

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för Hospitality
Management

AFFÄRSPLAN VID STARTANDE AV EGET FÖRETAG

Sundelin, Anna-Maria



2020:17

Datum för godkännande: 13.05.2020
Handledare: Samu Mäkelä

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Hospitality Management
Författare:	Anna-Maria Sundelin
Arbetets namn:	Affärsplan vid startande av eget företag
Handledare:	Samu Mäkelä
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

I mitt examensarbete skriver jag om vad en affärsplan innehåller och hur startandet av eget företag går till. Bakgrunden och syftet med arbetet är att ta reda på teorin bakom affärsplanen och hur brett respondenterna hade planerat inför inledande av företagsverksamheten samt hur svårt de upplevde de olika områdena.

Resultatet baseras på följande frågeställningar: Hur omfattande var planeringen inför inledande av företagsverksamheten? Och hur svåra uppfattade företagarna de olika områdena inom företagandet vara? I arbetet tillämpas teorierna kring affärsplanen: nulägesanalys och affärsidé, strategi och marknadsföring samt produktion, personal och ekonomi.

Undersökningen är gjord enligt en kvalitativ undersökningsmetod i form av strukturerade intervjuer.

Resultatet visar att respondenterna hade funderat på flera av delarna, även om man inte hade skrivit ner dem i affärsplanen. Det kommer också fram att man generellt inte kunde se vilka delar som var svårare än andra.

Nyckelord (sökord)

affärsplan, nulägesanalys, affärsidé, strategi, marknadsföring, produktion, personal, ekonomi

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2020:17	1458-1531	Svenska	61 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
11.05.2020	13.05.2020	13.05.2020

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Hospitality Management
Author:	Anna-Maria Sundelin
Title:	Business Plan when Starting a Business of One's Own
Academic Supervisor:	Samu Mäkelä
Technical Supervisor:	

Abstract

In my thesis I write about what is a business plan and how to start a company of one's own.

The background and my purpose of the work is to find out the theory behind the business plan and how broadly the respondents had planned before the start of the business operations and how difficult they experienced different areas to be.

The result is based on the following question: How extensive was the planning before the start of the business operations? And how difficult did the entrepreneurs find the different areas of business?

Theories I am using regard the business plan: current situation and business concept, strategy and marketing, and production, staff and finance.

The survey was conducted according to a qualitative survey method in the form of structured interviews.

The results show that respondents have nevertheless considered several of the parts, even though they have not been written down in the business plan. It also emerges that one could not determine which sections that were more difficult than others.

Keywords

business plan, current analysis, business concept, strategy, marketing, production, staff, finance

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2020:17	1458-1531	Swedish	61 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
11.05.2020	13.05.2020	13.05.2020

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Teoretisk referensram	7
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Arbetets struktur	8
1.7 Definitioner	8
1.7.1 Affärsplan	8
1.7.2 Produkt	9
2. METOD OCH URVAL	10
2.1 Kvalitativ undersökning	10
2.2 Strukturerad intervju	10
2.3 Bekvämlighetsurval	11
3. KORT INTRODUKTION AV FÖRETAGEN SOM BLEV INTERVJUADE	12
3.1 Företag 1	12
3.2 Företag 2	12
3.3 Företag 3	13
4. NULÄGESANALYS OCH AFFÄRSIDE	14
4.1 Affärsidé, vision och värden	14
4.1.1 Affärsidé	14
4.1.2 Vision	15
4.1.3 Värderingar	15
4.2 Omgivningsanalys	15
4.2.1 Yttre miljö	16
4.2.2 Inre miljö	18
5. STRATEGI OCH MARKNADSFÖRING	20
5.1 Strategi	20
5.1.1 Michael Porters teori om tre grundläggande konkurrensstrategier	20
5.2 Segmentering, målgrupp och kundens köpbehov	23
5.2.1 Segmentering	23
5.2.2 Hur segmenterar man?	23
5.2.3 Positionering	25
5.2.4 Kundens inköpsbeteende och motiv	26
5.2.5 Inköpskedjan	26
5.3 Marknadsföring och åtgärder	28

5.3.1 Marknadskommunikation	28
5.3.2 Produkter och tjänster	30
5.3.3 Pris	31
5.3.4 Tillgänglighet	33
6. PRODUKTION, PERSONAL OCH EKONOMI	34
6.1 Produktion och personal	34
6.1.1 Produktion	34
6.1.2 Personalplanering	35
6.2 Lönsamhet och beräkningar	35
6.2.1 Kritisk punkt	36
6.2.2 Resultatbudget	37
6.2.3 Likviditetsbudget	38
6.2.4 Investeringsbudget	39
6.3 Risker och förberedelse	40
6.3.1 Riskanalys	41
6.3.2 Riskklassificering	41
6.3.3 Hur man hanterar risker	41
7. EMPIRI, RESULTAT OCH ANALYS	43
7.1 Intervjuszvaren	43
7.2 Analysen	50
7.2.1 Nulägesanalys och affärsidé	50
7.2.2 Strategi och marknadsföring	51
7.2.3 Produktion, personal och ekonomi	53
7.3 Reliabilitet och validitet	55
8. SLUTSATS	57
8.1 Förslag till vidare forskning	58
KÄLLOR	59
BILAGOR	62

1. INLEDNING

I kapitlet kommer jag att beskriva bakgrunden för uppsatsen och förklara hur den är uppbyggd samt hur arbetet har genomförts. Detta är ett inledande kapitel för arbetet som beskriver vad uppsatsen undersöker samt vilka aspekter och frågor som har lämnats utanför. I kapitlets slut finns definitioner av de mest väsentliga begreppen.

1.1 Bakgrund

Jag har valt att undersöka hur man planerar att starta eget, eller då när man tar över en befintlig logiverksamhet. Tack vare mina studier inom Hospitality Management känns detta som ett naturligt val. Logiverksamhet som helhet är också väldigt intressant på grund av sina många avdelningar och möjligheter. Som helhet kan logiverksamhet inbegripa verksamheter som till exempel restaurang, nattklubb eller bar, rum, konferensavdelning, reception, marknadsföring, housekeeping, fastighetsskötsel med mera, men också samarbete med andra aktörer vilket möjliggör tilläggstjänster för kunder. Olika komponenter gör hotellet till en komplex affärsverksamhet som kräver mycket kapital vilket höjer risken för investeraren eller entreprenören.

Logiverksamheten på Åland har studerats och analyserats och de forskningsresultaten visar klara siffror på vilken betydelse logiverksamhet har för Åland. Till exempel var landturismens bidrag till den åländska bruttonationalprodukten (BNP) cirka 2,9 procent år 2018. Samma år använde och lämnade endast turisterna cirka 105 miljoner euro inklusive mervärdesskatt på Åland. Av dessa pengar spenderades 31 procent inom logi ("Turismens samhällsekonomiska betydelse för Åland 2018 | Ålands statistik- och utredningsbyrå", u.å.).

Enligt Ålands statistik- och utredningsbyrå (ÅSUB) rapporterade år 2018 15 hotell uppgifter om antal gäster samt övernattningar månatligen. Enligt dessa uppgifter hade Åland ca. 205 000 hotellövernattningar år 2018 (Åsub, 1/2019, s. 13). Branschen är väldigt personalintensiv och personalkostnaderna inom hotell och restaurang ligger på 35 procent av omsättningen (Åsub, 2019, s. 24).

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka hur omfattande verksamhetsplaner hårbäringsföretagarna gör upp innan verksamheten inleds. Detta gäller både företagare som startat eget och företagare som tagit över ett befintligt företag. Det andra syftet med arbetet är att ta reda på vad företagarna ansåg vara svårt vid startande eller övertagande av företagen.

1.3 Frågeställningar

I samband med processen att starta eget företag kan flera olika problemsituationer och frågor uppstå. Det är bra att tänka igenom dessa innan verksamheten inleds. Frågorna kan handla om finansiering, marknadsföring, personalfrågor, riskhantering, ekonomistyrning, valet av bolagsform, produktutveckling och så vidare. De kan till och med handla om huruvida företagaren i fråga har de rätta personliga egenskaperna och färdigheterna för att lyckas med verksamheten.

I detta arbete kommer jag att titta lite närmare på följande två frågor:

1. Hur omfattande var planeringen inför inledande av företagsverksamheten?
2. Hur svåra uppfattade företagarna de olika områdena inom företagandet vara?

1.4 Teoretisk referensram

Jag är intresserad av olika affärsplaner och kommer att presentera vilka drag dessa har gemensamt. Dessa särdrag kommer att fungera som min referensram.

Jag jobbar utifrån boken Hyvä Liiketoimintasuunnitelma av Johannes Hesso Kauppakamari 2015. Boken går igenom 9 olika delar som en bra affärsplan bör innehålla.

Dessa är:

- affärsidé
- omgivningsanalys
- strategi
- segmentering och målgrupp
- marknadsföringsmål och åtgärder
- personligt försäljningsarbete

- produktion och personal
- företagets lönsamhet och beräkningar
- risker och förberedelser för dem

1.5 Avgränsningar

Avhandlingen kommer endast att undersöka hårbärgerande företag i Ålands och Åbolands skärgård. Ur boken *Hyvä Liiketoimintasuunnitelma* av Johannes Hesso Kauppakamari 2015 kommer jag att utesluta avsnitten om personligt försäljningsarbete. Jag kommer inte heller att skriva om marknadsföringsmål, jag skriver istället om marknadskommunikationen. Jag har valt att inte fördjupa mig i olika sätt att finansiera företag eller i olika bolagsformer.

1.6 Arbetets struktur

Arbetet är indelat i fyra delar, varav den första delen innehåller kapitel 1, 2 och 3 där grunderna för arbetet går igenom, det vill säga frågeställning, bakgrund och undersökningens metod samt en kort presentation av företagen som blev intervjuade.

Den teoretiska delen är delad i kapitel 4, 5 och 6. Alla kapitel innehåller flera underrubriker som hänger samman med kapitlen, detta för att förtydliga och underlätta genomgång i den teoretiska delen.

Efter detta kommer kapitel 7 som innehåller själva undersökningen och genomgång av svaren samt diskussionen för undersökningens reliabilitet och validitet. Den sista delen innehåller resultat och sammanfattning. Slutligen presenteras samlade källor och bilagor.

1.7 Definitioner

1.7.1 Affärsplan

Affärsplan är en beskrivning av vad företaget är idag och vart det vill nå. Den sammanfattar hur företaget ska arbeta konkret under kommande år för att fullgöra sin affärsidé (Jansson, Ekström, & Fagerfjäll, 2006, s. 138).

Fokus i affärsplanen ligger på själva verksamheten. Den bidrar med riktlinjer och fungerar som en handbok för ledningen, styrelsen och personalen. För utomstående bevisar den att idéerna är realistiska och att prognosen bygger på mätbar fakta (Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige, 2004, s. 7).

Första affärsplanen bör läggas upp då företaget bildas. Den beskriver utmärkt för till exempel investerare och leverantörer hur affärsidén ska förverkligas (Jansson m.fl., 2006, s. 138).

1.7.2 Produkt

Med ordet *produkt* avses både fysiska produkter och service-produkter (Hesso, 2015, s. 109).

2. METOD OCH URVAL

Metod är ett redskap som används för att lösa problem och upptäcka ny kunskap. White Riley (1963) beskriver metod enligt följande: "Samhällsvetenskaplig metod omfattar både organisering och tolkning av information som hjälper oss att få en bättre förståelse av samhället" (White Riley, 1963) (Holme, Solvang, & Nilsson, 1997, s. 13).

I mitt arbete ämnar jag ta reda på hur man teoretiskt skriver en affärsplan då man startar ett eget hårbäringsföretag samt undersöka hur företagaren har upplevt processen. Jag har valt att genomföra en kvalitativ undersökning. Som metod använder jag strukturerad intervju. Intervjufrågorna kommer att basera sig på affärsplaneringens teorier. Undersökningen kommer att omfatta endast hårbäringsföretag. Undersökningens objekt har valts genom bekvämlighetsurval. Begrepp som kvalitativ undersökning, strukturerad intervju samt bekvämlighetsurval beskrivs närmare i detta kapitel. Alla intervjuer har spelats in och nedtecknats. Nedskrivna frågor finns tillgängliga som bilaga.

2.1 Kvalitativ undersökning

Kvalitativ och kvantitativ undersökning, eller forskning, är metoder som används för att samla in information om omvärlden. Även om båda har samma syfte kan man förenklat säga att den kvantitativa metoden omvandlar samlad data till numerisk form såsom siffror och mängder medan den kvalitativa metoden istället använder vetenskapliga metoder för att samla in och tolka löpande text. I den kvalitativa metoden inverkar därmed forskarens egna uppfattning och tolkning av olika sammanhang (Holme m.fl., 1997, s. 76–78). Den kvalitativa metoden används för att samla in information för att förstå djupare och mer komplexa problem inom ämnet som studeras (Holme m.fl., 1997, s. 14).

2.2 Strukturerad intervju

Definitionen av en strukturerad intervju är att alla intervjufrågor och följdfrågor är bestämda i förväg. I praktiken frågar man alla kandidater exakt samma frågor och följdfrågor. Även bedömningarna är förutbestämda. Fördelen med denna typ av intervju är att resultaten lätt kan jämföras med varandra vilket ger hög träffsäkerhet. Nackdelen är att intervjun kan upplevas

som ganska opersonligt eftersom den följer en förutbestämd struktur ("3 intervjutekniker – vilken väljer du? | Academic Work", u.å.).

2.3 Bekvämlighetsurval

Bekvämlighetsurval betyder att undersökningsobjekten är valda enligt vilka som har varit närmast till hands samt vad som har passat för forskaren. Denna metod passar ypperligt för mindre undersökningar eftersom den är både tids- och kostnadseffektiv ("Forskningsstrategier", u.å.).

3. KORT INTRODUKTION AV FÖRETAGEN SOM BLEV INTERVJUADE

I kapitlet kommer jag att beskriva vilka företag som intervjuades. Informationen som ges om företagen är densamma för att en jämförelse av olika aspekter lättare ska kunna göras.

Alla intervjuade företagen har gemensamt att de befinner sig i en ö på Åland eller Åbo skärgård och har startat sin verksamhet inom de senaste 15 åren. Alla driver en restaurang i samband med boendet. Alla intervjuade är anonyma.

