hur ser intäkterna ut (Hutt & Speh, 2021)? Samuelsson & Söderblom menar dock att det är extra viktigt för ett startup med begränsade resurser att fokusera på ett enda segment. Sedan när verksamheten är igång och man, förhoppningsvis, lyckats bekräfta sitt värdeerbjudande mot en kundgrupp så kan man analysera och expandera, rikta sig mot flera segment samtidigt (Samuelsson & Söderblom, 2016).

Hutt & Speh anser att den ultimata formen av segmentering inom B2B är Account-based marketing (BAM). BAM går ut på att man behandlar varje separat kund som en marknad och segment i sig självt. Man är fullt inriktad på kundens problem och arbetar tillsammans för att utveckla ett värdeerbjudande som är anpassat för den enskilda klienten (Hutt & Speh, 2021).

4. EMPIRI

Undersökningens fjärde kapitel redogör för det insamlade materialet och bryter ut relevant information för uppsatsens frågeställning och syfte.

4.1 Presentation av urval

För vår empiriska del av undersökningen valdes åtta aktörer verksamma inom restaurangbranschen för genomförande av strukturerade kvalitativa intervjuer. Osterwalder et al betonar vikten av att identifiera och intervju relevanta kundsegment och att välja deltagare som är representativa för dem och har erfarenhet av att använda eller potentiellt använda din produkt eller tjänst (Osterwalder m.fl., 2014). Detta beaktades i högsta grad när urvalet fastslogs. Åtta deltagare deltog i den strukturerade intervjun, bestående av fyra kvinnor och fyra män. Samtliga deltagare arbetade i ledande roller hos aktörerna och hade minst två års erfarenhet inom sin nuvarande roll. Av aktörerna är sex stycken verksamma restauranger och två stycken är renodlade storkök. Nedan följer en kort beskrivning av intervjuobjekten och de företag och instanser de är verksamma inom:

Harriet Strandvik - Ägare, Hamnmagasinet, verksamhetsledare för Mathantverks Föreningen på Åland. Hamnmagasinet är en sommarrestaurang beläget vid havet som öppnades 2020 av Harriet själv.

Dennis Ahonen - Ansvarig kock, Pub Stallhagen. Pub Stallhagen beskriver sig själv som en gastropub och har som restaurang varit verksamma i över tio år. I Pub stallhagens kök tillagas de allra bästa lokala råvarorna året runt till lunch och middag. Den goda maten kombineras sedan av ett brett sortiment av hantverksöl – direkt från bryggeriet (*Pub Stallhagen*, 2016).

Tobias Braun - Köksansvarig, Godby högstadieskola. Godby högstadieskola är en gemensam grundskola åk 7-9 för de åländska kommunerna Finström, Geta, Saltvik, Sund och Vårdö. I skolan går ca 230 elever.

Godby högstadieskola belönades 2022 med Östersjöpriset för hållbar skolmat (*Godby högstadieskola*, u.å.).

Eva Danielsson - Kostchef på Mariehamns stad, Trobergshemmet. Trobergshemmet är Mariehamns största institutionsboende. Ur Trobergshemmets kök levereras cirka 400 portioner mat per dag.

Adrian Bäckman - Restaurangchef och ägare, Nautical restaurang. Nautical är en högklassig restaurang i Mariehamn på Åland med över 20 år på nacken. Nautical gör även catering till bröllop och fester.

Elin Fellman - Kallskänksansvarig, Indigo Restaurang. Indigo restaurang har varit verksam sedan 2004 och har rötterna i den skandinaviska matlagningen, deras kök kan beskrivas som ett modernt kök där klassiska smaker och välkända rätter presenteras i nya sammanhang.

Kim Harju-Jeanty - Delägare och restaurangchef, Knorring restaurang. Knorring är en klassisk åländsk sommarkrog och restaurang som bedrivs på en förtöjd båt i Mariehamns östra hamn. Restaurangverksamhet har bedrivits på Knorring sedan 1989 och 2002 tog krögarparet Kim och Karin Harju-Jeanty över verksamheten.

Sara Lemmouh - Restaurangchef, Kvarter 5 - Kvarter 5 öppnades 2015 i Mariehamn, och beskrivs som en fun dining-restaurang som kombinerar smaker från hela världen i sin meny med hjälp av sitt moderna fusionkök.

4.2 Datainsamling

4.2.1 Semi-strukturerade Intervjuer

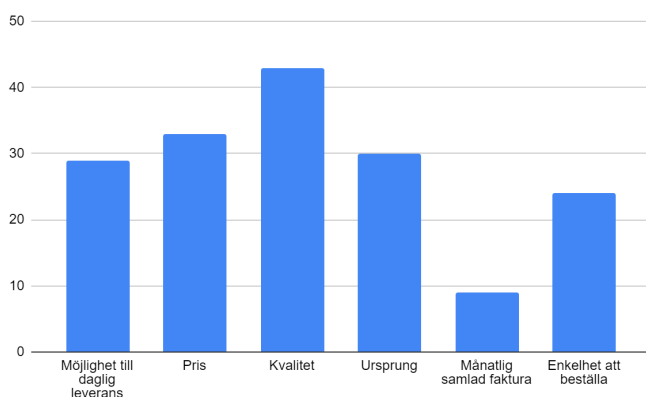
Primärdata samlades in genom en semistrukturerad intervju med 13 fördefinierade frågor. Varje intervju varade i cirka 30 minuter och utfördes personligen av slutarbetets båda deltagare. Möten stämde av beroende på deltagarnas tillgänglighet och intervjuerna spelades in och transkriberades sedan för vidare analys.

