



## **Marknadsplanen-**

**Oumbärlig/ livsviktig eller värdelös för småföretagare?**

Nina Strömsten

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Ekenäs 2010



## EXAMENSARBETE

Författare: Nina Strömsten

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Ekenäs

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Entreprenörskap

Handledare: Joachim Ramström

Titel: Marknadsplanen- Ombärlig/livsviktig eller värdelös för småföretagare?

---

Datum 10.1.2011 Sidantal 40 Bilagor 2

---

### Sammanfattning:

Det finns mycket litteratur som säger vilka delar som skall finnas i en marknadsplan. Jag har i mitt examensarbete undersökt ifall man som liten företagare faktiskt kan ta alla dessa delar i beaktande då man startat ett företag. Dessutom undersöks några småföretag för att förstå hur just dessa företagare fungerat, om de har en marknadsplan, hur de använder marknadsplanen och om den är så viktig som den sägs vara. Jag intervjuade också representanter för Raseborgs Näringslivscentral samt Raseborgs Företagskuvös för att få en bredare förståelse kring området.

Eftersom jag ville gå in på djupet med respondenterna ansåg jag den kvalitativa metoden vara lämplig för undersökningen. Jag träffade respondenterna personligen. Allt som allt fyra intervjuer gjordes.

Intervjusvaren visade att småföretagare inte har resurser att göra allt som ingår i en marknadsplan. Man jobbar ofta ensam och prioriterar och gör de delar man anser vara viktigast. En marknadsplan behöver inte innehålla alla de delar som teorin beskriver och den kan vara av olika längder allt från en A4 till en liten bok. En småföretagare behöver inte alltid göra en skriftlig marknadsplan men ibland kan den vara nödvändig.

---

Språk: svenska

Nyckelord: Marknadsplanen, småföretagare

---

Förvaras: Examensarbetet finns tillgängligt antingen i webbiblioteket Thesus.fi eller i biblioteket.



## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Nina Strömsten

Koulutusohjelma: Företagsekonomi

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Yrittäjäyys

Ohjaaja: Joachim Ramström

Nimike: Liiketoimintasuunnitelma - velvoittava/elintärkeä vai tarpeeton pienyrittäjälle?/

Marknadsplanen- Oumbärlig/livsviktig eller värdelös för småföretagare?

---

Päivämäärä 10.1.2011 Sivumäärä 40 Liitteet 2

---

### Tiivistelmä:

Päättötyössäni olen tutkinut, miten pienyrittäjät käyttävät liiketoimintasuunnitelmaa suunnitteluvälineenä. Olen myös selvittänyt, miten heidän suunnitelmansa eroaa kirjallisuudessa kuvatusta. Olen lisäksi tutkinut paria pienyritystä, jotta ymmärtäisin miten kyseiset yritykset ovat toimineet, mikäli heillä on liiketoimintasuunnitelma, miten he käyttävät liiketoimintasuunnitelmaa ja onko se niin tärkeä kuin sen sanotaan olevan. Olen myös haastatellut Raaseporin elinkeinokeskuksen sekä Raaseporin yrityshautomon edustajia, jotta saisin laajemman käsityksen kyseisestä aiheesta.

Haastattelut koostuivat kysymyksistä, jotka käsittelevät liiketoimintasuunnitelmaa. Halusin syvemmän käsityksen haastatteluun vastanneilta, joten mielestäni laadullinen menetelmä sopi parhaiten tutkimukseeni. Tapasin vastanneet henkilökohtaisesti.

Minulla oli yhteensä neljä haastateltavaa. Olisin luultavasti saanut aiheesta paremman kuvan, mikäli vastaajia olisi ollut enemmän. Pienyrittäjällä ei ole resursseja tehdä kaikkea, mitä liiketoimintasuunnitelmassa kirjallisuuden mukaan kuuluisi tehdä, koska usein työskennellään yksin ja siksi tehdään tärkeimmiksi koetut asiat ensin.

Liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse sisältää kaikkia niitä osia, joista kirjallisuus kertoo ja sen pituus voi vaihdella yhdestä sivusta pieneen kirjaseen. Pienyrittäjän ei aina tarvitse tehdä kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa, mutta joskus voi olla välttämätöntä laatia suunnitelma kirjallisena.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: Liiketoimintasuunnitelma, pienyrittäjä

---



## BACHELOR'S THESIS

Author: Nina Strömsten

Degree Programme: Business administration

Supervisor: Joachim Ramström

Title: Development Plan- Absolute/ Vital or Worthless for Small Companies?/

Marknadsplanen- Oumbärlig/livsviktig eller värdelös för småföretagare?

---

Date 10 January 2011 Number of pages 40 Appendices 2

---

### Summary:

My thesis is a survey of how small companies use their business development plans as a planning tool. I have also observed how their plans differ from what is described in literature. There is plenty of literature, on what should be mentioned in the business development plan. I have studied whether or not small companies can or should actually take into consideration all of these parts at the time they are setting up their business. I have also studied a number of small companies, in order to understand how these companies have utilized the plan and how they have managed when doing so, and if it is as important for them as it is said to be. I have interviewed representatives of 'Raseborgs Näringslivscentral' as well as of 'Raseborgs Företagskuvös' in order to gain a deeper understanding of this subject.

The interviews were based on questions, which were related to business development plans. I wanted to have a thorough understanding of the companies participating in the interview, and therefore considered a qualitative method as the most suitable for my research. I met the participants in person.

I conducted in total 4 interviews. I would have gained a better picture of the subject should I have had more participants. Small companies do not have the resources to cover all aspects suggested in literature for a business development plan because they often work alone and the tasks which are considered important are done first. The business development plan does not necessarily have to contain all the aspects mentioned in literature and the length varies from one page to a small booklet. As a small company entrepreneur it is not always necessary to prepare a business development plan, but in some cases it is mandatory to do it in writing.

---

Language: Key words: Development plan, small companies

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Problemdiskussion	1
1.2	Syfte och avgränsningar	2
2	METODKAPITEL	2
2.1	Typ av undersökning	3
2.2	Teoretisk referensram	3
2.3	Insamling av data	3
2.3.1	Kvalitativ analys	4
2.3.2	Intervjuguide	4
2.3.3	Urval av respondenter	6
2.4	Insamlingsprocessen	6
2.5	Sammanställning av intervjuerna	7
2.6	Kritisk diskussion	8
3	VARFÖR MARKNADSPLANERA?	9
3.1	Situationsanalys	10
3.1.1	Marknad	11
3.1.2	Marknadsbestämning	11
3.1.3	Marknadssegmentering	12
3.1.4	Marknadsanalys	12
3.1.5	Målgruppsanalys	13
3.1.6	Konkurrent analys	14
3.1.7	Produktjämförelse	14
3.2	Positionering	15
3.2.1	Konkurrensmedelmix	16
3.2.2	Sammanfattning och slutsatser av situationsanalys och positionering	16
4	STRATEGISK INRIKTNING	17
4.1	Affärsidén	17
4.1.1	Affärsstrategi	18
4.1.2	Målformulering	18
4.2	Handlingsplan/marknads mix	19
4.2.1	Produktlivscykeln	19
4.2.2	Kundnytta	20
4.2.3	Produktprogram samt USP	21
4.2.4	Riskanalys	22
4.2.5	Checklista för handlingsplan samt aktiviteter	22
4.2.6	SWOT- analys av marknadsplanen	23
4.2.7	Uppföljning	23
5	FÖRETAGSPRESENTATIONER	24
5.1	Maria Kainulainen	24
5.2	Alexandra Nylund	25
5.3	Raseborgs Företagskuvös	25
5.4	Raseborgs näringslivscentral Ab	25
6	RESULTATREDOVISNING	26
6.1	Planering av marknadsplanen	26
6.2	Marknadsplanens struktur	27
6.3	Uppdatering och uppföljning	28
7	RESULTATREDOVISNING/ Småföretagarna	29
7.1	Situationsanalys	29

7.2 Positionering.....	30
7.3 Strategisk inriktning och mål .....	31
7.4 Handlingsplan.....	32
7.5 Produktprogram.....	32
7.6 Riskanalys .....	33
7.7 Uppföljning .....	33
8 ANALYS.....	33
9 SAMMANFATTNING .....	36
Källförteckning: .....	39
Bilaga 1	
Bilaga 2	

# 1 INLEDNING

I dag är konkurrensen på marknaden väldigt hård. Det finns många företag som erbjuder samma produkter och tjänster. Det grundas hela tiden nya företag och samtidigt förlägger man sin verksamhet på andras områden. När man grundar ett nytt företag borde man därför samla in information och göra upp en plan för hur man tänkt fungera dvs. en marknadsplan. Man skall effektivisera marknadsplaneringen genom att arbeta enligt en strukturerad modell, planen skall innehålla vissa delar.

Men gör alla företag som startar faktiskt upp en marknadsplan, är det faktiskt marknadsplanen som gör att företaget klarar sig på marknaden? En välstrukturerad marknadsplan kräver mycket tid och kunskap. Är det lönsamt för ett litet företag att satsa på alla dessa delar som litteraturen säger att en marknadsplan skall innehålla? Dessa skall dessutom uppdateras med jämna mellanrum, fungerar detta? Dessa frågor intresserar mig och därför vill jag undersöka hur ett litet företags marknadsplan ser ut i verkligheten, om den är som litteraturen beskriver den eller ser den annorlunda ut?

## 1.1 Problemdiskussion

När man startar ett företag skall man studera förutsättningarna på marknaden och inom företaget. Man skall välja strategi, sätta mål för satsningen samt säkra finansieringen. När man fått ihop en bra plan skall man sedan med framgång samt god lönsamhet genomföra denna marknadsplan. Med marknadsplanering skapar man en helhetsbild av företaget. När man grundar ett företag brukar det vara entreprenören själv som gör marknadsplanen.

Det finns mycket litteratur som säger vilka delar som skall finnas i en marknadsplan, problemet anser jag dock vara tiden, kunskapen och resurserna. Är det möjligt att ta alla dessa delar i beaktande då man startar ett mindre företag? Har alla företag en marknadsplan och är den faktiskt så viktig som den sägs vara, eller klarar man sig till och med utan? Är det denna plan som är nyckeln till framgång eller kan ett företag bli lika framgångsrikt utan denna välstrukturerade och utvecklade plan? Dessa frågor intresserar mig och jag har därför för mitt examensarbete valt att intervjua några mindre småföretagare, för att se i vilken grad

marknadsplanen stött dem och ifall de haft nytta av marknadsplanen och ifall så på vilket sätt? Har marknadsplanen varit ett stödinstrument för dem som företagare och hur har de använt den i verkliga livet.

## 1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med undersökningen är att bättre förstå hur småföretag använt marknadsplanen som ett planeringsverktyg och hur deras plan skiljer sig från en plan som beskrivs i litteraturen. För att bättre förstå hur de använder marknadsplanen fokuserar jag på två småföretag som har begränsade resurser. För att få en bredare förståelse kring området kontaktas dessutom näringslivscentralen och företagskuvösen i Raseborg för att diskutera dessa frågor. Efter denna undersökning kommer jag att ha en uppfattning om hur två småföretag använt marknadsplanen, samt tankar från Näringslivscentralen och Företagskuvösen om hur de ser på en marknadsplan.

Undersökningen har följande avgränsningar. Marknadsplanen är ett ganska brett område så jag har valt att fokusera på de delar som beskriver hur man arbetar fram en framgångsrik marknadsplan.

Undersökningen är avgränsad till småföretagare eftersom jag är intresserad av att veta hur småföretagare använder marknadsplanen som ett planeringsverktyg.

Geografiskt begränsas undersökningen till västra Nyland eftersom de småföretagare jag intervjuat har sin verksamhet i detta område. Näringslivscentralen och Företagskuvösen som jag intervjuade verkar också i detta område.

