



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**LTH**

**LUNDS TEKNISKA  
HÖGSKOLA**

## Geografisk expansion av startup företag med en digital produktplattform

- En fallstudie på ett svenskt företag inom hantverkarbranschen

Magdalena Karlsson Nycander och Märta Kistner

Juni 2022

Examensarbete 30 högskolepoäng, MIOM05

Institutionen för teknisk ekonomi och logistik vid Lunds Tekniska Högskola

Lunds universitet

Handledare: Ingela Elofsson

# Förord

Under våren 2022 har följande examensarbete författats av Magdalena Karlsson Nycander och Märta Kistner. Examensarbetet utgör den tionde och sista terminen av civilingenjörsutbildningen Industriell Ekonomi på Lunds Tekniska Högskola.

Till att börja med riktar författarna ett stort tack till Ingela Elofsson som handlett examensarbetet och bidragit med betydelsefull kompetens inom akademiskt uppsatsskrivande och näringslivet såväl som motivation och positivitet. Ingela Elofsson är universitetsadjunkt vid institutionen för Produktionsekonomi på Lunds Universitet samt studierektor för grundutbildningen inom Produktionsekonomi.

Vi vill även tacka de anställda på MyGizmo för er öppenhet och hjälpsamhet. Ett särskilt stort tack riktas till Peter Cornelius som kontinuerligt bidragit med expertis och vägledning under arbetets gång.

# Sammanfattning

Titel: Geografisk expansion av startup företag med en digital produktplattform - en fallstudie på ett svenskt företag inom hantverkarbranschen.

Författare: Magdalena Karlsson Nycander och Märta Kistner, Industriell Ekonomi 2016, Lunds Tekniska Högskola.

Handledare: Ingela Elofsson, Institutionen för teknisk ekonomi och logistik, Lunds Tekniska Högskola.

Syfte: Syftet med examensarbetet är att identifiera, beskriva och analysera den internationella marknadsutvecklingen av ett svenskt startup företag med en digital produktplattform.

Dagens utveckling inom digitalisering, tjänstefiering och globalisering erbjuder nya möjligheter för startup företag med digitala produktplattformar att tillämpa geografisk expansion. Examensarbetet applicerar teoretiska ramverk och modeller för att utreda en internationell marknadsutveckling av ett svenskt fallföretag som erbjuder digitala tjänster till hantverkarbranschen. Avgörande faktorer för startup företagets geografiska expansion är hög digitalisering och nationell moral på marknaden. Danmark och Finland identifieras som attraktiva geografiska målmarknader i Europa, vilka uppvisar betydande likheter till hemmamarknaden. Det framträder emellertid centrala sociala skillnader gentemot Sverige i båda länderna som gestaltar sig på olika sätt, men likväl kräver kompetensutveckling inom såväl lokal affärskultur som det lokala språket.

Nyckelord: Digital produktplattform, digitalisering, geografisk expansion, startup företag

# Summary

Title: Geographic expansion of startup companies with a digital product platform - A case study of a Swedish company operating in the craft industry.

Authors: Magdalena Karlsson Nycander and Märta Kistner, Industrial Engineering and Management 2016, Faculty of Engineering, Lund University.

Supervisor: Ingela Elofsson, Department of Industrial Management and Logistics, Faculty of Engineering, Lund University.

Purpose: The purpose of the master thesis is to identify, describe and analyze the international market development of a Swedish startup company with a digital product platform.

The emerging trend of digitalization, servicification and globalization offers new opportunities for geographic expansion of startup companies with a digital product platform. The master thesis performs a case study on a Swedish startup company offering digital services to the craft industry by applying theoretical frameworks and models in order to examine a potential international market development. Determining factors for the company's geographic expansion are digitalization and national morale on the market. Denmark and Finland are identified as attractive geographic target markets in Europe, exhibiting considerable similarities to the home market. However, there are significant social differences compared to Sweden in both countries. Although the target markets differ from the home market in separate ways, both require competence development within the local language and business culture.

Keywords: Digital product platform, digitalization, geographic expansion, startup company

# Figurförteckning

- Figur 1. Förädlingsvärdeandelar per bransch
- Figur 2. Trestegsprocess för digitalisering
- Figur 3. Business Model Canvas
- Figur 4. Marknadsmixen
- Figur 5. Kotlers tre produktnivåer
- Figur 6. Konsumentens köpmönster
- Figur 7. Den personliga försäljningsprocessen
- Figur 8. Matris för produkt- och marknadsexpansion
- Figur 9. Positioneringskarta
- Figur 10. PESTEL modellen
- Figur 11. Porter's Five Forces
- Figur 12. Examensarbetets teoretiska ramverk
- Figur 13. MyGizmos tre produkterbudanden
- Figur 14. Kotlers tre produktnivåer applicerat på MyGizmo
- Figur 15. Slutgiltig positioneringskarta
- Figur 16. Slutgiltig positioneringskarta, inzoomad
- Figur 17. Omsättning i danska bygg- och anläggningsbranschen
- Figur 18. Typer av arbete i danska bygg- och anläggningsbranschen
- Figur 19. Befolkningens användning av digitala verktyg och internet
- Figur 20. Vismas intäkter fördelat på land
- Figur 21. Intäkter för danska mjukvarubolag
- Figur 22. Omsättning i finsk byggverksamhet
- Figur 23. Typer av arbete i finsk byggverksamhet
- Figur 24. Antal anställda på företag i finsk byggverksamhet
- Figur 25. Elevenkät kring språkundervisning i svenska språket
- Figur 26. Internetanvändning och E-handel
- Figur 27. Digitalisering vid distribution av tjänster
- Figur 28. Användning av sociala medier
- Figur 29. Intäkter för finska mjukvarubolag

## Tabellförteckning

- Tabell 1. DESI index
- Tabell 2. ICT index
- Tabell 3. NRI index
- Tabell 4. e-GB index
- Tabell 5. e-GDI index
- Tabell 6. Sammantagen poäng inom digitalisering
- Tabell 7. CPI index
- Tabell 8. Kontantanvändning index
- Tabell 9. Skatteflykt index
- Tabell 10. Sammantagen poäng inom nationell moral
- Tabell 11. Sammantagen total poäng
- Tabell 12. Inhemskt och utländskt ägda företag i Danmark
- Tabell 13. Danmarks bruttonationalprodukt
- Tabell 14. Heltidsanställda och antalet företag i Danmark
- Tabell 15. Befolkningens användning av digitala verktyg och internet
- Tabell 16. Företags tillämpning av sociala medier
- Tabell 17. Byggindustrin i Sverige
- Tabell 18. Utländskt ägda företag i Finland
- Tabell 19. Finlands bruttonationalprodukt
- Tabell 20. Omsättning i finska byggverksamheten
- Tabell 21. Befolkningens tillämpning av Facebook
- Tabell 22. Finlands bygg och anläggningsverksamhet

## Tabellförteckning för Appendix 1

- Tabell 1. Total nationell ranking inom digitalisering
- Tabell 2. Länder exkluderade i ranking inom digitalisering
- Tabell 3. Total nationell ranking inom nationell moral
- Tabell 4. Länder exkluderade i ranking inom nationell moral
- Tabell 5. Omsättning per arbetstyp i dansk bygg- och anläggning

1. Introduktion	1
1.1. Bakgrund och problemdiskussion	1
1.1.1. Tjänstesamhällets utveckling	1
1.1.2. Digitalisering i Sverige	2
1.1.3. Plattformsföretag	4
1.1.4. Internationell expansion av företag	5
1.1.5. Digitaliseringens trender på företagsnivå	6
1.2. Syfte	7
1.3. Avgränsningar	7
1.4 Mål för författaren, akademien och näringslivet	7
1.5. Struktur	8
1.5.1 Introduktion	8
1.5.2 Metod	8
1.5.3 Teori	8
1.5.4 Empiri	8
1.5.5 Analys	8
1.5.6 Slutsats	9
2. Metod	11
2.1. Metodval och syfte	11
2.2. Forskningsstrategi	11
2.2.1 Deduktiv, induktiv och abduktiv forskning	11
2.2.2 Kvalitativ och kvantitativ data	12
2.3. Urval av geografisk marknad och kunder	13
2.3.1. Geografisk marknad	13
2.3.2. Kunder inom geografisk marknad	14
2.4. Forskningsdesign	15
2.4.1. Fallstudie och urval	15
2.4.2 Tekniker och processer för datainsamling	16

2.4.2.1. Litteraturstudier	16
2.4.2.2. Intervjuer	17
2.4.2.3. Observationer	18
2.4.2.4. Arkivanalys och sekundärdata	18
2.5. Arbetets trovärdighet och giltighet	19
2.5.1. Reliabilitet	19
2.5.2. Validitet	20
2.5.3. Representativitet	20
2.5.4. Källkritik	20
3. Teori	23
3.1. The Business Model Canvas	23
3.1.1. Kundsegment	24
3.1.2. Värdeerbjudande	25
3.1.3. Kanaler	25
3.1.4. Kundrelationer	25
3.1.5. Intäktsströmmar	26
3.1.6. Resurser	26
3.1.7. Nyckelaktiviteter	26
3.1.8. Partnerskap	27
3.1.9. Kostnadsstruktur	27
3.2. Produkt, Pris, Påverkan och Plats	27
3.2.1. Produkt	28
3.2.1.1. Nivå 1: Kärnprodukt	29
3.2.1.2. Nivå 2: Verklig Produkt	30
3.2.1.3. Nivå 3: Utvidgad produkt	30
3.2.2. Pris	30
3.2.3. Påverkan	31
3.2.3.1. Konsumentmarknadsföring	31



3.2.3.2. Relationsmarknadsföring	32
3.2.3.3. Den personliga försäljningsprocessen	33
3.2.4. Plats	34
3.3. Matris för expansion	34
3.4. Positioneringskarta	35
3.5. PESTEL	36
3.6. Porter's Five Forces	37
3.6.1. Inträdesbarriärer	38
3.6.2. Leverantörernas förhandlingsstyrka	39
3.6.3. Kundernas förhandlingsstyrka	39
3.6.4. Hot från substitut	39
3.6.5. Befintlig konkurrens	40
3.7. Examensarbetets teoretiska ramverk och dess metodmässiga tillämpning	40
4. Empiri	43
4.1. Business Model Canvas - Fallföretag	43
4.1.1. Kundsegment	43
4.1.2. Värdeerbjudande	44
4.1.3. Kanaler	45
4.1.4. Kundrelationer	45
4.1.5. Intäktsströmmar	46
4.1.6. Resurser och nyckelaktiviteter	46
4.1.7. Partnerskap	47
4.1.8. Kostnadsstruktur	47
4.2. Produkt, Pris, Påverkan och Plats - Fallföretag	47
4.2.1. Kotlers tre produktnivåer	48
4.2.2. Prisstrategi	49
4.2.3. Påverkan	50

4.2.3.1. Relationsmarknadsföring	51
4.2.3.2. Den personliga försäljningsprocessen	51
4.2.4. Distributionskanaler	52
4.3. Expansionsstrategi - Geografisk marknad	54
4.3.1. Positioneringskarta	56
4.3.1.1. Digitalisering	57
4.3.1.1.1. Digital Economy & Social Index	57
4.3.1.1.2. ICT Development	59
4.3.1.1.3. Network Readiness Index	60
4.3.1.1.4. e-Government Benchmark	62
4.3.1.1.5. e-Government Development Index	63
4.3.1.1.6. Sammantagen poäng inom digitalisering	64
4.3.1.2. Nationell moral	65
4.3.1.2.1. Corruption Perceptions Index	66
4.3.1.2.2. Kontantanvändning	67
4.3.1.2.3. Skatteflykt	68
4.3.1.2.4. Sammantagen poäng inom nationell moral	70
4.3.1.3. Presentation av positioneringskarta	71
4.3.2. Förekomst av molnbaserat ekonomisystem	73
4.3.2.1. Marknader med ekonomisystem	74
4.4. Målmarknader - Marknad	74
4.4.1. Politiska aspekter i EU	74
4.4.2. Danmark	77
4.4.2.1. PESTEL	77
4.4.2.1.1. Politiska aspekter i Danmark	77
4.4.2.1.2. Ekonomiska aspekter i Danmark	79
4.4.2.1.3. Sociala aspekter i Danmark	81
4.4.2.1.4. Teknologiska aspekter i Danmark	82