3.1 Företag 1

Ägaren är en kvinna som har jobbat inom branschen över 20 år före hon blev egen företagare. Hennes modersmål är estniska men intervjun gjordes på finska. Allt som allt har hon jobbat som egenföretagare i sex år. Detta är hennes andra logiverksamhet. År 2017 drev hon nuvarande logi verksamhetens restaurang. Hon blev tillfrågad att ta över också själva värdshuset i början av året 2018 och hade knappt en och en halv månad tid att bestämma sig om hon ville ta över logi verksamheten som helhet. Hon nämner att hon inte hade tid att planera, men litade ändå på sina kunskaper på grund av sin tidigare yrkeserfarenhet. På värdshuset jobbar året om hon och hennes man. På sommaren, vilket är deras säsong, anställer de två och halv personer till. Ägaren anser, att restaurangen har många konkurrenter, men att de sticker ut från mängden med en bra prissättning. Vårdshus har en landsbygdsromantisk stil med 17 rum. Deras typiska gäster är familjer, cyklister, motorcyklister och olika grupper som till exempel lägerskolor.

3.2 Företag 2

Ägaren är en kvinna som har jobbat som egen företagare sedan 2018. Hon är utbildad humanist och jobbat med kommunikation och PR i 20 år. Hon berättar att hon inte hade någon erfarenhet av branschen från förut, men att hon och hennes man har rest mycket och visste vad de ville. Hon jobbar tillsammans med en anställd och värdshuset har sex rum. Kundgruppen är människor som tycker om ställen som är lugna, vackra och sköna, en plats

där man kan koppla av, eller göra något på naturens villkor och såna kunder som älskar god mat. Deras typiska kundgrupp är par.

3.3 Företag 3

Ägaren är en man som har jobbat som egenföretagare sedan 2003. Han är utbildad forstmästare och jobbade tidigare med skogsbruk. Han har även jobbat som chef i utvecklingsprojekt i skärgårdarna i Stockholm, Åland och Åbo. Han tog över nuvarande företag 2006 och har drivit det ända sen dess. Företag innefattar hotell, restaurang, butik och gästhamn. Han jobbar mestadels ensam, ibland får han hjälp av andra. I juli ökar personalantalet upp till 12-14 personer. I hotellet bor typiskt cyklister, motorcyklister och ibland bilresenärer. I restaurangen och i hamnen är den typiska kunden båtturist.

4. NULÄGESANALYS OCH AFFÄRSIDE

I kommande kapitel beskrivs teorierna inom affärsidé, vision och värderingar. Vidare förklaras teorierna om omgivningsanalys som hjälper i en nulägesanalys. Omgivningsanalys delas in i yttre- och inre miljö. Kapitlet beskriver i sin helhet vad företaget baserar sig på och varför företaget grundades.

4.1 Affärsidé, vision och värden

4.1.1 Affärsidé

Affärsidén består av tre delar: behov, målgrupp och unik spetskompetens. Begreppet behov konstaterar ett huvudsakligt behov medan målgrupp beskriver den grupp av människor som ger uttryck för detta behov. Unik spetskompetens ämnar beskriva: “Det man gör och som (helst) ingen annan gör” (Dahle, Holm, & Dagestad, 2012, s. 38–45).

Affärsidén kan beskrivas kort med hjälp av tre frågor (Hesso, 2015, s. 24):

- Vad?** Det vill säga vad är det som företaget producerar, varor eller tjänster?
Hur? Det vill säga, hur gör man produkten eller tjänsten tillgänglig för kundens kännedom och för inköp?
Till vem? Hur företaget skiljer sig från massan då det riktar sig till tilltänkt kundsegment.

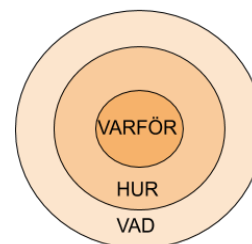
The Golden Circle är Simon Sineks teori om varför vi väljer ett visst företag framom andra. Han menar att företagen kan få mycket mer i utbyte om de börjar kommunicera med sina kunder med frågan “varför” snarare än “vad”. Sinek menar att detta tankesätt skapar mer framgångsrika ledare och att företagare inspirerar till action istället för tvång (Sinek, 2009, s. 42).

I det stora hela handlar det inte om själva företaget utan individen själv. Sinek menar att människan vill vara en del av något hon tror på. När företaget kommunicerar ett “varför” till sina kunder, skapar det känslor i kundens limbiska system, samma del av hjärnan som får oss att ta köpbeslut som “känns” bra och som är i linje med våra värderingar, se figur 1 (Sinek, 2009, s. 63).

Varför man gör det man gör. Vad är meningen med att företaget finns?

Hur man gör det,

Vad man gör (Sinek, 2009, s. 43).



Figur 1. Simon Sineks The Golden Circle (Sinek, 2009, s. 41)

4.1.2 Vision

Vision är en drömbild som inspirerar till handling. Den är annorlunda, utmanande och väcker fantasi. Visionen växer fram genom en livlig fantasi i kombination med drömmar, den måste dock vara något som man tror på (Forslund, 2016, s. 57–58). Visionen ger en riktning för att ge inspiration som företaget samt anställda sedan styrs efter (Dahle m.fl., 2012, s. 39).

Mål i sin tur beskrivs som konkret och mätbart. Det svarar på frågorna: hur mycket, när och vad är det man vill uppnå? Det är enklare att motivera personalen om de vet målet (Dahle m.fl., 2012, s. 39–40). Mål kan också påverka negativt, genom att skapa prestationsångest eller få målet att kännas onåbart. Därför är det viktigt målet formuleras klokt (Forslund, 2016, s. 37).

4.1.3 Värderingar

Värderingarna inom företaget är som regler för hur man jobbar mot sin vision. Värderingarna har blivit speciellt viktiga på 2000-talet. Om företaget inte fullföljer eller respekterar sina egna värderingar kan det bli början på slutet. Det är viktigt att hålla fast vid sina värderingar i allt man gör. Värderingar är viktiga för anställda, kunder, samarbetspartners, konkurrenter och andra intressenter. Vem vill vara med i ett värdemässigt stabilt företag? Affärsrörelser av olika slag är en stor del av vårt samhälle, de sysselsätter arbetskraft och hämtar in pengar till samhället, men kan också dra ner hela kommuner i konkurs om de inte lyckas (Hesso, 2015, s. 38–29).

4.2 Omgivningsanalys

Alla organisationer, från enskilda företag till politiska partier och sjukhus, verkar i ett sammanhang. Därför är det, oavsett bransch, viktigt att man hänger med i vad som händer i omgivningen för att man ska förstå sitt sammanhang. Omvärldsanalys är en viktig metod för

att hitta nya möjligheter i en ständigt förändrad värld (Parment, 2015, s. 51). Omvärldens uppgift i en organisation är enligt Rohrbeck & Gemünden (2010) att identifiera ny teknik eller upptäcka nya behov hos kunden. Man kan skapa nya visioner, affärsmodeller eller se nya riktlinjer för organisationen. De menar att omvärldens uppgift är att kritiskt granska organisationen (Wahlström, 2015, s. 21). Omvärldsanalysens syfte är alltså att utveckla och leda organisationen. Meningen är att skapa den stora helhetsbilden (Parment, 2015, s. 51–52).

Man kan dela in omvärlden i invärlden, närvärlden och omvärlden enligt Wahlström (2015). Eller i makromiljö, vilket betyder organisationens globala marknadsmiljö (Parment, 2015, s. 57), och mikromiljö, vilket betecknar den lokala marknadsmiljön (Parment, 2015, s. 74). Hesso delar in begreppet omvärld i inre och yttre miljöer där inre miljö står för företaget och yttre står för allt som existerar omkring företaget (Hesso, 2015, s. 35–62).

4.2.1 Yttre miljö

Competitive intelligence (CI)

Competitive intelligence (CI) innebär att man samlar in och analyserar information för att hjälpa företaget att fatta beslut. Information samlas alltså om omvärlden som påverkar företaget, med andra ord närvärlden, vilken inbegriper: kunder, marknaden och konkurrenter. Detta lär företaget om omgivningen och branschen (Wahlström, 2015, s. 39–41).

CI är en bra metod för att hålla företaget aktivt medvetet om vad som händer i omgivningen, vilket är hjälpsamt då beslut ska fattas inom företaget. Vikten av att följa med vad som händer runt omkring företaget blir allt större i och med att världen utvecklas allt snabbare och blir allt mer komplicerad för var dag (Wahlström, 2015, s. 39–41).

Mikromiljön

Mikromiljön är företagets närmaste omgivning, med andra ord organisationen själv, leverantörer, kunder, konkurrenter och andra intressenter. Alla dessa har på ett eller annat sätt ett förhållande till och kontakt med företaget. Företaget bör därför ha ett klart och genomtänkt sätt att skapa och upprätthålla förhållanden med olika aktörer (Parment, 2015, s. 74).

I boken Mossberg & Sundström (2011) förklarar man mikromiljö genom att dela in den i fyra olika huvudgrupper. Dessa är: företaget, samhällsintressenter, affärspartners och konkurrenter. Företaget består av privata och/eller offentliga ägare och oftast också anställda. Samhällets intresse i företaget gäller till exempel kommunen, staten och media. Affärspartners inbegriper leverantörer och kunder samt eventuella återförsäljare. I sista gruppen, konkurrenter, finns de som tävlar om samma kunder inom samma marknad. Konkurrenter kan också samarbeta och hjälpa varandra (Mossberg & Sundström, 2011, s. 50–51).

Makromiljön

Makromiljön är företagets globala omgivning. I denna ingår demografisk, ekologisk, ekonomisk, kulturell, teknologisk, politisk och social omvärld. Företaget har inte möjlighet att påverka dessa faktorer men de kommer ändå att påverka företaget. Företaget kan agera genom att förändra sin egen organisation med nya förändringar som går i linje med förändringar som sker i makromiljön (Parment, 2015, s. 57–58). Makromiljön påverkar alltså hela samhället snarare än enskilda företag eller marknader (Mossberg & Sundström, 2011, s. 74).

PEST-modellen

PEST-modellen används för att förstå vad som händer i omgivningen. Man observerar trender inom fyra olika områden: **p**olitiska, **e**konomiska, **s**ociokulturella och **t**ekniska (PEST). Dessa trender sätts in i en tabell för att visa vilka som är mest sannolika samt vilka som kan få störst inverkan på företaget (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 52).

Modellen kan varieras på olika sätt. Genom att lägga till bokstaven E för ekologi/environment omvandlas PEST till STEEP. Genom att fler bokstäver läggs till skapas EPISTEM-modellen som inbegriper: **e**konomi och marknad, **p**olitik, **i**nstitutioner och organisationer, **s**ociala förändringar, **t**eknik, **e**kologi, **i**agstiftning och **m**edia (Wahlström, 2015, s. 67).

PEST-modellen är en checklista för att identifiera centrala faktorer i omgivningen och hur dessa påverkar företaget. Modellen kan också användas som ett verktyg för att identifiera

kritiska och centrala element i omgivningen. PEST-modellen används för att skapa förståelse för vilka krafter som skapar förändring i olika riktningar (Roos, Roos, & Von Krogh, 2004, s. 98).

4.2.2 Inre miljö

När man analyserar en organisations inre miljö är meningen att analysera organisationens uppbyggnad och resurser. Inre miljö betyder företaget själv och kan delas i materiella och immateriella kapital. Man analyserar alltså hur organisationen kan bemöta omvärldens hot och möjligheter. Dessa kalkyleringar och analyser förbereder företaget för olika hotbilder. Noggrant gjorda beräkningar och analyser ger en realistisk bild som används för att övertyga finansiärer. En korrekt utförd analys avslöjar var företaget kan göra nedskärningar, outsourca eller vilka områden det lönar sig att satsa på och vad som skänker kunden mervärde (Hesso, 2015, s. 61–62).

Business intelligence

Business intelligence (BI) är en samling av olika digitala processer, metoder, tekniker, system och applikationer. Målet är att skapa information som stöder företaget i beslutsfattandet. Meningen är att använda organisationens egen data och information från olika digitala källor och omvandla denna till användbar data som analyseras på olika sätt för att ge svar på olika frågor eller för att utveckla nya affärsmöjligheter (Wahlström, 2015, s. 26–28).

Företagskultur

Företagskultur beskriver hur människor i samma organisation agerar på ett liknande sätt. De har liknande målsättningar, normer och värderingar. Kulturen speglar deras värderingar och företags historia, den ger mening samt stabilitet åt organisationen. Det är viktigt att undersöka företags kultur för att se förutsättningar för konkurrensfördelar. Företags interna klimat beskriver interna relationer, målsättningar och dagliga rutiner. Det interna klimatet påverkar kunder och deras upplevelse av servicen de får (Grönroos, 2015, s. 395–396).

SWOT-analys

SWOT kommer från engelskans Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. Denna analysmetod är ett bra verktyg för att samla in information för att skapa sig en helhetsbild av nuläget. Man delar in analysen i en intern och en extern del. Detta betyder att organisationens resurser jämförs med organisationens omgivning. Företagets styrkor och omgivningens möjligheter ger en positiv bild och hjälper företaget att uppnå sina uppsatta mål.

Omgivningens hot och företagets svagheter berättar vilka faktorer som skapar utmaning då det kommer till att nå målet (Mossberg & Sundström, 2011, s. 367–368).

SWOT-analysen kan också ses som problematisk i och med att faktorerna kan bli väldigt rörliga medan analysen är statisk. Den tar inte i beaktande att en faktor kan vara både en svaghet och en styrka eller i vissa fall ingendera, endast en omständighet att beakta. Hotbilder kan med tiden också omvandlas till möjligheter. En faktor som är ett hot för ett företag, är en möjlighet för ett annat. Swot analysen får också kritik för att de som sammanställer analysen redan är medvetna om faktorerna. Den beskriver därför inte den verkliga världen, utan speglar istället sammanställarens uppfattning om världen (Parment, 2015, s. 57).

5. STRATEGI OCH MARKNADSFÖRING

I kapitlet kommer jag att beskriva ordet strategi och vad det innebär. Jag har valt att bekanta mig med Michael Porters teori om grundläggande konkurrensstrategi. Marknadsföringen beskrivs först genom kunden det vill säga tar upp segmentering, målgrupp och att förstå kundens behov, sedan förklaras marknadsföring och åtgärder. I detta kapitel förklaras teorin bakom produkt och pris.

5.1 Strategi

Strategin har fyra huvudprinciper. Dessa är (Roos m.fl., 2004, s. 29–31):

1. Företaget jobbar hårt för att maximera vinsten
2. Strategin är ett planerat, rationellt och kreativt handlingsätt för att maximera vinsten i en komplex konkurrenssatt miljö
3. Strategin syftar till bra kontakt mellan organisationen och dess omgivning
4. Eftersom omgivningen och företaget är dynamiska och i ständig förändring måste strategiprocessen vara kontinuerlig.