## 2 METODKAPITEL

I detta kapitel kommer jag att beskriva det arbetssätt jag använt för att genomföra denna undersökning. Jag redogör för typen av undersökning, den teoretiska referensramen, metoden



för att samla in data, insamlingsprocessen samt sammanställning av intervjuer. Jag avslutar med en kritisk diskussion.

## **2.1 Typ av undersökning**

Jag har använt mig av metoden fallstudie i min undersökning. Den vanligaste betydelsen av termen ”fall” har att göra med en fallstudie av en speciell plats eller ”lokal”, exempelvis ett litet samhälle, ett bostadsområde eller en organisation. Med detta menas att betoningen brukar ligga på ett intensivt studium av situationen eller miljön i fråga. Man brukar också koppla fallstudier med kvalitativ forskning, men det stämmer nog inte alltid. Den som väljer fallstudie som metod väljer ofta kvalitativa metoder som ostrukturerade intervjuer samt deltagande observationer, pga att dessa uppfattas fungera bra då man tänker göra en intensiv och detaljerad granskning av ett fall. (Bryman 2002, s. 65).

## **2.2 Teoretisk referensram**

När man startat ett företag finns det mycket man skall tänka på. Som entreprenör brukar man själv sköta marknadsplaneringen och fundera ut bland annat marknaden, konkurrenterna, riskerna samt vilka förutsättningar man har på marknaden. Med marknadsplanering skapar man en helhetsbild av företaget. Det finns mycket litteratur som säger vilka delar som skall finnas i en marknadsplan. I min teoretiska referensram har jag valt att fokusera på de delar som behandlar en framgångsrik marknadsplan.

## **2.3 Insamling av data**

Jag valde att utföra undersökningen med kvalitativ ansats. Denna typ av ansats är mera djupgående samt baserar sig på forskarens egna uppfattningar och tolkningar än vad den kvantitativa ansatsen gör. Kvantitativ forskning är ofta den typ av forskning som innebär att forskaren använder sig av ”sifferdata” för att beskriva verkligheten genom analys med hjälp av statistiska metoder. Syftet med kvantitativ forskning är att förklara något. Den kvalitativa

forskningen innebär att forskaren beskriver verkligheten genom "orddata", med detta menas data som består av språkliga utsagor, som exempel fältanteckningar av observerade händelser eller inspelning av intervjuer vilka sedan analyseras på andra sätt än statistiska metod. Syftet med kvalitativ forskning är att förstå det som analyserats. ( Fejes & Thornberg 2009, s. 18-19).

Jag har valt att samla in data med hjälp av intervjuer. Eftersom jag ville få svar på frågor så som "hur" "på vilket sätt" "varför" så var intervjuen passlig metod för min undersökning. Om man däremot har frågor så som "hur ofta" "när" "vem" så brukar man använda någon kvantitativ metod för att samla in data.

### **2.3.1 Kvalitativ analys**

I kvalitativ analys arbetar man aktivt med data, ordnar dem, minskar på dem till hanterbara enheter samt söker efter olika mönster. Med kvalitativ analys har man som utmaning att hitta en mening från en stor mängd med data. Man måste skilja på vad som är betydelsefullt i just den undersökningen. Man hittar i litteraturen mycket anvisningar samt riktlinjer för hur en kvalitativ undersökning kan genomföras. Man har dock konstaterat att det inte finns några absoluta regler för hur man i en kvalitativ undersökning skall gå tillväga. Eftersom varje kvalitativ undersökning är unik så är även det analytiska arbetssättet unikt, detta kan man säga att är både en styrka samt en svaghet. Styrkan är att tillåta mänskliga insikter samt erfarenheter att ge ny förståelse samt nya sätt att se på saken. Forskningens potentiella svaghet är sedan väldigt starkt beroende av forskarens kunskaper, utbildning samt kreativitet. Man kan säga att forskaren själv är ett väldigt centralt redskap inom den kvalitativa forskningen. Detta betyder att kvaliteten på resultatet är beroende av forskaren som människa. ( Fejes & Thornberg 2009, s. 32).

### **2.3.2 Intervjuguide**

Jag använde mig av två olika intervjuguidar då jag genomförde intervjuerna. En till småföretagarna jag undersökte samt en till Näringslivcentralen och Företagskuvösen. Den som jag hade gjort upp till småföretagarna var uppdelad i fyra teman vilka bestod av

situationsanalys och positionering, strategisk inriktning och mål, handlingsplan samt uppföljning

Den första delen av intervjuguiden behandlade frågor kring situationsanalysen. Den innehöll frågor så som ifall företagarna funderade ut sin marknad och målgrupper, analyserade de dem och hur de gick tillväga. Gjorde företagarna konkurrentanalys, analyserade de omvärldsfaktorer som kan påverka företaget? Hur såg konkurrentanalysen ut, hur gjorde de den och jämförde de sina produkter med konkurrenternas? Jag var intresserad av att veta om företaget hade positionerat sig. Vilken roll de har på marknaden? Vilka är deras huvudkonkurrenter, konkurrentmedelsmix, starka och svaga sidor i förhållande till konkurrenternas?

Den andra delen bestod av frågor som behandlade den strategiska inriktningen. Satte företagarna upp strategiska mål? Funderade de på vart de är på väg och hur de skall komma dit? Hur jobbade de med sin strategiska inriktning? Hur jobbade företagarna med sin affärsidé och brukar de uppdatera den. Har företagarna lagt upp mål och ifall dessa är långsiktiga eller kortsiktiga samt möjliga åtgärder kring dessa?

Den tredje delen behandlade handlingsplanen, om företagarna har en handlingsplan och hur de har gjort den. Har de bearbetat alla saker som ingår i en marknadsplan. Har företagarna ett produktprogram, hur det ser ut och har de jämfört detta med konkurrenternas. Brukar de uppdatera sina produkter, har de en plan för uppdateringen. Jobbar småföretagen med kundnytta och hur de gör det.

Den sista delen behandlade uppföljning, gör de uppföljning och hur de gör den? Gör företagarna riskanalys och funderar de på åtgärder ifall det sämsta skulle hända. Har de gjort en SWOT- analys på sin marknadsplan, hur gjorde de den och vad kom de fram till i analysen?

Intervjuguiden till Näringslivscentralen och företagskuvösen hade jag inte delat in på samma sätt som jag gjort till småföretagarna. Jag hade grupperat frågorna i tre olika delar. Den första delen bestod av frågor som när företagare brukar reservera tid till dem. Vad går de igenom med nya företagare? Frågar företagare mycket råd och följer de med hur processen framskrider? Brukar företagare ha någon del av marknadsplanen klar då de kommer till dem?

Den andra delen bestod av frågor som hur processen ser ut när man startar ett företag och vilken slags planering man gör, om man får hjälp med planeringen. Ifall de har färdiga botten hur en marknadsplan skall se ut och använder småföretagare samma botten som större företag? Använder de en marknadsplan och går igenom alla delar i den, vad brukar företagare satsa på, finns det mindre viktiga delar? Brukar företagare ha med alla delar i marknadsplanen och brukar de följa sin marknadsplan? Vad är svårt i marknadsplanen för företagare? Är marknadsplanen lika viktig för små och stora företag?

Den tredje delen bestod av frågor kring ifall företagare brukar uppdatera sin marknadsplan och krävs det att man gör det? Brukar de göra SWOT- analys på marknadsplanen?

### **2.3.3 Urval av respondenter**

Jag valde ut två småföretagare vilka inte har andra anställda. Jag ville undersöka hur småföretagare använder sin marknadsplan som ett planeringsverktyg. Jag ville dock få olika syn på saken så jag valde ut två olika företag. Ett med kontors- och bokföringstjänster och ett företag inom ridbranschen. Jag kontaktade dessutom Raseborgs Näringslivscentral samt Företagskuvösen i Raseborg för att få en bredare förståelse kring området.

## **2.4 Insamlingsprocessen**

Jag kontaktade Maria Kainulainen som är företagare inom ridbranschen två veckor före intervjun och vi kom överens om att träffas hemma hos henne i Kyrkslätt, Evitskog den 26.11.2010. Jag hade diskuterat mitt examensarbete och undersökningen med henne tidigare så hon visste vad det var frågan om. Jag skickade inte intervjuguiden på förhand till henne. Jag började intervjun i princip direkt eftersom hon visste vad det var frågan om. Intervjun började 17.00 och jag avslutade den 18.15. Jag hade intervjuguiden för småföretagare som underlag i intervjun. Jag gjorde anteckningar under intervjun.

Jag kontaktade Alexandra Nylund en vecka före intervjun och berättade redan i telefonen kort vad intervjun gick ut på. Vi träffades 29.10.2010 i Billnäs, Karis hos henne. Jag inledde

intervjun med att berätta vad jag undersökte. Intervjun började 10.00 och avslutades 11.05. Jag använde mig av intervjuguiden för småföretagare som jag också använt i intervjun med Maria Kainulainen. Jag gjorde anteckningar under intervjun.

Jag kontaktade Näringslivscentralen i Raseborg och fick en tid till Marcus Forsström redan en vecka efter kontaktningstillfället. Jag berättade inte desto mera i telefonen eftersom det inte var Marcus Forsström jag talade med. Jag berättade endast att jag gjorde en undersökning kring marknadsplanen och att jag studerade vid Yrkeshögskolan Novia. Vi träffades 29.10.2010 i Ekenäs i Näringslivscentralens utrymmen på Raseborgsvägen 9. Jag berättade vad jag undersökte och vad jag var intresserad att veta om. Diskussionen gick naturligt över till själva intervjun. Intervjun började 12.00 och avslutades 12.45. Jag använde mig av en intervjuguide som behandlade marknadsplanen. Jag gjorde anteckningar under intervjun.

Jag kontaktade Företagskuvösen i Raseborg som också har sina utrymmen på Raseborgsvägen 9. Jag talade redan i kontaktningsskede med Camilla Rappe som fungerar som ansvarig för Företagskuvösen i Raseborg. Jag berättade redan vid kontaktningstillfälle vad jag undersökte och vi bestämde att vi skulle träffas inkommande vecka. Vi träffades 2.11.2010 i Företagskuvösens utrymmen i Ekenäs och jag repeterade kort vad jag undersökte och gick inte mera vid detta tillfälle in på detaljer eftersom jag redan vid kontaktningstillfället gjort det. Efter detta berättade Camilla Rappe om Företagskuvösens verksamhet. Intervjun började 9.00 och avslutades 9.50. Jag använde mig av samma intervjuguide vilken behandlade marknadsplanen som jag använde då jag intervjuade Marcus Forsström. Jag gjorde anteckningar under intervjun.

## **2.5 Sammanställning av intervjuerna**

Jag skrev rent alla intervjuer redan samma dag då jag genomfört intervjuerna. Jag använde mig av stödord under intervjuerna och ville därför skriva rent intervjuerna samma dag för att inte glömma någon information. Eftersom jag sammanställt intervjuerna var för sig redan i ett tidigare skede hade jag lättare i det skede då jag skulle börja sammanställa alla intervjuerna till en helhet. Jag bestämde mig för att göra sammanställningen av småföretagarnas intervju så

att jag delade upp dessa i stycken precis på samma sätt som jag delat upp intervjuguiden med småföretagarna.

Näringslivscentralens och Företagskuvösens intervju sammanställde jag också med att dela dessa i passliga stycken.

## 2.6 Kritisk diskussion

Jag kommer i denna del att ha en kritisk avslutande diskussion där jag går igenom hur jag anser att jag lyckats med min undersökning.