4.4.2.1.5. Ekologiska aspekter i Danmark	84
4.4.2.1.6. Legala aspekter i Danmark	85
4.4.2.2. Porter's Five Forces	87
4.4.2.2.1. Inträdesbarriärer i Danmark	87
4.4.2.2.2. Leverantörernas förhandlingsstyrka i Danmark	92
4.4.2.2.3. Kundernas förhandlingsstyrka i Danmark	93
4.4.2.2.4. Hot från substitut i Danmark	94
4.4.2.2.5. Befintlig konkurrens i Danmark	95
4.4.3. Finland	97
4.4.3.1. PESTEL	97
4.4.3.1.1. Politiska aspekter i Finland	97
4.4.3.1.2. Ekonomiska aspekter i Finland	100
4.4.3.1.3. Sociala aspekter i Finland	103
4.4.3.1.4. Teknologiska aspekter i Finland	105
4.4.3.1.5. Ekologiska aspekter i Finland	107
4.4.3.1.6. Legala aspekter i Finland	109
4.4.3.2. Porter's Five Forces	111
4.4.3.2.1. Inträdesbarriärer i Finland	111
4.4.3.2.2. Leverantörernas förhandlingsstyrka i Finland	117
4.4.3.2.3. Kundernas förhandlingsstyrka i Finland	118
4.4.3.2.4. Hot från substitut i Finland	119
4.4.3.2.5. Befintlig konkurrens i Finland	119
5. Analys	124
5.1. PESTEL	124
5.1.1. Danmark	124
5.1.2. Finland	125
5.1.3. Komparativ studie	128
5.2 Porter's Five Forces	129

5.2.1. Danmark	130
5.2.2. Finland	132
5.2.3. Komparativ studie	134
6. Slutsatser och rekommendationer	136
6.1. Slutsatser	136
6.2. Generella kunskapsbidrag	137
6.2.1. Bidrag till fallföretag	137
6.2.2. Bidrag till akademien	138
6.2.3. Framtida forskning	138
6.3. Reflektioner	139
7. Litteraturförteckning	140
8. Appendix 1	162
8.1. Positioneringskarta	162
8.1.1. Digitalisering	162
8.1.2. Nationell moral	164
8.2. Målmarknader	166
8.2.1. Danmark	166

# 1. Introduktion

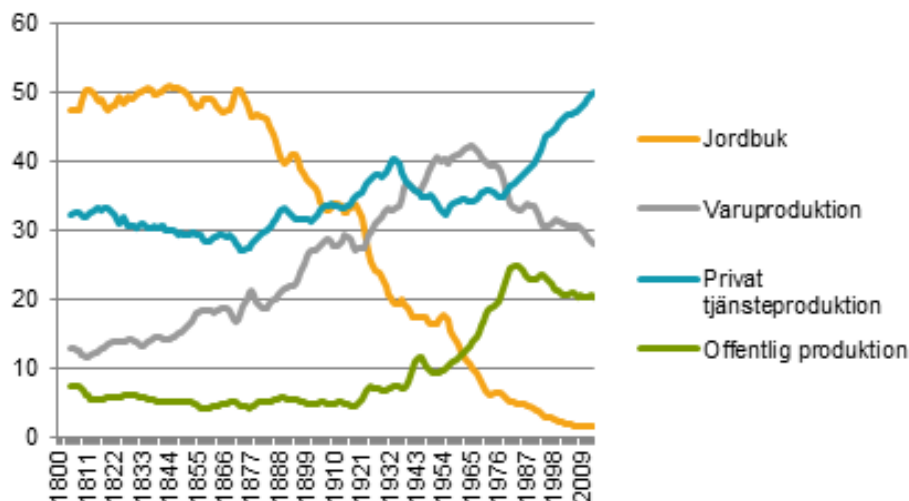
Examensarbetets bakgrund och kontext presenteras i följande introduktionskapitel. Vidare redogörs arbetets problemformulering, syfte och avgränsningar samtidigt som läsaren ges en inblick i målsättningen och strukturen för arbetsgången.

## 1.1. Bakgrund och problemdiskussion

Företagande i dagens samhälle är under kontinuerlig förändring, och fenomen såsom digitalisering och globalisering erbjuder nya möjligheter och förutsättningar att erbjuda tjänster och produkter. Såväl i Sverige som globalt sker en banbrytande tjänstefiering av näringslivet, driven av framväxten av digitala plattformsföretag. (Gustavsson och Öjergren, 2018, s. 34; Business Sweden, 2018, s. 4).

### 1.1.1. Tjänstesamhällets utveckling

*Statistikmyndigheten SCB* (2017) delar in den svenska historiska samhällsutvecklingen i tre karaktäristiska tidsepoker sedan tidigt 1800-tal: jordbrukssamhället, industrisamhället och tjänstesamhället. Till att börja med präglades Sverige av ett jordbrukssamhälle som sedan genomgick en omvandling tack vare nya tekniska innovationer, skiftesreformer och nya grödor. Industrialiseringen banade väg för nästkommande tidsepok och klassificerar tidsperioden 1890-1930 som det moderna industrisamhällets genombrott. Framväxten och etableringen av tjänsteproduktion i det svenska samhället under 1900-talet banade väg för det rådande tjänstesamhället. Enligt SCB (2017) inleddes genombrottsperioden för tjänstesamhället 1975 och har fortlöpt sedan dess. Figur 1 visar grafiskt hur skiftet i det svenska samhället skett mot tjänsteproduktion genom att illustrera den historiska utvecklingen av förädlingsvärdeandelar per bransch.



Figur 1 visar förädlingsvärdeandelar per bransch år 1800-2015 med fem års glidande medelvärde. Bilden understryker den historiska omvandlingen från ett jordbrukssamhälle, till ett producerande industrisamhälle och slutligen skiftet mot ett tjänstesamhälle. (Statistikmyndigheten SCB, 2017).

Gustavsson och Öjergren (2018, s. 3) och *Business Sweden* (2018, s. 6-8) redogör för att näringslivet står inför en omfattande omstrukturering med en tjänsterevolution i framkant. Högkvalitativ varuproduktion kommer fortsatt att utgöra en oumbärlig del i näringslivet och är en förutsättning för ett fungerande tjänsteutbud. Däremot antas fysisk produktion utgöra en mindre del av samhällets löner, vinster och sysselsättning. Istället ges utrymme åt kunskapsintensiva tjänstebolag och i näringslivets verksamheter genomsyras affärsmodeller i högre grad av tjänsteutbud. Innovation och ny teknik driver ett globalt tekniskifte som möjliggör framväxt och globalisering av digitala plattformsföretag. (Gustavsson och Öjergren, 2018, s. 3; Business Sweden, 2018, s. 6-8).

### 1.1.2. Digitalisering i Sverige

Kiron och Unruh (2017) tillämpar en trestegsprocess för att definiera begreppet digitalisering, vilken utgörs av *digitization*, *digitalization* och *digital transformation*. Det första steget, *digitization*, behandlar övergången av produkter och tjänster från ett analogt format till ett digitalt format.

Steget avser skiftet mot ett digitalt informationssamhälle där informationshantering digitaliseras och fasen innefattar även innovationer som driver på skiftet. (Kiron och Unruh, 2017).

*Digitalization* representerar nästkommande steg och berör utformandet av nytänkande, ofta disruptiva affärsmodeller och affärsprocesser som applicerar digitala innovationer (Kiron och Unruh, 2017).

Det sista steget, *digital transformation*, hänvisar till en övergripande samhällsnivå där ekonomin, institutioner och samhället i stort påverkas av digitala innovationer och genomgår strukturella förändringar. Nytänkande teknologier genererar digitala produkter och tjänster som integreras i samhället och formar nya normer, beteenden och trender. (Kiron och Unruh, 2017).



*Trestegsprocessen som skildras i figur 2 ämnar definiera begreppet digitalisering (Kiron och Unruh, 2017).*

Schallmo och Tidd (2021, s. 71) menar att digitaliseringen har inneburit en banbrytande samhällsutveckling jämförbar med näringslivets signifikanta utveckling under industriella revolutionen. Transformationen har inneburit en utmärkande verksamhetsutveckling och effektivisering inom samtliga branscher. En central del i digitaliseringen är digital transformation, vilket benämns som *Industrin 4.0* eller *den fjärde industriella revolutionen*. Detta fenomen erbjuder omfattande teknologiska möjligheter och affärsmöjligheter för näringslivet. Den främsta fördelen är förbättringspotential inom processförmåga och tillgång till information, vilket framförallt möjliggörs av utvecklingen inom *Artificiell Intelligens* och *Big Data*. (Schallmo och Tidd, 2021, s. 71).

En viktig milstolpe för digitaliseringens fäste i Sverige är implementationen av *Europeiska Unionens* digitala agenda i landet under 2011. Europeiska

Unionens digitala agenda verkar för en gemensam digital marknad såväl som förbättrade internetförbindelser och datasäkerhet. Digitaliseringens framfart i Sverige tydliggörs av den omstrukturerad av offentlig upphandling som sker med E-förvaltning. Omstruktureringen medför kompetensutveckling och organisationsförändring vid verksamhetsutveckling genom att informations- och kommunikationsteknik tillämpas. (Nationalencyklopedin, u.å.).

Digitaliseringens påverkan på arbetssätt och affärsprocesser inom näringslivet går att utforska i två delar. Dels har digitaliseringen medfört verktyg i form av hårdvara såsom mobiltelefoner och datorer som krävs för att implementera digitala arbetssätt. Dels utvecklas även kompatibla system och plattformar som möjliggör exempelvis digitala affärsmodeller och produkt erbjudanden. Gemensamt har dessa perspektiv signifikant innebörd för samhällsutvecklingen och medför såväl nyskapande som effektivitet inom verksamhetsutveckling. (Nationalencyklopedin, u.å.).

### 1.1.3. Plattformföretag

I takt med digitaliseringens framfart har nya affärsmodeller med samtida tjänste- och produkt erbjudande utvecklats i näringslivet. Företag med digitalt drivna plattformar som affärsidé benämns som plattformföretag och har fått stort fäste i samhället (Andersson Schwarz och Larsson, 2019, s. 3). Varje år presenterar affärstidskriften *Forbes* världens mest värdefulla varumärken och år 2016 utgjordes 80 % av företagen som radades upp av plattformföretag. (Business Sweden, 2018, s.10).

Plattformföretag karaktäriseras av sin skalbarhet och tillväxtpotential, vilket innebär att affärsmodellen är lukrativ för expansion. Plattformar kännetecknas också av sin mångsidiga affärsmodell som riktar sig till olika grupper. Digitala plattformar tjänstgör inte enbart som ytor för mänskligt handlande utan även för att forma det mänskliga handlandet, det finns en stor innovativ och generativ potential eftersom de i själva verket är konstruerade för att byggas vidare på (Andersson Schwarz och Larsson, 2019, s. 13). Det är generellt effektivt att skala upp affärsmodellen globalt samtidigt som hög avkastning på investerat kapital såväl som attraktiva marginaler kan genereras. Globala digitalt drivna plattformföretag ligger i



framkant av näringslivets tjänstefiering och fortsätter att driva på omvandlingen mot ett tjänstesamhälle ytterligare genom ny teknik och innovation. (Business Sweden, 2018, s. 10; Andersson Schwarz och Larsson, 2019, s. 5-6).

#### 1.1.4. Internationell expansion av företag

Enligt Capar och Kotabe (2003) definieras internationell expansion som processen att expandera ett företags verksamhet utanför hemlandet till nya geografiska och internationella regioner. Internationell expansion är en tillväxtstrategi som erbjuder affärsmöjligheter på nya marknader. Förutom tillgång till nya marknader erbjuder en framgångsrik geografisk expansion även kostnadsfördelar samt tillgång till nya resurser för såväl tjänstesektorn som produktföretag. (Capar och Kotabe, 2003).

Christensen och Kowalczyk (2017, s. 1) fastställer att globalisering är ett högst aktuellt fenomen som strukturerar om dagens samhälle genom att integrera och expandera ekonomiska, juridiska, politiska, sociala och kulturella relationer. Förutom att globalisering har en avgörande påverkan på samhället och individen så innebär fenomenet även nya affärsmöjligheter och risker för såväl nationella som globala företag, oavsett storlek.

Shinde (2019) argumenterar för att globalisering av företag är den nya normen i näringslivet och att få lokalkännedom likt en lokal aktör på respektive marknad är en framgångsfaktor och växande trend inom globalisering. Denna trend benämns som *glocalization*, vilket innebär att applicera ett lokalt förhållningssätt till ett globalt varumärke. Enligt Robertson (1995, s. 28) har begreppet sitt ursprung i Japan då man talade om anpassningen av jordbruksteknik till lokala förhållanden. Senare infördes begreppet inom japansk handel för *global lokalisering*, ett globalt synsätt på lokala förhållanden. Ett exempel på hur ett företag kan bli mer *glocal* är att rekrytera lokal arbetskraft och kompetens medan beslutsfattning sker centralt inom organisationen. (Shinde, 2019).