Många konkurrensfördelar skapar mervärde, utifrån vilket man kan skapa ett system som producerar mervärde. Strategi är en spelplan som används för att skapa upplevelser för kunden. Strategins plats i affärsmodellen kan förklaras genom att vision är vad företaget strävar efter, värden är spelregler och strategi är spelplaneringen. Till exempel: ekonomi, marknadsföring, tjänsteproduktion, Human Resources, IT samt en ledning som genomför strategin. Strategin implementeras alltså i olika delar av affärsplanen (Hesso, 2015, s. 84).

5.1.1 Michael Porters teori om tre grundläggande konkurrensstrategier

Konkurrensen på marknaden är hårdare än någonsin. Företag som har en klar strategi som grundar sig på de fundamentala konkurrensstrategierna klarar sig bättre än de som tar den gyllene medelvägen. Dessa försöker vara bra på allt men landar tyvärr i att de inte är speciellt bra på något. I boken Kotler & Armstrong Gary With Opresnik (2018) beskrivs Michael Porters teori om tre grundläggande konkurrensstrategier. Dessa är: kostnadsledarskap,

differentiering och fokusering, presenterad i figur 2 nedan (Kotler & Armstrong Gary With Opresnik, 2018, s. 542–551).

Kostnadsledarskap

Då ett företag har jobbat med principen kostnadsledarskap har kostnaderna i produktionen analyserats och minimerats vilket möjliggör lägre priser för kunderna. Företaget som har valt kostnadsledarskap förklarar i sin affärsplan varför deras kund uppskattar ett billigare pris och accepterar därför enklare och mer automatiserad service. I de fall där kunden vill betala för servicen finns möjligheten att betala extra. Service kan lättare bli en konkurrensfördel för ett litet företag än för ett stort (Hesso, 2015, s. 80–81).

Kostnadsledarskap kan i vissa fall förändra hela industrin. Låga kostnader tvingar företag att tänka ut nya sätt att producera vilket kan leda till kostnadseffektiva lösningar för produktionen som med tiden förändrar hela industrin (Porter, 1980, s. 36).

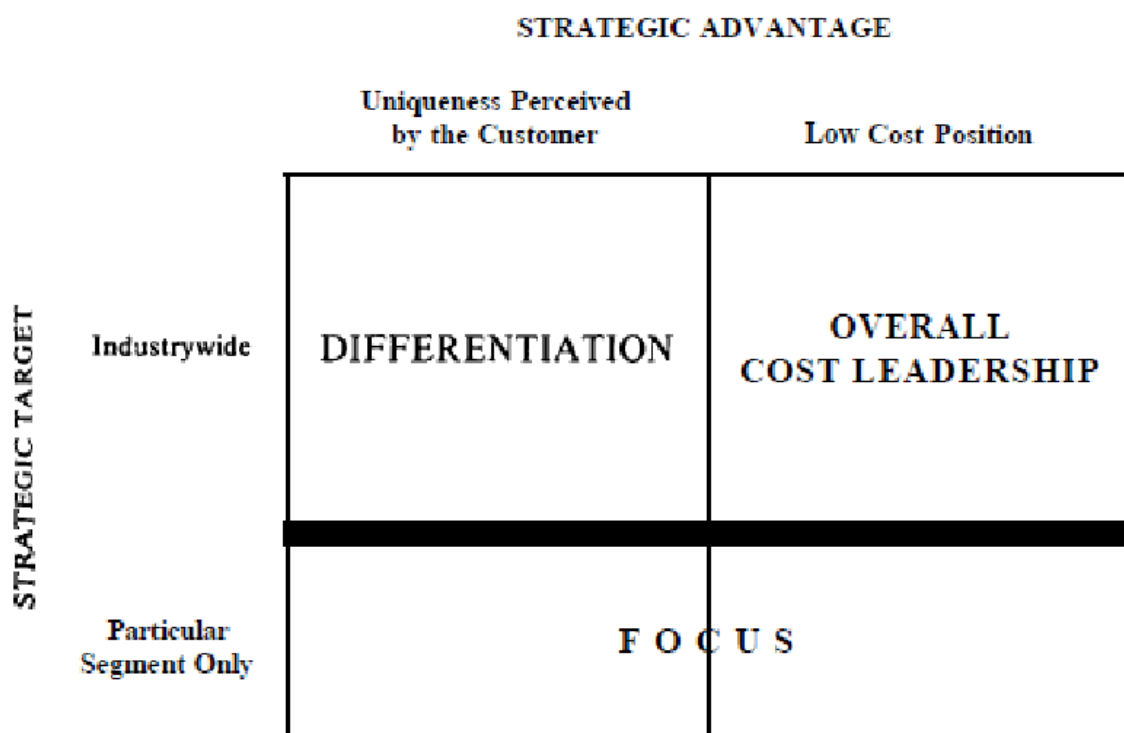
Differentiering

Företag som lagt upp en differentieringsstrategi har som mål att ses som ledande inom sin kategori. Företagets strategi är att komma med individuella produkter och marknadsföringsprogram till ett rimligt pris (Kotler & Armstrong Gary With Opresnik, 2018, s. 551). Porter själv skriver att differentiering kan skapa unika produkter eller service. Uniciteten kan handla om ett visst område inom vilket man är ledande i sin egen kategori. Avsikten är inte att ignorera kostnader, men dessa ligger inte i fokus. Porter menar att man genom denna strategi kan få mera inkomster än medeltalet. Detta för att kunderna inte har en prispreferens för liknande produkter vilket medför att företaget inte behöver använda sig av det lägsta priset för att nå konkurrensfördel. Risken finns dock att vinsten inte blir så stor om produktionen, undersökningar eller produktutvecklingen har varit kostsam. Strategin är inte användbar i kategorier där priserna redan är låga och konkurrenterna har liknande priskategorier (Porter, 1980, s. 37–38).

Fokusstrategi

Porter menar att fokusstrategin är aktuell för ett företag som vill rikta sig till en speciell kundgrupp. Det lönar sig för företaget att välja att använda differentiering eller kostnadsledarskap, eller båda. Det finns en chans att företaget som använder sig av fokusstrategi kan få mera inkomster än medeltalet. Fokusstrategi fungerar bra om branschen är svår att ersätta eller om konkurrensen är svag. Ett exempel är Martin-Brower, den största distributören av matvaror i USA, som fokuserade på endast åtta franchiseföretag som verkade inom snabbmatsindustrin. Martin-Brower lyssnade på dessa åtta kunders specifika önskemål och minskade deras sortiment till färre produkter. De gjorde sedan processen lättare för kunderna att få varorna, men behövde inte göra produkterna billigare (Porter, 1980, s. 38–40).

Hesso (2015) förklarar att fokusering är dyrare för vissa kundgrupper, eftersom behoven har analyserats och kunden betalar för en mer individuell lösning. I affärsplanen framkommer varför produkten är dyrare och vad kunden får. Mervärde ska grunda sig på undersökningar, utredningar och forskning, med andra ord inget som företagaren själv har hittat på. Kunden som inte hör till kundkretsen ser mervärde som onödigt och dyrt (Hesso, 2015, s. 83).



Figur 2. Michael Porters teori om tre grundläggande konkurrensstrategier (Porter, 1980, s. 39)

5.2 Segmentering, målgrupp och kundens köpbehov

Alla kunder är inte intresserade av företagets produkter eller tjänster, men de rätta kundgrupperna är och dessa upplever mervärde (Hesso, 2015, s. 92). Företaget själv bestämmer vem de vill skapa en lönsam kundrelation med (segmentering och målgrupp) och hur de ska gå tillväga (differentiering och positionering) (Parment, Kotler, & Armstrong, 2011, s. 56).

5.2.1 Segmentering

Med segmenteringen menar man att man skiljer ut något ur en större enhet. "Det handlar om att göra en stor marknad tydlig, begriplig och hanterlig" (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 347). Kunden vill inte ha tjänster eller varor i sig - inte ens bra varor eller tjänster - kunden är intresserad av nyttan och värdet hen kan få. Företaget har en lösning som svarar mot kundens behov och för att marknadsföra den behöver företaget identifiera marknadssegment (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 346).

Marknadssegmentering "Dela en marknad i olika grupper av köpare som har olika behov, egenskaper eller beteenden och som kan kräva separata produkter eller marknadsföringsprogram."

Marknadssegment "En grupp kunder som svarar på samma sätt till en viss uppsättning av marknadsföringsinsatser" (Parment m.fl., 2011, s. 57).

Utifrån marknadssegmenten får man även information om vad det är som kunderna specifikt förväntar sig av produkten eller tjänsten. Organisationen har då möjlighet att formulera produkten så att den bättre möter segmentets specifika behov. Olika segment kan också nås på olika sätt i marknadsföringen. Kunder inom samma segment kan vara lika men ändå skilja sig från andra segment (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 347).

5.2.2 Hur segmenterar man?

När man granskar behov och köpbeteende kan man göra det i tre steg (Hesso, 2015, s. 93):

1. Marknadens storlek undersöks, såsom mängden familjer och hushåll samt inkomstnivån i området.

2. Man analyserar vem köparen är och vilka behov hen har och hur kunden köper och tar beslut om att köpa.
3. Man väljer segmenteringskriterier och formar en målgrupp. Detta hjälper företaget att förstå kunden och att kunna rikta sin marknadsföring så att den passar denna.

Det finns flera segmenteringskriterier. I tabell 1 nedan presenteras några olika segmenteringskriterier.

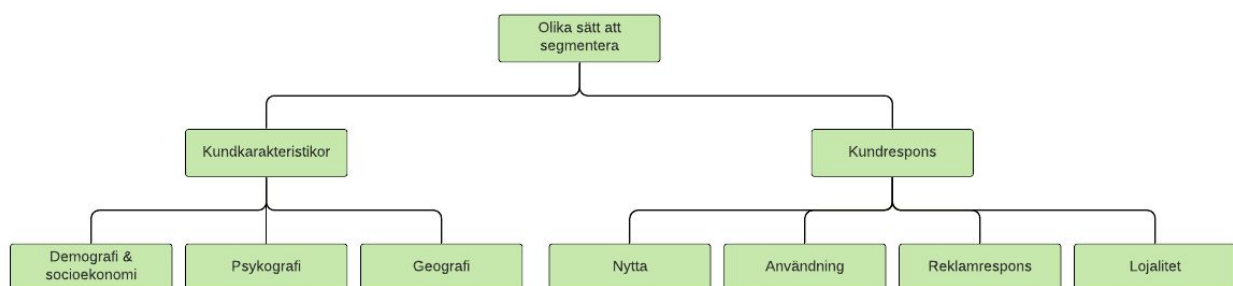
Tabell 1: segmenteringskriterier, Bergström & Leppänen 2003, Yrityksen asiakasmarkkinointi (Hesso, 2015, s. 94)

Konsumentmarknaden		
Demografiska kriterier: <ul style="list-style-type: none"> - ålder mellan - kön - utbildning - yrken - etc. 	Livsstilsriterier: <ul style="list-style-type: none"> - motiv - attityder - hobbyer - intressen - etc. 	Kundrelationskriterier: <ul style="list-style-type: none"> - inköpsvolym - köpfrekvens - köpvärde - lojalitet - etc.
Företagsmarknaden		
Demografiska kriterier: <ul style="list-style-type: none"> - verksamhet - antal verksamhetsställe - antal anställda - omsättning 	Livsstilsriterier: <ul style="list-style-type: none"> - värden - företagskultur - tillvägagångssätt - etc. 	Kundrelationskriterier: <ul style="list-style-type: none"> - inköpsvolym - köpfrekvens - köpvärde - lojalitet - etc.

Marknaden kan också segmenteras enligt olika variabler (se figur 3 nedan) enligt Edvardsson och Echeverris bok *Marknadsföring i tjänsteekonomin* (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 348–352):

- **Demografisk och socioekonomisk segmentering** används i detaljhandeln och i till exempel banker för att skapa en uppfattning om kunders ålder, kön, familjestorlek, inkomst, sociala klass och livscykel.
- **Psykografisk segmentering** där fokus ligger på hur kunden beter sig, kan gälla till exempel livsstil, personlighet och attityder.

- **Grafisk segmentering** grafisk segmentering kategoriserar kunderna enligt en fysisk plats där kunderna bor eller jobbar. Denna kategori kombineras oftast med andra segmenteringsformer.
- **Nyttosegmentering** fokuserar på köparens personliga egenskaper och djupare orsaker bakom en köphandling. Detta är en användbar metod för företag som producerar tjänster.
- **Användningssegmentering** tittar närmare på omfattningen av, och hur, kunden använder tjänsten. Användarna delas in i stor-, normal- och tillfälliga användare samt icke-användare. Även denna typ av segmentering är användbar för de företag som producerar tjänster.
- **Segmentering utifrån promotionsreaktion** med detta avser kunder som reagerar på promotions, till exempel olika annonser, sales promotion eller utställningar.
- **Segmentering utifrån lojalitet.** Det finns olika orsaker bakom varför en kund är lojal. På det stora hela kan man dela in kunderna i lojala och icke-lojala kunder.



Figur 3: Segmentering enligt olika variabler (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 349)

5.2.3 Positionering

Då företaget har segmenterat färdigt, väljs passande målgrupper ut som företaget riktar marknadsföringen till, för att på så vis skapa efterfrågan. Detta kallas för positionering (Hesso, 2015, s. 94).

Position handlar om att identifiera, utveckla och kommunicera en differentierad fördel, vilken får organisationens tjänster att framstå som överlägsna och annorlunda än konkurrenternas i kundens medvetande. Position handlar om differentiering antingen utifrån mer subjektiva företeelser som image och marknadskommunikation eller på basis av objektiva egenskaper hos tjänsten, t.ex. priset på teletjänsten eller hur många stjärnor ett visst hotell har.

(Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 368)

Positionering är av speciell vikt då det kommer till tjänsteproducerande företag eftersom företaget bakom tjänsten spelar en extra stor roll i dessa fall. Kunden litar mer på ett känt företag än ett okänt, vilket betyder att ett företag med en positiv och stark image är bättre positionerat. I detaljhandeln handlar det inte på samma sätt om image, då det snarare gäller enstaka produkter (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 368).

5.2.4 Kundens inköpsbeteende och motiv

Kundens köplust drivs av behov och motivet att tillfredsställa dessa behov. En väl förberedd marknadskommunikation når och påverkar köpbesluten i de specifika målgrupperna. Kunden köper produkten eller tjänsten och är nöjd och får mervärde (Hesso, 2015, s. 95).