Jag var nöjd med mitt resultat men visst finns det förbättringar och andra sätt att genomföra undersökningen. Jag är inte så nöjd med antalet respondenter, detta berodde på tidsbrist. Jag är dock nöjd med att jag kontaktade sakkunniga kring detta område eftersom dessa har en bredare bild av hur företag arbetar med denna plan och kan berätta om erfarenheter som baserar sig på flera företag. De arbetar så gott som dagligen med både nystartade och andra företag och har därför en bred syn på saken

Småföretagarna i min undersökning hade inte heller gjort fullständiga marknadsplaner. Den ena småföretagaren hade överhuvudtaget inte gjort någon skriftlig marknadsplan vilket också gjorde undersökningen en aning svårare. Det kunde ha varit bättre med tanke på resultatet att ha flera småföretagare som gjort marknadsplanen skriftligt, då skulle säkert småföretagarna ha haft mera erfarenheter kring marknadsplanen att dela med sig. Å andra sidan var det också ganska intressant att se hur det fungerar utan en skriftlig marknadsplan och vilka delar småföretagaren satsat på.

När jag sammanställde svaren funderade jag dock på möjligheten att man kanske inte svarar lika rakt i en intervju ”face to face” som man skulle göra ifall man skrev ner svaren. Detta var dock inte ett så känsligt område så jag tror att svaren jag fick var riktiga. I intervjun med Camilla Rappe fick jag veta om en grupp med nyföretagare som samlas med jämna mellanrum med olika teman. Denna grupp skulle ha varit bra att nå och jag kunde ha ordnat

en gruppintervju med dessa för att få en bredare förståelse kring hur små företagare arbetar med marknadsplanen.

Överlag var jag nöjd med min intervjuguide till småföretagarna. Den fungerade bra men det kändes kanske att alla delarna inte riktigt berörde småföretagare så som exempelvis handlingsplan och uppföljning. Men å andra sidan var ju meningen att få reda på hur små företagare arbetar med delarna i marknadsplanen och om de gör det.

Intervjuguiden till Näringslivscentralen samt Företagskuvösen var inte riktigt lika fungerande, jag borde tydligare ha lagt frågorna under teman och fundera på ordningen i vilken jag framförde frågorna. Som exempel, ”hur ser processen ut när man startar ett företag”? Denna fråga anser jag nu efteråt att kom i ett allt för sent skede i intervjuguiden. Medan fråga 5 ”Följer ni upp hur processen framskrider”? Kom i ett allt för tidigt skede. Dessutom märkte jag att vissa frågor kanske inte var formulerade så att jag fick ut det svar som jag ville, alltså med detta menar jag som exempel ”Hur ser processen ut när man startar ett företag”? I denna fråga som exempel fick jag svar om finansiella saker fast jag var mera intresserad av att höra kring andra områden.

De som jag främst anser har nytta av mitt arbete är små företagare och varför inte exempelvis Näringslivscentraler och TE- centraler också. Små företagare då de funderar på sin marknadsplan och centralerna ifall de funderar hur några småföretagare fungerar gällande marknadsplanen. Små företagare skulle mera kunna fokusera på samtliga delar i marknadsplanen så som exempelvis marknaden, riskanalys och en SWOT- analys eftersom det i min undersökning kom fram att man inte behöver ha allt som litteraturen beskriver med i marknadsplanen.

### **3 VARFÖR MARKNADSPLANERA?**

Den största orsaken till att marknadsplanera är att man på bästa möjliga sätt vill ta till vara företagets potentiella möjligheter på marknaden. Man åstadkommer detta med att:

- Identifiera de möjligheter marknaden erbjuder
- Anpassa företagets utbud till vad marknaden kräver

- Skapa en optimal balans mellan de olika konkurrensmedlen vilka ingår i företagets marknadsmix.

Med marknadsplanering vill man även skapa en tydlig överblick över företagets olika aktiviteter på marknaden. En fungerande marknadsplanering är ett pådrivande sätt att på ett systematiskt sätt identifiera samt utnyttja både befintliga samt nya möjligheter för företaget på marknaden där man verkar. Man kan bestämma sig för att marknadsplanera för antingen en enda produkt för ett företag, en hel produktgrupp eller ett intressant marknadssegment med stor sannolikhet för tillväxt. (Andberg & Eliasson 2008, s. 11). En marknadsplan brukar innehålla en mängd olika rubriker, vilka är väldigt olika beroende på vilken verksamhet företaget bedriver. Hur man än formulerar rubrikerna skall man se till att det finns en logik samt systematik i strukturen. Planens olika delar skall vara kopplade till varandra på ett logiskt sätt som håller ihop planen. Trots att man använder sig av olika rubriker innehåller en marknadsplan oftast följande:

*Situationsanalys*, definition av marknad vilka anger möjligheter samt förutsättningar.

*Positionering*, vilken baserat på situationsanalysen berättar företagets position i marknaden.

*Strategisk inriktning*, vilken verksamhet skall företaget bedriva?

*Mål*, vilka ambitioner har företaget?

*Handlingsplan*, hur skall målen uppnås?

*Uppföljning*, vilken utvärderar samt ger underlag för förbättringar i den fortsatta marknadsplaneringen. (Andberg & Eliasson 2008, s. 13).

### **3.1 Situationsanalys**

Meningen är att man i denna del skall bygga upp en totalbild av nuläget som företaget har. Denna består av två huvuddelar vilka är väldigt starkt kopplade till varandra. Den ena gäller hur företaget definierar sin marknad, marknadsbestämning. Den andra är att samla in och



analysera relevant information för att man bättre skall förstå denna marknad, marknadsanalys. Denna totalbild omfattar också analys av den konkurrensbild företaget är i samt analys av de omvärldsfaktorer som kan påverka företaget. Man skall kunna förstå marknaden samt kunna ta sig fram i den så att företaget på bästa sätt skall kunna använda sig av de möjligheter som finns och samtidigt undvika möjliga problem. Eftersom andra delar av marknadsplanen bygger på resultaten av situationsanalysen så kan man säga att en väl genomförd situationsanalys är nyckeln till en bra marknadsplan. (Andberg & Eliasson 2008, s.14 ).

### **3.1.1 Marknad**

Det är viktigt att det finns efterfrågan på din tjänst eller produkt på marknaden. Kunderna köper och använder tjänster för att vara nöjda och få sina behov tillfredsställda. Det är så att nya behov uppstår hela tiden men det går oftast inte lika snabbt att ändra konsumtionsvanorna. Men det är ju så att samma behov kan tillfredsställas med många olika produkter samt tjänster. Så det man måste tänka på är att konkurrenterna inte endast är de företag som producerar likadana eller liknande produkter eller tjänster, utan även de företag vilkas produkter samt tjänster tillgodoser samma behov eller områden som de egna produkterna eller tjänsterna man som företagare erbjuder. Du måste fundera på var de kunderna finns som behöver dina produkter eller tjänster. Det är viktigt att fundera på vad ditt företags svaga samt starka sidor är då man jämför med dina konkurrenter. (Arbets- och näringscentralen 2009).

### **3.1.2 Marknadsbestämning**

För att ett företag skall vara framgångsrikt kräver det allt som oftast en god marknadsförståelse. Det betyder att marknadsanalysen är ett väldigt centralt avsnitt i marknadsplanen. Antaganden om mängden med kunder som kommer att köpa företagets produkter eller tjänster är väldigt avgörande för ens framtid. Ifall affärssatsningen skall satsa på en ny, dvs. en marknad som inte ännu är upparbetad kommer företaget att ha en mycket osäker start eftersom det saknas befintliga marknadsdata samt marknadsbilden gäller uppskattningar samt antaganden. I detta skede är det viktigt att ha förståelse för vilken påverkan olika händelser skulle ha på verksamheten, det kan göras med hjälp av simuleringar. En god marknadsförståelse behövs för att:

- Definiera vilken marknad företaget skall inrikta sig på.
- Förstå olika kundkategorier/ målgruppers behov samt önskemål.
- Göra marknadsavgränsningar.
- Man skall förstå hur den nåbara delen av totalmarknaden kan påverkas av åtgärder.
- Bilda effektiva säljprocesser.
- Hitta möjligheter i marknaden.
- Förstå möjliga etableringshinder på marknaden.
- Vara tidig med att fånga upp marknadsförändringar. (Eliasson & Kolár 2006, s.49-50).

### **3.1.3 Marknadssegmentering**

Ett företags marknad är i princip sammansatt av ett antal delmarknader med olika målgrupper. De olika delmarknaderna/ målgrupperna har olika behov samt beteenden och därför är det speciellt viktigt att i marknadsföringen kunna fånga upp de olikheter som finns. Detta gör man genom att segmentera marknaden. Vad innebär då marknadssegmentering? Man delar in sin marknad i olika delmarknader dvs. segment. Meningen med denna segmentering är att hitta ett speciellt segment, alltså målgrupp, som reagerar likadant på ett marknadsföringsbudskap. Det skall variera mellan olika segment men obetydligt inom ett och samma segment. Denna typs segment kallas homogena delsegment. Meningen med segmenteringen är främst att bättre kunna anpassa sina produkter samt lösningar till homogena delsegments behov och på detta sätt bli hårdare på marknaden. För det andra gör segmenteringen att vi kan öka utbytet av insatta marknadsföringsåtgärder. Genom att känna igen homogena delsegment som reagerar på samma sätt på marknadsföringsbudskap så kan man göra informationen bättre samt kommunicera effektivare med de målgrupper man valt inom segmentet. (Andberg & Eliasson 2008, s. 21-22).

### **3.1.4 Marknadsanalys**

Man fördjupar förståelsen i marknadsanalys. Detta gör man genom att man för intressanta marknadssegment tar in samt sammanställer informationen om exempelvis marknadsandelar

och gör målgruppsanalyser. För att man skall förstå affärsmöjligheterna skall man veta i vilken storlek de olika marknadssegmenten är samt hur de utvecklas. Växer eller minskar de? Växande segment är lockande med nya möjligheter och kanske lösningar. Det är lättare att göra affärer i en marknad som växer och därför skall man inrikta sina resurser till den här typen av marknaden. Det kostar oftast också mindre att ta marknadsandelar i en växande än en såkallad färdig marknad. Detta är åter igen en orsak att styra resurserna till denna typ av marknad. När det gäller en minskande marknad så lönar det sig inte att allt för mycket satsa resurser på att behålla en volym som faktiskt egentligen innebär att man måste ta marknadsandelar i den avtagande totalmarknaden. En del av de resurser som detta kräver ger säkert bättre resultat om de styrs över till växande marknad. Men det lönar sig även att vara på hugget gällande utvecklingen i det minskande segmentet eftersom man kan förvänta att konkurrenterna möjligen i något skede kan lämna denna marknad. Detta kan vara en ypperlig chans för kvarvarande aktörer. Man skall tänka på olika samhällstrender när man bedömer marknadens framtida utveckling. Samtliga av dessa styrs av förändrad lagstiftning och andra kan bero på olika beteenden på marknaden. Även andra styrs av produktutveckling vilket leder till att nya produkter samt lösningar introduceras. Man skall vara lyhörd för den här typen av förändringar när man bedömer marknadspotentialer. Det värsta är att ta det allt för lugnt och tro att det alltid kommer att vara som det är nu och idag. (Eliasson & Kolár 2006, s. 52-53).

### 3.1.5 Målgruppsanalys

Både befintliga samt potentiella kunder inom ett marknadssegment, kallas segmentets målgrupp. Det som är meningen med marknadssegmentering är att individerna i målgruppen skall ha likartade beteenden samt värderingar som det bara är möjligt. När man kartlägger den individuella målgruppen vill man ha svar på bland annat dessa frågor:

- Antal kunder i målgruppen?
- Kundernas geografiska spridning?
- Genomsnittsordern för de olika kundstorlekarna?
- Hur/ när använder målgruppen företagets produkter och tjänster?
- Värderingar gällande produkter/ tjänster?
- Har kunderna behov av service?