4.2.2 Intervjufrågor

Vi valde att följa samma struktur till alla intervjuare för att göra kodning och analysarbete lättare. En avvikelse gjordes på fråga nummer sju där frågan “Anser ni att man kan ta mera betalt för mat producerad med åländska råvaror?” modifierades till “Anser ni att eran klientel värderar mat producerad med åländska råvaror?” för de statliga storköken. Utöver denna modifikation var frågorna identiska. Intervjufrågorna hittas bifogade under bilagor.

4.3 Kvantitativ data

För att på ett överskådligt, effektivt och lätt sätt definiera vad kunden värderar hos vår tilltänkta produkt valde vi att ställa en fråga av kvantitativ karaktär där vi bad intervjuobjekten att rangordna ett av oss utvalda produktkriterier från 6-1 där 6 var viktigast och 1 minst viktigt för dem. Datan sammanställdes sedan med hjälp av Excel och ett cirkeldiagram utformades från svaren vi samlat in. Högre poäng innebär högre värdering av respondenter och tvärtom.



Figur 2. Stapeldiagram över värderade produktkriterier.

4.4 Behovsidentifiering

För att ge svar på frågan om uppsatsens frågeställning om “Kan vi identifiera ett behov på marknaden och hur kan ett produktionsorienterat startup bolag undersöka detta?” valde vi att framställa ytterligare en kvalitativ analys. Denna gång analyserades intervjufrågorna som rörde vid behov, åtgång och attityd. I Analysen kartläggs den kvantitativa datan från den kvalitativa intervju och vi bryter ut aktörernas dagliga behov av rotfrukter, hur kunder och

klienter värderar åländska grödor, prisbild samt attityden till att beställa ett provparti av produkten. Vi kodar även datan kvalitativt genom att svaren kategoriseras enligt hur starkt de uttryckt sitt svar, där ett svar färglagt i rött är mycket validerande och ett svar i blått endast kan ses som en svag jakande indikator. Resultatet av detta ses i tabellen nedan. I enlighet med Kvale & Brinkmanns råd angående etik i intervjuundersökningar har vi valt att värna om respondenternas konfidentialitet (Kvale & Brinkman, 2009). Vi har således benämnt intervjudeltagarna såsom kök 1, kök 2 etc.

Frågor	KÖK 1	KÖK 2	KÖK 3	KÖK 4	KÖK 5	KÖK 6	KÖK 7	KÖK 8
Behov per dag (rotfrukter)	10	50	35	70	10	30	15	15
Använder bearbetade grödor idag	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Är kunden villig att betala mera för åländska råvaror?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Mest intresserad av (bearbetad råvara)	Potatis, lök	Potatis	Potatis, lök, morot	Potatis, morot	Potatis, lök	Mospotatis, lök	Potatis, lök	Potatis
3€ / kg bearbetad potatis = OK	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	-
Vill köpa in provparti	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 1. kvalitativ analys av frågeställning kring behov och åtgång.

4.5 Kategorisering av intervjudata

För att enklare plocka ut data från intervjuerna för att reducera långa intervjuer till mindre övergripande data använde vi oss av en typ av kodning som Kvale & Brinkman benämner som kategorisering (Kvale & Brinkman, 2009). Kodningen av intervjuerna utfördes snarast efter transkribering och med värdeerbjudande som underlag lästes alla intervjuer igenom grundligt. Ur de transkriberade intervjuerna började vi först med att bryta ut alla “pains” och “gains” vi kunde identifiera hos de olika aktörerna. Transkriberingarna lästes noggrant igenom och det intervjuobjekten enligt oss uttryckte som en pain-punkt markeras i rött och det vi ansåg vara en gain-punkt för kunden markeras i gult. För varje enskilt intervjuobjekt

noterades sedan hur många pains och gains vi identifierat och detta sammanställdes sedan med en enkel tabell. Totalt hittades 59 pains och 42 gains

Namn	Pains	Gains
Nautical	10	13
GHS	6	4
Trobergshemmet	7	5
Hamnmagasinet	7	2
Indigo	8	3
Kvarter 5	7	4
Knorring	8	4
Stallhagen	6	7
Totalt	59	42

Tabell 2. Antal pains och gains hittade hos intervjudeltagarna.