För att växa som företag utformas plattformar med en interaktion i taget. Utformningen initieras med en kärninteraktionen mellan företaget och dess kunder. Samspelet med kunder är den enskilt viktigaste aktiviteten för

företagets tillväxt, eftersom utbytet av värde lockar fler användare. Kärninteraktionen omfattar tre komponenter: deltagarna, värdeerbjudandet och filtret, vilka måste vara tydligt identifierade och utformade för att uppnå optimal interaktion som är attraktiv för kunderna. Deltagarna i kärninteraktionen syftar på producenten och konsumenten, samt vikten av att rollerna beskrivs och förstås explicit. Varje interaktion startar med ett utbyte av information som har värde för deltagarna, i detta fall värdeerbjudandet. Filtret avser företagets segmentering av kunderna, vilket ämnar medföra att användare enbart ska interagera med värdeerbjudanden som är relevanta och värdefulla för dem. (Parker, Van Alstyne och Choudary, 2016, s. 31-32).

En framgångsrik plattformdesign kräver att tre viktiga funktioner utförs, vilka uppmuntrar en hög volym av värdefulla kärninteraktioner. Dessa sammanfattas som: *pull*, *facilitate* och *match*. Det krävs att kunderna lockas till plattformen för att möjliggöra interaktioner. Interaktionerna underlättas genom att förse kunderna med verktyg som gör det enkelt att ansluta sig och uppmuntrar värdefullt utbyte. Verktyget ska slutligen matcha företaget och kunden på ett effektivt sätt, som båda parterna finner ömsesidigt givande. (Parker, Van Alstyne och Choudary, 2016, s. 34).

### 1.1.5. Digitaliseringens trender på företagsnivå

Det svenska samhället har en hög mottaglighet för ny teknologi och landets företagsklimat karaktäriseras av en hög grad digitalisering. Digitaliseringen av näringslivet har drivit utvecklingen av innovativa, digitalt drivna affärsmodeller som främjar skiftet mot ett tjänstesamhälle. Parallellt med framväxten av ett digitaliserat tjänstesamhälle ökar efterfrågan på innovation och effektivisering inom interna affärsprocesser. Digitalt drivna plattformsföretag som automatiserar administrativt arbete besvarar det behovet. (Business Sweden, 2018, s. 3-5, 8).

*Business Sweden* (2018, s. 31) presenterar tre nyckelområden för en framgångsrik geografisk expansion av plattformsföretag: kundrelationer, affärsmodellens lönsamhet och kompetensutveckling. Till att börja med är kundrelation centralt där plattformsföretag gynnas av närhet till kunden och gedigen förståelse för kundbehovet. Dessutom är regionala och geografiska

skillnader i kundbehov samt kompatibilitet med resten av den lokala värdekedjan essentiellt. Det andra huvudområdet behandlar utformandet av en lönsam affärsmodell och förutsätter även att marknadsspecifika, lokala konkurrenters affärsmodeller tas i beaktning. Slutligen är kompetensutveckling ett centralt område för att vara framgångsrik i ett digitaliserat och tjänsteorienterat samhälle. Affärsmodellen och kunderbjudandet behöver vara anpassat för samtidens högteknologiska och innovativa näringsliv för att bibehålla relevans. (Business Sweden, 2018, s. 31).

Startup företag som erbjuder motsvarande digitala produktplattform etableras och expanderar på den svenska marknaden med en skalbar affärsmodell som är gynnsam för internationell expansion (Business Sweden, 2018, s. 10). Olika geografiska marknader har emellertid individuella karaktärsdrag. En potentiell marknadsexpansion av ett nystartat plattformsföretag kräver således en strategi för geografisk expansion som inkluderar individuella marknadsstrategier för potentiella geografiska målmarknader.

## 1.2. Syfte

Syftet med examensarbetet är att identifiera, beskriva och analysera den internationella marknadsutvecklingen av ett svenskt startup företag med en digital produktplattform.

## 1.3. Avgränsningar

Examensarbetets empiri avgränsas till ett fallföretag som verkar inom den svenska hantverkarbranschen. En undersökning av internationell geografisk expansion för fallföretaget begränsas till ett fåtal europeiska länder.

## 1.4 Mål för författaren, akademien och näringslivet

Examensarbetets målsättning är att studenterna ska tillämpa teoretiska och praktiska kunskaper som anskaffats under utbildningen Industriell Ekonomi på Lunds Tekniska Högskola. Genom examensarbetet förväntas författarna uppvisa fördjupad kunskap inom valt ämne med en ingenjörsmässig och

vetenskaplig metodik. Förhoppningen är att examensarbetet ska medföra kunskapsutveckling för studenterna såväl som bidra med nya slutsatser och perspektiv inom akademisk forskning och i näringslivet.

## 1.5. Struktur

Examensarbetets struktur presenteras nedan.

### 1.5.1 Introduktion

Introduktionskapitlet ämnar ge läsaren kontext och en överblick av examensarbetets innehåll. Examensarbetets problemformulering, syfte och avgränsningar presenteras i kapitlet.

### 1.5.2 Metod

Följande kapitel beskriver metodiken som tillämpas genom arbetsgången för examensarbetet. Metodbeskrivningen ämnar förmedla en transparent bild av arbetsgången samt trovärdighet för källor som tillämpats.

### 1.5.3 Teori

I teorikapitlet presenteras relevanta akademiska ramverk och modeller som författarna applicerar i examensarbetets empiriska och analyserande kapitel.

### 1.5.4 Empiri

I det empiriska kapitlet presenteras fallföretaget och relevant datainsamling. Modeller och ramverk som presenterats i teorikapitlet tillämpas på empiriska data.

### 1.5.5 Analys

I följande kapitel analyseras fallföretaget och en nulägesanalys presenteras av fallföretaget baserat på empirisk data presenterad i föregående kapitel samt modeller och ramverk som introducerats i teorikapitlet. Analyskapitlet ämnar redogöra för fallföretagets utmaningar och möjligheter.

### 1.5.6 Slutsats

Det sista kapitlet behandlar examensarbetets slutsatser i relation till det inledande syftet och problemformuleringen. Dessutom presenteras författarnas rekommendationer till fallföretaget samt examensarbetets bidrag till akademien och potentiell framtida forskning.



## 2. Metod

I detta avsnitt beskrivs metodiken för examensarbetets genomförande i syfte att ge en transparent bild för läsaren, samt för att resultatet ska anses trovärdigt. Motivering till val av metodik och datainsamlingsmetod beskrivs samt källornas trovärdighet.

### 2.1. Metodval och syfte

Val av metodik beror på examenarbetets mål och karaktär, samt relaterar till arbetets övergripande syfte enligt Höst, Regnell och Runeson (2006, s. 29). Syftet kan vara beskrivande, utforskande, förklarande eller problemlösande. I detta fall har examensarbetet ett problemlösande syfte som emellertid kräver bearbetning genom en beskrivande och utforskande förstudie. Att lösa problemet är inte det enda viktiga i arbetsgången utan även processen i sig, förmågan att identifiera problemet och därmed träna analysförmåga, är ett centralt mål för examensarbetet (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 30).

### 2.2. Forskningsstrategi

Följande avsnitt presenterar författarnas forskningsstrategi inom examensarbetets teoretiska områden. Innebörd och tillämpningsområde för olika former av strategiska förhållningssätt beskrivs och analysmetod som applicerats i forskningen motiveras. Därefter presenteras även examensarbetets avvägning mellan kvalitativ och kvantitativ datainsamling.

#### 2.2.1 Deduktiv, induktiv och abduktiv forskning

Teorins roll bör fastställas i ett arbetes forskningsstrategi eftersom den påverkar utformningen av examensarbetet. Generellt finns tre sätt att analysera teorins roll, med en deduktiv, induktiv eller abduktiv ansats.

En deduktiv ansats är mest användbar om syftet är att testa en teori och hypotes från insamlad data. Kvantitativ dataanalys antas ofta vara deduktiv, men behöver inte nödvändigtvis vara så i alla fall. En hypotes tas fram baserad på tillgänglig information och sedan används insamlad empiri för att

styrka eller förkasta hypotesen. Resultatet blir en logisk slutsats baserad på relationen mellan empiri och hypotes. (Saunders, Lewis och Thornhill, 2007).

Den induktiva metoden är passande då målet med forskningen är att skapa en teori av ett fenomen med hjälp av resultatet i analysen. Om syftet med forskningen är att utforska och förstå ett problem utifrån individer och grupperns åsikter lämpar sig ett induktivt resonemang. Induktiv analys syftar till att utveckla och utforska samband mellan data under undersökningens gång. Till skillnad från en deduktiv ansats är det lämpligare med ett mindre urval av försökspersoner vid induktiva metoder. (Saunders, Lewis och Thornhill, 2007).

För att undvika en antingen-eller-strategi tillämpas den abduktiva ansatsen som liknar en blandning mellan deduktiva och induktiva resonemang. Metoden testar och genererar hypoteser och är användbar om forskaren syftar till att upptäcka nya fenomen. Genom en konstant jämförelse kan rigorositet inom teori uppnås då forskaren strävar efter att bättre definiera egenskaper av ett fenomen. (Hammond och Michael, 2021, s. 11).

Det framförda syftet med examensarbetet medför att den mest passande forskningsstrategin är ett abduktivt resonemang. En flexibel struktur och ett iterativt tillvägagångssätt appliceras för att få en djupgående förståelse för teori och empiri. Dessutom är den abduktiva metoden passande då det krävdes att pendla mellan olika forskningar och empiriska observationer för att fördjupa sig i vilka teorier som var relevanta för undersökningen av fallföretaget.

### 2.2.2 Kvalitativ och kvantitativ data

I datainsamlingen för ett arbete kan två typer av data samlas in, såväl kvalitativ som kvantitativ data. Den kvantitativa datan består av hårda fakta, sådant som kan räknas och klassificeras medan kvalitativ data består av beskrivningar samt ord och är därmed mer rikt på detaljer. I detta arbete samlas kvantitativ data in från fallföretaget samt kvalitativ data från intervjuer. Höst, Regnell och Runeson (2006, s. 30) menar att kvantitativ data kan bearbetas med statistisk analys medan kvalitativ data kräver andra



analysmetoder som bygger på kategorisering och sortering. I komplexa problem där människors beteenden innefattas förekommer det i många fall en kombination av kvantitativ och kvalitativ data.

I arbetet kommer kvantitativ data samlas in för att identifiera och kartlägga marknader inför analys av marknadsutveckling av fallföretaget. Kvalitativ data kommer att samlas in genom intervjuer i syfte att beskriva fallföretaget samt förstå deras syfte och mål. Förståelsen ligger till grund för vidare utredning och analys av hur den geografiska expansionen bör genomföras.

## 2.3. Urval av geografisk marknad och kunder

För att uppnå syftet med examensarbetet och underlätta analysprocessen har antalet geografiska målmarknader begränsats med ett antal kriterier, både på marknadsnivå och på företagsnivå. Dessa kriterier har använts för att filtrera bort de marknader som inte är av intresse för fallföretaget och på så sätt effektiviseras arbetsprocessen. Baserat på urvalskriterierna väljs slutligen två geografiska målmarknader ut för djupgående analys.

### 2.3.1. Geografisk marknad

På marknadsnivå har följande kriterier nedan applicerats för att den geografiska marknaden, landet, ska anses som aktuell för att inkluderas i analysen.

- Europeisk marknad. En geografisk avgränsning utförs i syfte att erhålla en geografisk närhet till den svenska marknaden. Länder med under en miljon invånare exkluderas i syfte att utesluta för små ekonomier.
- Hög digitalisering i landet. En hög digitaliseringsgrad sänker inträdesbarriärer för företag som erbjuder digitala produktplattformar. Ett välutvecklat elnät och tillgång till digitala verktyg såsom smartphone, surfplatta eller dator är grundläggande för etablering av digitala produktplattformar. Dessutom indikerar graden av digitalisering näringslivets mottaglighet för ny teknologi och innovationer.

- Hög nationell moral. En nationell hög moral kring skatteredovisning, en låg korruptionsgrad och andra relevanta indikatorer krävs som påvisar en vilja att effektivisera interna affärsprocesser. Ett intresse till att synliggöra och dokumentera ekonomisk redovisning utgör en potentiell efterfrågan på verktyg som tydliggör och effektiviserar interna affärsprocesser.
- Ekonomisystem på marknaden. För att fallföretaget ska kunna integrera produkten hos kunden krävs liknande molnbaserade redovisningssystem till *Fortnox* och *Visma* i landet.

### 2.3.2. Kunder inom geografisk marknad

På liknande sätt har följande kriterier nedan tillämpats för avgöra om det finns en potentiell kundbas på marknaden.