- Hur ser köpbeteendet ut?
- Kundernas köptrohet?
- Hur får målgruppen reda på företagets produkt/ tjänst?
- Köpfrekvensen?
- Var vill kunden köpa?
- Är kunden priskänslig, i vilka situationer?
- Finns det sambandsförsäljning? (Eliasson & Kolár 2006, s. 53-54).

### **3.1.6 Konkurrentanalys**

Här gäller det att gå igenom de på marknaden konkurrerande företagen samt det egna företagets möjligheter att hitta starka samt svaga sidor samt hot och möjligheter som kan påverka det som företagen kan göra under planeringen men även den mer långsiktiga inriktningen med tanke på framtiden. Analysen ger en bild av företagets samt konkurrenternas långsiktiga ambitioner samt förutsättningar. Denna information skall vara ett underlag för beslut som påverkar det egna företagets inriktningar i framtiden.

Detta behövs för den strategiska nivån och det är önskvärt att det finns med. Man skall sammanfatta de resultat man får av analysen med att göra en kortfattad strategisk profil för huvudkonkurrenterna på marknaden. Man skall försöka lyfta fram de särskiljande dragen hos de olika aktörerna. Dessa är de skillnader som köparna ser och vilka har mening för deras val av leverantör. Styrke- och svaghetsanalysen är speciellt passlig när man skall dra slutsatser av konkurrensanalysen. (Andberg& Eliasson 2008, s. 42-43).

### **3.1.7 Produktjämförelse**

Man kan exempelvis göra en kort produktjämförelse där man jämför sina egna produkter samt erbjudanden med konkurrenternas. Detta ger underlag för positionering, produktutveckling samt argumentation. Hur speciella är våra produkter respektive konkurrenternas samt hur skall man arbeta med dessa skillnader? Det kan exempelvis gälla service, pris, design, hållbarhet, produktfunktion, tillförlighet. Man kan använda sig av en tabell som ger en översikt över olikheter i produkttegenskaper mellan oss samt våra konkurrenter och vad de här skillnaderna betyder för kunden. Det ger underlag för hur företaget skall fungera. (Eliasson & Kolár 2006, s. 41).

## 3.2 Positionering

I detta avsnitt använder man slutsatserna från situationsanalysen. För att man lättare skall se skillnader mellan det egna företaget och konkurrenterna och dessutom öka tydligheten i tolkningen av marknadssituationen kan man använda sig av olika positioneringsmodeller. Dessa modeller visar hur de olika konkurrerande företagen har positionerat sig i förhållande till varandra samt i vissa modeller kan man även se i vilken riktning företagen går för att ändra sin position. Som följande beskrivs några olika marknadsroller och modeller, men också andra kan användas beroende på vad man vill klargöra. Man skall komma ihåg att det är först när man gör slutsatser utgående från positioneringsmodellerna som man faktiskt har nytta av dem. Marknadsrollen styr i stor utsträckning företagets beteende på marknaden. (Eliasson & Kolár 2006, s.59).

*Marknads ledare*, Företaget som har störst marknadsandel och är ledande på marknaden. Detta är det företag som sätter standards, är prisledare samt tar initiativ till prisändringar.

*Utmanaren*, har som mål att bli den nya marknadsledaren. För att nå målet arbetar företaget ofta med stora marknadssatsningar, lägre priser än marknadsledare och ofta innovativa lösningar. Allt de gör har som syfte att ta marknadsandelar. Rollen skall inte vara allt för långvarig eftersom det krävs väldigt höga satsningar. Kostnaderna är höga och priserna låga och detta blir självklart kostsamt i längden.

*Efterföljaren*, tar egentligen aldrig initiativ till nyheter utan låter Marknadsledaren och Utmanaren stå för kostnaderna för utveckling av nya koncept. Efterföljaren gör sedan efter dessa på ett kostnadseffektivt sätt. Framgångsfaktorn nummer ett är låga kostnader som ger god lönsamhet också vid ett lågt pris.

*Specialisten*, detta är företag som specialiserar sig inom vissa, ofta svårbemästrade områden, där man med sin unika kompetens kommer att bli oslagbar. Denna roll har höga kostnader men kan även ta höga priser eftersom de är specialiserade. Det finns dock nackdelar, det finns oftast ett begränsat område för specialistrollen. Specialisten blir ofta ett litet, men dock lönsamt företag. (Eliasson & Kolár2006, s.59).

### 3.2.1 Konkurrensmedelmix

Varje företag arbetar med olika konkurrensmedel för att nå de mål de lagt upp. Inget företag jobbar med detta med exakt samma teknik. Det man kan fundera på är vad företag kan blanda ihop för att klara sig bäst på marknaden. Det finns många olika sätt att använda men man måste arbeta fram det sätt som passar just ens marknad. Detta kan gälla en produkt eller tjänst så som exempelvis sortimentets bredd- samt djup. När det gäller priset kan det vara frågan om bra betalning eller kreditvillkor eller möjliga rabatter. Det kan handla om lagervolym när vi talar om distribution/ plats och gällande service kan det vara bra rådgivning som exempel. (Expowera). När man gör konkurrentjämförelser är det relativa olikheter i vår bransch som är de intressanta. Man kan säga att det kortsiktigt räcker att vara bättre än konkurrenterna i den egna branschen trots att det inte alls skulle räcka i en annan bransch. Långsiktigt skall man vara uppmärksam på att nya aktörer kan göra sin entré på marknaden med alldeles nya tjänster, produkter eller alternativa lösningar vilka kan sätta nya standarder i den befintliga branschen eller kanske till och med skapa nya ”branscher”. Man skall utnyttja sina starka sidor, man skall även förstärka dessa om det är möjligt. De svaga sidorna skall åtgärdas och om detta inte är möjligt skall man inte konfrontera konkurrenterna som är starka inom dessa områden. (Andberg & Eliasson 2008, s.73-74).

### 3.2.2 Sammanfattning och Slutsatser av situationsanalys och positionering

Det är meningen att positionering ännu mera skall ge oss förståelse för företagets nuläge samt dess möjligheter på marknaden. Det är mycket viktigt att i sammanfattningen sätta ihop erfarenheter/ slutsatser som dragits i de tidigare avsnitten med bilden som växer fram i positioneringen. Man märker då troligtvis att det finns en del konkurrerande faktorer, med detta menar man faktorer som inte kan gå i uppfyllelse. Med dessa skall man göra bedömningar samt prioriteringar av deras betydelse.

Nu är marknadsplanens analys del färdig. De slutsatser man fått i föregående delar är grunden får i det fortsatta arbetet när det gäller formulering av affärsidé, strategier, mål samt handlingsplan. Det kan dock bra hända att man i ett senare skede är tvungen att gå tillbaka och göra kompletteringar i analysavsnittet. Man skall alltså hela tiden koppla ihop de olika delarna i marknadsplanen tills överensstämmelse finns mellan de slutsatser man dragit i

analysavsnittet, företagets inriktning, mål samt handlingsprogram. (Andberg & Eliasson 2008, s. 56).

## **4 STRATEGISK INRIKTNING**

Man kan säga att visionen är första steget i ett företags strategiska inriktning. När man marknadsplanerar för ett nystartat företag är det passligt att inleda strategiavsnittet med en vision. Meningen är att bidra till att alla i företaget får en gemensam bild av hur företaget i framtiden skall vara. Visionen skall vara enkel, klar samt tydligt formulerad. Att utforma en tydlig vision hör till den svåraste uppgiften för företagets ledning och det slarvas tyvärr ofta med den. (Andberg & Eliasson 2008, s. 57).

### **4.1 Affärsidén**

Man säger att en bra affärsidé är grunden för all företagsamhet. Innan man grundar ett företag skall man lägga ner mycket tid på att fundera över affärsidén. Det viktigaste är att lägga ihop sina mål samt förhoppningar på företaget samt fundera på omgivningens behov. Man skall bedöma sitt kunnande och fundera på vissa saker. Som nästa följer några exempel:

- Vad kan du själv
- Vad vill du göra
- Vad kräver företagsverksamheten för uppoffringar
- Personalen
- Vilka är kunderna
- Var finns kunderna
- Vad har kunderna för behov
- Hur skall kunderna nås
- Vilka är konkurrenterna
- Vad för starka och svaga sidor har du jämfört med konkurrenterna

När man bedömer sitt kunnande skall man vara så ärlig som möjligt. Man kan som exempel göra en förteckning över sina svaga och starka sidor. Skötsel av små företag kräver väldigt

mycket tid, speciellt när man grundar företaget. Man hinner kanske inte med lediga dagar eller någon semester. (Tulkki & Vakkuri 2002, s. 13-14).

### **4.1.1 Affärsstrategi**

Affärsstrategi innebär att avgränsa, utveckla och förbättra en hel affärsidé. Man kan uppnå långsiktig lönsamhet endast med att leverera högre nytta än konkurrenterna till kunder samt andra intressenter runtom företaget. Detta innebär att man måste ha en förmåga att särskilja kunderbjudandet. Man skall sträva efter en överlägsen affärsidé och en som skiljer sig från konkurrenternas. Det övergripande målet gällande affärsstrategin är att skapa möjligheter för lönsamhet på långsikt. Då man utvecklar affärsstrategin kan man säga att det är en inlärnings- och mognadsprocess och det skall absolut inte vara en rivalitet. (Strategic Management Institute).

### **4.1.2 Målformulering**

Som nästa gäller det att ställa upp mål för företagets verksamhet. Varför är det viktigt att ställa upp mål? Jo man kan enkelt säga att meningen med att formulera mål är att:

- Fokusera på det väsentliga.
- Vad och hur mycket skall uppnås.
- Skapa utmaningar.
- Möjlighet till effektiv uppföljning samt utvärdering.

Målen skall vara mätbara och realistiska. När det gäller målformuleringsprocessen skall man arbeta fram utmanande samt motiverande mål. Det är viktigt att den som skall vara med och arbeta för målen även skall vara med i beslutsprocessen och lägga upp målen. Målstrukturen kan även innehålla mål med olika tidsperspektiv. Strategiska mål gäller den långsiktiga ambitionen varför man oftast har lägre krav på noggrannheten vid målformuleringen medan operativa mål är kortsiktiga samt mätbara mål vilka skall uppnås med hjälp av de åtgärder som ingår i marknadsplanens handlingsplan. (Andberg & Eliasson 2008, s. 70)



## 4.2 Handlingsplan/marknadsmix

Meningen med handlingsplanen är att se till att företagets marknadsmål nås till lägsta möjliga kostnad, med detta menar man bästa möjliga avkastning på marknadsföringseuron som satsas. Man dokumenterar i handlingsplanen de aktiviteter som under planperioden skall leda till att man förverkligar affärsidén samt når uppsatta mål. Varje företag har en unik kombination av de här aktiviteterna som kallas företagets konkurrensmedelsmix eller marknadsmix. Då man arbetar med situationsanalysen och främst när slutsatserna av den görs, har man fått kunskaper om vilka huvudkonkurrensmedel som kommer att vara tyngdpunkten i den marknadsmix som skall användas i det aktuella läget.