Efter detta moment gick vi sedan igenom de transkriberade intervjuerna en andra gång. Denna gång fokuserar vi på att hitta liknande attribut hos våra aktörers gain- och pain-punkter, detta för att bryta ner det totala antalet gain- och pain-punkter till något som faktiskt går att arbeta med. Ett exempel kan vara att två aktörer uttryckt hög arbetsbelastning under sommarsäsongen och den andra berättar om pressen under julbordet. Detta sammanfattas då såsom pain-punkten “Ojämn arbetsbelastning”.

I det här skedet plockades även gain- och pain-punkter som inte alls rörde vårt tilltänkta värdeerbjudande helt bort. Under denna sekvens valde vi också att plocka ut för oss intressanta kundjobb (customer jobs) som i The value proposition canvas av Osterwalder et al beskrivs som olika sysslor kunden arbetar med dagligen och som kan hjälpa en att skapa ett attraktivt värdeerbjudande (Osterwalder m.fl., 2014). Elva för oss intressanta kundjobb (customer jobs) lokaliseras i detta moment. Efter denna process har nu de ursprungliga 59 pains och det ursprungliga 42 gains minskats ner till 22 unika pains och elva unika gains.

I det sista momentet av kodningen granskades hur många likadana pain- och gain-punkter som uppkom hos aktörerna. På det här viset kunde vi lokalisera vilka pain- och gain-punkter som förekom hos flest av våra intervjuobjekt och således fungera riktgivande i utformningen av vårt värdeerbjudande. I tabellen nedan betecknar “+” en identifierad punkt för köket, medan “-” innebär att vi inte identifierat punkten i fråga.

		Kök 1	Kök 2	Kök 3	Kök 4	Kök 5	Kök 6	Kök 7	Kök 8	Antal
22	PAINS									
	Säsongsbundna råvaror	+	-	-	-	-	+	+	-	3
	Storl & utfor bearbet prdukt är begränsad ÅL	-	+	+	-	-	+	-	-	3
	Sort av spec bearbetad gröda är begränsad ÅL	-	+	-	-	-	-	+	-	2
	Förpackningen av bearbetad potatis	-	+	-	-	+	-	-	-	2
	Ej möjlighet dag lever av bearbetade grödor	-	-	-	-	+	-	-	-	1
	Leveranstid på bearbetade grödor	-	-	-	-	+	+	-	+	3
	Kan inte ta mera betalt för åländska råvaror	-	-	+	-	-	-	-	-	1
	Priset på Åländska råvaror	-	+	+	-	+	+	-	+	5
	Stram Ekonomi	+	-	+	-	-	-	+	+	4
	Tidskrävande att preppa själv	-	+	-	+	-	+	-	-	3
	Tiden är knapp, generellt	-	+	-	+	-	-	-	-	2
	Ojämn arbetsbelastning (säsong)	-	-	-	+	-	+	+	+	4
	Ömtåliga råvaror	-	-	-	-	-	-	+	-	1
	Hög belastning på leverantör (åländsk)	-	-	-	-	-	-	+	-	1
	Ingen åländsk leverantör	-	-	+	-	-	-	-	-	1
	Personalbrist	+	+	+	-	+	-	+	+	6
	Utrymmesbrist	-	+	+	+	-	-	+	-	4
	Utrymmesbrist (kyl / lager)	-	-	-	-	+	-	-	+	2
	Hygienkrav (jordkännsligt kök)	+	-	-	+	+	-	-	-	3
	Halvfabrikat har dåligt rykte	+	-	-	+	-	-	-	-	2
	Halvfabrikat kan ha dålig hållbarhet	+	-	-	+	-	-	-	+	3
	Kunder bryr sig inte om ursprunget på grödor	-	+	-	-	-	-	-	-	1
11	GAINS									
	Hållbar matlagning	+	+	-	+	-	+	+	+	6
	Säkerställer kvaliteten själva	+	+	-	-	+	+	-	-	4
	Snygg råvara	-	+	-	-	-	+	-	-	2
	Marknadsföring	-	+	-	+	-	+	-	+	4
	Tidsbesparingar	-	+	+	-	+	+	-	+	5
	Kostnadsbesparingar	-	+	-	-	-	-	-	-	1
	Prövar nya produkter (Agerar innovativt)	+	+	-	-	+	+	+	+	6
	Höga krav på kvalitet	-	+	+	-	-	-	-	-	2
	Kundupplevelse	-	+	+	+	+	+	-	+	6
	Miljövänligare produkter	+	-	-	-	+	-	-	-	2
	Personalnöjdhet	-	+	-	-	-	-	-	-	1
11	CUSTOMER JOBS									
	Bearbetning av grödor (inte skalning)	-	-	-	+	+	+	+	-	4

Skalar lök	-	-	+	-	+	-	+	-	3
Hackar lök	-	-	+	-	+	-	-	-	2
Skalar potatis	-	+	-	-	-	+	-	-	2
Kokar potatis	-	-	-	-	+	+	-	-	2
Konservera skalad potatis	-	+	-	-	-	-	-	-	1
Tärnar själva	-	-	-	-	+	-	-	-	1
Kokar sås	-	-	-	-	-	-	-		1
Pressa priser	-	+	-	-	-	-	-	-	1
Matkommunikation	-	+	-	+	-	-	-	-	2
Ökad användning av vegetariska produkter	+	+	-	-	-	-	-	-	2

Tabell 3. Sammanställda pains, gains och jobs från kategoriseringen av intervjuerna.