- Industriella kunder. Det första kriteriet utesluter konsumentmarknaden i och med att det är näringslivet som har interna affärsprocesser och således har ett behov av verktyg som effektiviserar dessa.
- Hantverksbranschen. Samuelsson (2021) menar att såväl den svenska som den globala byggbranschen karaktäriseras av en låg digitaliseringsgrad. Det finns emellertid ett stort intresse och engagemang inom branschen att främja digitalisering genom initiativ och utvecklingssatsningar (Samuelsson, 2021), vilket medför ett behov av och mottaglighet för digitala produktplattformar. Simu (2020) fastställer att hantverkarnas del av branschen är i samma skede av digitaliseringsprocessen som övriga byggbranschen.
- Små och medelstora företag med mellan 3 och 50 anställda. Små och medelstora företag inom byggbranschen har ett större behov av verktyg som digitaliserar verksamheten i och med att företaget saknar en IT-avdelning som ägnar sig åt transformationen mot ett digitalt arbetssätt (Wibeck, 2021).
- Företag vilka önskar och har behov av digitalisering inom interna affärsprocesser.

## 2.4. Forskningsdesign

Examensarbetet grundar sig på forskning vars metodik har valts i enlighet med problemformuleringen och syftet. Till att börja med utförs ett forskningsurval till en fallstudie och därefter presenteras tekniker och processer för arbetets datainsamling. Motivering till val av urval samt tekniker för datainsamling ges i avsnittet samt vilken inverkan det har på resultatet.

### 2.4.1. Fallstudie och urval

Robson hävdar att en metodik kan sägas vara av två typer av naturer, fix eller flexibel natur (Robson, 2002). En fix metodik innebär att studien till stor del är definierad innan arbetet påbörjas, kartläggningar och experiment är i huvudsakligen fixa. I en flexibel metodik kan anpassningar och förändringar ske löpande under arbetets gång, aktionsforskning och fallstudier är exempel på arbeten med flexibel metodik.

Fallstudiemetodiken appliceras i syfte att djupgående beskriva ett fenomen eller ett objekt, exempelvis för att förstå hur arbete sker i en organisation (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 33). I en fallstudie beskrivs ett specifikt fall som väljs ut med ett specifikt syfte och slutsatserna från det enskilda fallet är inte generaliserbara till andra fall. Till skillnad från slumpvalda kartläggningar kan fallstudier resultera i fördjupade kunskaper inom ett ämne. Som tidigare konstaterat av Robson (2002) är designen av en fallstudie flexibel, inriktning och frågor kan ändras under arbetets gång och data som samlas in är framförallt kvalitativ. För att få så varierade svar kring det undersökta fenomenet är det fördelaktigt att intervjua personer och studera dokument med så olika karaktär som möjligt. Höst, Regnell och Runeson (2006, s. 34) understryker vikten av de intervjuade objektens kontrast, då detta bidrar till vidare variation i det undersökta fenomenet.

Trots varierande och nyanserade perspektiv från intervjuer hos fallföretaget så baseras fallstudien emellertid enbart på en organisation, ett objekt. Merriam och Tisdell (2015) menar att ett lämpligt tillvägagångssätt i en kvalitativ studie är just ett målinriktat forskningsurval. I kontrast mot bred, kvantitativ och slumpvald forskning så ämnar ett målinriktat forskningsurval

att studera det fall som kan ge djupast insikter och lämpar sig bäst för att besvara problemformuleringen. Det stämmer väl med det beskrivande metodvalet inom examensarbetets problemlösande syfte. Det objekt som valts för fallstudien är det svenska startup företaget MyGizmo. Fallföretaget är ett digitalt plattformsföretag som ämnar expandera verksamheten internationellt, vilket utgör ett kvalificerat och relevant objekt att studera för att besvara problemformuleringen och examensarbetets syfte.

## 2.4.2 Tekniker och processer för datainsamling

I detta arbete har kvalitativ och kvantitativ data samlats in genom en fallstudie på ett fallföretag. Teknikerna och processerna som har tillämpats för insamlingen inkluderar litteraturstudier, intervjuer, arkivforskning och observationer.

I examensarbetet har flertalet intervjuer hos fallföretaget genomförts med flera individer på olika roller inom organisationen. Syftet har varit att samla in nyanserade perspektiv på fallföretagets produkt och fallföretaget i stort. Litteraturstudier har utförts för att samla in data som underlag till analysen och kompletterande material har samlats in med arkivanalys, sekundärkällor och andra observationer.

### 2.4.2.1. Litteraturstudier

Litteraturstudier anses vara en av grundpelarna i vetenskaplig metodik, vilken ämnar bygga vidare på befintlig kunskap. En värdefull utgångspunkt i ett examensarbete är en väl genomförd analys av kunskapsområdet i syfte att bilda sig en helhetsuppfattning av kunskapsbildningen. Grundliga litteraturstudier kräver ett omfattande förarbete med noggrann planering och skulle fristående kunna utgöra ett helt examensarbete. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 59).

Nyckelordsbestämningar, sökningar, urval och bedömningar är alla aktiviteter som inkluderas i den iterativa process som sker i litteraturstudier. Höst, Regnell och Runeson (2006, s. 60) lyfter fram att en mer generell litteraturstudie är viktig i början av examensarbetet för att lära sig mer om ämnet. När tydligare delproblem visat sig kan vidare studier ske med mer

specifikt fokus. Slutligen är det viktigt att jämföra resultatet med litteraturen för att integrera litteraturstudier i examensarbetet men också för att lära sig behärska och tillämpa detta viktiga redskap för vidare utveckling och lärdom. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 60).

I examensarbetet har relevant akademisk litteratur sökts upp på Lunds Universitets sökmotor *LUBSearch*. De utvalda nyckelbegreppen som använts är: *digitalization*, *glocalization*, *globalization*, *platform company*, och *servicification*. Nyckelbegreppen är på engelska med anledning av att majoriteten av den akademiska litteraturen är författad på engelska. Nyckelbegreppen har strategiskt valts ut för att finna relevanta artiklar som utgör en heltäckande bas inför vidare analys.

#### 2.4.2.2. Intervjuer

En intervju är ett sätt att insamla bakgrundsmaterial till ett examensarbete och att få synpunkter till olika förslag på lösningar. Höst, Regnell och Runeson (2006, s. 89) förklarar att om intervjun utgör en kvalitativ studie, och inte fokuserar på representativitet, så är ett slumpmässigt urval inte att föredra. Istället är det av intresse att täcka den variation som finns i populationen och således inkludera olika perspektiv. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 89).

Det finns flera typer av intervjuformer med varierande syfte och som ämnar uppfylla olika mål. En öppet riktad intervju är av kvalitativ karaktär och låter intervjupersoner svara öppet inom valda frågeområden. Syftet med denna form är av utforskande karaktär och svaren består av beskrivningar och ord. En strukturerad intervju blir motsatsen till en öppen intervju och liknar således en muntlig enkät. Intervjupersonen behöver inte nödvändigtvis svara muntligt på frågorna och risken för internt bortfall jämfört med en öppen intervju minskar. Slutligen kan även en halvstrukturerad intervju appliceras, vilken förenar de två tidigare nämnda typerna för att undersöka individens upplevelse av kvantiteter och kvaliteter. De tre typerna kan med fördel kombineras i en studie och beroende på var man är i processen tillämpas olika typer av intervjuer. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 91).

I examensarbetet har intervjuer utförts för att få information om fallföretaget och deras produkt, hur de ser sig själv och vad deras mål och ambitioner är. Intervjuer har även utförts för att samla information om hur produkten uppfattas av fallföretagets kunder. Data har använts som hjälpmedel i analysen på fallföretaget i de olika akademiska ramverken och modellerna. Intervjuerna har varit av blandade format i syfte att samla in olika typer av data.

#### 2.4.2.3. Observationer

Direkta observationer kan tillämpas i ett examensarbete för att studera fenomen eller ett skeende. Med tekniska hjälpmedel och sinnen samlas data in från olika situationer. En observatör kan i olika grad interagera med det undersökta fenomenet, den observerade kan på samma sätt vara mer eller mindre medveten under observationen. Observatören kan vara deltagande eller ren observatör samt maskerad eller helt osynlig i observationen. Nackdelen med en synlig observatör är att det observerade fenomenet kan påverkas, däremot är det inte givet att en osynlig observatör skulle vara mer lämplig då det skapar etiska dilemman. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 94).

I examensarbetet har observationer tillämpats vid studerande av fallföretagets projektverktyg. Tillgång till fiktiva konton för administratörer och allmänna användare har givits där egna fiktiva projekt har skapats. Produktens olika funktioner har observerats och utforskats för att få djupare inblick i företagets erbjudande.

#### 2.4.2.4. Arkivanalys och sekundärdata

Arkivanalys innebär en undersökning eller analys av dokumentation som utförts i ett annat syfte än den aktuella undersökningen. Exempelvis kan det vara en genomgång av slutrapporter för ett företag i syfte att undersöka företagets utveckling under en utvald tid. Något som är viktigt att ha i beaktning vid tillämpning av arkivanalys och sekundärdata är varför dokumenten tagits fram, syftet bakom dem. Det råder en stor risk att dokumenten är vinklade eller skrivna ur särskilda perspektiv. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 35).

Sekundärdata och arkivanalyser har applicerats i examensarbetet vid datainsamling till en positioneringskarta. Datainsamling av index och datapunkter till de två kriterier som utgör axlarna i positioneringskartan har baserats på sekundärdata som publicerats i diverse syften. För att säkerställa att nyanserade perspektiv infångas och att motverka risken att källor som eventuellt är vinklade inte utgör för stor vikt i något index så har flertalet datapunkter från olika källor valts.

## 2.5. Arbetets trovärdighet och giltighet

För att en studie ska anses giltig krävs det att slutsatserna är väl underbyggda, att fenomenen som adresseras är de fenomenen som studerats och att resultaten är generella (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 41). Kategorier som brukar benämnas i samband med detta är reliabilitet, validitet och representativitet.

För att arbetet ska uppehålla hög giltighet har ett källkritiskt perspektiv följts genom litteraturstudien och övrig datainsamling. Källorna har kritiskt granskats för att relevans och trovärdighet ska förbli hög.

### 2.5.1. Reliabilitet

Reliabiliteten avser måttet på tillförlitligheten i analysen och datainsamlingen och är av stor vikt för att säkerhetsställa att resultatet i analysen går att upprepa. För att lyckas upprätthålla en hög reliabilitet krävs det att analysen och datainsamlingen är noggrant genomförd och väl redovisad. Med fördel kan en kollega läsa igenom arbetet och granska datainsamlingen för att identifiera svagheter i arbetet som då kan utvecklas. Ytterligare ett sätt att säkerställa reliabilitet i arbetet är att presentera den sammanställda data för intervjupersonerna och således undvika missuppfattningar. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 41-42).

För att upprätthålla hög reliabilitet i arbetet har datainsamlingen genomförts noggrant och genomgående diskuterats för att identifiera förbättringspunkter. Data har visats för fallföretaget för att undvika missuppfattningar och för att säkerhetsställa att arbetet är på rätt väg.

### 2.5.2. Validitet

Validiteten säkerställer att mätningen som utförts är gjord på det som avsetts att mätas. Författarna hävdar att validiteten i en studie kan stärkas genom att studera samma objekt med flertalet metoder, så kallad triangulering. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 42).

I arbetet har olika datainsamlingar av index genomförts för att stärka validiteten. Genom en slutlig sammanställning av datainsamlingen av index i empirin har validiteten stärkts. Andra metoder såsom intervjuer har applicerats i syfte att positionera fallföretaget för att sedan utföra en nyanserad analys. Tillsammans med datainsamlingen av index, intervjuer och litteraturstudier har olika metoder tillämpats i examensarbetet i syfte att säkerhetsställa god validitet.

### 2.5.3. Representativitet

Ett generaliserbart resultat har hög representativitet. Urvalet avgör till stor del representativiteten hos ett resultat då resultatet endast kan generaliseras i förhållande till populationen i urvalet. Fallstudier är i första hand inte generaliserbara men om kontexten, i vilken fallstudien är genomförd, är noggrant beskriven är sannolikheten större att man kan avgöra om fallstudiens resultat kan generaliseras i liknande kontext. (Höst, Regnell och Runeson, 2006, s. 42).

### 2.5.4. Källkritik

Ett källkritiskt förhållningssätt är en central aspekt i ett examensarbete för att upprätthålla en trovärdighet och giltighet genom hela arbetet. Källor som tillämpas bör ifrågasättas för att kunna anses relevanta. Källor som uppvisar tecken på brister kan fortfarande vara användbara men det är då essentiellt att vara medveten om dessa brister och redovisa dem tydligt. Höst, Regnell och Runeson (2006, s. 60) föreslår att varje källa värderas genom att ställa följande frågor:

- Har materialets granskats och i sådana fall hur och av vem?
- Finns det någon som står som garant för trovärdigheten?
- Är undersökningsmetodiken trovärdig?



- Har resultaten tagits fram i ett relevant sammanhang för frågeställningarna?
- Har resultaten bekräftats eller lett till ett erkännande som refererats till i andra trovärdiga sammanhang?