### 4.2.1 Produktlivscykeln

Livscykelns längd varierar väldigt mycket beroende på produkt, men det brukar förr eller senare komma en nedgång samt minskade intäkter. Därför skall man i god tid vad gäller företagets produktplanering göra uppdateringar av de produkter som finns och/ eller påbörja framtagningen av riktigt nya produkter. Man skall genomföra denna utveckling planerat så det inte påverkar företagets försäljning eller utveckling. Gällande produktplanering måste man vara mycket vaken på möjliga trendbrott. Det kan gälla marknads- eller tekniska trendbrott som exempelvis modetrender som gör produkten omodern eller sen kan det exempelvis gälla en ny teknik som är bättre än den nuvarande. Det senare kan bero på produktens teknologi eller möjligen tekniska genombrott i produktionsteknik. En annan sak som skall tas hänsyn till är risken att den nya produkten ”äter upp” den som redan finns, alltså att den tar bort volymer från den som redan finns med att stegvis konkurrera ut dem. Företaget kan använda sig av produktvård för att kunna förlänga produktlivscykeln, man kan också i tid starta utveckling av de produkter som skall ta över de utgående. Man skall vara noggrann med att göra detta på ett sådant sätt att man undviker nergångar i företagets försäljning samt utveckling. Det är mycket viktigt att man planerar in- samt utgång av produkter för att man skall kunna nå jämn verksamhetsvolym i företaget. Det finns olika metoder:

1. Förlängning av produktlivscykeln med justering av produkterna.

2. En ny produkt som ersätter en gammal produkt. (Eliasson & Kolár 2006, s. 40-42).

### 4.2.2 Kundnytta

Det som är väldigt avgörande bakom företagets konkurrenskraft är den kundnytta som företagets betyder för kunden. Kundnyttan är den fördel/ förbättring som kunden anser att lösningen ger. (Eliasson & Kolár 2006, s. 43). För att göra försäljningen effektivare samt bättre kommunicera med marknaden är det viktigt att göra klart och tydligt den kundnytta företagets lösningar erbjuder för de olika målgrupper som företaget vänder sig till. (Andberg & Eliasson, 2008.)

Lönsamheten kan påverkas inom dessa områden:

- Företagets lösning medför lägre kostnader för kunden på grund av att ett lägre pris erbjuds.
- Lösningen innebär en högre totalekonomi.
- Kunden kan öka sina intäkter till följd av att det finns möjligheter att ta ett högre pris eftersom kvaliteten är bättre, värdeinnehåll samt image som lösningen tillför.
- Volymen stiger pga. en högre försäljning som kan hänföras till en högre kvalitet samt ökat värdeinnehåll i slutprodukten eller som kan bero på att företaget har kunnat få lägre kostnader.
- Volymen ökar med att extra kapacitet, som gör ökningen möjlig erbjuds.

I speciellt konsumentförsäljning är den dominerande faktorn dessutom ännu den emotionella faktorn. Denna kan exempelvis vara självförverkligande, status, njutning samt livsförstärkande. Konsumenten är självklart även i vissa fall lyhörd för möjligheter till lägre kostnader enligt ovan, inklusive hjälp med finansieringen.

Balansen mellan de olika faktorerna beror dels på produkternas art samt dels på konsumenternas värderingar vilket betyder att målgruppsanalysen (se kapitel 5.6) är speciellt viktig då man skall förstå kundernas val. När man i marknadsplanen beskriver företagets

produkter är det viktigt att utgå från den kundnytta som produkterna ger. Det finns andra faktorer som skall behandlas i produktbeskrivningen och dessa är:

- Hur speciell upplever kunden produkten?
- Finns det några begränsningar i användningen?
- Vilken support behöver kunden, garanti...?

(Eliasson & Kolár 2006, s. 43-44).

### **4.2.3 Produktprogram samt USP**

Hur man i sin marknadsplan väljer att skriva sitt produktprogram är beroende på programmets omfattning. Alla företag har tusentals olika artiklar medan det finns företag som har endast någon enstaka produkt. Ifall man har massvis med produkter kan det vara bäst att endast ange företagets olika produktkategorier, medan man med några produkter listar var och en av produkterna. I produktbeskrivningen skall man även skriva om viktiga egenskaper, användningsområden samt gärna även USP. Detta begrepp, USP är ett väldigt ofta använt begrepp som står för Unique Selling Propositions (förut Unique selling Points), dessa är alltså de produktfördelar som skiljer vår produkt från konkurrerande lösningar. För företag med omfattande produktprogram är det bra för analysen att ge en sortimentsbeskrivning. Man jämför sitt sortiment dels med huvudkonkurrentens, dels med de egna målgruppernas sortimentbehov. På detta sett ser vi var möjliga sortimentjusteringar behöver göras. Man skall låta sig styras av målgruppernas behov och inte så mycket av konkurrenternas produktprogram. Detta betyder alltså att man skall eftersträva en egen sortimentprofil för sina viktiga målgrupper. Ett företag lever inte i en stillastående värld. Saker förändras, nya konkurrerande lösningar kommer samt det görs teknologiska genombrott. Dessa kan vara stora möjligheter bara man förutser dem i tid och kan komma på nya produkter och tjänster i rätta sammanhang och då det finns behov på marknaden. Det är den här marknadsanpassningen som företagets produktplanering skall hantera. (Eliasson & Kolár 2006, s. 45).

#### 4.2.4 Riskanalys

Då man startar ett nytt företag innebär det stort risktagande. Produkter samt strategier brukar vara oprövade och sällan är relationerna till aktörer på marknaden etablerade. Trots att riskerna minskar efter hand så kommer företaget hela tiden att bli utsatt för nya. Pga. detta är det viktigt att fundera på risker även i företag som varit verksamma redan ett tag. Då man gör marknadsplanen skall man sätta upp de största riskerna samt redogöra för vad som arbetar emot dessa och möjliga åtgärder ifall något negativt skulle hända. Riskanalysen är viktig för potentiella investerare som pga. denna har möjlighet att värdera ifall en tänkt investering i företaget kommer att ge tillräckligt hög avkastning mot de risker som finns. Denna analys förbereder även företaget för möjliga negativa händelser och när och om de uppstår så kan man i god tid agera för att minimera effekten. En ordentligt utförd riskanalys med realistiska åtgärder minskar osäkerheten kring marknadsplanen samt ger den mera trovärdighet. Man kan fundera på följande i riskanalysen:

- Identifiera möjliga risker.
- Värdera riskerna.
- Hitta på åtgärder och förebygga riskerna.

Det säkert viktigaste momentet i riskanalysen är att hitta passliga åtgärder för att möta de risker som identifierats. Man skall sköta riskerna på rätt sätt och avsätta tillräckliga resurser för att minimera deras verkan. Vilka åtgärder kommer företaget att använda sig ifall det sämsta händer? Det är så klart beroende på företagets situation exakt vilka åtgärder som skall planeras. (Eliasson & Kolár 2006, s.165).

#### 4.2.5 Checklista för handlingsplan samt aktiviteter

För att vara säker att man kommit ihåg allting kan man gå igenom följande lista:

- Välj konkurrensmedel.
- Räkna hur företaget når det högsta resultatet.

- Fokusera, var noggrann med nästan alltid knappa resurser så att du inte satsar på allt för många aktiviteter.
- Prioritera, vilka aktiviteter som är de viktigaste.
- Använd, ifall möjligt, mätbara mål.
- Gör aktiviteterna i rätt ordning och tid.
- Vem är ansvarig och för vilka aktiviteter. (Andberg & Eliasson 2008, s. 92).

#### **4.2.6 SWOT- analys av marknadsplanen**

Man kan analysera marknadsplanens starkheter och svagheter med en SWOT- analys. Den här analysens namn kommer från orden.

**S** = Strengths (styrkor)

**W** = Weakness (svagheter)

**O** = Opportunities (möjligheter)

**T** = Threats (hot)

SWOT- analysen är en användbar och en mycket allmänt redskap när man kritiskt skall titta på olika situationer inom företaget. Denna analys kan exempelvis också användas gällande möjligheterna för en produkt. Man brukar framställa analysen så att styrkorna och svagheter är interna faktorer och möjligheter och hot är externa och potentiella för framtiden. Det som händer runt om företaget samt i framtiden kan vara hot men även en ypperlig möjlighet. SWOT- analysens pålitlighet kan försvagas med tanke på att det kan vara svårt att få tillräcklig information om verkligheten samt om dess styrkor, svagheter, möjligheter samt hot. Det är viktigt att vara realistisk då man gör den här analysen. (Meretniemi, Ylönen 2009, s.34).

#### **4.2.7 Uppföljning**

Den sista punkten i marknadsplanen är uppföljning, utvärdering samt återkoppling av erfarenheter. Det lönar sig att satsa tid på uppföljning eftersom man med denna kan förbättra

på företagets marknadsplanering. I uppföljningen kan man se ifall ett marknadsprogram, en ny strategi, produktlansering etc. fungerat på ett sådant sätt att målen uppnåts. Kontinuerlig och effektiv uppföljning skapar med tiden en erfarenhets- samt informationskälla i företaget. Man kan utnyttja erfarenheter bland annat gällande marknadsföringsåtgärders effekt. Effektiv uppföljning kan göras på många olika sätt, man skall hitta det sätt som bäst passar just den delen företaget arbetar med. Som nästa kommer några exempel på olika system:

- Regelbundna skriftliga rapporter.
  - Regelbundna uppföljningsmöten.
  - Redovisning av betydelsefulla händelser inom marknadsföringen.
  - Redovisning av misstag som skett.
  - Marknadsundersökningar.
  - Hur målgruppen/ olika marknadssegment påverkas av de aktiviteter som genomförts.
- (Andberg& Eliasson, s. 101-102).

## **5 FÖRETAGSPRESENTATIONER**

### **5.1 Maria Kainulainen**

Maria Kainulainen har en 15 års erfarenhet inom ridbranschen såväl som tävlingsryttare samt som ett fritidsintresse. Maria Kainulainen är till sin utbildning merkonom samt datanom och har i många år jobbat med arbetsuppgifter som förstärkt hennes syn på företagsvärlden. Detta är väldigt viktigt eftersom det i en undersökning har kommit fram att företagare inom denna bransch ofta har ett svagt kunnande för ekonomi. ( Kasvava hevosala- selvitysrapportti.) Det finns mycket förfrågan på ridtjänster på marknaden. Maria har vissa basprodukter hon erbjuder sina kunder men främst gör hon upp individuella planer enligt kundernas behov. Företaget har även en stark samarbetspartner, Jenny Kainulainen som erbjuder liknande tjänster. Kainulainen (personlig kommunikation, 26.10.2010).

## **5.2 Alexandra Nylund**

Alexandra Nylund har studerat företagsekonomi med inriktningen bokföring vid Yrkeshögskolan Sydväst i Raseborg. Under studietiden jobbade hon en tid som bokförare och i ett bilföretag med olika kontorsuppgifter. Hon grundade sitt företag 2009. Hon erbjuder bokföringstjänster och andra kontorstjänster. Hon arbetar främst med en mans företagare och byggentreprenörer och vill ge personlig och pålitlig service åt sina kunder. Det finns behov av bokförare eftersom det är många bokförare som är på väg i pension. Alexandra är ny inom branschen och det kan därför finnas en del brister i hennes kunskande men hon har en äldre bokförare som mentor och är själv aktiv med att följa med bland annat på Internet vad som talas inom hennes bransch. Nylund (personlig kommunikation 29.10.2010).

## **5.3 Raseborgs Företagskuvös**

Raseborgs företagskuvös hör till ett nätverk av 16 stycken företagskuvöser som är finansierade av Nylands TE- central. Raseborgs företagskuvös är underställd Raseborgs näringslivscentral Ab. Företagskuvösen är regional och den är inte branschspecifik. Raseborgs företagskuvös erbjuder konsulterings-tjänster för medlemsföretag med bland annat marknadsplaner, finansieringsrådgivning, lönsamhetskalkyler, internationaliseringstjänster, mentortjänster Företagskuvösens mål är att få såväl nyetablerade samt företag med goda möjligheter och företag i tillväxtfasen till gynnsam utveckling. (Raseborgs Företagskuvös).