4.6 Vår Minimal viable product

På basen av Cooper & Vlaskovits rekommendation om att ta fram en mvp så tidigt som möjligt i undersökningsprocessen för att snabbt kunna få feedback och göra justeringar valde vi att till varje intervju ha med vår mvp (Cooper & Vlaskovits, 2010; Osterwalder m.fl., 2014). Vår mvp blev en 3 kg tung påse skalad matpotatis som vakuumpförpackades i den tilltänkta industrilokalen. Den vakumpförpackade potatisen visades sedan upp vid varje intervjutillfälle för deltagarna att bekanta sig med.

5. ANALYS

I Analyskapitlet kommer vi att vidare analysera den data vi fått ut av vår empiriska undersökning med utgång i frågeställningen:

Kan vi identifiera ett behov på marknaden och hur kan ett produktionsorienterat start-up undersöka detta?

Vad skapar värde för våra tilltänkta kunder och hur kan ett värdeerbjudande för Chop Up se ut?

5.1 Behov

När vi granskar svaren vi fått angående behov kan vi ur vår kvantitativa analys utläsa följande: På åtta aktörer finns ett genomsnittligt behov av 235 kg rotfrukter per dag där potatis var den gröda som utkristalliserade sig såsom den som det klart gick mest åt av. Värt att notera är att behovet fluktuerar kraftigt. En av restaurangaktörerna uttryckte följande om frågan om behovet av rotfrukter: *"Det kan vara dubbelt, trippelt, fyrdubbelt på sommaren"*. Detta kan även bekräftas i kategoriseringen där pain-punkten "Ojämn arbetsbelastning (säsong)" uttrycktes av fyra aktörer. Värt att notera är också att två av restaurangerna endast är verksamma under sommarmånaderna, vilket gör att behovet av bearbetad gröda helt upphör under vinterhalvåret. Godby högstadieskola, som är en grundskola har i sin tur ingen verksamhet alls under sommarmånaderna.

Utöver detta kan vi utläsa att färdigbearbetat är något som redan används i hög grad av aktörerna vilket bekräftas av att fem jakande svar på frågan om användning av bearbetade grödor. Ett av intervjuobjekten lokaliserade i Mariehamn har även gått så långt som att de valt att helt låta en tredje part sköta skalning och har således varken maskiner eller utrymme avsett för detta. Ett mycket bekräftande attribut för att det finns ett behov för vårt tilltänkta bolag var attityden bland kunder och klienter till åländska råvaror där alla utom en aktör svarade "Ja" på frågan kring detta. Alla jakande svar utom ett kunde även kodas som kraftigt validerande. En aktör uttryckte även att folk frågar om ursprung i högre grad nu för tiden, inte bara om proteinet utan även om grönsakerna. Något som även det påvisar en attityd kring lokalproducerat som gynnar vårt tilltänkta bolag.

Samtliga kunder förutom en svarade även att vårt framräknade pris på 3 euro/kg var fullt gångbart. Däremot bör vi ta i beaktande att tre av de jakande svaren kodas som svagt validerande. Att få priset validerat av sina tilltänkta kunder är mycket viktigt, då priset visade sig vara det som värderades högst vid inköp av bearbetade åländska grödor enligt den kvalitativa analysen av fråga 6 i vår semistrukturerade intervju. Enligt Reis och (Blank, 2006) är ett köp av produkten den högsta valideringen på att vi faktiskt skapar ett värde för kunden och att ett behov av produkten kan fastställas (Blank, 2006; Reis, 2011). Detta uppnåddes på vår sista frågan i vår semistrukturerade intervju där vi frågade våra intervjudeltagare och således tilltänkta kunder rakt ut om de skulle vara intresserade av att köpa in ett provparti av produkten med det presumtiva priset på 3 euro under någon eller några veckor. Där stod alla aktörer på samma sida och alla svarade ja på denna fråga. Endast två av svaren kunde kodas som svaga vilket stärker reliabiliteten ytterligare. Detta svar i kombination med attityden kring åländska råvaror och en stor förbrukning av rotfrukter per dag talar för att ett behov av produkten finns på marknaden.

5.2 Värde

Ur kategorisering av intervjudatan som anspelade på värde och värdeerbjudandet kan vi konstatera att de pain- och gain-punkter som uttrycks hos flest av våra intervjuobjekt är följande:

Pains:

Säsongsbundna råvaror	3
Storlek och utformning på bearbetad produkt är begränsad (åländska)	3
Leveranstid på bearbetade grödor	3
Priset på Åländska råvaror	5
Stram Ekonomi	4
Tidskrävande att preppa själv	3
Ojämn arbetsbelastning (säsong)	4
Personalbrist	6
Utrymmesbrist	4
Hygienkrav (jordkänsligt kök)	3
Halvfabrikat kan ha dålig hållbarhet	3

Tabell 3. Mest relevanta pains.