## 3. Teori

I teorikapitlet introduceras teoretiska ramverk och modeller som har valts med utgångspunkt i examensarbetets syfte i det introducerande avsnittet. För att skapa en förståelse för företags grundläggande struktur har *Business Model Canvas* tillämpats. Modellen kartlägger och presenterar företag ur flertalet relevanta perspektiv, vilket ger en heltäckande och dynamisk överblick.

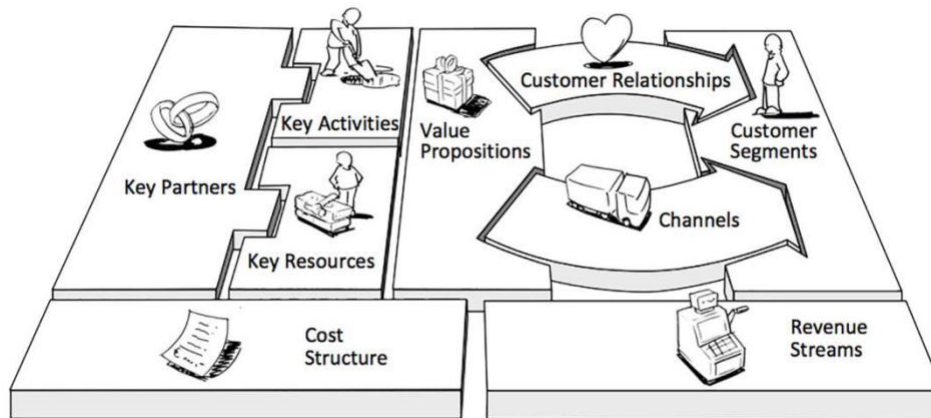
Modellen *Produkt, Pris, Påverkan och Plats* presenterar ett företags erbjudande i förhållande till tillgängliga verktyg i marknadsmixen. Modellen ger en djupgående inblick i produkten och värdeerbjudandet för kund. Inom modellen appliceras *Kotlers tre produktnivåer*, vilken ämnar synliggöra kärnvärdet i erbjudandet såväl som kringliggande värden.

Examensarbetet tillämpar även tre modeller som fångar in omvärldsanalys och marknadsmässiga perspektiv. Till att börja med skapas en *positioneringskarta* som utvärderar objekt utifrån valda dimensioner och placerar dem längs axlar. Dessutom presenteras modellen *PESTEL* som utvärderar makroperspektiv på en marknad. *Porter's Five Forces* ämnar uppdaga eventuella hinder för att träda in på en marknaden och även analysera vinstpotential och marknadens attraktivitet utifrån det konkurrensmässiga landskapet.

### 3.1. The Business Model Canvas

*The Business Model Canvas (BMC)* är ett koncept som appliceras för att beskriva och förstå affärsmodellen hos ett företag. Konceptet är välanvänt runt om i världen av större organisationer såsom *IBM, Ericsson* och *Deloitte* och tillämpas i syfte att hitta och skapa nya strategiska alternativ för företag (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 15). Osterwalder och Pigneur (2010, s. 15) menar att en affärsmodell bäst kan beskrivas genom nio block för att enkelt visualisera hur ett företag har för avsikt att gå med vinst. Dessa nio steg illustreras i figur 3 och täcker de fyra huvudområdena av ett företag: kunder, erbjudande, infrastruktur och finansiell bärkraft. Stegen fungerar

som en plan för hur en strategi ska genomföras och beskrivs mer ingående i avsnittet.



Figur 3 illustrerar nio grundblock som gemensamt utgör modellen Business Model Canvas (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 18-19).

I ett näringsliv som tjänstefieras är företag som erbjuder digitala produktplattformar centrala drivare i utformandet av nya affärsmodeller. Johansson, Magnusson och Simonsson (2020, s. 36-47) menar att det är essentiellt att integrera digitala produktplattformar i verksamheten och att effektivt anpassa innovation inom affärsmodellen utefter plattformsutveckling. Särskilt värdefulla tillgångar inom organisationen är entreprenöriella individer som inser potentialen i att applicera digitala plattformar i affärsmodellen och samtidigt har en grundlig förståelse för digitala produkter och potentiella tillämpningsområden. En framgångsrik integration av digitala produktplattformar inom affärsmodellen medför ett autonomiskt strategiskt förhållningssätt inom traditionella affärsprocesser. (Johansson, Magnusson och Simonsson, 2020, s. 36-47).

### 3.1.1. Kundsegment

Kundsegment definierar olika grupper av kunder som företaget riktar in sig på och anses symbolisera kärnan i alla affärsmodeller eftersom inget företag skulle överleva utan sina kunder. För att lyckas tillfredsställa sina kunder är

det väsentligt att gruppera dem i segment med gemensamma attribut såsom behov eller beteende. Företaget måste utveckla en djup förståelse för sina kunders behov för att kunna leva upp till deras förväntningar. Det är således av yttersta vikt att företaget gör en medveten bedömning av vilka kundsegment som utgör målgruppen och vilka som bör ignoreras. (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 20).

### 3.1.2. Värdeerbjudande

Värdeerbjudandet beskriver de produkter och tjänster som ämnar skapa värde för valt kundsegment samt tillfredsställa kundens behov. I grunden är det värdeerbjudandet från företagen som påverkar kundens val mellan olika företag. Vissa värdeerbjudanden kan vara nya och innovativa, ofta relaterade till teknologi. Andra kan likna befintliga erbjudanden på marknaden, med skillnaden att de erbjuder nya funktioner för att konkurrera på en existerande marknad. Värdeerbjudandet kan inkludera tjänster och behöver därför inte enbart handla om produkten i sig utan består av en samling av fördelar som företaget erbjuder sina kunder. (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 22).

### 3.1.3. Kanaler

För att företaget ska kommunicera och leverera värdeerbjudandet till sina kunder krävs det kanaler. Ett företags kontaktyta med kunder utgörs av kommunikations-, distributions- och försäljningskanaler. Kanalerna kan ha flera funktioner såsom att öka kundernas medvetenhet om företaget eller att ge kunderna möjligheten att köpa produkten. Dessutom kan kanalerna handla om att leverera värdeerbjudandet eller att ge kundsupport efter köpet. Kundupplevelsen är avgörande för att företaget ska överleva samt central för hur erbjudandet ska mottas och därför har kanalerna en betydelsefull roll för hur kunder uppfattar företaget, dess produkter och tjänster. (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 26).

### 3.1.4. Kundrelationer

Kundrelationer beskriver olika typer av relationer som finns mellan kundsegment och företaget. Syftet med företagets kundrelationer kan variera mellan att vilja skaffa nya kunder, behålla kunder, eller öka försäljningen.

Företaget bör därför klargöra vilken typ av relation de ämnar etablera med varje kundsegment för att möta kunden på optimalt sätt. (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 28).

### 3.1.5. Intäktsströmmar

Från varje kundsegment genereras intäktsströmmar, vilket kan symbolisera ett företags föda i dess överlevnad. Företaget måste besvara frågan vad varje kundsegment är villiga att betala för företagets erbjudande. Lyckas företaget besvara frågan korrekt kan det generera intäktsströmmar från varje segment. Osterwalder och Pigneur (2010, s. 30) redogör för två huvudtyper av intäktsströmmar, transaktionsintäkter (enstaka betalningar) och återkommande intäkter. Intäktsströmmarna kan även ha olika prismekanismer såsom fast pris, förhandling, auktion, marknadsberoende och volymberoende.

### 3.1.6. Resurser

Resurserna representerar de viktigaste tillgångarna för att få en affärsmodell att fungera. Det är resurserna som gör det möjligt för företaget att skapa värdeerbjudandet, nå marknader och kundsegment samt upprätthålla relationer och generera intäkter. Resurserna kan vara olika beroende på vilken typ av affärsmodell det handlar om, både fysiska, finansiella, mänskliga, eller intellektuella. Som exempel behöver en mikrochip-designer fokusera på mänskliga resurser medan en mikrochip-tillverkare kräver en specialiserad kapitalintensiv produktionsanläggning. (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 34).

### 3.1.7. Nyckelaktiviteter

Nyckelaktiviteterna innebär de aktiviteter som företaget måste utföra för att affärsmodellen ska fungera, det vill säga hur de ska utnyttja sina resurser och på så sätt bedriva en framgångsrik verksamhet. Precis som resurserna kan aktiviteterna skilja sig åt beroende på vilken typ av affärsmodell företaget använder sig av. Nyckelaktiviteter för ett programvaruföretag kan vara mjukvaruutveckling och för ett managementkonsultföretag kan det innebära problemlösning. (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 36).

### 3.1.8. Partnerskap

Förutom resurser och nyckelaktiviteter krävs även ett nätverk av partners för att affärsmodellen ska fungera väl. Det kan vara värdefullt för företaget att skilja på motiv bakom partnerskap, om det är för att minimera risker och skaffa resurser eller för att optimera affärsmodellen. Osterwalder och Pigneur (2010, s. 38) lyfter fram fyra typer av partnerskap som presenteras nedan.

- Strategiska allianser med icke-konkurrenter.
- *Coopetition*: strategiska partnerskap mellan konkurrenter.
- Samriskföretag för att utveckla nya verksamheter.
- Relationer mellan köpare och leverantörer för att säkerställa tillförlitliga leveranser.

### 3.1.9. Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen omfattar alla kostnader som förknippas med att driva affärsmodellen. Att upprätthålla kundrelationer, skapa och leverera värde genererar intäkter men innebär också kostnader. När resurserna, aktiviteterna och partnerskapen är definierade kan kostnaderna beräknas enkelt. Givetvis bör kostnaderna minimeras i alla affärsmodeller och naturligtvis är vissa affärsmodeller mer kostnadsdrivande än andra. Det kan därför vara fördelaktigt att skilja på två klasser av kostnadsstrukturer för affärsmodeller: kostnadsdrivna och värdedrivna. (Osterwalder och Pigneur, 2010, s. 41).

## 3.2. Produkt, Pris, Påverkan och Plats

*Marknadsmixen* är en modell som beskriver vilka verktyg en organisation kan tillämpa i sitt marknadsföringsprogram och modellen demonstreras i figur 4. Marknadsföringsprogrammet identifierar kundvärdet på marknaden och vägleder företag i hur efterfrågan ska bemötas på marknaden genom

positionering och marknadsföring. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 51-52).

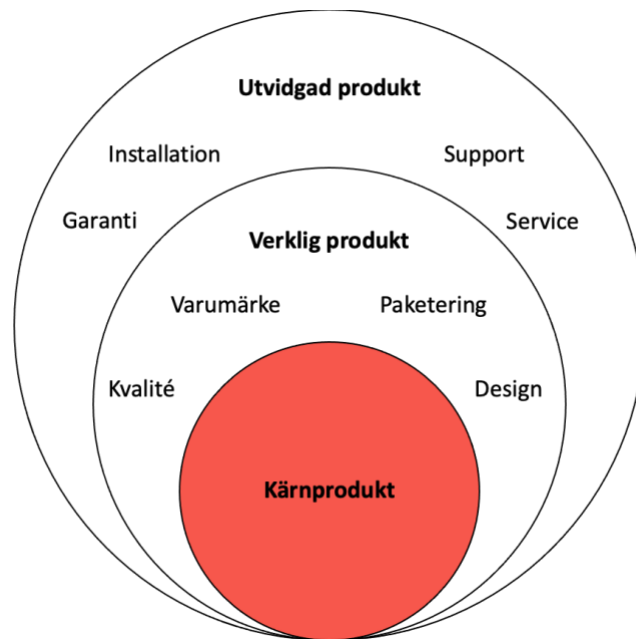


*Figur 4 beskriver en modell för marknadsmixen i en organisation, vilket utgörs av produkten, prissättningen, påverkan och platsen.*

### 3.2.1. Produkt

Ett företag kan erbjuda såväl en tjänst som en vara, vilka sedan kan kategoriseras som konsumentprodukter eller industriprodukter beroende på om verksamhetens kund är slutkonsumenten. Varan eller tjänsten kan studeras närmare genom olika modeller och ramverk såsom *Kotlers tre produktnivåer* illustrerad i figur 5. Modellen identifierar produktens kärnvärde, verkliga värde och utvidgade värde.





*Figur 5 beskriver Kotlers tre nivåer av en produkt.*

För att skapa värde hos en produkt måste produkten ses från tre olika perspektiv. Konceptet presenterades av Philip Kotler (Armstrong och Kotler, 2011, s. 225-226) och används i syftet att klargöra hur varje nivå av en produkt adderar värde för konsumenten. Kotler menar att konsumenter ser produkter som komplexa kluster av fördelar som tillfredsställer deras behov. För att förstå vad konsumenterna vill ha ut av produkten måste kärnprodukten identifieras. Sedan måste den verkliga produkten designas och utvidgas för att skapa en tillfredsställande kundupplevelse. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 225-226).