## **5.4 Raseborgs näringslivscentral Ab**

Raseborgs näringslivscentral ägs av kommunerna Hangö, Ekenäs, Karis samt Pojo och näringslivet: Hangö udds utvecklingsbolag Ab och Västra Nylands Handelskammare. Dess största uppgifter är att utforma samt genomföra Raseborgs regions näringslivsstrategi. De arbetar med företagsfinansiering, företagskuvös, företagsrådgivning och företagsutbildning. Raseborgs Näringslivscentrals företagsrådgivning arbetar med områden som nätverksbyggande, företagsledning, kunskande, försäljnings- samt marknadsföringskunskap, nya innovationer och produktutveckling, produktivitet samt nya innovationer och

produktutveckling. Näringslivscentralen arbetar med företagsfinansiering så som Takes, Finnvera, TE- centralen, banker, fonder och privata kapitalinvestorer. De arbetar även med offentliga finansieringsstöd så som exempelvis startpeng och utvecklingsstöd. (Raseborgs Näringslivscentral).

## **6 RESULTATREDOVISNING**

Respondenterna är allt som allt fyra stycken. Två stycken småföretagare samt Näringslivscentralen och Företagskuvösen i Raseborg. Jag kommer först att redovisa Näringslivscentralens och Företagskuvösens svar och sedan småföretagarnas svar.

Jag intervjuade Marcus Forsström från Näringslivscentralen och Camilla Rappe från Företagskuvösen för att få en bredare förståelse kring marknadsplanen. De arbetar nästan dagligen med marknadsplaner och har därför en bred syn på saken.

Forsström berättar att när företagare reserverar tid till dem gällande marknadsplanering räcker det med en vision. Det finns dock också de företagare som till och med har marknadsplanen och alla uträkningar färdigt gjorda då de kommer säger Forsström. Rappe brukar gå igenom med nya företagarna ifall företaget verkar vara ett passligt företag gällande Företagskuvösen. Rappe berättar att när man kommer till henne har man ofta redan varit hos Forsström och har mera klarhet med sina planer. Rappe och Forsström arbetar i nära samarbete med varandra.

### **6.1 Planering av marknadsplanen**

När man startar ett företag får man hjälp med planeringen om man så önskar berättar Rappe och Forsström. Rappe berättar att somliga företagare kommer väldigt ofta och frågar hjälp medan andra jobbar mera självständigt, det beror så klart också mycket på vilket typ av företag det är ifall det behöver planeras mycket eller inte. Forsström säger att storleken på företaget också kan ha betydelse.



Rappe ger såkallade hemläxor åt företagarna, sedan kommer företagaren tillbaka och så fortsätter planeringen till nästa fas. Forsström säger att vissa företagare behöver betydligt mera hjälp än andra. Enligt Rappe skall man lägga tillräckligt med tid på planeringen. Forsström säger att företag som kräver större satsningar skall planera ordentligt. De företag vilka inte kräver investeringar i startningsskede brukar Forsström ge rådet att prova och se hur det går. Det är viktigt att man i planeringsskedet gör uträkningar för att se ifall det verkar realistiskt och att man ser vad man minst måste sälja för att det skall fungera säger Rappe.

## 6.2 Marknadsplanens struktur

Forsström säger att en SWOT- analys är bra för att få en realistisk bild över var man ligger på marknaden. SWOT- analysen är inget måste i en marknadsplan med den är en bra grund för en själv kommenterade Rappe. Både Forsström och Rappe säger att man inte behöver ha alla delar av marknadsplanen med. Forsström sade att han väntar på att något nytt verktyg skulle komma istället för marknadsplanen. Man borde mera fokusera på kassaströmmar än vad man gör i dagens läge, anser Forsström. På 80-90 talet fanns det ingen marknadsplan berättade Forsström. Det viktigaste i marknadsplanen är finansiering, hur finansiera företaget och det andra som är lika viktigt är en kassaflödesanalys, dvs. hur pengarna kommer in och hur går de ut. Dessa delar kan man satsa på, ansåg Forsström

Rappe säger att det viktiga är att man berättar vad, vem och hur man skall göra i marknadsplanen. Det som Forsström anser vara viktigt i marknadsplanen är att företagaren berättar vem man är, vad man har gjort, utbildning, vad man har tänkt göra och till vem och vad man har tänkt sälja. Rappe säger att finansiella uträkningar skall finnas med i marknadsplanen. Hon brukar hjälpa företagare med att sitta och bolla med siffror för att få fram realistiska uträkningar. Det är ofta en minimi lön alla företagare behöver för att få sina personliga utgifter så som huslån och dylikt betalda säger Rappe. Forsström säger att en lönsamhetskalkyl skall man ha med också.

Det finns mycket olika färdiga bottnar som man kan använda sig av berättar Forsström och Rappe. Forsström säger att de färdiga botten till marknadsplaneringen innehåller i stora drag samma punkter. Forsström och Rappe berättar att marknadsplanen kan vara allt från A4 till en

mera omfattande plan och detta beror väldigt mycket på företagets verksamhet. Rappe säger att till marknadsplanen kan man ha bilagor som man hänvisar till i planen. Forsström säger att man inte behöver göra marknadsplanens delar i den ordning som de kommer, utan man kan i ett senare skede gå tillbaka och fylla i när det klarnar upp.

### **6.3 Uppdatering och uppföljning**

Forsström säger att en marknadsplan borde uppdateras med jämna mellanrum men det krävs inte att man gör det. Rappe säger att företagare brukar uppdatera marknadsplanen när företaget skall söka nya lån, investera eller internationalisera sig. Man gör det för att man skall se att det skett förändringar eller kommer att ske, detta kan man sedan visa upp för exempelvis banken

Forsström följer upp hur företagets process framskrider ända från ett halvt år och framåt. Vissa företag behöver mera hjälp och frågar mera råd berättar Forsström. Rappe berättade att företagskuvösen brukar ordna träffar ungefär en gång i månaden där det kan vara teman så som juridik eller ekonomi för nystartade företag, då kan företagare träffa andra som är i samma situation och dela sina erfarenheter. Det brukar dock vara svårt att ordna tider som passar eftersom alla är utspridda och har fullt upp med företagandet. Forsström berättar att det finns många företag som han har jobbat med i många olika skeden, först då företaget startat, sedan har det utvidga sig och han har till och med varit med och lagt ner företag som han startat upp.

Forsström och Rappe hade till slut några goda råd att ge nya företagare:

- Alla passar inte till företagare.
- Ärlighet varar längst.
- Marknadsplanen är lite överbetonad, hellre kunnande prissättning.
- Bygg upp bra nätverk.
- Det kan vara bra att vara två då man startar ett nytt företag.
- Ge också tid till marknadsföring.
- Satsa på prissättningen.

## 7 RESULTATREDOVISNING/ Småföretagarna

### 7.1 Situationsanalys

Kainulainen gjorde upp en situationsanalys där hon definierade sin marknad och samtidigt analyserade hon den för att försöka få fram så mycket information som möjligt om den.

Nylund gjorde också upp en situationsanalys men hon gjorde inte den skriftligt.

Situationsanalysen anser båda respondenterna vara mycket viktig om inte till och med den viktigaste för en liten företagare. ”Det är kunderna som skall köpa dina produkter, alltså är kunderna de viktigaste, som företagare måste du veta att det finns kunder som vill ha det du har att erbjuda”( Kainulainen, personlig kommunikation 26.10.2010.)

Nylund har till en viss del gjort en SWOT- analys på sin marknadsplan där hon funderade ut sina styrkor samt svagheter då hon inledde sin verksamhet. Kainulainen har gjort en SWOT analys där hon har funderat ut sina styrkor, svagheter, möjligheter samt möjliga hot.

Kainulainen anser att SWOT -analysen är en viktig del eftersom man får en bra helhetsbild.

Kainulainen analyserade sin marknad genom att fundera ut sina kunder, hon gjorde en liten marknadsanalys och frågade sin målgrupp vad de ville ha. Nylund funderade också ut sin marknad. Kainulainen gjorde också upp ett antagande om hur mycket kunder som kommer att köpa hennes tjänster. Kainulainen hade en ganska klar marknad då hon startade eftersom hon samarbetar med sin syster som en längre tid hållit på med denna bransch. Nylund har också en klar målgrupp hon satsar på. Det som båda direkt bestämde sig för då de inledde sin verksamhet var att inte försöka satsa på en allt för stor marknad utan hellre använda sig av en mindre målgrupp och i ett senare skede utvidga sig. Nylund har inte för tillfället resurser att utvidga och är nöjd med den målgrupp hon arbetar med. Kainulainen har planer på att utvidga sig på marknaden. Det som båda respondenterna också anser vara viktig även för småföretagare är att följa med marknaden och se vad som händer runt omkring. ”Fast man inte alltid som liten företagare kan reagera på allt så lönar det sig att fånga upp de viktigaste förändringarna i omvärlden”. (Nylund, personlig kommunikation 29.10.2010.)

Konkurrentanalysen är också en viktig del anser Kainulainen eftersom det inom hennes bransch finns en del konkurrerande företag. Nylund har inte gjort upp någon konkurrentanalys men hon har funderat ut sina konkurrenter. Kainulainen visade hur hon hade gjort upp en analys där hon funderat ut sina starka och svaga sidor. Hon hade även funderat ut konkurrenternas starka och svaga sidor. Nylund hade inte gjort upp denna del skriftligt men hon hade också funderat på sina starka och svaga sidor mot konkurrenternas.

Nylund och Kainulainen har också funderat ut sina möjligheter på marknaden. Nylund tycker inte att hon har behov att skriva upp detta eftersom hon är ensam företagare och vet sina konkurrenter och hur hon konkurrerar. Både Kainulainen och Nylund har jämfört sina produkter med konkurrenternas produkter. Kainulainen och Nylund har tagit reda på konkurrenternas priser och Kainulainen har frågat runt vad konkurrenterna har för produkter och vad de erbjuder och till vilka villkor. På konkurrenternas hemsidor får man också reda på en hel del nyttig information enligt Kainulainen. Varken Kainulainen eller Nylund har analyserat omvärldsfaktorer som kan påverka företaget.

## **7.2 Positionering**

Nylund har inte desto mera funderat på sin position på marknaden. Hon vet sin roll men har inte analyserat den eftersom hon inte för tillfället tänkt göra något åt rollen. Kainulainen är specialiserad inom vissa områden och arbetar för att bli känd inom dessa. Kainulainen anser dock att det tar tid innan man får ett bra rykte och blir känd. Kainulainen hoppas på att kunna arbeta sig fram till specialistrollen, men det tar tid att nå den. Kainulainen anser att det viktigaste är att man håller det man lovar, detta är ett sätt att få bra rykte och en bra position på marknaden. Båda har jämfört priser på marknaden så de vet var de ligger med tanke på priset. ”Men pris är inte heller alltid det viktigaste, det är produkten och hur bra service man får som ofta ändå har tyngdpunkten”. (Kainulainen, personlig kommunikation 26.10.2010. ) Kainulainen anser att det är viktigt att veta var man ligger på marknaden, ännu har hon inte riktigt hunnit eller haft möjlighet att ta till några åtgärder för att bättre positionera sig. ”Det tar tid och som liten ensam företagare måste man göra allt möjligt annat också.” (Kainulainen, personlig kommunikation 26.10.2010.)

Nylund och Kainulainen har tagit reda på huvudkonkurrenterna på marknaden. Kainulainen har funderat på olika konkurrensmedels mix. ”Visst har man ju mål man vill nå, frågan är sedan hur man har resurser och tid att nå dem”. (Kainulainen, personlig kommunikation 26.10.2010.) Nylund har inte funderat på konkurrensmedelsmix varken på kortsikt eller på långsikt.

Kainulainen har definierat sina starkheter mot konkurrenternas och arbetar för tillfället med dessa, hon funderar för tillfället inte på sina svagheter utan vill komma framåt nu till en början med genom att göra sig känd med det hon är bra på. Kainulainen anser sina produkter vara väldigt flexibla och börjar sina kundförhållanden med en personlig plan vilken hon anser vara sin styrka. Nylund har också funderat ut sina starkheter mot konkurrenternas. Nylund arbetar med mindre företag och satsar på dem. Hon ger personlig service och håller alltid sina löften och tider. Dessutom vill hon ha lägre priser än konkurrenterna eftersom hon är ny på marknaden.