Gains:

Hållbar matlagning	6
Säkerställer kvalitet själva	4
Marknadsföring	4
Prövar nya produkter (agerar innovativt)	6
Tidsbesparingar	5

Tabell 4. Mest relevanta gains.

Redan av att endast analysera intervjufråga 6, där vi bad våra kunder rangordna några kriterier kring produkten från 6 - 1 där 6 var viktigast och 1 minst viktigt kan vi snabbt utläsa fyra huvudaspekter som delas bland våra aktörer. Den solklara vinnaren var *kvalitet*. Av de uppställda kriterierna var alltså kvaliteten det våra tilltänkta kunder värderar högst. Från diagrammet kan vi utläsa att kvaliteten på produkten väger tyngre än produktens ursprung med stor marginal. I praktiken betyder detta att även fast produkterna är åländska och priset rätt kan dålig kvalitet göra att kunderna väljer en produkt producerad utomlands istället. Vi hittar även stöd för detta i kategoriseringen där pain-punkterna “storlek och utförande av bearbetad åländsk gröda begränsad” och “sort av specifik bearbetad åländsk gröda är begränsad” båda hittas hos 3 av aktörerna och syftar mot *kvaliteten*.

Gain-punkten “säkerställer kvalitet själva” som uttrycktes av hälften av aktörerna gick även den att härleda till kvaliteten, där aktörerna menar att vikten av kvalitet är så hög så man aktivt väljer att bearbeta grödorna själv för att säkerställa att hög kvalitet uppnås. En av aktörerna gick även så långt som att säga “*att få bearbeta produkten själv ger en helt annan upplevelse för den som skall äta*”. Så även trots att gain-punkten “höga krav på kvalitet” uttrycktes ordagrant av bara två aktörer valideras den ändå av den kvalitativa datan från fråga nummer 6 och intervjuerna i helhet.

På tredje plats kom *priset*. Prisets betydelse bekräftas ytterligare av att fem aktörer uttryckte priset på åländska råvaror som en pain-punkt. Utifrån kategoriseringen av intervjuerna kan man utläsa att aktörerna ofta jobbar mot en begränsad budget, något som bekräftas av att smärtpunkten “stram ekonomi” uttrycktes av hälften av undersökningens aktörer.

På fjärde plats kom möjlighet till daglig leverans. Möjlighet till daglig leverans och priset värderades i princip lika högt bland aktörerna, bara någon poäng särskilde dessa. En av intervjudeltagarna uttryckte: *“Man önskar ju såklart att prisbilden på det åländska ska motsvara det utländska men tyvärr gör den ju inte det”*. Å andra sidan var möjligheten till daglig leverans var något en av intervjuobjekten värderade så högt att ett bristfällig sådant attribut lett till ett negativt köpbeslut för dem.

Vid vidare analysering av pain- och gain-punkterna så ser vi att marknadsföring och kundupplevelse är något som värderas högt av deltagarna, en aktör uttryckte att kunderna frågar mer om allt nuförtiden, inte bara köttet utan även om grödorna. Hen menar att det då är väldigt fint att kommunicera att grödan kommer från Åland. Gain-punkten hållbar matlagning uttrycktes också av 6 personer och bör tolkas som mycket viktigt att skapa förutsättningar att uppnå. Den pain-punkt som uttrycktes av flest intervjudeltagare var personalbrist där 6 av 8 hade upplevt personalbrist under det senaste året. Även utrymmesbrist och ojämn arbetsbelastning (säsong) var stora pain-punkter för vårt urval. En för oss mycket intressant pain-punkt som uttrycktes av tre aktörer var hygienkrav. Pain-punkten handlar om att man överhuvudtaget inte vill ha in något jordigt i ett kök där man handskas med kött och andra ömtåliga råvaror och därför väljer färdigbearbetade grödor såsom skalade potatisar etc.

Om vi ser till vad kunden värderar att få bearbetat är potatis den solklara vinnaren. Detta kan skådas i den kvalitativa analysen av intervjufrågorna kring behovet där samtliga deltagare svarar potatis på frågan “Om en möjlighet till att köpa in bearbetade åländska grönsaker skulle uppkomma, vilken produkt skulle ni önska att få köpa in?”. Fyra av aktörerna såg även ett värde i att få köpa in färdigbearbetad lök. De kundjobb (customer jobs) som för oss var relevanta och som kunde brytas ut ur intervjuerna var matlagning, matkommunikation, inköp och konservering av skalade produkter. Det vi ansåg var mest intressant för oss var kundjobbet “konservering av skalade produkter” som en av aktörerna menade att var en mycket tidsödande och arbetsdryg process. Våra intervjudeltagares kundjobb var för oss ganska självklara redan från början men just den tidsödande konserveringsprocessen som intervjuobjektet uttryckte var något helt nytt för oss.