### 3.2.1.1. Nivå 1: Kärnprodukt

Den mest basala nivån är kärnprodukten hos en produkt. Kärnprodukten besvarar kundens behov och definierar de centrala och problemlösande fördelarna eller tjänsterna som kunden söker. Exempelvis är en smartphone inte bara en telefon som kan ta emot samtal utan den är även en digital planerare som erbjuder frihet och möjliggör uppkoppling överallt. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 225-226).

### 3.2.1.2. Nivå 2: Verklig produkt

I den verkliga produkten har kärnproduktens fördelar satts samman till en faktisk produkt. Nivån inkluderar beslut om designen, kvalitet, märket och förpackningen till produkten. För exempelvis en smartphone innebär den verkliga produkten hur designen, namnet, funktioner och andra egenskaper kombinerats för att leverera lösningen som kärnprodukten ska tillfredsställa. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 225-226).

### 3.2.1.3. Nivå 3: Utvidgad produkt

Till sist definieras den utvidgade produkten som byggs runt de två tidigare nivåerna och erbjuder ytterligare fördelar och tjänster. Den utvidgade produkten är således uppbyggd på immateriella fördelar runt produkten. För en smartphone skulle dessa tjänster kunna vara garanti, instruktioner och reparationer. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 225-226).

## 3.2.2. Pris

Den mest flexibla komponenten i marknadsmixen är prissättningen och det är även elementet som genererar verksamhetens intäkter, till skillnad från resterande element som representerar kostnader. En central del i prissättningen är att erbjuda maximalt kundvärde för priset, vilket medför möjlighet att vinna marknadsandelar och generera lönsamhet. Det finns flertalet strategier att tillämpa vid prissättning som framförallt baseras på antingen kundvärde, verksamhetens kostnader eller konkurrenters prissättning. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 291-299).

Vid lansering av nya produkter finns det två huvudsakliga principer att tillämpa. Den första strategin är att maximera intäkter vid produktintroduktion genom skumningsprissättning. Därmed infångas kunder med högst betalningsvilja först och sedan kan priser successivt sänkas. Den andra prisstrategin vid introduktion av nya produkter benämns som penetrationsprissättning och bygger på att penetrera marknaden snabbt genom att sätta ett lågt initialt pris. Målet är att vinna stora marknadsandelar och attrahera många kunder, vilket i förlängningen möjliggör

stordriftsfördelar och således tillåter ytterligare prissänkningar. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 314-315).

### 3.2.3. Påverkan

Påverkan sammanför olika verktyg som gemensamt interagerar med kunder, underhåller kundrelationer och tillför kundvärde. Verktyg inom påverkan kan tillämpas inom både konsumentmarknadsföring och gentemot andra företag men verktygens gestaltning varierar emellertid mellan de två tillämpningsområdena. Verktygen baseras på fem delar som presenteras nedan. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 408-409).

- Reklam som är standardiserad och riktas till en bred målgrupp till låg kostnad.
- Försäljningskampanjer som kortsiktigt ger kunder incitament till inköp.
- Personlig försäljning som utgörs av direkt kontakt mellan organisationens försäljningsavdelning och kunden, vilket är ett effektivt verktyg för övertygande vid köptillfället.
- *PR* som berör organisationens relation till intressenter och aktörer i omvärlden.
- Direkt marknadsföring som genererar långvariga och djupgående relationer med specifika, individuella kunder. Kategorin inkluderar även digitala möjligheter såsom marknadsföring online genom exempelvis sociala medier. En subkategori, *relationsmarknadsföring*, beskrivs vidare nedan i avsnitt 3.2.3.1. *Konsumentmarknadsföring*.

#### 3.2.3.1. Konsumentmarknadsföring

För att framgångsrikt tillämpa rätt verktyg inom påverkan krävs en förståelse för kunders köpmönster. Inom konsumentmarknadsföring innebär det en analys av slutkonsumentens köpbeteende och vad som kan ha inflytande på konsumenten under köprocessen. Slutkonsumenten utgörs av den individ eller det hushåll som inhandlar för personligt bruk och står för den slutgiltiga förbrukningen av en vara eller tjänst. Tillsammans bildar alla slutkonsumenter den globala konsumentmarknaden, vilken uppvisar en stor

mångfald i och med slutkonsumenters unika köpmönster. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 132-134).

Figur 6 uppvisar vilka interna och externa faktorer som påverkar konsumentens köpmönster och köpbeslut. En god förståelse för vilka faktorer som influerar konsumentens köpbeslut krävs för att välja rätt påverkansverktyg inom konsumentmarknadsföring. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 134-135).

Kulturella	Sociala	Personliga	Psykologiska
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur</li><li>• Subkultur</li><li>• Social klass</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Referensgrupp</li><li>• Familj</li><li>• Roller och status</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ålder och livscykel</li><li>• Yrke</li><li>• Ekonomisk situation</li><li>• Livsstil</li><li>• Personlighet och självuppfattning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivation</li><li>• Uppfattning</li><li>• Inläring</li><li>• Tro och attityd</li></ul>

Figur 6 illustrerar faktorer som influerar konsumentens köpmönster.

### 3.2.3.2. Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring är en del av direkt marknadsföring inom marknadsmixens verktyg påverkan. Strategin är personligt utformad till utvalda kunder och huvudfokus ligger på att identifiera kundbehov och kundvärde för att anpassa försäljningsaktiviteter och marknadsföringens utformning utefter situationen. Målet är att skapa långvariga kundrelationer och strategin fungerar effektivt vid försäljning av komplexa produkter där kunden behöver övertygas om hur produkten tillför värde till verksamheten.

Inom relationsmarknadsföring är kundrelationshantering (på engelska *Customer Relationship Management, CRM*) en central del och det är vanligt att företag anställer en ansvarig *CRM manager*. Vid försäljning *Business-to-business (B2B)*, där kunden inte är slutkonsumenten utan ett annat företag, tenderar försäljning att ske genom direkt marknadsföring där

försäljningsavdelningen bygger en relation till kunden. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 45-49, 464-465).

Goda kundrelationer har potential att ge kraftfulla effekter på marknadsföringen genom fenomenet *Word-of-mouth*. Fenomenet är en del av påverkansverktyget *personlig försäljning* och innebär att personliga kommunikationskanaler som företaget inte själva styr rekommenderar dess produkter. Dagens samhälle genomsyras av låg tillit samt lågt förtroende för företags egna marknadsföring och ofta krävs utvärderingar från befintliga kunder för att nya kunder ska fullfölja ett köp. Nöjda kunder som rekommenderar produkter vidare är således synnerligen värdefullt för majoriteten av företag. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 45-49, 419).

### 3.2.3.3. Den personliga försäljningsprocessen

Personlig försäljning är en generativ process för såväl industri- som konsumentmarknadsföring och sker genom sju steg som fokuserar på enskilda transaktioner enligt figur 7. I en långvarig kundrelation är enstaka transaktioner emellertid mindre betydelsefulla och fokus bör ligga på att främja en långsiktig, lönsam kundrelation. Större företagskunder tenderar att välja leverantörer som kan leverera heltäckande lösningar på sikt, vilket med fördel kan tas i beaktning när ett transaktionsorienterat ramverk tillämpas. Marknadsföring- och säljorganisationen gynnas således av att integrera avdelningar som säljer olika produkter till samma kund för att optimera relationshantering. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 478-481).

Till en början identifieras potentiella kunder som anses lönsamma och inom målgruppen. Nästa steg är att förstå kunden samt dess behov och hur företagets produkt kan addera värde för kunden. Vid kundmötet interagerar företaget med kunden för att initiera relationen och har då möjlighet att väcka intresse hos kunden såväl som att fördjupa sin förståelse för kundbehovet. Därefter sker en presentation av produkten där syftet är att demonstrera värdeerbjudandet för kunden och hur produkten löser kundens problem. Inom merparten av transaktioner förekommer invändningar från kunden och ofta är dessa outtalade, vilket förutsätter att försäljningsansvarig lyckas ta reda på och besvara invändningarna på eget initiativ. Det finns

olika strategier att applicera vid det slutgiltiga inköpsbeslutet, vilka varierar från att enkelt be om en order till att locka kunder med olika erbjudanden. För att säkerställa en fortsatt kundrelation och framtida försäljning innefattar det sista steget att följa upp försäljningen och försäkra sig om tillräcklig kundnöjdhet. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 478-481).



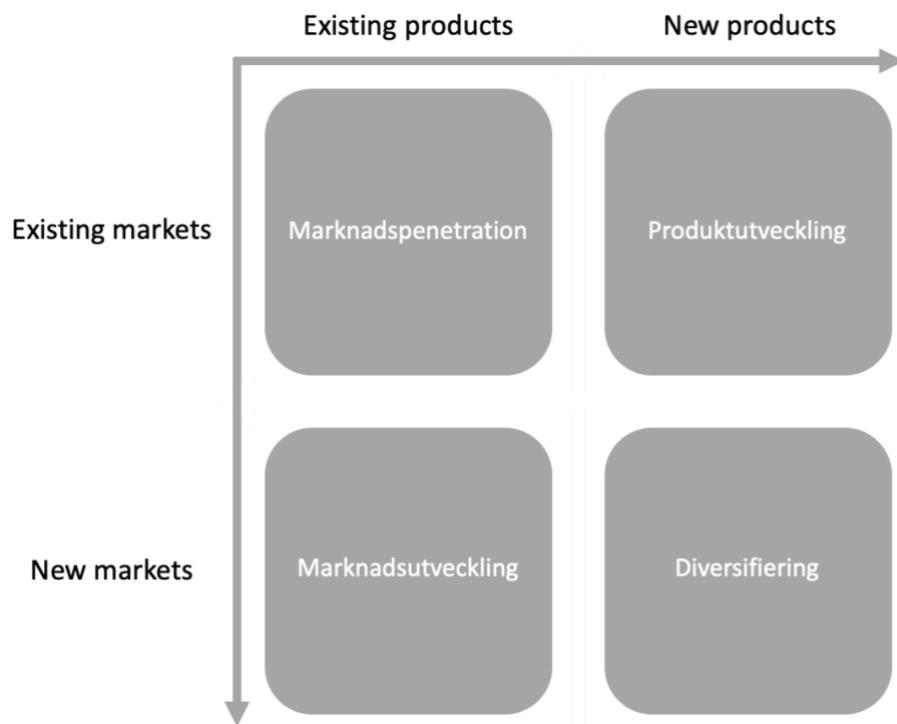
*Figur 7 beskriver försäljningsprocessen i direkt marknadsföring som bejakar kundvärde och långvariga kundrelationer (Armstrong och Kotler, 2012, s. 478).*

### 3.2.4. Plats

Komponenten plats i marknadsföringsmixen berör verksamhetens distributionskanaler som gör varan eller tjänsten tillgänglig för kunden. Avsnittet ger insikt i värdekedjan och dess tillgång till marknadsföringskanaler, leverantörer, återförsäljare och andra mellanhänder. En framgångsrik distributionsstrategi kan gynna företagets värdeerbjudande till kunder men kräver också interaktion med övriga värdekedjan såväl som en god relation med dess aktörer. Två betydelsefulla aktörer i värdekedjan är grossister och detaljhandlare som spelar en stor roll i tillgång till konsumenten. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 338-339).

## 3.3. Matris för expansion

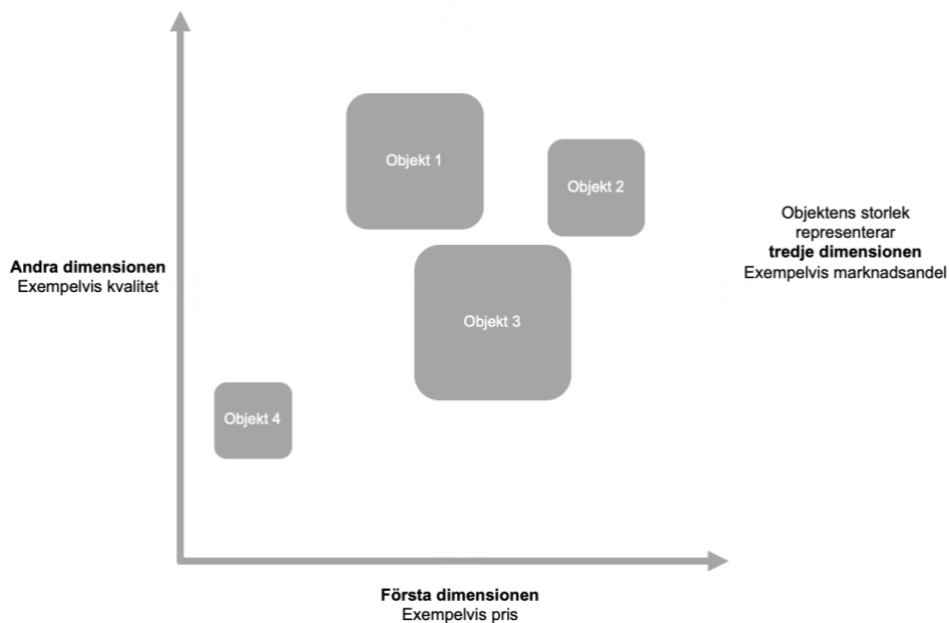
Tillväxt genom marknadsexpansion är en av flera möjliga strategier som representeras i Ansoffs matris för produkt- och marknadsexpansion i figur 8. Ett företag kan antingen träda in på nya marknadssegment med en existerande produkt, vilket benämns som marknadsutveckling. Dessutom kan företag tillämpa diversifiering som tillväxtstrategi och lanserar då istället en ny produkt på det nya marknadssegmentet. (Ansoff, 1956).