Behov omvandlas till motivation när behoven upphöjs till tillräcklig nivå av intensitet. Motiv (eller drift) är vad som behövs för att framgångsrikt trycka personen till riktningen att söka efter tillfredsställning.

(Axelsson & Agndal, 2019, s. 146)

5.2.5 Inköpskedjan

Det är bra att gå igenom inköpskedjan i affärsplanen för att underlätta marknadsföringen. Marknadsföring som är välplanerad och korrekt genomförd, riktar sig till rätt kundgrupp i rätt tid (Hesso, 2015, s. 96):

1. **Identifiera behovet.** Kunden kan identifiera ett behov internt eller externt. Internt gäller till exempel hunger eller törst medan att till exempel köpa en ny båt efter en diskussion med någon snarare beskriver yttre stimuli för behov. Då behovet är tillräckligt stort blir kunden driftig nog att tillfredsställa behovet (Parment m.fl., 2011, s. 152). Företag kan genom marknadsföring skapa behov hos konsumenterna eller påverka deras sätt att känna och uppleva behov. Genom marknadsföring kan man övertyga kunden om att företagets produkt löser ett litet eller ett stort problem eller tillfredsställer ett behov som kunden har (Mossberg & Sundström, 2011, s. 109–110).
2. **Datainsamling.** I nästa fas söker kunden efter information. Denna kommer från olika källor och kan innehålla mycket eller lite information. Kunden söker information på

olika sätt, via andra människor eller marknadsföringsmaterial och offentliga källor såsom olika tester (Mossberg & Sundström, 2011, s. 111–112). Företaget bör ha det här i åtanke och fokusera på att synas, speciellt på internet, och se till att kopplas ihop med relevanta sökord på Google, samt genom att ha en sökmotoroptimerad hemsida (Hesso, 2015, s. 97). För företag som säljer tjänster är det mer komplicerat. Köpet upplevs som mer riskabelt eftersom tjänster säljs utan garanti och är ostandardiserade och immateriella (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 124).

3. **Jämförelse av alternativ.** I den sista fasen före köpbeslut har kunden gallrat ut några alternativ. Kunden har kriterier som kan rankas i prioriteringsordning och jämför alternativen med dessa. När kunden har samlat in tillräckligt med information och jämfört alternativen kan det hända att kunden inte väljer något alls av dessa utan istället fortsätter att leta (Mossberg & Sundström, 2011, s. 114). Då kunden jämför olika tjänstealternativ finns det oftast inte lika många att välja mellan som det finns när det kommer till produkter. Vid köp av tjänster handlar det därför om upplevelse, vilket hänger ihop med känslor och humör (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 124–125).
4. **Köpsbeslut, service eller produktköp.** När kunden upplever att den erhållit tillräckligt med information fattas ett köpbeslut. Valet faller på det mest föredragna varumärket. Andra människors åsikter kan också påverka köpbeslutet (Parment m.fl., 2011, s. 154–155). Det finns även många fall där ett redan fattat köpbeslut ångras och inte blir av (Mossberg & Sundström, 2011, s. 115). I affärsplanen kan företaget fundera ut hur kunden på ett smidigt sätt gör affärer och analysera vilka moment som kan försvåra köbeslutet (Hesso, 2015, s. 98).
5. **Efter inköp.** Kundens förväntningar i förhållande till produktens upplevda prestanda är avgörande för om kunden är nöjd eller besviken med sitt köp. Det är därför viktigt att man som företag lovar endast sådant man kan hålla för att minska risken för besvikelse hos kunden. Det är viktigt att kunden är nöjd och att kunden rekommenderar företaget eller återvänder (Parment m.fl., 2011, s. 154).

När det kommer till kommunikationsbeteende bör man även nämna *märkestrohet*, vilket kan påverka många olika faktorer. En orsak till märkestrohet är att kunden är nöjd med sin tjänsteleverantör. Kunden upplever att ett byte av leverantör är för riskabelt i och med att kunden kan bli missnöjd. Andra orsaker kan vara tex. att kunden är van med tjänsteleverantören och därför inte vill byta (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 127).

5.3 Marknadsföring och åtgärder

En bra affärsplan innehåller en marknadsplan riktad till avsedd målgrupp. Marknadsföring är flerkanaligt och kostnadseffektivt. Små och stora företag har olika planer som skiljer sig från varandra (Hesso, 2015, s. 104). "...marknadsföring kan definieras som alla de aktiviteter som syftar till att överbrygga avstånd mellan marknadens aktörer." (Axelsson & Agndal, 2019, s. 43).

5.3.1 Marknadskommunikation

Marknadsföringsprocessen skapar förutsättningar för hur företaget når individer inom tilltänkt målgrupp. Interaktiviteten har ökat i världen och därför gäller det för företagen att inte endast fundera över hur de når ut till kunderna utan också hur kunderna kan nå företaget. I denna process ämnar företaget skapa goda kundrelationer och ett starkt varumärke (Parment, 2015, s. 370).

Enligt Andersson m.fl. (2018) påverkas företagsmarknaden av två företeelser, dessa är globalisering och digitalisering (Andersson m.fl. 2018). Digitaliseringen har gjort det möjligt att spara stora mängder data. Informationen är lättåtkomlig, vilket gör att kunderna är mer kunniga - företagaren måste kontra med djupare kunskap inom ämnet. Globaliseringen har medfört att till exempel transportslagen enats världen över. Globaliseringen i kombination med digitaliseringen har skapat möjligheter för företag att enkelt bedriva försäljning runt om i världen, men samtidigt har konkurrensen ökat i samma takt (Axelsson & Agndal, 2019, s. 497–498).

Den nya teknologin gör det möjligt att kommunicera med kunder individuellt utan högre kostnader. Framtiden är osäker när det kommer till huruvida de traditionella

marknadskommunikationskanalerna såsom utomhusaffischering och tidningsreklam kommer att hänga med, parallellt med nya framväxande kanaler (Parment, 2015, s. 361).

Det finns olika sätt att marknadsföra sig digitalt. Ett av dem är att skapa informativt innehåll på sina hemsidor och satsa på googles sökordsoptimering. Andra sätt är till exempel via sociala medier - företaget gör inlägg som kan delas för en vald målgrupp. Inläggen är kostnadsfria, men för att garantera synlighet måste företagen betala. Det äldsta sättet att marknadsföra sig på internet är genom bannermarknadsföring. Det betyder att företaget betalar för att synas i vissa utrymmen på olika hemsidor (Hartig, 2017).

En intressant undersökning av Sandra Dobosz, Jönköpings universitet (2012), visade att alla företag inte behöver satsa på interaktion via sociala medier. I undersökningen fokuserade Dobosz på bankers relation till sina kunder via Facebook. Det visade sig att kunderna inte hade något behov av att kommunicera med sin bank via sociala medier (Sandra Dobosz, Jönköping University, 2012).

Att vara mobilanpassad är viktigt. År 2015 överskred mobila webb-tjänster dem från laptops. Trenden visar att hemsidor och information måste kunna visas på mobil. Om företagen inte följer med i utvecklingen är det svårt för dem att överleva (Hesso, 2015, s. 131).

Problematik i serviceföretagets marknadsföring

Problematik i serviceföretagets marknadsföring gentemot andra typer av företag är:

1. Tillgänglighet, fysisk närvaro som till exempel lokal och öppettider, eller tillgänglighet som inte kräver anställdas närvaro, till exempel nätbankstjänster.
2. Avgränsningen av kärntjänst och bitjänst. Det vill säga vad produkten är, vad den innebär och hur kunden upplever produkten (Grönroos 2007, Echeverri & Edvarsson 2002, Berry & Parasuraman 1991). Vad marknadsförs och vilka förväntningar finns hos kunden? Om företaget kommunicerar så att kunden får fel uppfattning, kan det leda till en missnöjd kund (Axelsson & Agndal, 2019, s. 518).
3. Att arbeta med kvalitetskontroll och kvalitetsstyrning. Det krävs att företaget är duktigt på att bemöta kunderna samt att det har en produktionskvalitet som stödjer själva arbetet.

4. Att konkretisera. Det vill säga att tjänsten, dess värde och funktion är svår att konkretisera. Det är därför vanligt att företag använder sig av garantier.
5. Priset. Kan varieras enligt tjänstens värde, kostnad för att producera tjänsten eller marknadssituation, alltså efterfrågan. Priset skiftar oftast i intervaller, till exempel enligt säsong, över dagen (restauranger) eller i veckan (hotellindustrin) (Axelsson & Agndal, 2019, s. 519).

5.3.2 Produkter och tjänster

En produkt kan vara både en vara och en tjänst. En vara är till exempel en klänning eller en skruv, det är alltså i sin rena form en fysisk vara som tillfredsställer ett kundbehov. Tjänst är en produkt som inte kan ägas, den är abstrakt och består av olika aktiviteter. Tjänster kan vara behovtillfredsställande, upplevelser eller problemlösning. Ett exempel på en tjänst kan vara en hotellövernattning eller en kryssning. Produktens uppgift är alltså att tillfredsställa ett behov. Produkten kan delas in i och beskrivas enligt tre olika nivåer där varje nivå skapar kundvärde. Dessa nivåer är: kärnfunktion, verklig produkt och utvidgad produkt (Parment, 2015, s. 252–253).

Kärnfunktion: beskriver vad kunden egentligen köper. Kunden måste förstå vilken fördel eller lösning hen kommer att få genom att köpa produkten eller tjänsten (Parment, 2015, s. 253). Kärnfunktion är motivet till varför kunden köper något (Mossberg & Sundström, 2011, s. 246).

Verklig produkt: står för själva produkten, som har olika egenskaper såsom design och kvalitet (Parment, 2015, s. 253). Egenskaperna gör det möjligt att jämföra den med andra produkter (Mossberg & Sundström, 2011, s. 246).

Utvidgad produkt: betyder tilläggstjänster som erbjuds (Parment, 2015, s. 253). Den utvidgade produkten stärker produktens totalnytta. Kan vara exempelvis: tillgänglighet, försäljare och kundsupport, frakt, garanti och betalningssätt (Mossberg & Sundström, 2011, s. 246–247).

Produkter delas in i och beskrivs i tre nivåer medan tjänster delas in i två, kärntjänst och bitjänst. Enligt Grönroos är det för förenklande att beskriva tjänst enligt endast det som kunden erbjuds. Han menar att man istället bör beskriva tjänst genom fyra nivåer (Mossberg & Sundström, 2011, s. 248–249):

- **Tjänstekoncept:** beskriver idén och företagets intention (till exempel chokladprovning)
- **Bastjänstepaket:** Paket av olika tjänster för att uppfylla kundernas behov (till exempel en kurs i en chokladbutik)
- **Utvidgat tjänsteerbjudande:** möte mellan företaget och kunderna, det vill säga serviceprocessen
- **Image och kommunikation:** Betyder att image och kommunikation är en del av produkten. De omfattar hela organisationen, produkten och personalen.

5.3.3 Pris

Pris kan beskrivas på två sätt: “i förväg fastställd belöning för viss prestation” och “fastställd kostnad vid eventuellt köp”. Man kan säga att priset är en uppoffring som kunden får göra för att tillgodogöra sig nyttan av varan eller tjänsten (Karlöf, 2016, s. 181).

Olika prissättningsmetoder är:

Vinstpåläggsmarginalen: Priset täcker alla utgifter och ett pålägg läggs till vilket blir vinsten. Företagets mål kan beaktas då pålägget bestäms. Denna metod upplevs som enkel och rättvis (Skärvad & Olsson, 2017, s. 58). Man kan även kalla metoden för *kostnadsbaserad prissättning* (Mossberg & Sundström, 2011, s. 317).

Värdebaserad prissättning: Beskriver vilket värde produkten har för kunden. Om priset är högre än upplevt kundvärde, blir kunden besviken. Om kunden däremot upplever att produkten har ett högre värde, är kunden villig att betala mer. En produkt eller tjänst som är prisvärd är billigare än det upplevda värdet (Skärvad & Olsson, 2017, s. 58–59).

Gällande marknadspris: Betyder att prissättningen sker enligt bestämda marknadspriser som gäller för tillfället (Skärvad & Olsson, 2017, s. 59).

Konkurrensorienterad prissättning: Betyder att företaget prissätter enligt konkurrenternas prissättning. Företaget bör dock inte stirra sig blint på konkurrenterna på grund av att de kan ha olika prisbilder eller kostnader (Mossberg & Sundström, 2011, s. 319).

Dynamisk prissättning är då man låter prissättningen variera över tid. Prisvariationer bygger på en matematisk formel som genererar det mest passande priset. Detta kan synas till exempel genom varierande rabatter på fasta priser, eller på ett pris som varierar utan rabatter. Dynamisk prissättning fungerar bäst för dem som har begränsad kapacitet (Lundén, 2017, s. 41–45).

Hotellindustrin har under flera år använt sig av dynamisk prissättning. Inom hotellbranschen används även så kallad prisdiskriminering, det vill säga att övernattnig i samma rum är förhållandevis billigare för flera personer än för en person. Hotell kan också ha weekendpriser, vilket betyder ett billigare pris på veckoslut än på vardagar. I vissa länder får man rabatt per natt om man stannar flera nätter på samma hotell. Detta är ovanligt i Sverige, även om kostnaderna för en övernattnig är billigare för en som stannar än en för en ny kund (Lundén, 2017, s. 41–42).

Hotellbranschen använder också **prisstaket** vilket kan vara: fysiskt staket, till exempel att rum med olika inredning eller storlek har olika priser; transaktionsbaserat staket, det vill säga lägre pris för kunder som har köpt tjänsten i förväg via en internetbokning; konsumentstyrt staket, till exempel lägre priser för återkommande gäster eller rabattgrupper såsom barn, studerande, pensionärer och grupper, och slutligen tillgänglighetsbaserat staket, vilket betyder olika pris beroende på säsong eller veckodag (Lundén, 2017, s. 42).

Kostnaderna kan delas in i sju olika huvudfrågor då prissättningsbeslut tas (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 373):

1. Vad ska tjänsten kosta? Tex. Vad är kunden beredd att betala för? Vad kostar det för företaget att ta fram tjänsten? Hur priskänsliga är kunderna?
2. Vad är grunden för prissättningen av tjänsten? Enligt tex. tillgänglighet och hur länge det tar för tjänsten att utföras.

3. Vem bestämmer priset på tjänsten? Företaget själv, mellanhanden eller någon annan?
4. Var ska betalningen ske? Tex. på plats eller på banken.
5. När ska betalningen ske? Innan eller efter att tjänsten har levererats?
6. Hur ska betalningen ske? Kredit, kontant och så vidare.
7. Hur ska priset kommuniceras till målgruppen? Tex. genom vilken typ av media och med hurdana budskap?