5.3 MVP-analys

Tack vare vår MVP kunde vi under intervjuerna samla in värdefull information kring förpackning. En av aktörerna berättar om att skalad potatis hade slutat köpas in på grund av förpackningen, där potatisen var packad i vatten i stora burkar och således blev skrymmande i deras lagerutrymme och även information om hur andra konkurrerande aktörer paketerar sin produkt. En annan deltagare bekräftade vikten av hur varan är förpackad och berättade om bismak som uppkom genom paketering i vatten. Denna information runt förpackning tyckte vi var så relevant att vi valde att ta upp den i vårt värdeerbjudande under "Gain creators" som "förpackning". Utöver denna information fungerade vår MVP som en bra konversationsstartare och hjälpte till att undvika missförstånd kring produkten vi avser erbjuda.

5.4 EFI-analys

För att vidare lokalisera produktens egenskaper, kundnyttan och för att komplettera värdeerbjudandet har vi framställt en enkel EFI-analys, resultatet ses i tabellen nedan.

<u>Egenskap</u>	<u>Fördel</u>	<u>Innebörd</u>
Åländsk råvara	Lokala ingredienser i rätterna	Marknadsföringsvärdet i närproducerat
Färdigt bearbetad	Tidsbesparing	Mer tid till själva matlagningen
Ordentlig förpackning	Stöttålig	Kan handskas utan försiktighet
Daglig leverans	Kort väntetid	Underlättar vid högsäsong / oväntad brist

Tabell 5. EFI analys av tilltänkt produkt.

6. SLUTSATS

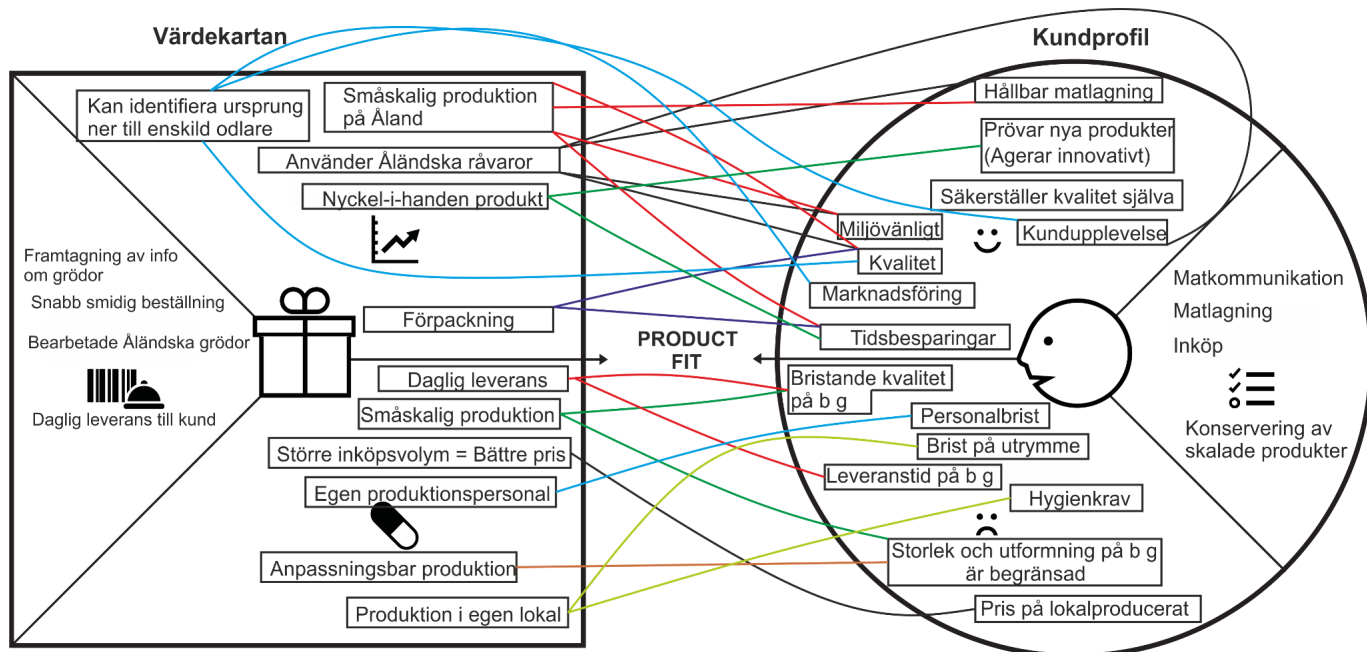
I uppsatsens sista kapitel lyfter vi fram slutsatserna från marknadsundersökningen. Här ges också förslag till vidare forskning och vi resonerar kring uppsatsens pålitlighet

6.1 Kan vi identifiera ett behov på marknaden och hur kan ett produktionsorienterat startup undersöka detta?

Med avstamp i analysen av intervjufrågorna kan vi konstatera följande: Ja, ett behov av vår produkt kan identifieras och således finns också ett behov av vårt tilltänkta bolag. Vi kan även konstatera följande: För att ett behov skall finnas för Chop Up måste bolaget klara av att leverera utifrån det framtagna värdeerbjudande. Chop Up skulle annars bli “en i mängden” och komma tvingas konkurrera med aktörer med både betydligt större volymer och en helt annan prisbild på råvarorna. För att identifiera behovet har vi löst utgått från The customer development process av Steve Blank och främst av det första steget “customer discovery” där vi har använt oss av kvalitativa semistrukturerade intervjuer som undersökningsmetod.