*Figur 8 representerar matrisen för produkt- och marknadsexpansion, vilken är ett verktyg som tillämpas vid planering av ett företags portfölj av produkter och marknader (Ansoff, 1956).*

### 3.4. Positioneringskarta

En positioneringskarta är ett strategiskt verktyg som traditionellt sett tillämpas inom marknadsföring i syfte att positionera och differentiera företaget. Kartan synliggör företagets prestation inom olika dimensioner i relation till konkurrerande erbjudanden. Dimensionerna fördelas över axlar och utgörs vanligen av konsumenters uppfattning av erbjudandet inom köpdimensioner såsom pris och kvalitet som visat i figur 9. Förutom att fördela objekt längs med axlar i en tvådimensionell graf, så kan även fler dimensioner adderas genom att exempelvis variera storlek eller färg på objekten för att visa exempelvis marknadsandel. (Armstrong och Kotler, 2012, s. 208-213).



Figur 9 illustrerar en positioneringskarta, vilket är ett strategiskt verktyg som traditionellt sett tillämpas inom marknadsföring.

### 3.5. PESTEL

En *PESTEL*-analys är en heltäckande modell som utvärderar makrovariabler i en organisations omvärld. Den bygger på politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljömässiga (engelska *environmental*) och legala faktorer som presenteras i figur 10 nedan. För att framgångsrikt genomföra en *PESTEL*-analys krävs kompletterande perspektiv från olika aktörer i branschen såsom kunder, leverantörer, distributörer och konsulter. En *PESTEL*-analys möjliggör förståelse för trender, möjligheter och hot i den externa företagsmiljön. Den främsta bristen i modellen är att den enbart behandlar externa faktorer och därmed bör modellen tillämpas i samråd med andra ramverk som tar interna faktorer i beaktning och således medför en vidare heltäckande analys. (Oxford College of Marketing, 2016).



Figur 10 uppvisar de sex delstegen i en *PESTEL*-analys.

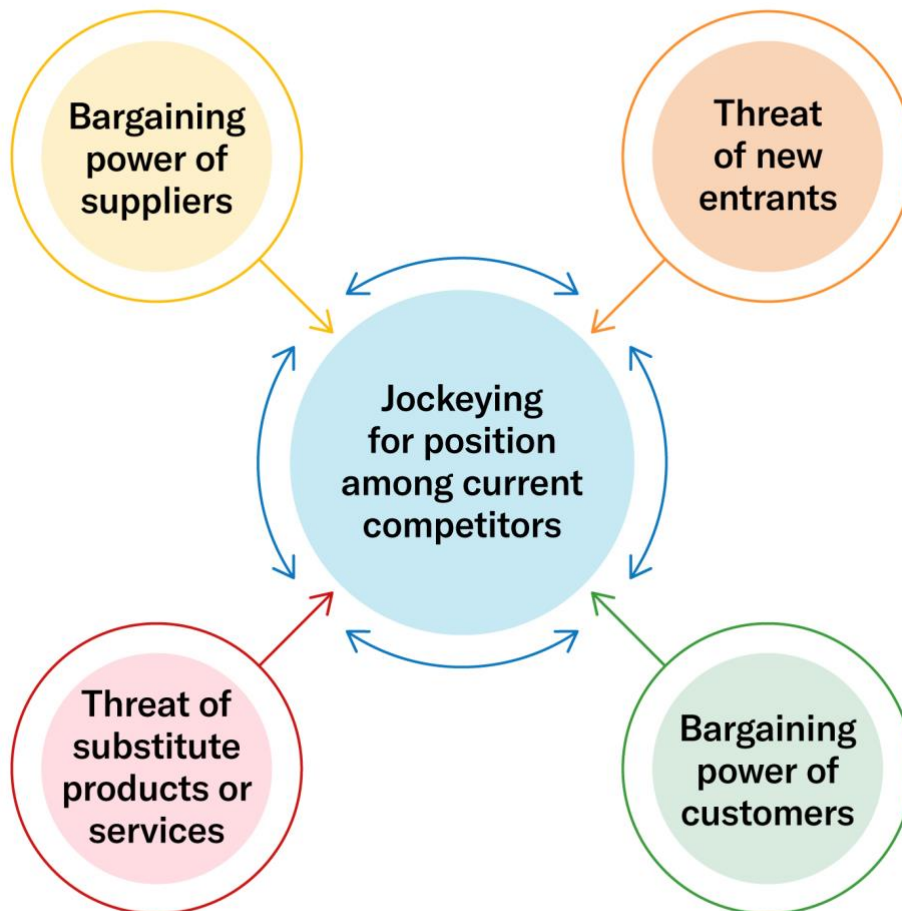


Politiska faktorer behandlar vilken regulatorisk påverkan staten har på verksamheten. Det innefattar politisk stabilitet, policys och exempelvis beskattning på marknaden. Ekonomiska faktorer inkluderar råvarupriser, räntor, växelkurser och arbetslöshet, vilket direkt korrelerar med företagets finansiella prestation och verksamhet. Sociala faktorer ämnar förutspå trender och ge inblick i kundbehov och efterfrågan. Analysen av sociala förutsättningar sker inom exempelvis kultur, demografi och utbildningsnivå. Teknologiska faktorer studerar teknologisk penetration på marknaden gällande utveckling och innovation. Delprocessen utvärderar bland annat automation, forskning och utveckling såväl som digital och mobil teknologi. Den miljömässiga analysen tar ekologiska perspektiv i beaktning och behandlar företagets samhällsansvar för att upprätthålla en hållbar utveckling. Legala faktorer undersöker vilka spelregler som råder på marknaden i form av lagstiftning och hur de tenderar att utvecklas samt påverka verksamheten. Den främsta skillnaden från politiska faktorer är att legala faktorer berör samtlig lagstiftning medan politiska faktorer påverkas av policys från regeringen. De två delprocesserna är således angränsande och i viss mån överlappande. (Oxford College of Marketing, 2016).

### 3.6. Porter's Five Forces

Michael E. Porter introducerade 1979 *Porter's Five Forces*, ett ramverk som beskriver fem så kallade krafter som tillsammans utgör konkurrenssituationen på en marknad eller inom en bransch. Ramverket presenteras i figur 11 och kan användas för att utvärdera attraktivitet på en marknad i form av vinstpotential och således vägleda huruvida ett företag bör träda in på marknaden. En god förståelse för ramverket möjliggör en strategisk positionering och långsiktigt försvarad marknadsposition. (Porter, 1979).

# Forces Governing Competition in an Industry



HBR

*Figur 11 beskriver förhållandet mellan krafterna i Porter's Five Forces som utgör det konkurrensmässiga landskapet i en bransch. (Porter, 1979).*

## 3.6.1. Inträdesbarriärer

Inträdesbarriärer på en marknad avgör hur stort hotet från potentiella aktörers inträde på marknaden är. Höga inträdesbarriärer försvårar nya aktörers expansion på marknaden och dessa förstärks om stordriftsfördelar

råder eller om höga investeringar krävs. Det finns en rad andra exempel som utgör inträdesbarriärer såsom kundlojalitet och varumärkeskänedom såväl som exklusiv tillgång till råvaror, distributionskanaler och teknologi. Dessutom kan regulatoriska förhållanden utgöra inträdesbarriärer där alkoholförsäljning är ett tydligt exempel i Sverige då staten infört ett alkoholmonopol. (Porter, 1979).

### 3.6.2. Leverantörernas förhandlingsstyrka

En hög förhandlingsstyrka hos leverantörer riskerar att försämra lönsamheten inom branschen eller marknaden genom att inköspriser höjs eller att kvalitet på produkter och tjänster försämras. Om leverantörerna är få till antalet och erbjuder differentierade produkter förstärks aktörernas förhandlingsstyrka. Därutöver stärks hotet från leverantörer om de riskerar att integrera vertikalt i värdekedjan mot dess kunder, eller om leverantörerna opererar inom fler branscher eller marknader och således har lågt beroende av individuella kunder och branscher. (Porter, 1979).

### 3.6.3. Kundernas förhandlingsstyrka

Även kunder med hög förhandlingsstyrka riskerar att sänka lönsamheten på en marknad genom att pressa ner priser eller kräva högre kvalitet på varor och tjänster. En koncentrerad kundbas som köper i stora volymer eller standardiserade produkter och tjänster karaktäriserar en kundbas med hög förhandlingsstyrka. Ett annat kännetecken hos en kundgrupp med hög förhandlingsstyrka är att aktörerna har låga vinstmarginaler och således har höga incitament till att sänka inköskostnader. Likt leverantörer så är även vertikal integration ett hot även från kundbasen, om det istället sker uppåt i näringskedjan mot branschen eller marknaden i fråga. (Porter, 1979).

### 3.6.4. Hot från substitut

Substituerande produkter och tjänster sätter ett pristak på marknaden och begränsar även vinstpotential såväl som tillväxt. Branscher med svårighet att differentiera sina produkter och tjänster eller öka dess värde för kunden är särskilt sårbara substitut. Kännetecken hos substitut med en strategisk fördel är höga vinstmarginaler såväl som att de gynnas av samtida trender, vilket ökar attraktiviteten och det uppfattade kundvärdet. Substitut träder ofta

snabbt in på marknaden vid ökad konkurrens inom dess tidigare marknad. Konsekvensen tenderar att bli sänkt prissättning och högre kvalitet, vilket hotar lönsamheten på marknaden. (Porter, 1979).

### 3.6.5. Befintlig konkurrens

Befintlig konkurrens behandlar intensiteten bland existerande konkurrenter och hur ett företag bör positionera sig strategiskt. Positionering bland existerande konkurrens kan ske genom strategier inom prissättning, produktintroduktion och marknadsföring. En bransch med hög befintlig konkurrens har ofta låg marknadstillväxt samt konkurrenter av likvärdig storlek och makt. Andra kännetecken är avsaknad av byteskostnader och differentiering för produkten eller tjänsten som erbjuds. Ytterligare karaktärsdrag hos branscher med intensiv befintlig konkurrens är höga fasta kostnader, ömtåliga produkter och höga utträdesbarriärer. (Porter, 1979).

## 3.7. Examensarbetets teoretiska ramverk och dess metodmässiga tillämpning

Examensarbetets syfte uppfylls genom att kombinera ramverken i det teoretiska avsnittet för att gemensamt kartlägga samspelet mellan de tre aspekterna *Marknad*, *Erbjudandet* och *Företaget*. En grundlig identifiering, beskrivning och analys av de tre aspekterna utförs, vilket ämnar medföra en slutsats avseende den internationella marknadsutvecklingen för fallföretaget. De tre aspekterna vävs samman enligt figur 12.

*Business Model Canvas* tillämpas i syfte att kartlägga företagets affärsmodell. En djupgående förståelse för organisationen krävs för att förstå mål, ambitioner och behov inför marknadsutvecklingen. Förutom en fullständig förståelse för företaget krävs även en nedbrytning av värdeerbjudandet för att förstå vad företaget tillför till sina kunder och hur detta kan passa in på en ny marknad. Således appliceras ramverket *Produkt, Pris, Påverkan och Plats*, vilket utgör marknadsmixens verktyg som finns att tillgå. Inom verktyget produkt tillämpas Kotlers modell för en produkts tre nivåer i syfte att synliggöra produktens kundvärde. Dessutom redogör ramverket för prisstrategier ett företag kan tillämpa och vilka påverkan verktyg som kan appliceras. Analysen av verktyg inom påverkan belyser

främst tillämpning av relationsmarknadsföring, konsumentmarknadsföring och den personliga försäljningsprocessen. Slutligen uppvisar även modellen vilka distributionskanaler som finns tillgängliga och vilka användningsområden de har. När de första två aspekterna, *Företaget* och *Erbjudandet*, är utredda kan fokus övergå till *Marknad*.