5.3.4 Tillgänglighet

När det kommer till tillgänglighet är det viktigt att produkter är så lättillgängliga som möjligt. Köp och transaktion av en produkt eller tjänst ska vara enkelt för kunden. Kundperspektivet handlar om att förstå när produkten behövs och var kunden befinner sig (Hesso, 2015, s. 117).

Extern tillgänglighet: Ett kundorienterat företag behöver se till att allt är utformat för att fungera så smidigt som möjligt ur målgruppens synvinkel. Fram till ankomst är processen, ur kundens synvinkel, enkel, logisk och effektiv. Extern tillgänglighet betyder att en webbplats eller servicepunkt samt enkla kontaktkanaler och vägbeskrivningar finns tillgängliga (Hesso, 2015, s. 118–119).

Intern tillgänglighet: Kunder ur målgruppen uppfattar företagets lokal som klar och tydlig. Det finns lämplig kundtjänstpersonal och experter tillgängliga. Intern tillgänglighet handlar om tex. personal och utrymmen (Hesso, 2015, s. 118–119).

Tjänstens tillgänglighet beror på (Grönroos, 2015, s. 191–192):

- Kunskap och mängden personal
- Geografisk placering och inredning
- Öppettider
- IT som möjliggör att kunderna når tjänsteleverantören och kan använda tjänsten
- Antalet kunder som använder tjänsten samtidigt

Dessa och andra faktorer kommer att avgöra om kunden uppfattar tjänsten som lätt eller svår att köpa och använda (Grönroos, 2015, s. 191–192).

6. PRODUKTION, PERSONAL OCH EKONOMI

Det sista teoretiska kapitlet handlar först om själva produktionen och personalplanering. I ekonomidelen beskrivs hur man beräknar lönsamhet och hur man gör olika beräkningar för att planera och jämföra olika alternativ innan verksamheten inleds. Sist behandlas risker, hur man analyserar dem samt hur de kategoriseras.

6.1 Produktion och personal

6.1.1 Produktion

Ordet produktion kan definieras enligt följande: "Alla steg för att göra en produkt eller tjänst tillgänglig för konsumtion av en kund, är en del av produktionen.". Strategin följer samma linje som produktionen av produkter och tjänster (Hesso, 2015, s. 154).

Frågor om produktionsplanen att inkludera i affärsplanen för tjänsteföretagen (Hesso, 2015, s. 155):

- Vilken typ av tjänst är det frågan om och hur produceras den?
- Var genomförs serviceproduktionen och hur stora är volymerna?
- Vilka system-, utrymmes- och myndighetskrav ingår i produktionen?
- Vad ska övervägas i tjänsteproduktionen utifrån den valda strategins perspektiv?

Modell över tjänstesystemets resurskategorier

Edvardssons (1996) skapade en modell för hur tjänsten och dess kvalitet skapas utifrån olika resurser. Tjänstesystemet innehåller fyra olika resurskategorier: 1. kunder, 2. organisationsstruktur och system, 3. ledning och medarbetare samt 4. tekniska/fysiska resurser och fysiska produkter. Man kan dela in tjänstesystemet i en synlig och en osynlig del. Inom den synliga delen ses kunder och konkurrenter. Denna del innehåller allt som är synligt och interaktivt. Den osynliga delen är back office, affärsidé, strategi, mål och stöddelen. Alla dessa delar tillsammans bidrar till att tjänsten realiseras (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 52–53).

6.1.2 Personalplanering

Som företagare gäller det att först förstå vilken kunskap samt vilka personlighetsdrag och färdigheter man söker i sin personal. För att bättre förstå vad man söker måste man förstå vilka arbetsuppgifterna är och vad tjänsten innebär (Lundberg m.fl., 2014, s. 130). Detta gäller speciellt i tjänsteverksamheter som generellt har stor personalomsättning. I de fall där man vill ha bra kundservice måste man rekrytera personer som är duktiga på kundservice (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 309). I rekryteringsprocessen ska man tydligt meddela yrkestitel, arbetsområde eller -avdelning, ansvarsområde, befogenhet, kompetensprofil, arbetsmiljö samt rättigheter och skyldigheter. Med dessa punkter kan företaget skapa en bild av hurdana personer de söker och vad som krävs för tjänsten (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 82–83).

Personalplaneringen påverkas av externa och interna faktorer, där interna är till exempel nya mål med ny kunskap. De externa faktorerna kan vara till exempel den ekonomiska situationen som råder i landet, lagändringar eller teknisk utveckling som sker i företagets omgivning (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 80).

En viktig del i tjänsteverksamheten är att få nuvarande personal att stanna, söka nytt jobb internt eller hjälpa företaget att attrahera nya besökare. Ett sätt att marknadsföra jobbet som företaget erbjuder är genom att integrera intern marknadsföring även i personalpolitiken. Intern marknadsföring kan i praktiken synas till exempel i form av interna utbildningar, intern interaktiv kommunikation (såsom personalfest och personalutflykt) och kommunikation i inofficiella kanaler mellan olika avdelningar. Man kan också arbeta med intern masskommunikation, där man skickar ut till exempel personaltidningar, videofilmer, affischer, informations- och anslagstavlor samt personliga brev till de anställda (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 313–315).

6.2 Lönsamhet och beräkningar

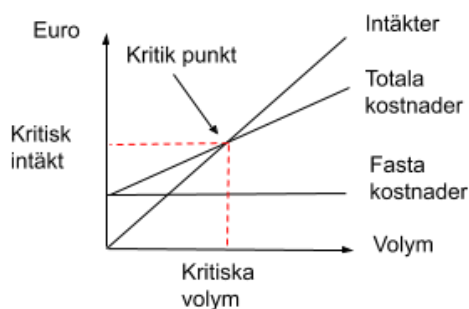
Ekonomiska mål gäller oftast vinsten och/eller lönsamheten. Lönsamhet kan ses som nödvändig för att man ska kunna nå andra mål. Den beräknas genom att resultatet delas med

resursinsatserna. Resultatet beräknas genom att man drar av kostnaderna från intäkterna (Skärvad & Olsson, 2017, s. 89–90).

Lönsamhet är en grund till att företaget existerar. “När man bedömer lönsamheten i tjänsteproducerande företag får man istället använda relationstal som marginal, det vill säga överskottet i relation till omsättningen eller något annat lämpligt måttetal.” (Karlöf, 2016, s. 130–131).

6.2.1 Kritisk punkt

Den kritiska punkten kallas också för nollpunkten eller break-even-punkten (figur 4 nedan). Nollpunkten berättar om hur mycket man måste omsätta vid en viss volym sålda produkter, rörliga kostnader och fasta kostnader för att komma upp till ett nollresultat (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009, s. 80).



Figur 4: Resultatdiagram med kritisk punkt, intäkter och volym (Ax m.fl., 2009, s. 81)

Med hjälp formeln som presenteras i figur nummer 5 nedan kan man beräkna när företaget går på vinst då omsättningen är större än de rörliga och fasta kostnaderna tillsammans (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009, s. 80). Formeln är bra för att se kostnadsstrukturen för en produkt eller ett företag. Den är också bra för att se vad företaget behöver fakturera per timme och dag för att täcka kostnaderna. Den kritiska punkten är också ett bra redskap för att undersöka hur fluktuationer i fasta och rörliga kostnader påverkar företagets lönsamhet. Man får på samma gång en förståelse för både fasta och rörliga kostnader (Hesso, 2015, s. 167–168).

$$\text{Pris per styck} \times \text{Volym} - \text{Rörliga kostnad per styck} \times \text{Volym} - \text{Fasta kostnader} = 0 \text{ Euro}$$

Figur 5: Formeln för kritisk punkt (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009, s. 90)

6.2.2 Resultatbudget

Resultatbudgeten är ett verktyg som används för att skissa ut hur företaget bedriver en lönsam affärsverksamhet för att uppnå sin vision (Hesso, 2015, s. 170). Med hjälp av resultatbudgeten kan man se hur olika förändringar i kostnader, intäkter, volymer eller andra ekonomiska variabler förändrar resultatet (Skärvad & Olsson, 2017, s. 104). I resultatbudgeten ställs intäkter mot kostnader. Den innehåller till exempel: Försäljnings-, inköps-, personal-, omkostnads- och kapitalbudget (Ax m.fl., 2009, s. 215).

Sammanställningen kan se olika ut. Utgångspunkten är, att förväntade inkomster från olika källor, till exempel per kund, projekt eller produkt med förväntade kostnader enligt samma princip fylls i tabellen. I resultatbudgeten ingår inte interna leveranser från så kallade "artificiella resultatenheter", vilket betyder avdelningar som saknar externa intäkter.

Företagets resultatbudget kan också skapas genom att olika resultats- och kostnadsbudgetar från olika avdelningar sammanställs. Budgeten gäller oftast för ett år, men kan delas in i olika tidsperioder, till exempel kvartal, se figur 6 nedan (Ax m.fl., 2009, s. 215–217).

FÖRETAGSANALYSKOMMISSIONEN **RESULTATBUDGET** **T2**

Datum

Företag E-postadress Uppgjord av Telefon

	Realiserad		Prognos 1		Prognos 2		Prognos 3	
	1 000 e	%	1 000 e	%	1 000 e	%	1 000 e	%
1 OMSÄTTNING								
2 Övriga rörelseintäkter	+							
3 RÖRELSEINTÄKTER SAMMANLAGT	=	100,0		100,0		100,0		100,0
4 Materialförbrukning/Varor	-							
5 Köpta tjänster	-							
6 Personalkostnader	-							
7 Övriga rörelsekostnader	-							
8 Ökning/minskning av färdigvarulager	+/-							
9 DRIFTSBIDRAG	=							
10 Avskrivningar enligt plan	-							
11 RÖRELSERESULTAT	=							
12 Intäkter från andelar och övriga placeringar	+							
13 Övriga ränteintäkter och finansiella intäkter	+							
14 Räntekostnader och övr. finansiella kostnader	-							
15 Direkta skatter	-							
16 NETTORESULTAT	=							
17 Extraordinära intäkter	+							
18 Extraordinära kostnader	-							
19 TOTAL RESULTAT	=							
20 ANTAL ANSTÄLLDA I GENOMSnitt								

Figur 6: Blankett T2, Resultatbudget ("Yritystutkimus ry - Företagsanalys rf | Vuodesta 1996", u.å.-a)

Budgeten kan byggas upp enligt olika tidsintervaller. **Årsbudget**, gäller för hela verksamhetsåret, **rullande budget** är en budget för en fjärdedels år åt gången, **reviderad**

budget har en liknande uppbyggnad som den rullande budgeten, men har en budgettram som grund för hela verksamhetsåret, vilken sedan ändras i intervaller, till exempel per fjärdedels år. **Flytande budget** betyder att fasta kostnader budgeteras i början av budgetåret. När verksamheten utvecklas förändrar man de rörliga kostnaderna under hela verksamhetsåret (Hesso, 2015, s. 170).

6.2.3 Likviditetsbudget

Likviditetsbudget kallas också kassaflödesbudget. Informationen om olika budgetar kombineras för att kartlägga hur in- och utbetalningar matchar varandra tidsmässigt, se figur 7 (Ax m.fl., 2009, s. 218).

En likviditetsbudget är minst lika viktig i verksamheten som en resultatbudget. Men om resultatbudgeten visar att verksamheten inte går ihop ens på långt sikt, är det knappast någon idé att göra en likviditetsbudget, eftersom pengarna ändå tar slut förr eller senare. Först måste du se till att ändra på själva verksamheten så att den visar vinst. Vinsten är nämligen förutsättning för en god likviditet.

(Lundén & Carlsson, 2017, s. 45)

För företag som har säsongsvariationer i penningflödet är det viktigt att likviditetsbudgeten görs månadsvis. Detta ger företagaren en möjlighet att förutse kommande betalningar, såsom moms, semesterlön och amorteringar på lån (Lundén & Carlsson, 2017, s. 46). Genom att försöka förutse kontantsituationen inför varje kommande månad, kan man undvika betalningssvårigheter. Kan företaget inte betala finns en stor risk för att kostnaderna för finansiering och villkor förstoras (Hesso, 2015, s. 173). Ifall det verkar som att pengarna inte kommer att räcka till någon av de kommande månaderna, har företagaren också möjlighet att i god tid att försöka ordna mera betalningstid eller kontokredit (Lundén & Carlsson, 2017, s. 46).

Företagets intäkter varierar också. Man bör beakta kundförluster och att kunderna kan köpa på kredit vilket förlänger inbetalningstiden (Lundén & Carlsson, 2017, s. 48). Med bra faktureringsrutiner kan man påverka när inkomsterna från kunderna inkommer (Lundén & Carlsson, 2017, s. 48–49). Kassaflödesanalys är lagstiftat och innehåller momstal (Hesso, 2015, s. 172).

FÖRETAGSANALYSKOMMISSIONEN			KASSABUDGET 1 000 e										T5
		För tiden											
		perioder											
1	KASSA VID PERIODENS BÖRJAN												
	INBETALNINGAR FRÅN VERKSAMHETEN												
2	Kontantförsäljning												
3	Betalning från kundfordringar												
4	Övriga kassainkomster												
5	Inbetalningar från verksamheten totalt (2 – 4) =												
	KASSAUTBETALNINGAR FRÅN VERKSAMHETEN												
6	Kontantinköp												
7	Betalningar av leverantörsskulder												
8	Mervärdesskatt												
9	Löner												
10	Förskottsinnehållning och socialförsäkringsavgifter												
11	Hyror												
12	Finansieringsutgifter												
13	Skatter												
14	Övriga utgifter												
15	Kassautbetalningar från verksamheten totalt (6 – 14) =												
	KASSAUTBETALNINGAR FRÅN INVESTERINGAR												
16													
17													
18													
19	Kassautbetalningar från investeringar totalt (16 – 18) =												
	KASSAIN- OCH UTBETALNINGAR FRÅN KAPITALFINANSIERING												
20	Låneamortering -												
21	Nyupplåning +												
22	Ägarnas kapitaltillskott +												
23	Utbetalda dividender/ägarnas privatuttag -												
24	Övrig kapitalfinansiering ökning/minskning +/-												
25	Kapitalfinansieringens nettoinverkan (20 – 24) +/-												
	KASSAMEDEL												
26	Förändring i kassamedel (5 – 15 – 19 + 25)												
27	KASSA VID PERIODENS SLUT (1 + 26)												

Figur 7: Blankett T5, Kassabudget ("Yritystutkimus ry - Företagsanalys rf | Vuodesta 1996", u.å.-b)

6.2.4 Investeringsbudget

Carlsson och Lunden (2017) definierar begreppet investeringsbudget i sin bok enligt följande: "En investering är en ekonomisk satsning som får långsiktiga konsekvenser för företaget."