6.2 Vad skapar värde för våra tilltänkta kunder och hur kan ett värdeerbjudande för Chop Up se ut?

Kvalitet, daglig leverans och en helt åländsk produkt och produktion är något som skapar värde för våra kunder. Dessa attribut avspeglar sig tydligt i värdeerbjudande vi tagit fram för Chop Up. Vi har valt att använda oss av Osterwalder et al (2014) struktur och utformning när vi arbetat fram vårt värdeerbjudande. För att förtydliga hur våra gain creators och pain relievers svarar mot kundens gain och pain-punkter har färgade linjer dragits mellan attributen. I figuren nedan har “bearbetad gröda” förkortats b g. Alla customer jobs (kundjobb) som rör vid matlagning såsom hackning, skalning och bearbetning av grödor har sammanfattas som “matlagning” i vår kundprofil.



Figur 3. Chop Ups värdeerbjudande kanvas.

6.3 Uppsatsens pålitlighet

Christensen et al definierar validitet som i vilken grad man mätt det man avsett att mäta. Eftersom arbetets slutsats är ändamålsenlig och användbar i förhållande till arbetets syfte anser vi att undersökningen håller stark validitet (Christensen m.fl., 2016).

När det gäller reliabilitet handlar det om att säkerställa att forskningsresultaten är konsekventa och pålitliga över tid och mellan olika forskare eller forskargrupper. Detta kan uppnås genom att använda standardiserade mätmetoder, att ha ett tillförlitligt urval och att ha en tydlig och enhetlig forskningsdesign (Bryman & Bell, 2017). Dessa kriterier anser vi att undersökningen uppnår med gott resultat.

Vidare angående reliabilitet menar Christensen et al., 2016 att begreppet är problematiskt för kvalitativa analyser. Interaktion mellan olika människor i en ständigt föränderlig verklighet kan omöjliggen skapa identisk data. Vi utgår från att det inte är möjligt att helt säkerställa om undersökningens resultat skulle ändras eller inte om undersökningen upprepas med andra intervjupersoner (Christensen m.fl., 2016). För ökad reliabilitet hade vi båda skribenter kunnat transkribera alla intervjuer, alltså att alla intervjuer transkriberas två gånger. Med två

transkriberingsversioner av samma intervju hade man kunnat förteckna de ord där transkriberingarna skiljer sig åt för ökad reliabilitet (Kvale & Brinkman, 2009). Tiden var knapp och vi hade många intervjudeltagare och därför valde vi att transkribera hälften var.

6.4 Kritik till eget arbete

Då våra intervjudeltagare skiljde sig mera åt än vad vi förstod då vi fastställde urvalet borde egentligen två separata värdeerbjudanden tas fram för att nå maximal reliabilitet. Det är helt i enlighet med Osterwalder et al.:s (2014) rekommendation om att vara försiktig med att blanda ihop flera kundsegment till en och samma profil (Osterwalder m.fl., 2014). Det hade i sin tur inneburit ett större urval och således ett mera omfattande arbete. Utöver detta erkänner vi också att frågeställningen kunde ha modifierats en aning för att lättare bryta relevanta gains, pains och jobs. Vi anser även att metodvalet kvalitativ intervju gör att det finns en uppenbar risk för "intervjuareffekt" (Wiklund, 2008). Wiklund beskriver fenomenet såsom "När den som genomför intervjun påverkar svaret. Det kan ske högst omedvetet, till exempel genom att respondenten vill vara till lags och lämna svar som kan tänkas göra intervjuaren nöjd" (Wiklund, 2008). Även Cooper & Vlaskovits belyser problemet och beskriver det på följande vis: "Despite best intentions, many entrepreneurs look to confirm hypotheses, rather than test them. This is called confirmation bias and may lead to false positives" (Cooper & Vlaskovits, 2010, s. 62)

6.5 Förslag till vidare forskning

- En konkurrentanalys är behövlig och bör upprättas för att vidare utvärdera om en specifik marknad är attraktiv.
- Ett eller flera segmenterade värdeerbjudanden bör tas fram då kundgrupper som krögare med säsongsverksamhet, krögare med verksamhet året runt och statliga storkök skiljer sig vida åt vad gäller behov och utmaningar.
- Sortiment bör utvärderas och övergripande ekonomistyrning tillämpas för att fastställa olika priser.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Basheer, A. (2021, juni 11). *FAB Technique | Sales Methodology*. fit4market.com.