Nylund har inte satt upp planer gällande konkurrensmedelsmix på långsikt eller kortsikt. Kainulainen har satt upp en del planer gällande konkurrensmedelsmix på långsikt. Kainulainen har inte funderat på konkurrensmedelsmix på kortsikt.

Kainulainen har funderat på åtgärder gällande konkurrensmedelsmixen men inte gjort det skriftligt, åtgärderna är dessutom sådana som hon inte just nu för tillfället har möjlighet att ta itu med. Nylund är för tillfället nöjd med sättet och mängden kunder hon arbetar med så hon har inte för tillfället några åtgärder hon skall ta itu med.

### **7.3 Strategisk inriktning och mål**

Kainulainens företagande började med en vision, hon hade länge en vision hur hon ville arbeta samt med vilka produkter. Kainulainen anser att det för henne var ett stort steg att sluta jobba för andra och bli egen företagare. Nylund hade en klar strategisk inriktning som hon började med. Kainulainen hade satt upp strategiska mål för att hon tyckte att det var inspirerande om detta gav även nya idéer medan hon arbetade med marknadsplanen. Hon

visste ungefär vart hon är på väg men det klarnade helt och hållet medan hon arbetade med den strategiska inriktningen samt målen. Nylund satte inte upp strategiska mål eftersom hon visste vart hon ville komma och hur hon skulle komma dit.

Både Kainulainen och Nylund arbetar ganska långt enligt den strategiska inriktningen i marknadsplanen. Kainulainen anser att hon inte som liten företagare har tid att göra uppdateringar skriftligt i marknadsplanen, trots att hon från startningskedet har en skriftlig marknadsplan. Nylund har inte sin strategiska inriktning nerskriven så hon uppdaterar den inte heller skriftligt. Kainulainen har mål på långsikt och även samtliga åtgärder till dessa. Nylund har inte lagt upp några desto mera mål.

## **7.4 Handlingsplan**

Varken Kainulainen eller Nylund har en handlingsplan som de uppdaterar. Kainulainen gjorde en handlingsplan då hon inledde företagsverksamheten men denna har hon inte uppdaterat sedan dess. Då Kainulainen gjorde handlingsplanen innehöll den information om vad företaget skall satsa på eftersom resurserna är ganska knappa. Så som marknadsföring bland annat och vad man skall nå med den marknadsföringen. ”Man är nöjd då man lyckas med något man bestämt sig för att genomföra, man tänker inte på att uppdatera det i planen eftersom det inte känns så viktigt”. ( Kainulainen, personlig kommunikation 26.10.2010.)

## **7.5 Produktprogram**

Både Nylund och Kainulainen har skrivit ett produktprogram. Kainulainen har inte så många produkter med i detta program eftersom hon bygger ihop produkter enligt överenskommelse med kunden. Nylund har endast listat sina produkter. Kainulainen har beskrivit produkten med samtliga viktiga egenskaper och även jämfört sitt sortiment i denna beskrivning med huvudkonkurrenternas. Men som tidigare nämnts satsar Kainulainen på att gå igenom med kunden dess behov och skapa en passlig produktkombination enligt kundens önskemål. Kainulainen och Nylund har jämfört sitt produktprogram med konkurrenternas. Nylund har tagit reda på priser. Kainulainen har tagit reda på de priser som finns tillgängliga. Kainulainen

har märkt att man inte ens får alla konkurrenternas priser. Kainulainen har också gått igenom hemsidor samt diskuterat med människor inom branschen vad de har att erbjuda och hur de går tillväga. Både Nylund och Kainulainen brukar uppdatera sina produkter. Kainulainen brukar dock inte göra denna förändring i sin marknadsplan. Varken Kainulainen eller Nylund har en plan för hur de uppdaterar sina produkter utan de gör det enligt efterfrågan på marknaden och enligt egna resurser.

## **7.6 Riskanalys**

Både Kainulainen och Nylund anser att man som företagare funderar på möjliga risker och klart arbetar för att förebygga dem. Kainulainen har gjort en riskanalys i startningsskedet. Nylund har inte gjort upp en riskanalys. Kainulainen brukar inte skriftligt uppdatera ifall hon kommer på möjliga åtgärder för att förebygga risker. ”Visst tänker man på det men man har det i sitt huvud eftersom man jobbar ensam så behöver ingen annan läsa dessa”. (Kainulainen, personlig kommunikation 26.10.2010.)

## **7.7 Uppföljning**

Varken Kainulainen eller Nylund gör uppföljning skriftligt. ”Visst följer man upp ifall allt fungerar som det skall men tid för rapporter och dylikt finns inte riktigt”. (Kainulainen, personlig kommunikation 26.10.2010.) Kainulainen anser att eftersom hon som egen företagare jobbar ensam så följer hon egentligen hela tiden upp vad som händer och att allt fungerar som det skall.

## **8 ANALYS**

De småföretagare som jag har undersökt anser situationsanalysen vara viktig i startningsskede. Situationsanalysen anses vara viktig i startningsskedet eftersom man i startningsskedet egentligen är tvungen att fundera ut det nuläge företaget har, man vill veta var man ligger och

hur man ligger på marknaden. I min undersökning kom det också fram att de småföretagare jag undersökt funderar på sin marknad. För att bättre förstå den så analyserar de småföretagare jag undersökt den. Forsström säger också att det är viktigt att man funderar till vem och vad man har tänkt sälja.

Konkurrentanalysen är också en viktig del för de småföretagare jag undersökt. Att konkurrentanalysen är viktig för de småföretagare jag undersökt är inte någon överraskning eftersom man som småföretagare och självklart som vilken företagare som helst måste ha en marknad som köper företagets produkter och tjänster. Det finns ofta andra företag som har liknande tjänster och produkter och därför är denna del viktig även för småföretag som kanske inte alltid har resurser. Konkurrenterna är dessutom något man stöter på i det vardagliga livet och därför också något man säkert funderar på. Båda småföretagarna hade dessutom funderat ut sin marknad och konkurrenterna har med marknaden att göra.

Småföretagarna i min undersökning har funderat ut sina starka och svaga sidor mot konkurrenternas. Småföretagarna har inte tagit itu med åtgärder för de svaga sidorna. Detta har säkert att göra med brist på resurser. Den ena småföretagaren har funderat på konkurrensmedelsmixen och lagt upp mål på lång sikt men inte på kortsikt. Att den ena företagaren lagt upp mål på långsikt kan ha att göra med att hon inte för tillfället har resurser men hoppas ha det längre fram. Den andra småföretagaren har inte funderat desto mera på denna del. Att den andra småföretagaren inte funderat på måldelen beror säkert på att hon inte har större planer att utvidga sig på marknaden och är nöjd med läget hon för tillfället har.

I min undersökning hade den ena småföretagaren positionerat sig tydligare än den andra. Att den ena småföretagaren har positionerat sig tydligare beror säkert på att hon själv funderar på sin roll på marknaden, hon strävar efter att få en viss roll vilket då också gör att hon med eget initiativ funderat var hon ligger på marknaden. Den andra företagaren verkar inte för tillfället ha ambitioner att gå åt något håll vilket gör att hon inte desto mera har behov att positionera sig heller.

I min undersökning kom det fram att småföretagare som kommer till Näringslivscentralen ofta har en vision som de utgår från. De småföretagare som kommer till Näringslivscentralen har inte alltid den strategiska inriktningen klar men den klarnar ofta då man arbetar med den. Den ena småföretagaren i min undersökning hade en klar strategisk inriktning som hon



började med. Den andra småföretagaren hade en vision som hon utgick ifrån och medan hon arbetade med sin marknadsplan klarnade den strategiska inriktningen. Den ena småföretagaren satte inte upp strategiska mål eftersom hon visste hur hon ville jobba och vart hon skulle komma. Den andra småföretagaren satte upp strategiska mål. Det verkar som om den ena småföretagaren tycker att hon inte behöver strategiska mål eftersom hon driver en verksamhet som inte skall förändras på en tid i alla fall. Den här småföretagaren har inte heller positionerat sig desto mera.

I min undersökning kom det fram att då man kommer till Näringslivscentralen behöver man inte ha en skriftlig marknadsplan. Skall man som exempel starta en frisörsalong eller en byggfirma är marknadsplanen inte så viktig. I dessa fall är det ganska klart vad företaget skall driva för verksamhet. Ena småföretagaren som bokför har inte en skriftlig marknadsplan och har aldrig heller haft det. Den andra småföretagaren som utgick från en vision och inte var lika säker på sin strategiska inriktning har en skriftlig marknadsplan som hon har gjort i startningsskedet.

De småföretagare jag undersökte arbetar ganska långt enligt sin marknadsplan. Under tiden småföretagarna i min undersökning arbetar sker det förändringar i exempelvis produkter. Förändringarna uppdaterar småföretagarna i min undersökning inte i marknadsplanen. Det verkar som om småföretagarna i min undersökning inte har resurser att uppdatera förändringar i marknadsplanen. Det som är gjort i startningsskedet finns där, men inget nytt uppdateras. Det kom fram i intervjun med Näringslivscentralen samt Företagskuvösen att ingen kräver att dessa uppdateringar görs i marknadsplanen. Skall man som exempel söka tilläggsfinansiering kan det hända att banken vill se förändringarna i marknadsplanen.

Småföretagarna i min undersökning lägger upp mål, det är motiverande att ha något att sträva efter. Småföretagarna i min undersökning har inte alltid resurser att ta till åtgärder gällande målen för tillfället. Hur skulle det gå om företagarna nu som exempel skulle ta sig tid till möjliga åtgärder gällande målen? Skulle det möjligtvis i sin tur leda till att den strategiska inriktningen skulle ändras? Kanske man då tydligare skulle positionera sig på marknaden också?

Småföretagarna i min undersökning gör inte uppföljning skriftligt. Att de inte gör uppföljning skriftligt verkar bero på att småföretagarna i min undersökning arbetar ensamma och inte har

resurser till alla delar Jag ser saken så att de prioriterar vad de anser vara viktigt och satsar på de delarna. Ingen uppmanar småföretagarna i undersökningen att göra denna del. Jag funderar dock varför inte denna del anses vara så viktig enligt de småföretagare jag undersökt? Är det för att man egentligen redan gjort jobbet då man arbetar, med detta menar jag att man endast i denna del följer upp vad man gjort och egentligen inte planerar för framtiden? Men samtidigt skulle man kunna tänka sig att det lönar sig att följa upp eftersom man kanske kunde nå bättre resultat med att se vad som fungerar och vad som kanske inte fungerar.

Att småföretagarna i min undersökning funderar på risker och jobbar för att förebygga dem anser jag inte vara någon överraskning. Att småföretagarna i min undersökning gör det tycker jag igen visar att de satsar på delar som egentligen är ”ett måste”, med detta menar jag att jag tror att alla på sätt eller annat måste fundera på risker. Att man jobbar för att förebygga de risker man vet om är säkert också ganska naturligt. Att fundera på risker gör man automatiskt också i privata livet. Skall man exempelvis köpa en lägenhet så funderar man säkert också på vad det finns för risker i den. Vad skall man göra för renoveringar för att förebygga dessa risker?