(Lundén & Carlsson, 2017, s. 60). Investeringar handlar alltså om materiella och immateriella investeringar avsedda att öka kapaciteten eller skapa något nytt. De kan vara fysiska, till exempel maskiner och byggnader, men också immateriella, till exempel personalutbildningar. Det finns i princip ingen skillnad mellan dessa olika typer av investeringar men oftast inkluderas bara de materiella investeringarna i investeringsbudgeten (Ax m.fl., 2009, s. 237).

Investeringsbudgeten (se figur 8 nedan) påverkar en längre tidsperiod än de andra budgetarna. Dess negativa effekter är omedelbara, till exempel i form av betalningar och måste beaktas i kapitalbudgeten. Intäkter och kostnader påverkar företaget under en längre tid framåt (Ax m.fl., 2009, s. 237). Carlsson och Lunden (2017) menar att investeringar är viktiga att ta i beaktande även i övriga budgetar, till exempel i resultats- och likviditetsbudgeten. De menar också att det ibland är bättre att vänta och istället jämföra en basbudget med hur olika investeringsalternativ påverkar övriga budgetar (Lundén & Carlsson, 2017, s. 60).



1 000 e

Datum

Företag	postadress
Uppgjord av	signatur

	Realiserad period				
	/	/	/	/	
TILLFÖRDA MEDEL					
1 Nettovinst + avskrivningar (= finansieringsresultat) +					
2 Extraordinära intäkter/kostnader (T2, rad 17 och 18)+/-					
3 Ägarnas kapitaltillskott +					
4 Upptagning av långfristiga lån (T7) +					
5 Upptagning av kortfristiga lån +					
6 +					
7 SAMMANLAGT =	0	0	0	0	0
DISPONERADE MEDEL					
8 Jordområden +					
9 Byggnader och konstruktioner +					
10 Maskiner och inventarier +					
11 Övriga investeringar +					
12 Förändring av rörelsekapitalet ökning/minskning (rad 27) +/-					
13 Förändring av finansieringstillgångarna +					
14 Amorteringar av långfristiga lån (T7) +					
15 Betalning av kortfristiga lån +					
16 Dividendutbetalning eller privatuttag +					
17					
18 SAMMANLAGT =	0	0	0	0	0
19 Över-/underskott +/-	0	0	0	0	0
20 Kumulativt över-/underskott +/-	0	0	0	0	0

	Föregående period	Realiserad period			
RÖRELSEKAPITAL					
21 Omsättningstillgångar +					
22 Kundfordringar +					
23 Fordringar från intäkter enligt färdighetsgrad +					
24 Skulder till leverantörer -					
25 Erhållna förskott -					
26 Rörelsekapital =					
27 Ökning/minskning av rörelsekapitalet +/-					

Figur 8: Blankett T4, Investeringsbudget ("Yritystutkimus ry - Företagsanalys rf | Vuodesta 1996", u.å.-c)

6.3 Risker och förberedelse

Det finns många risker som är närvarande när man driver ett företag. Ordet risk betyder hot, fara, förlust eller skada (Peltola, 2015, s. 102). Det är viktigt att företagare funderar ut aktuella riskfaktorer för sin egen skull, men också för att kunna redovisa dem för investerare. Investerare är speciellt intresserade av affärsrisker, om man inte redovisar dem finns en stor risk att investerare inte tar företaget seriöst (Finch, 2016, s. 117).

6.3.1 Riskanalys

Riskanalysen beskriver med vilken sannolikhet olika scenarier kommer att inträffa och vilka konsekvenser de har om de inträffar (se figur 9). Varje alternativ får en sannolikhetsindexsiffra och ett procenttal. Dessa kan sedan jämföras sinsemellan vilket gör det lättare för ledningen att fatta beslut (Karlöf, 2016, s. 199–200).

$$\text{Risk} = \text{Sannolikhet} \times \text{konsekvens}$$

Figur 9: formeln för risk (Karlöf, 2016, s. 199)

6.3.2 Riskklassificering

Oavsett om man är nybliven eller erfaren företagare är det viktigt att identifiera, förbereda och analysera olika risker kontinuerligt. Osäkerheten har ökat i världen och därför har vikten av en riskanalys i affärsplanen blivit större (Hesso, 2015, s. 180). Affärsrisker kan delas in i: **Affärsrisker** som innefattar politiska begränsningar, affärsbegränsningar, kundkredit och borgen samt lönsamhetsproblem, konkurrenternas aktivitet och leveransförseningar.

Egendomsrisker såsom brand, rasrisk, storm, översvämningar samt utrustnings- och transportskada. Brott kan vara till exempel rån, inbrott, bedrägeri eller vandalism. Avbrott och beroendeförlust kan uppstå på grund av statliga bestämmelser, fel som utförs av leverantören eller företagaren eller avbrott i strömförsörjningen. Till personrisker räknas till exempel sjukdom, olycksfall, pensionering eller generationsbyte i företaget. Skadeståndskrav innefattar miljö-, informations-, och produktansvar, samt skadestånd (Peltola, 2015, s. 102).

6.3.3 Hur man hanterar risker

Hur risker hanteras beror på företagarens egna uppfattning om sin risktoleransprofil och hur företagaren förstår sin verksamhets natur (Hesso, 2015, s. 182). Enligt Peltola (2015) kan man dela in riskhantering i 4 kategorier:

Undvikande:

Företagaren undviker möjliga faror genom att till exempel inte använda farliga maskiner eller genom att välja råvaror som är inte skadliga (Peltola, 2015, s. 106). Genom att förstå kunden kan man minimera risken för klagomål. För att undvika risker lönar det sig att låta lokalerna

inspekteras av en specialist och att konsultera sin egna affärsgrän i facket före man startar sin verksamhet. Andra sätt är att låta en advokat granska alla avtal man tecknar (Hesso, 2015, s. 182–183).

Risken minskas:

Risker kan minskas genom att man utför scenarioövningar på förhand, då man försöker förutse vad som kan hända vid mindre och större olyckor. Genom att utbilda personalen i hur de ska agera i olika situationer samt att ta brandsäkerheten i lokalerna i beaktande minskas riskerna. Det är viktigt att företagaren investerar i flödet av information och välbefinnande inom företaget; burnout bland personalen kan orsaka stora skador både för personalen och företaget (Hesso, 2015, s. 183). För att minimera risker i lokalerna kan man förbereda sig med olika hinder samt branddörrar som förhindrar spridningen av brand. Detsamma gäller för datorer. Genom att satsa på IT-säkerheten minskar man risken för skade- och virusprogram som kan skada verksamheten. Säkerhetskopior på arbeten bör förvaras i kassaskåp som är inbrotts- och brandsäkra (Peltola, 2015, s. 106).

Risken delas upp:

Då man delar upp risken är det klokt att sprida ut verksamheten på olika orter. Om företaget har affärsverksamhet på olika orter lönar det sig att ha fler finansiärer för att dela upp den ekonomiska risken. Det lönar sig också att ha flera olika leverantörer, frilansare och kunder i stället för bara en stor (Hesso, 2015, s. 183–184).

Risköverföring:

Företagaren köper vissa tjänster så att hen kan fokusera på det väsentliga. “Det lönar sig att köpa vissa tjänster för att säkerställa kvaliteten på slutresultatet.” (Hesso, 2015, s. 184). Detta gäller till exempel delar i produktionen som kräver speciell utrustning eller kunskap. Det är även vanligt att risken läggs över på ett försäkringsbolag. Vissa försäkringar är obligatoriska, andra valfria. Om man känner till sin risktolerans och branschens egenskaper vet man när det lönar sig att anlita ett försäkringsbolag. En ny företagare kan klara sig med lagstadgad pensionsförsäkring och olycksfallsförsäkring (Hesso, 2015, s. 184).

7. EMPIRI, RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel redovisas resultaten av mina intervjuer. Avsikten har varit att få en uppfattning om teorin bakom affärsplanen och att fortsätta med undersökningen för att se om den blir gjord i praktiken, samt att undersöka hur respondenterna har upplevt vissa moment i processen att bedriva företagsverksamhet. Intervjufrågorna baserar sig på teorin jag presenterat i tidigare kapitel.

Svaren sammanställs och analyseras tillsammans med teorin och till slut ges prov på undersökningens reliabilitet och validitet.

7.1 Intervjusvaren

I. När ni startade verksamheten hade ni en klar vision för företaget och vilka grundläggande värderingar som företaget skulle ha? Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Respondenten hade ingen vision eller värderingar för företaget och upplevde det som svårt.

Företag 2

Respondenten hade en klar vision om vad företaget vill skapa för sina kunder. Dess värderingar går hand i hand med visionen. "Vi ville skapa ett ställe dit man kommer och tar det lugnt och kopplar av, försöker glömma sociala medier, nyheterna och allt annat och man bara kopplar sig bara från vardagen. Och det är egentligen av våra värderingar att det är ett ställe där man, dit man kommer och andas och lyssnar på tystheten och bara är." Hon säger att det var enkelt, eftersom platsen är som gjord för det, i en liten by i en lugn miljö. Hon tillägger att deras andra vision är att servera närproducerad och hälsosam mat.

Företag 3

Han berättar att han hade en klar vision och fortsätter: "...så har det alltid varit, att vi ska ha så bra service som möjligt och god mat och att det ska vara snyggt, det ska vara en fin plats att komma till." Respondenten upplevde det som enkelt. Han skapade visionen enligt hur han själv skulle vilja ha det om han reste någonstans.

2. Hade ni en tydlig uppfattning om vilka kunder som ni skulle rikta er till, om deras behov och önskemål samt vilka erbjudanden/produkter ni skulle erbjuda dem? Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Respondenten hade en ganska klar tanke vad hon ville erbjuda och vad som förväntades av själva platsen. Vissa maträtter är sådana som hon inte kan ta bort från menyn, eftersom kunderna besöker stället för att få dessa speciella rätter. Hon upplevde detta som svårt.

Företag 2

Respondenten förklarade att deras kunder är individuella resenärer som mestadels planerar sin resa själv, och att de söker ställen som är inte så hemskt stora och som avviker från mängden. Hon förklarar att företaget inte delar in kunderna enligt ålderskategorier utan istället enligt vad kunderna tycker om. Detta upplevde hon som enkelt.

Företag 3

Han menar att detta var svårt eftersom företaget var så litet i början. Det fanns en affärsplan och en uppfattning om vart företaget ville komma samt vilka kundgrupper de ville rikta sig till, men i verkligheten fanns det inga pengar. Han satsade på att ta hand om de kunder företaget fick så att de trivdes för att de sedan skulle berätta vidare om stället. Han upplevde det som enkelt.

3. Hade ni en affärsplan när ni startade verksamheten och omfattade den även personalplanering? Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Respondenten hade formulerat personalplaneringen men hade ingen affärsplan. Hon förklarar att hon inte visste om affärsplanen, eftersom tidigare ägare inte hade gett någon information om detta. Hon upplevde det som svårt.

Företag 2

Företaget hade en affärsplan och en idé om personalplaneringen från början. Hon berättar att den dock förändrades efter att företaget blev oförväntat populärt redan under första verksamhetsåret och blev tvungna att anställa en till. Hon har jobbat tidigare med liknande uppgifter och upplevde det som enkelt.

Företag 3

Respondenten hade en affärsplan, men den omfattade inte personalplanering. Han jobbade i början ensam och försökte hitta människor som han trodde att han skulle kunna jobba med. Han säger att det inte är lätt att hitta de rätta människorna men att han upplevde det som enkelt på grund av sitt breda kontaktnät där han har lyckats hitta rätt personer.

4. Hade ni en tydlig bild av vilken typ av personal ni behövde när ni planerade verksamheten?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Det var klart hurdan personal som behövdes. Hon upplevde det dock som svårt, eftersom det inte fungerade som det skulle.

Företag 2

Respondenten hade en klar bild. "Målsättningen är att anställa lokala för att uppfylla social respons, men det lyckas inte alltid på grund av att det inte finns tillräckligt med arbetskraft på orten". Hon upplevde det som enkelt.

Företag 3

Företaget hade en klar bild av vilken typ av personal de ville ha. "Den skulle vara serviceinriktad och se till att gästen kom i fokus". Han upplevde det som svårt eftersom det inte var enkelt att förverkliga.

5. Vad använde ni er av för kriterier när ni valde era kunder?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Företaget hade i princip redan en kundgrupp. Respondenten hade kunder från tidigare verksamhet samt att det nuvarande vårdshuset hade egen kundgrupp från tidigare, bestående av bland annat cyklister. Respondenten förklarar att kunderna hittar till vårdshuset genom att tidigare kunder som har varit nöjda berättar om det, men att hon inte kunde välja sina kunder. Hon nämner att det ändå var svårt på grund av att man, då de startade verksamheten, överallt kunde läsa att vårdshuset gått i konkurs. Kunderna blev tveksamma och antog att företaget inte bedrev någon verksamhet.

Företag 2

Hon pekar på ett liknande svar som på fråga två. Deras kunder är sådana som tycker om att ta det lugnt, njuta av skärgården, havet, naturen och god mat. Hon upplevde det som enkelt för att det finns ett behov av ställen där man kan ta det lugnt.

Företag 3

Han har inte valt sina kunder. Som tidigare nämnts var han glad för varje kund. Han har satsat på att nöjda kunder ska berätta vidare om företaget till sina vänner. De blir ambassadörer för företaget. Respondenten satsar på att ta hand om sina kunder och därför upplever han det som enkelt.

6. Hade ni gjort en analys av kundbetéendet (d.v.s. hur kunder fattar sina köpbeslut) inför marknadsföringen?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Respondenten hade lagt märke till att det är prissättningen är viktig. Hon säger att det var enkelt att bestämma priserna för att hon hade jobbat inom branschen redan under en längre tid. Hon förklarar att företagets priser inte ska vara riktigt lika som de som är vid stranden, men att maten måste vara god och färsk med bra prissättning.

Företag 2

Hon hade tagit reda på vad wellnessresenärer vill ha. Respondenten förklarar att hon följer resebranschens trender, men inte för att haka på alla trender som finns. Hon upplever det som enkelt.

Företag 3

Respondenten har aldrig gjort någon analys om kundbetéenden. Han går på känsla och berättar att han besöker båtmässor både i Finland och Sverige för att där hitta kunder. "Där hittar jag även dom som inte har båt. För på båtmässan går också cyklister och folk som badar och folk som rör sig på annat sätt i skärgården så kommer också på båtmässan. Och där har jag hittat mina gäster." Han upplever det som enkelt.