<https://blog.fit4market.com/fab-technique-sales-methodology>

Blank, S. G. (2006). *The Four Steps to the Epiphany* (2. uppl.). K&S Ranch Publishing.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3. uppl.). Liber.

Carvalho, J. M. S., & Jonker, J. (2015). Creating a Balanced Value Proposition: Exploring the

Advanced Business Creation Model. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 20(2), 49–64.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning - en handbok* (4. uppl.). Studentlitteratur.

Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*.

Cooper-Vlaskovits.

Faarup, P., & Hansen, K. (2011). *Marknadsundersökningar i teori och praktik*. Liber.

Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test: How to talk to customers & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*. Robfitz.

Godby högstadieskola. (u.å.). Hämtad 12 maj 2023, från

<https://www.finstrom.ax/barn-skola/skola/godby-hogstadieskola>

Gustafsson, C., Rennemark, R., & Vanselius, U. (2016). *Business to Business 2.0: marknadsföring och reklam i den digitala tidsåldern*. Pyramid Communication.

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2021). *Business marketing management: B2B*. South-Western, Cengage Learning.

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.

- Kenton, W. (2022, december 27). *What Is an Early Adopter, and How Does It Work (With Examples)?*
investopedia.com. <https://www.investopedia.com/terms/e/early-adopter.asp>
- Kenton, W. (2023, februari 1). *Cost of Acquisition: What it Means, How to Use in Investing.*
<https://www.investopedia.com/terms/c/costofacquisition.asp>
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & He, H. (2019). *Principles of marketing: European edition* (8. uppl.). Pearson.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl.). Studentlitteratur.
- Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17–28.
- Matrapporten - Food & Friends*. (2021, september 6). Food & Friends.
<https://www.foodfriends.se/matrapporten/>
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 1–38.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (u.å.). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science; New York*, 45(4), 467–489.
- Pub Stallhagen*. (2016, oktober 12). Stallhagen. <https://www.stallhagen.com/pub-stallhagen/>
- Raval, A. (2008). *Hur uppkommer värde för kunden*.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/296/190-978-952-232-013-1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Reis, E. (2011). *The LEAN startup. How today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

*Restaurangbranschen kämppar med personalbrist – krögare håller stängt för att de inte hittar
arbetskraft.* (u.å.). Hämtad 10 april 2023, från <https://svenska.yle.fi/a/7-10016339>

Samuelsson, M., & Söderblom, A. (2016). *Entreprenörskap: Individ, företag, samhälle.*

Studentlitteratur.

Wiklund, P. (2008). *100 sidor om hur du gör bättre marknadsundersökningar.* Bomastryck.

Ålands Landsbygdscentrum. (u.å.). Ålands Landsbygdscentrum. Hämtad 11 mars 2023, från
<https://landsbygd.ax/>

Ålands trädgårdshall - grönsaker & frukt av högsta kvalitet. (2022, mars 3). Ålands trädgårdshall.
<https://ath.ax/>

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjufrågor

1. Uppskattningsvis, hur många kg rotfrukter såsom lök, potatis och morötter förbrukar ni per dag?
2. När ni köper in grönsaker och rotfrukter, är ursprungslandet viktigt för er och använder ni Åländska grönsaker i eran restaurangverksamhet.
3. Är skalning, rivning, hackning av grönsaker något ni väljer att sköta själv i restaurangen eller köper ni redan i dagsläget in detta som en tjänst?
 - Om Ja -> Varifrån köper ni tjänsten/produkten?
 - Är ni nöjda?
4. Om det skulle finnas en möjlighet att köpa in färdigt bearbetade åländska grönsaker på daglig basis, är det något som skulle vara intressant för er?
 - Om Ja -> Skulle ni välja att köpa in det?
5. Ifall en möjlighet till att köpa in bearbetade åländska grönsaker skulle uppkomma, vilken produkt skulle ni önska att få köpa in?
6. Vid inköp av bearbetade åländska grödor, rangordna dessa kriterier från viktigast till minst viktiga 1 - 6 (1 viktigast, 6 minst viktigt)
 - Möjlighet till daglig leverans
 - Pris
 - Kvalitet
 - Ursprung
 - Månatlig samlad faktura
 - Enkelhet att beställa
7. Anser ni att man kan ta mera betalt för mat producerad med åländska råvaror?
8. Har ni upplevt personalbrist under det senaste året och är det ett problem för er?
9. Är utrymme / plats i era kökslokaler av stor vikt för den dagliga verksamheten?
10. Vilken typ av annan upplevt utmaning har förekommit i köket under de senaste åren?
 - Om utmaningar, hur har ni försökt lösa dem?

11. Vi har räknat på fram en ungefärlig bearbetningskostnad och vi har kommit fram till ca 3 euro per kg i försäljningspris på till exempel tärnad potatis, hur ställer ni er till en sådan prisbild?
12. Om vi idag kan sälja färdig skalad, riven eller tärnad potatis för det priset, skulle ni önska köpa in ett provparti?