Att småföretagarna i min undersökning inte desto mera satsar på SWOT -analysen förvånar mig. Forsström och Rappe anser SWOT -analysen vara ett bra redskap eftersom företagarna skapar en helhetsbild av företaget. Anser småföretagarna i min undersökning att de får en helhetsbild då de gör de andra delarna? Jag skulle ha väntat mig att denna del skulle ha varit en väldigt central del i marknadsplanen, detta eftersom man får en helhetsbild av företaget. Ena småföretagaren hade gjort SWOT- analysen i startningskedje men andra småföretagaren endast till en del

## **9 SAMMANFATTNING**

Syftet med denna undersökning var att undersöka hur småföretagarna använt marknadsplanen som ett planeringsverktyg och hur deras plan skiljer sig från en plan som beskrivs i litteraturen. Undersökningen kom inte fram med några dess större överraskningar gällande skillnaderna från en plan som beskrivs i litteraturen. I tabell 1 kommer jag att lista upp de delar som litteraturen beskriver att en marknadsplan innehåller, i tabellen kan man se vilka delar småföretagarna gjort. Småföretagarna i undersökningen har inte resurser att göra alla de delar som litteraturens marknadsplan innehåller.

Tabell 1. Delar av marknadsplanen vilka småföretagarna gjort.

Delarna i marknadsplanen	Kainulainen	Nylund
Situationsanalys	X	X
Marknadsbestämning	X	X
Marknadsanalys	X	O
Målgruppsanalys	X	X
Konkurrentanalys	X	X
Fullständig SWOT analys	X	O
Omvärldsfaktorer	O	O
Positionering	X	O
Marknadsroll	X	O
Huvudkonkurrenter	X	X
Konkurrensmedels mix	X	O
Strategisk inriktning	O	X
Strategiska mål	X	O
Uppdatering av marknadsplan	O	O
Målformulering/ Kortsikt	O	O
Målformulering/långsikt	X	O
Mål/åtgärder	X	O
Handlingsplan	X	O
Handlingsplan/ uppdatering	O	O
Produktprogram	X	X
Jämfört produkterna med konkurrenternas	X	X
Produktprogram/ uppdatering marknadsplan	O	O
Kundnytta	X	O
Uppföljning	O	O
Riskanalys	X	O
Förebygga risker	X	X
Risker/ åtgärder	O	O

Det som jag anser vara intressant är att då man kommer till Näringslivscentralen behöver man inte ha en skriftlig marknadsplan. Jag hade på något sätt väntat mig att alla företag har någonslags skriftlig marknadsplan. Skall man som exempel starta en frisörsalong eller en byggfirma är marknadsplanen inte så viktig. Detta eftersom det i dessa fall är ganska klart vad företaget skall driva för verksamhet. Ena småföretagaren i min undersökning som bokför har inte en skriftlig marknadsplan och har aldrig haft det heller. Den andra småföretagaren som utgick från en vision och inte var lika säker på sin strategiska inriktning har en skriftlig marknadsplan som hon har gjort i startningskede.

Småföretagarna i min undersökning lägger upp mål eftersom det är motiverande att ha något att sträva efter. Det finns dock inte alltid resurser att ta till åtgärder gällande målen. Hur skulle det gå om företagarna skulle ta sig tid till möjliga åtgärder gällande målen? Skulle det i sin tur leda till att den strategiska inriktningen skulle ändras? Hur skulle de gå med positioneringen?

Varför satsar småföretagarna i min undersökning inte desto mera på SWOT- analysen? Det förvånar mig. Forsström och Rappe anser SWOT- analysen vara ett bra redskap eftersom företagarna skapar en helhetsbild av företaget. Satsar småföretagarna inte dess mera på SWOT- analysen för att de får en helhetsbild då de gör de andra delarna av marknadsplanen? Ena småföretagaren hade gjort SWOT- analysen i startningsskede men andra småföretagaren endast till en del.

Jag var intresserad av att veta om det finns företag som startar utan en marknadsplan och det finns det faktiskt. Ett företag klarar sig utan marknadsplan och en marknadsplan är inget måste. Ifall ett företag har marknadsplan eller inte kan bero på verksamheten företaget driver. Att ett företag nödvändigtvis inte behöver en marknadsplan var en överraskning för mig efter att jag läst litteratur kring marknadsplanen. Jag hade på något sätt väntat mig att alla faktiskt har en marknadsplan. Men hur är det då, ser alla företags marknadsplan likadan ut? De flesta marknadsplaner innehåller i stora drag samma delar. Det finns massor med litteratur som beskriver vad en marknadsplan skall innehålla och hur den skall vara strukturerad. Det som intresserade mig var ifall en marknadsplan måste innehålla alla de delar som litteraturen beskriver? Jag kom fram till att man inte behöver ha med alla delar i en marknadsplan. Man kan satsa på samtliga delar om man så vill, dessutom kan man i ett senare skede uppdatera marknadsplanen om man så vill. En marknadsplan kan se väldigt olika ut, den kan faktiskt vara allt från en A4 till en hel bok. Marknadsplanen kräver en massa tid och de småföretagare jag undersökt har inte resurser att göra alla de delar som litteraturen beskriver att en välstrukturerad marknadsplan skall innehålla. Men hur är det då när litteraturen säger att en marknadsplan skall uppdateras med jämna mellanrum, fungerar detta? Jag kom fram till att uppdateringen av marknadsplanen nog inte fungerar, småföretagarna i min undersökning har inte resurser till denna del. Att uppdatera tar mycket tid och småföretagare har inte resurser till alla de delar som litteraturen beskriver.

## Källförteckning:

Andberg, L. & Eliasson, B. 2008. Marknadsplanen. Malmö: Liber.

Arbets- och näringscentralen, 2009. 13 uppl. Starta eget företag: Praktisk handledning. Helsingfors : Edita.

Bryman, A. 2002. 1:5 uppl. Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber AB.

Eliasson, B. & Kolár C. 2006. Marknadsplanen- Praktisk handledning för marknadsplanerare. Malmö: Liber.

Expowera. Handlingsplan.

[http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/marknadsplan\\_handlingsplan.htm](http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/marknadsplan_handlingsplan.htm) (Hämtat: 19.10.2010).

Fejes, A. & Thornberg, R. 2009. Handbok I kvalitativ analys. Stockholm: Liber.

Kasvava hevosala- selvitysraportti.( 2007). Laurea- ammattikorkeakoulu.

Kvalitativ metod

<http://kvalitativmetod.webs.com/> (Hämtat: 29.10.2010).

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava.

Raseborgs Företagskuvös

<http://foretagskuvos.raseborg.fi/> (Hämtat: 13.11.2010).

Raseborgs Näringslivscentral Ab.  
<http://www.raseborg.fi/foretag/rnc> (Hämtat: 12.11.2010)

Strategic Management Institute. Framgångsrik marknadsplan.  
<http://www.s-m-i.net/pdf/Affarsstrategi%20051020.pdf> (Hämtat: 15.5.2010).

Tulkki, H. Vakkuri, M. 2001. Företagaren. Tammerfors: Tammer- Paino Oy.

## **Bilaga 1**

### **INTERVJUGUIDE/ Småföretagare**

#### **Situationsanalys och Positionering**

- Gjorde du en situationsanalys för att få en bild av nuläget?
- Hur gjorde du situationsanalysen?
- Funderade du ut din marknad?
- Ifall så hur gick du tillväga?
- Analyserade du din marknad?
- Gjorde du upp målgrupper för din marknad?
- Gjorde du en konkurrentanalys?
- Analyserade du omvärldsfaktorer som kan påverka företaget?
- Hur såg konkurrentanalysen ut?
- Hur gjorde du konkurrentanalysen?
- Jämförde du dina produkter med konkurrenternas?
- Hur jämförde du den?
  
- Har du positionerat dig?
- Hur konkret har du positionerat dig?
- Ifall du har så varför har du gjort det? Varför har du inte gjort det?
- Har du funderat vilken roll du har på marknaden? Marknadsledare, utmanare,....
- Har du funderat på dina huvudkonkurrenter?
- Har du funderat på en konkurrensmedels mix som passar just ditt företag?
- Hr du gjort upp konkurrensmedels mix på kortsikt, långsikt eller båda?
- Har du funderat på dina starka sidor mot konkurrenternas?
- Har du funderat på dina svaga sidor mot konkurrenternas?
- Har du funderat på möjliga åtgärder gällande de svaga sidorna?

#### **Strategisk inriktning och mål**

- Hade du en klar och tydlig strategisk inriktning då du började som företagare?
- Satte du upp strategiska mål? Varför eller varför inte?
- Funderade du på vart du är på väg och hur du skall komma dit?
- Planerade du noggrant?
- Hur jobbade du med din strategiska inriktning?
- Helt konkret hur arbetade du när du skrev ner din affärsidé?
- Arbetar du enligt affärsidén du skrivit ner?
- Brukar du fundera på ifall din affärsidé ännu är gällande?
- Brukar du uppdatera din affärsidé?

- Har du lagt upp mål för dig? Långsiktiga? Kortsiktiga?
- Har du funderat på åtgärder för att nå dessa mål?

## **Handlingsplan**

- Har du en handlingsplan?
- Hur har du gjort den?
- Varför har du gjort den?
- Har du bearbetat alla saker som ingår i handlingsplanen? Varför? Varför inte?
- Hur konkret har du arbetat med den?
- Har du skrivit ett produktprogram?
- Hur ser det ut?
- Har du jämfört ditt produktprogram med konkurrenternas?
- Hur har du gjort det?
- Brukar du uppdatera dina produkter?
- Har du en plan hur du uppdaterar dina produkter?
- Har du tänkt på kundnytta?
- Hur har du tänkt på kundnytta?
- På vilket sätt jobbar du med kundnytta?

Vilka delar har du gjort och varför eller varför inte? Hur har du gjort dem?

- Valt konkurrensmedel.
- Räknat hur företaget når det högsta resultatet.
- Fokuserat.
- Prioriterat.
- Följt upp de aktiviteter du genomför.
- Använt ifall möjligt mätbara mål.
- Gjort aktiviteterna i rätt ordning och tid.
- Valt vem som är ansvarig och för vilka aktiviteter.

## **Uppföljning**

- Gör du uppföljning, varför eller varför inte?
- Hur gör du uppföljning?
- Hur ofta gör du uppföljning?
- Gör du riskanalys?
- Planerar du hur du skall försöka förebygga risker?
- Funderar du färdigt på åtgärder ifall det sämsta skulle hända?
- Har du gjort en SWOT analys på din marknadsplan?
- Hur gjorde du SWOT analysen?
- Vad kom du fram till i SWOT analysen?
- Har du gjort SWOT analysen på något annat? Exempelvis möjligheter för en produkt?



## Bilaga 2

### INTERVJUGUIDE / Näringslivscentralen och Företagskuvös

- När brukar företagare reservera tid till er, räcker det med en vision?
  - Vad går ni igenom med nya företagare?
  - Finns det något speciellt företagare brukar tänka på?
  - Frågar företagare mycket råd av er?
  - Följer ni upp hur processen framskrider?
  - Brukar ni direkt säga ifall idén inte verkar fungerande?
  - Brukar företagare ha någon del av marknadsplanen klar då de kommer till er?
- 
- Hur ser processen ut när man startar ett företag?
  - Vilken slags planering gör man?
  - Gör man planeringen själv eller hjälper ni med den?
  - Har ni färdiga botten hur en marknadsplan skall se ut?
  - Använder små och stora företag samma botten när det gör upp sin marknadsplan?
  - Använder ni en marknadsplan och går igenom alla delar i den?
  - Vilken del brukar företagare speciellt satsa på?
  - Finns det någon mindre viktig del?
  - Brukar företagare ha med alla delar i marknadsplanen?
  - Vad är svårt i marknadsplanen för företagare?
  - Brukar företagare följa sin marknadsplan?
  - Brukar marknadsplanen vara lika viktig för både små och stora företag?
  - Brukar företag använda marknadsplanen som en grund då de gör beslut?
- 
- Brukar företagare uppdatera sin marknadsplan med jämna mellanrum?
  - Kräver ni att man uppdaterar den?
  - Brukar ni göra SWOT- analys på marknadsplanen?
  - Har du några goda råd att ge nya företagare?