7. Hade ni en uppskattning om vad kunderna var villiga att betala för era produkter och vad de vill att produkten ska omfatta? Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Hon upplevde att det var enkelt för att hon hade jobbat inom branschen under en längre tid och hunnit fundera färdigt. Respondenten förklarade att hon kollade upp vilka priser konkurrenterna hade och prissatte sina egna produkter enligt deras medeltal.

Företag 2

Företaget gjorde en konkurrensutvärdering där de jämförde motsvarande ställen i skärgården; vad de erbjöd och till vilket pris. Enligt detta har de prissatt sina produkter och respondenten upplevde det som enkelt. Hon misstänker, att ifall de hade lagt priset enligt vad de tyckte att deras produkter var värda, hade de inte klarat sig så bra. Hon menar att man måste följa en viss nivå med samma prisnivå som motsvarande ställen har och sänka eller öka priset efter vad man erbjuder.

Företag 3

Företaget hade ingen plan för prissättningen. Han har utgått från andras priser och har, på grund av att företaget befinner sig på en ö, höjt priserna. Han förklarar att det är svårare att driva verksamhet på ett ö, till exempel för att allt ska transporteras till och från ön. Han nämner att på grund av detta har företaget lockat en viss typ av kunder. Respondenten upplevde det som svårt. "Man är lite blygsam, kanske inser man inte själv vad man har förrän andra säger det?"

8. Hade ni en marknadsplan och i så fall, vad ingick i den? Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Respondenten har planerat en del. I deras plan ingick marknadsföring i den lokala tidningen och på egen Facebook-sida och hemsida. I deras by har de också egna reklamställ. Hon upplevde det som svårt.

Företag 2

De hade en marknadsplan som innehöll vilka kanaler de använder sig av och med hurdant innehåll. Hon upplevde det som enkelt.

Företag 3

Han konstaterar att de inte hade en marknadsplan, endast den som ingick i affärsplanen, men poängterar att det inte rör sig om en typisk marknadsplan. Det viktigaste har varit att ta vara på varje gäst. Respondenten upplevde det som enkelt.

9. Hade ni innan ni startade företaget en uppfattning om hur mycket företagets omsättning borde vara för att komma upp till ett nollresultat (= ingen förlust, ingen vinst)? Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Hon hade ingen uppskattning och upplevde det som svårt. Respondenten hade en aning vad personalen och värdshusets underhållning kostade samt hurdan lön hon borde få. Hon nämner att det var svårt och att det fortfarande är det.

Företag 2

Respondenten hade beräknat lönsamheten och hur mycket de måste sälja samt hur höga kostnader de kunde ha. De hade gjort liknande uppgifter i tidigare jobb och upplevde det som enkelt.

Företag 3

Respondenten hade en klar bild av vad företagets omsättning skulle vara för att det skulle bli lönsamt. Han säger att det var enkelt men fortsätter: "Man kan alltid göra budgetar och fundera på det, men man måste lyckas också".

10. Vilken sorts budgetar använde ni er av vid den ekonomiska planeringen innan ni startade verksamheten? (en investeringsbudget, en resultatbudget, en likviditetsbudget eller någon annan budget). Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Hon hade endast lagt upp en likviditetsbudget. Hon berättar: "tidigare ägare gav oss dom där beställningar, at vad man kan önska sig av tidigare sommaren, men det hade fallit bort ganska många." Hon upplevde det som svårt eftersom hon fått dålig information av tidigare ägare om vad som har kommit in och vad allt har kostat. Hon fick mera information då hon skulle ta över verksamheten i värdshuset, men då gick allt så snabbt att hon inte hann göra någon

uppskattning. Då de skrev hyreskontraktet för vårdshuset hade hon tillgång till föregående årets siffror, men enligt dessa uppgifter gick tidigare företag flera tusen euro på minus, och därför ville hon inte anpassa sig efter dem.

Företag 2

Hon berättar att de har använt nästan alla budgetar som nämns i frågan. De har en budget för verksamheten där de har räknat ihop kostnader, inkomster och investeringar. Hon upplevde det som enkelt men tillägger att första året var lite utmanande, när de inte visste hur många gäster de skulle få under första sommaren.

Företag 3

Företaget hade en resultatbudget och upplevde det som enkelt.

11. Hade ni analyserat och kategoriserat riskerna då ni planerade verksamheten?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Företag 1

Hon hade ingen analys och säger att det var svårt. Respondenten blev tvungen att bestämma om hon skulle ta över verksamheten inom en och en halv månad. "Det var en kort tid", säger hon och berättar om hur huset inte hade skötts om på flera år och hur de fick börja med att städa allt från golv till tak.

Företag 2

Respondenten nämner att de hade analyserat och kategoriserat riskerna och att det fanns med naturligt i affärsplanen. Hon upplevde det som enkelt.

Företag 3

Han minns att de gjorde en riskbedömning och att den ingick i affärsplanen. Han hade funderat över vilka risker som kunde finnas. Han menar att det var svårt eftersom att det finns olika saker som kan påverka riskerna.

7.2 Analysen

I denna del redovisas intervju svaren och jämförs med teorin för att se hur teorin fungerar i praktiken. Teoridelen är indelad i tre huvudområden och frågorna redovisas efter en liten repetition av teorin.

7.2.1 Nulägesanalys och affärsidé

Vision och värderingar

Vision är en drömbild som inspirerar till handling (Forslund, 2016, s. 57–58). Den ger en riktning för företaget och anställda om vad man jobbar för. Värderingar är som regler för hur man jobbar mot visionen (Dahle m.fl., 2012, s. 39).

I undersökningen kom det fram att två av tre företagare hade en klar vision för deras företag. Båda upplevde det som enkelt och lyfte fram att de ville skapa ett ställe de själva tyckte om. Den ena av dem hade också värderingar som speglade visionen. En av respondenterna hade inga planer på visioner eller värderingar och upplevde det som svårt.

Omgivningsanalys

Meningen är att skapa en stor helhetsbild av vad som händer runt omkring en. (Parment, 2015, s. 51–52). Omvärldens uppgift är att visa på nya behov vilket kan förändra företagets vision, affärsmodell eller riktning enligt nyupptäckta möjligheter (Wahlström, 2015, s. 21).

I undersökningen frågades respondenterna om huruvida de hade en tydlig uppfattning om vilka kunder de skulle rikta sig till, om deras behov och önskemål samt vilka produkter de skulle erbjuda kunderna. Två av dem upplevde det som enkelt. En av respondenterna berättade om en klar bild om vad hen ville erbjuda. Respondenten nämner att hens ställe har en specialitet som lockar kunder och som hen därför inte kan ändra på. Här har omgivningsanalys använts för att upptäcka behov. En av respondenterna nämner att hen hade en uppfattning vem företaget ville rikta sig till och vilka mål de ville nå, men att verkligheten såg annorlunda ut. Påföljden blev att respondenten blev tvungen att ändra sin strategi. En av respondenterna förklarar vilken deras kundgrupp var. Detta kan man analysera som att

respondenten hade segmenterat och kände till sin målgrupp. På fråga fem, hur man valde kriterier för kunder, nämner samma respondent att valet grundar sig på ett behov som finns. Detta är ett resultat av en omgivningsanalys. Respondenterna använde sig mer av omgivningsanalys när det kom till prissättning, och flera av respondenterna berättar att de granskade vad andra hade gjort.

7.2.2 Strategi och marknadsföring

Segmentering

Alla kunder är inte intresserade av alla produkter (Hesso, 2015, s. 92). Parment, Kotler, & Armstrong (2011) menar att företaget själv bestämmer vem de vill skapa en lönsam kundrelation med genom segmentering och val av målgrupp (Parment, Kotler, & Armstrong, 2011, s. 56). Kunden är inte intresserad av produkterna i sig, utan av nyttan och värdet hen kan få (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 346). Ur marknadssegmenten kan även utläsas information om vad det är som kunderna specifikt förväntar sig av produkten eller tjänsten. Enligt denna information kan företaget justera sina produkter för att bättre möta kundernas behov (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 347).

Vid frågor om huruvida företagen hade specifika kriterier då de valde kunder, hade en av respondenterna en tydlig bild av sina kunder och hade studerat dem. Den andra respondenten var glad om hen fick kunder. Dessa två respondenter upplevde det som enkelt. Den tredje respondenten upplevde det som svårt och förklarade att företaget redan hade en ungefärlig kundgrupp men att de inte kunde välja sina kunder själva.

Kundbeteende

Kundens köplust drivs av behov och motivet att tillfredsställa dessa behov (Hesso, 2015, s. 95). Inköpskedjan omfattar fem olika steg, först identifierar kunden behovet, sedan sker datainsamling, jämförelse av alternativ, själva köpbeslutet och till sist själva inköpet. (Mossberg & Sundström, 2011, s. 109–115 och Parment m.fl., 2011, s. 154). Genom att undersöka inköpskedjan kan man förstå var det lönar sig att marknadsföra (Hesso, 2015, s. 96).

Alla respondenter upplevde det som enkelt att analysera kundbetéende, även om endast en hade gjort en analys på detta inför marknadsföringen. De två andra gick på känsla eller erfarenhet. Det framkom att en av respondenterna hade hittat en kanal där kunderna sökte information och där det var bra att synas. En annan svarade att hen insåg att kunderna blev intresserade av företaget eftersom det var billigare än andra i närområdet. Detta kan tänkas höra till kundbetéende, men man kan även tänka sig att respondenten baserade svaret på sin omgivningsanalys och användning av kostnadsledarskap eller differentiering. Den sista respondenten hade studerat sin kundgrupp. Respondentens svar kan analyseras som att hen hade segmenterat och positionerat sin kundgrupp och att hen därför upplevde att kundbetéendet hade analyserats.

Position handlar om att identifiera, utveckla och kommunicera en differentierad fördel, vilken får organisationens tjänster att framstå som överlägsna och annorlunda än konkurrenternas i kundens medvetande. Position handlar om differentiering antingen utifrån mer subjektiva företeelser som image och marknadskommunikation eller på basis av objektiva egenskaper hos tjänsten, t.ex. priset på teletjänsten eller hur många stjärnor ett visst hotell har.

(Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 368)

Marknadsföring

Marknadsföring kan definieras som åtgärder som vidtas för att sticka ut från konkurrenterna (Axelsson & Agndal, 2019, s. 43). Det är också ett sätt att nå potentiella kunder (Parment, 2015, s. 370).

Alla respondenter hade en marknadsplan. Två av dem berättade att deras marknadsplan innehöll var de skulle marknadsföra sig och en av dem nämnde också en plan för innehållet på kanalerna. En av respondenterna marknadsför sig genom nöjda kunder som berättar vidare om företaget till sina bekanta. En annan respondent nämnde samma strategi i fråga ett. Två av tre upplevde marknadsplanen och dess innehåll som enkelt.

Pris

Priset är nyckeln till tillgången av en produkt eller tjänst (Karlöf, 2016, s. 181). Det finns olika prissättningsmetoder (Skärvad & Olsson, 2017, s. 58–59). Man kan fråga

sig vad grunden för prissättningen är (Edvardsson & Echeverri, 2012, s. 373). Prissättningen kan grunda sig på till exempel företagets strategi. Enligt Porter finns det tre olika konkurrensstrategier som påverkar det slutliga priset för kunden (Porter, 1980, s. 36-40).

Alla respondenter hade gjort en konkurrensutvärdering där de jämförde priser i motsvarande företag eller liknande företag i sitt område. Alla respondenter använde detta som vägledning för sin egna prissättning. Två respondenter upplevde det som enkelt. En av respondenterna upplevde det svårt att uppskatta värdet på sin egna verksamhet. Teoretiskt sett kunde man säga att alla respondenter använde sig av omgivningsanalys, det vill säga Competitive intelligence (CI) där man samlar in och analyserar information för att hjälpa företaget att fatta beslut. Informationen samlas av kunder, marknaden och konkurrenter. Det är också ett sätt att aktivt följa vad som händer i omgivningen (Wahlström, 2015, s. 39–41).

7.2.3 Produktion, personal och ekonomi

Personalplanering

För att förstå vilka kunskaper och färdigheter personalen har, måste man veta vilka uppgifter tjänsten innebär (Lundberg m.fl., 2014, s. 130). Personalen kan också hämta in ny kunskap till företaget (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 80).

I intervjun kom det fram att en av respondenten hade en personalplanering men ingen affärsplan och upplevde det som svårt på grund av dålig information. De två andra respondenterna hade affärsplaner och en av dem hade även utfört personalplanering. Den ena hade jobbat med liknande uppgifter förut och den andra hade ett brett kontaktnät där hen lyckades hitta personal. Därför upplevde båda det som enkelt.

Då man frågade vidare om huruvida respondenterna hade en tydlig bild av vilken typ av personal de behövde, blev svaren nästan samma för alla respondenter. Alla hade planerat, men det var svårt att få arbetskraft, vilket gjorde det svårt att förverkliga planen. Två av tre respondenter upplevde det som svårt.

Lönsamheten

Den ekonomiska målsättningen är oftast vinst eller förlust (Skärvad & Olsson, 2017, s. 89–90). Lönsamhet möjliggör att företaget kan existera (Karlöf, 2016, s. 130–131).

Ett av verktygen man kan använda sig av kallas den kritiska punkten. Denna beskriver vilken omsättning företaget måste ha för att varken gå på förlust eller på vinst (Ax, Johansson, & Kullén, 2009, s. 80). Med formeln kan man också räkna vad man behöver fakturera per timme, dag eller produkt för att nå den kritiska punkten (Hesso, 2015, s. 167–168).

En av respondenterna hade ingen uppskattning om vilken omsättning företaget borde ha, förutom då det kom till personal och uppehållskostnader. Respondenten upplevde det som svårt. De två andra respondenterna hade en klar bild vad omsättningen skulle vara för att verksamheten skulle bli lönsam. Båda upplevde det som enkelt.

Beräkningar

Resultatbudgeten är ett verktyg som används för att se hur olika ekonomiska förändringar påverkar resultatet (Skärvad & Olsson, 2017, s. 104). Likviditetsbudget kallas också kassaflödesbudget och den visar hur olika betalningar och inkomster infaller tidsmässigt (Ax m.fl., 2009, s. 218). Investeringar handlar om materiella och immateriella investeringar som görs för att skapa något nytt i företaget. Detta kan till exempel innebära ny kunskap eller nya lokaler (Ax m.fl., 2009, s. 237). Investeringar påverkar företaget länge och är oftast ekonomiskt tunga i början (Ax m.fl., 2009, s. 237).

Alla respondenter hade lagt upp någon typ av budget. En av dem använde sig av likviditetsbudget, en annan av resultatbudget och den tredje använde fler än en typ av budget. De två senare respondenterna upplevde det som enkelt. Respondenten som lagt upp en likviditetsbudget och respondenten som använde sig av flera olika budgetar nämnde båda att vissa siffror var svåra att uppskatta då verksamheten planerades.

Risker

Ordet risk kan definieras som en hot eller en fara, samt förlust eller skada (Peltola, 2015, s. 102). Det är viktigt att redovisa riskerna för investerare men också för sig själv (Finch, 2016, s. 117). Risker kan kategoriseras enligt olika typer av risker (Peltola, 2015, s. 102).

Två av tre respondenter upplevde det som svårt att analysera och kategorisera riskerna. En av dessa hade inte gjort någon analys men båda nämner att det föll in naturligt i affärsplanen.

Två av tre upplevde det som svårt.

7.3 Reliabilitet och validitet

Avsikten är att objektivt granska om undersökningen är pålitlig (reliabilitet) och om man har mätt det som var meningen att mäta (validitet) (Holme m.fl., 1997, s. 163).

Hög reliabilitet innebär att en ny mätning av samma fenomen skulle generera liknande svar. Alltså ifall mätningen gjordes på nytt, borde svaren se likadana ut. Detta kräver att till exempel frågorna inte kan misstolkas av undersökningsobjekten. Meningen är att minska risken för fel som kan uppstå (Holme m.fl., 1997, s. 163-164).

Målet med undersökningen var att få en inblick i verkligheten. Jag uppskattar att min undersökning har en låg reliabilitet, men ifall undersökningen utfördes på nytt i samma område och med ungefär lika stora företag, kunde resultatet se liknande ut. Jag tror ändå att vissa svar kunde se annorlunda ut ifall de jämfördes med en större provtagning.

Man mäter giltig information med validitet, det vill säga att undersökningen inte mäter något annat än det som är meningen att mäta (Holme m.fl., 1997, s. 167).

Jag är av den åsikten att undersökningens validitet är låg. En del av frågorna är aningen för breda och mäter därför ingen specifikt aspekt. Därför anser jag att risken att frågorna misstolkas är stor. Eftersom att forskningsobjekten fick frågorna i god tid hade de möjlighet att bekanta sig med dem på förhand. Detta tror jag att ökade validiteten en aning.

Sammanfattningsvis kan sägas att det med tanke på ovanstående är rimligt att ifrågasätta validiteten och reliabiliteten i denna undersökning. Respondenternas kunskaps- och erfarenhetsnivå inom undersökningsområdet kan ha påverkat deras tolkningar av intervjufrågorna och således även svaren. Detta kunde förklara varför en av respondenterna upplevde flera av frågorna som svåra medan de andra upplevde dem som lätta.

Respondenterna svarade enligt den kunskap de hade i ämnet i den stunden och enligt vad deras "sanningar" är. Med tiden kan respondenternas förståelse för frågorna också öka, vilket skulle ge andra svar på frågorna vid ett annat undersökningstillfälle. Därför är svaren "relativa sanningar" - de är relaterade till nuvarande förutsättningar och personliga egenskaper hos respondenterna för denna undersökning.

Jag vill ännu påpeka att de undersökningsresultat som jag har kommit fram till i detta arbete inte representerar hela branschen eller alla hårbäringsföretagare i Finland eller på Åland, utan bara beskriver hur de tre intervjuade företagarna tänkte och upplevde situationen vid intervjutillfället.

8. SLUTSATS

Syftet med arbetet var att med utgångspunkt i affärsplanen undersöka hur det går till då man planerar att starta eget eller då man tar över en befintlig logiverksamhet. Bisyftet med avhandlingen var att undersöka huruvida företagarna ansåg det vara svårt att starta eller överta företagen.

Jag ville lära mig den vetenskapliga teorin bakom affärsplanen. Därför använde jag mig av vetenskapliga böcker, kurslitteratur och artiklar. Mitt arbete med teoridelen gav mig en bred uppfattning om den litteratur som har publicerats inom området. Genom detta lärde jag mig det övergripande om olika områden och olika sätt att analysera, förbereda och samla in information inför affärsplanen.

Målsättningen med undersökningen har varit att ge en inblick i verkligheten. Undersökningen visade att alla respondenter inte hade gjort en affärsplan, men att alla ändå hade funderat ut vad de skulle erbjuda och hur. Bakgrunden till dessa val varierade bland respondenterna.

I undersökningen framkom tydligt hur svårt det var att skaffa arbetskraft. Alla respondenter hade planerat vilken typ av personal de behövde, men i praktiken blev det svårare.

Undersökningen visar också att två av tre respondenter upplevde estimeringen av ekonomin som svår. Det visade sig vara svårt att förutse första årets intäkter och utgifter, då det ännu inte fanns någon statistik att jämföra med.

Det enklaste visade sig vara analys av kundbetéende och hur kunden gör köpbeslut. Man kom till samma slutsats på olika sätt. En av respondenterna läste på om vad kundgruppen ville ha, de andra gick på känsla eller på erfarenhet.

Som svar på frågan *Hur omfattande var planeringen inför inledandet av företagsverksamheten?* upptäckte jag i min avhandling, att även om alla respondenter inte

hade skrivit ner allt i affärsplan, hade de ändå funderat på flera av delarna som hör till affärsplanen.

På den andra frågan *Hur svåra uppfattade företagarna de olika områdena inom företagandet att vara?* kan jag konstatera, bortsett från några avvikande punkter, att en större likhet inte fanns när det gällde svårighet i planeringen. Hur respondenterna upplevde delarna kan variera, till exempel enligt bakgrund, personlighet eller tillgångar, men detta är endast en spekulering som i sig kräver en undersökning för att bli besvarad.

Slutligen vill jag tacka mina respondenter för att de gav sig tid till undersökningen i en svår tid då turismbranschen står historiskt stilla och framtiden ser osäker ut. Jag vill också tacka respondenterna för att de delade med sig av sina berättelser.

8.1 Förslag till vidare forskning

Efter att ha undersökt hur omfattande planeringen inför inledande av företagsverksamheten var och hur olika områden upplevdes ger jag följande förslag till vidare forskning.

För att få en tydligare bild av området, kunde man undersöka en del av affärsplanen i förhållande till verkligheten. Jag valde att se det som en helhet för att förstå sammanhanget för hela affärsplanen.

Jag valde att undersöka små hårbärgeringsföretag. Man skulle kunna genomföra en liknande undersökning om hur större hårbärgeringsföretag planerar och upplever sin affärsplan inför inledande av företagsverksamheten.

KÄLLOR

3 intervjutekniker – vilken väljer du? | Academic Work. (u.å.). Hämtad 27 mars 2020, från

<https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker>

Arnerup-Cooper, B., & Edvardsson, B. (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.

Studentlitteratur.

Åsub, Å. S.-& U. (1/2019). Turiststatistik 2018. Hämtad från

https://www.asub.ax/sites/www.asub.ax/files/statistics/turiststatistik_18.pdf

Åsub, Å. S.-& U. (2019). Bokslutsstatistik för företag 2016–2017. Hämtad från

https://www.asub.ax/sites/www.asub.ax/files/statistics/bokslutsstatistik_2017_2.pdf

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (4:e uppl.). Liber.

Axelsson, B., & Agndal, H. (2019). *Professionell marknadsföring* (4:e uppl.). Studentlitteratur AB,

Lund.

Dahle, Y., Holm, H., & Dagestad, S. (2012). *Lönsam tillväxt: affärsidé, affärsmodell och affärsplan*

(1:1 uppl.). Liber.

Edvardsson, B., & Echeverri, P. (2012). *Marknadsföring i tjänsteekonomin* (2:a uppl.).

Forskningsstrategier. (u.å.). Hämtad 27 mars 2020, från <https://forskningsstrategier.wordpress.com/>

Forslund, M. (2016). *Organisering och ledning* (2:3 uppl.). Liber AB.

Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i*

servicekonkurrensen (3:e uppl.). Liber AB.

Hartig, B. (2017, april 26). Marknadsföring – tips för företag (komplett guide). Hämtad 13 mars 2020,

från <https://vismaspcs.se/ditt-foretagande/driva-eget-foretag/marknadsforing>

Hesso, J. (2015). *Hyvä Liiketoimintasuunnitelma* (2:a uppl.). Helsinginseudun

kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och*

kvantitativa metoder (2:a uppl.). Studentlitteratur.

- Jansson, C., Ekström, R., & Fagerfjäll, C. (2006). *Entreprenörskap - utveckling av företagande Fakta och uppgifter*. Liber.
- Karlöf, B. (2016). *Affärslivets begrepp och modeller: management för alla och envar*. Studentlitteratur.
- Kotler, P. T., & Armstrong Gary With Opresnik. (2018). *Principles of Marketing, Global Edition* (17:e uppl.). Pearson Education Limited.
- Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige. (2004). Så skriver Du en vinnande affärsplan. Hämtad från <https://www.connectsverige.se/wp-content/uploads/2015/09/S---skriver-Du-en-vinnande-affaersplan-en-praktisk-handledning.pdf>
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta* (2:a uppl.). Studentlitteratur.
- Lundberg, M., Kaiser, N., Söderfjäll, S., Forsberg Tiger, P., Wahlberg, A., Edberg, L., ... Elg, M. (2014). *Psykologi@jobbet: handbok för chefer och HR*. Liber.
- Lundén, B. (2017). *Prissättning: praktisk handbok* (4:e uppl.). Björn Lundén Information AB.
- Lundén, B., & Carlsson, P. (2017). *Budget: Handbok för småföretag* (9:e uppl.). Björn Lundén information AB.
- Mossberg, L., & Sundström, M. (2011). *Marknadsföringsboken* (1:7 uppl.). Studentlitteratur AB, Lund.
- Parment, A. (2015). *Marknadsföring* (1:a uppl.). Studentlitteratur AB, Lund.
- Parment, A., Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing : Swedish edition*. Pearson Education Limited.
- Peltola, L. (2015). *Liikeideasta liikkeelle* (10:e uppl.). Edita Publishing Oy.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1:a uppl.). The Free Press, A Divincion of Simon &Schuster Inc.
- Roos, G., Roos, J., & Von Krogh, G. (2004). *Strategi -en introduktion* (2:a uppl.). Studentlitteratur,

Lund.

Sandra Dobosz, Jönköping university. (2012). Relationship Management in the Banking Industry: The

Use of Facebook A Case Study on Handelsbanken, Sweden. *Master Thesis within Business Administration*. Hämtad från

<https://drive.google.com/drive/folders/1oaIkeBtWBFFNHG2vrl49PGcumakxM1no>

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.

Skärvad, P. H., & Olsson, J. (2017). *Företagsekonomi -en introduktion* (2:a uppl.). Liber AB.

Turismens samhällsekonomiska betydelse för Åland 2018 | Ålands statistik- och utredningsbyrå.

(u.å.). Hämtad 27 mars 2020, från

<https://www.asub.ax/sv/utredning/turismens-samhallsekonomiska-betydelse-aland-2018>

Wahlström, B. (2015). *Försprång: omvärldsanalys i den nya digitala världen*. Liber.

Yritystutkimus ry - Företagsanalys rf | Vuodesta 1996. (u.å.-a). Hämtad 27 mars 2020, från

<http://yritystutkimusry.fi>

BILAGOR

Bilaga 1, frågorna På svenska:

1. När ni startade verksamheten hade ni en klar vision för företaget och vilka grundläggande värderingar som företaget skulle ha?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

2. Hade ni en tydlig uppfattning om vilka kunder som ni skulle rikta er till, om deras behov och önskemål samt vilka erbjudanden/produkter ni skulle erbjuda dem?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

3. Hade ni en affärsplan när ni startade verksamheten och omfattade den även personalplaneringen?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

4. Hade ni en tydlig bild av vilken typ av personal ni behövde när ni planerade verksamheten?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

5. Vad använde ni er av för kriterier när ni valde era kunder?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

6. Hade ni gjort en analys av kundbetéendet (d.v.s. hur kunder fattar sina köpbeslut) för marknadsföringen?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

7. Hade ni en uppskattning om vad kunderna var villiga att betala för era produkter och vad de vill att produkten ska omfatta?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

8. Hade ni en marknadsplan och i så fall, vad ingick i den?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

9. Hade ni innan ni startade företaget en uppfattning om hur mycket företagets omsättning borde vara för att komma upp till ett nollresultat (= ingen förlust, ingen vinst)?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

10. Vilken sorts budgetar använde ni er av vid den ekonomiska planeringen innan ni startade verksamheten ? (en investeringsbudget, en resultatbudget, en likviditetsbudget eller någon annan budget).

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

11. Hade ni analyserat och kategoriserat riskerna då ni planerade verksamheten?

Upplevde ni det som enkelt eller svårt?

Bilaga 2, frågorna På finska, Suomeksi:

1. Kun aloititte toiminnan, oliko teillä selkeä visio yritykselle sekä mitkä olisivat yrityksen perusarvot?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

2. Oliko teillä selkeä käsitys ketkä halusitte asiakkaiksenne, heidän tarpeensa, toiveensa sekä mitkä tarjoukset/tuotteet halusitte heille tarjota?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

3. Oliko teillä liiketoimintasuunnitelma kun aloitte toiminnan ja sisältyikö siihen myös henkilöstösuunnittelu?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

4. Kun suunnittelitte toimintaa oliko teillä selkeä kuva minkä tyyppistä henkilökuntaa tarvitsitte?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

5. Millaisia kriteereitä käytitte kun valitsitte asiakkaitanne?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

6. Olitteko analysoineet asiakaskäyttäytymistä (eli kuinka asiakas tekee ostopäätöksen) markkinoinnin tueksi?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

7. Oliko teillä arvio mitä asiakkaat olivat valmiita maksamaan tuotteista ja mitä he halusivat tuotteen sisältävän?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

8. Oliko teillä markkinointisuunnitelma ja mitä siihen sisältyi?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

9. Oliko teillä käsitys ennen yrityksen perustamista kuinka paljon yrityksen liikevaihto tulisi olla jotta tulisi nollatulos (= ei tappiota, ei voittoa) ?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

10. Minkä tyyppisiä budjetteja käytitte suunnitellessanne ekonomiaa ennen yritystoiminnan aloittamista? (sijoitus budjetti, tulosbudjetti, kassavirran budjetti tai jokin muu budjetti)

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?

11. Olitteko analysoineet sekä kategorisoineet riskit kun suunnittelette yritystoimintaa?

Koittako sen helpoksi vai vaikeaksi?