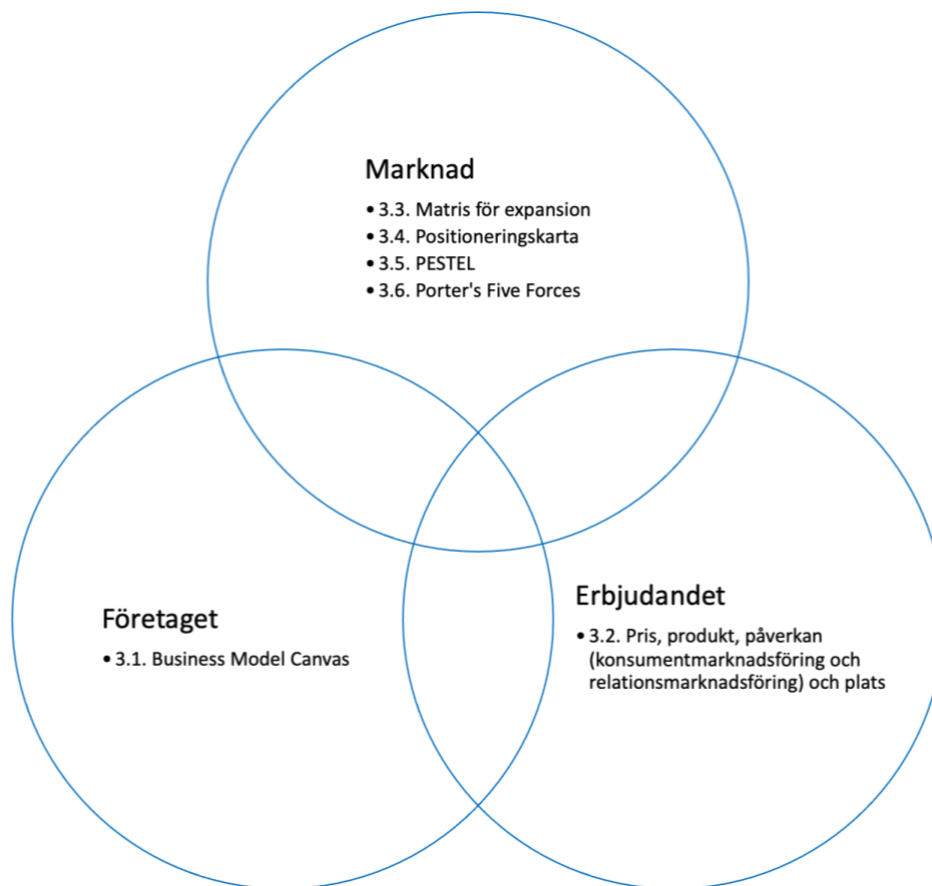
Vid analys av marknadsutvecklingen krävs avgränsningar för att effektivisera processen och enbart inkludera relevanta marknader. Således utformas en omvänd positioneringskarta som utvärderar europeiska länder utifrån två dimensioner i syfte att precisera urvalet. Den första axeln på positioneringskartan mäter digitalisering inom landet och den andra axeln mäter landets moral som påvisar viljan att effektivisera ekonomiska redovisningssystem, vilket diskuteras i metodavsnittet 2.3. *Urval av marknad och kunder*. De två länder som presterar bäst inom båda dimensionerna och således befinner sig längst ut i övre högra hörnet väljs ut som potentiella geografiska målmarknader.

Dimensionerna mäts genom ett stort antal index som publicerar kvantitativ data för länders prestation inom olika mätningar. Således tillämpas en omstrukturerad positioneringskarta som istället för att vara perceptuell baseras på kvantitativ datainsamling. Grundtanken med en positioneringskarta bevaras emellertid där två axlar uppvisar olika dimensioner och objekt placeras ut längs axlarna. Just dessa två kriterier från avsnitt 2.3. *Urval av marknad och kunder* lämpar sig väl för en positioneringskarta i och med att kriterierna är icke-binära och kan kvantifieras med mätpunkter för att sedan graderas utefter en axel. Övriga marknadsmässiga kriterier är binära överväganden såsom huruvida landet befinner sig i Europa eller huruvida det förekommer molnbaserade redovisningssystem i landet. Då potentiella geografiska målmarknader har identifierats undersöks det huruvida molnbaserade redovisningssystem erbjuds på marknaden. I det fall att dessa kriterier inte uppnås väljs nästa potentiella geografiska målmarknad från positioneringskartan.

De två geografiska målmarknader som väljs utifrån positioneringskartan analyseras vidare genom *PESTEL* och *Porter's Five Forces*. *PESTEL* appliceras i syfte att utvärdera målmarknadens kompatibilitet med företaget

och deras erbjudanden samt potentiella möjligheter och hinder på respektive marknad. *Porter's Five Forces* ämnar uppdaga eventuella hinder för att träda in på marknaden och även analysera vinstpotential och marknadens attraktivitet utifrån det konkurrensmässiga landskapet.

Sammanfattningsvis integrerar analysmodellen de tre aspekterna och ger en helhetssyn av ingående faktorer som berör både marknadsmässiga och företagsmässiga perspektiv vid en internationell geografisk expansion.



*Figur 12 illustrerar förhållandet mellan aspekterna Marknad, Företaget och Erbjudandet som gemensamt utgör examensarbetets teoretiska ramverk.*

## 4. Empiri

Följande empiriska kapitel applicerar teoretiska ramverk och modeller som dels behandlar fallföretaget MyGizmo, dels även omvärlden och marknaden. Till att börja med introduceras fallföretaget i avsnitten *4.1. Business Model Canvas* och *4.2. Produkt, Pris, Påverkan och Plats*. Därefter appliceras teoretiska ramverk och modeller på omvärlden i syfte att presentera marknaden utifrån nyanserade perspektiv i avsnitten *4.3. Expansionsstrategi* samt *4.4. Målmarknader*.

### 4.1. Business Model Canvas - Fallföretag

Ramverket *Business Model Canvas* tillämpas för att utreda och presentera fallföretaget. Fallföretaget som valts är MyGizmo, ett startup företag som riktar in sig på små och medelstora företag inom bygg, måleri, entreprenad, plåtslageri, riv och sanering, trädgård och skötsel samt platsättare.

Företaget har identifierat kärnbehovet hos sina kunder som behovet att få bättre kontroll och uppföljning på arbetsprojekt. Enligt Peter Cornelius (2022a), investerare och styrelseledamot för MyGizmo, domineras hantverksbranschen av fysiska lappar där information antecknas av anställda, vilket resulterar i en betydande mängd pappersarbete som sedan kräver manuell sammanställning.

#### 4.1.1. Kundsegment

Problemet som MyGizmo löser är kommunikationen internt hos företaget samt till slutkund. Enligt MyGizmos VD Therése Thard (2022) utgörs snittkunden av företag med tio anställda. För att segmentera målgruppen och hitta nya kunder söker MyGizmo efter företag med omkring 3 anställda. Vid denna punkt börjar intern kommunikation på företag bli komplex och MyGizmos projektverktyg blir aktuellt som hjälpmedel. Då företaget vuxit upp till 40-60 anställda blir kunden istället i behov av att skaffa heltidsadministratörer. Större företag har ofta andra krav på funktionalitet, vilket gör att MyGizmos produkt inte lämpar sig lika väl längre. (Thard, 2022).

Therése Thard (2022) tydliggör att ingen kund är mer betydelsefull än någon annan. För MyGizmo är det framförallt relevant att kunden befinner sig i rätt målgrupp beträffande storlek och segment. Produkten prissätts emellertid per anställd så ju större företaget är desto mer inkomst genereras till MyGizmo. Thard (2022) menar dock att det inte är önskvärt att lägga för stor tillit på större kunder då MyGizmo blir mer sårbart och således är mindre företag gynnsamma kunder.

#### 4.1.2. Värdeerbjudande

Kärnan i produkterbjudandet är att effektivisera interna arbetsprocesser. Tre olika paket kan väljas beroende på kundens, hantverksföretagets, önskemål på antalet funktioner och ofta är valet av paket relaterat till antalet anställda på kundens företag. Målet för MyGizmo är att kunden ska bli mer effektiv och lönsam genom att ekonomisk redovisning och projektplanering synliggörs och dokumenteras digitalt. Det medför en tidsbesparing och en möjlighet att ägna resurser åt att generera nya affärer och intäkter snarare än manuell administration. (MyGizmo, 2022).

För att kunna använda produkten krävs en smartphone, surfplatta eller en dator. Cornelius (2022a) menar att en av MyGizmos unika konkurrensfördelar är att hela projektverktygets system erbjuds i en applikation, vilket innebär att alla funktioner kan utnyttjas på en smartphone. Dessutom påpekar produktansvarig Philip Nicander (2022) att användarvänligheten är hög och systemet är lätthanterligt men framförallt är systemet anpassningsbart till kundens verksamhet till skillnad från konkurrenternas lösningar. I övrigt menar Cornelius (2022a) att funktionaliteten är relativt likvärdig jämfört med andra konkurrerande lösningar.

MyGizmos produkt kan klassas som ett försystem till andra affärssystem. Då inget fakturasystem är integrerat i applikationen är det nödvändigt att kunderna redan använder sig av andra affärssystem som sammanställer ekonomisk redovisning. Denna begränsning är ett aktivt val av MyGizmo som medvetet inte inkluderar funktionen. (Therése Thard, 2022).



### 4.1.3. Kanaler

En kanal som MyGizmo använder sig av för att kommunicera sin produkt till nya kunder är sökmotoroptimering (*SEO*) på *Google*. Därtill tillämpas även annonser på sociala plattformar såsom *Facebook*, *Instagram* och *LinkedIn*. Med redan etablerade kunder appliceras *CRM*-systemet *Sendinblue* för kommunikation. I det fall att en kund har slutat använda MyGizmo har det i vissa fall berott på avsaknaden av en specifik funktion. En funktion som har saknats är ett smidigt sätt att integrera leverantörsfakturer direkt till MyGizmo. I dagsläget har MyGizmo adderat denna funktion till kunder som applicerar bokföringsprogrammet *Visma* men däremot är funktionen inte tillgänglig för kunder som använder sig av motsvarigheten *Fortnox*. (Therése Thard, 2022).

*Visma* och *Fortnox* är två programvaruföretag som erbjuder olika tjänster till företag för att underlätta interna processer. *Visma* är en av de ledande programvaruföretagen i Europa som levererar programvara och mjukvara för kärnverksamheter för att digitalisera affärsprocesser såväl privat som offentligt (*Visma*, 2022a). Genom tekniklösningar som förenklar arbetet hos företag möjliggör *Visma* verksamhetsutveckling och företagstillväxt (*Visma*, 2022a). På liknande sätt är *Fortnox* Sveriges ledande företagsplattform som erbjuder effektiva lösningar genom att underlätta verksamheten och administration (*Fortnox*, 2022). Ett av dessa två program tillämpas av MyGizmos kunder och appliceras som ekonomisystem vid fakturering eftersom denna funktion inte är integrerad i MyGizmos produkt. MyGizmo är således beroende av att kunden redan tillämpar ett sådant ekonomisystem, då MyGizmo fungerar som ett försystem till dessa.

### 4.1.4. Kundrelationer

För MyGizmo är det essentiellt att bygga djupa och långsiktiga kundrelationer. Försäljningsprocessen följs upp för att säkerställa kundnöjdheten och för samtliga kunder erbjuds servicemöten. Therése Thard (2022) menar att branschen är lättsam och avslappnad, vilket medför att relationen som eftersträvas är informell. Kunderna är dessutom ofta ute på fält, vilket försvårar kommunikation genom e-postmeddelanden. Således

upprätthålls främst muntlig kontakt via videomöten eller telefon. (Thard, 2022).

#### 4.1.5. Intäktsströmmar

Kunden erbjuds tre olika produktpaket i form av abonnemang som presenteras i figur 13 (MyGizmo, 2022). Paketerna har olika antal funktioner och Therése Thard (2022) fastställer att paketerna är prissatta utefter vad konkurrenterna tar betalt. Utöver detta är prissättningen baserad på värdet som produkten tillför i förhållande till tiden som i annat fall hade ålagts manuellt administrationsarbete. Företagets intäktsström utgörs enbart av abonnemangspaket och fler anställda innebär att högre intäkter genereras.

Bas	Standard	Pro
99kr per användare och månad*	199kr per användare och månad*	Offert med skräddarsydd lösning
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tidrapportering</li><li>• Fordonsrapportering</li><li>• Leverantörsfakturer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tidrapportering</li><li>• Fordonsrapportering</li><li>• Leverantörsfakturer</li><li>• Materialhantering</li><li>• Dokumenthantering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tidrapportering</li><li>• Fordonsrapportering</li><li>• Leverantörsfakturer</li><li>• Materialhantering</li><li>• Dokumenthantering</li><li>• Kunds signatur</li><li>• Attestering</li><li>• Formulär och checklistor</li></ul>

Figur 13 illustrerar prissättningen av MyGizmos tre olika produktbjudanden samt vilka funktioner som ingår i respektive paket. (MyGizmo, 2022).

\*Grundavgift om 499 kr/mån tillkommer där det ingår drift, support och underhåll.

#### 4.1.6. Resurser och nyckelaktiviteter

För MyGizmo utgörs nyckelresurserna av en kombination av faktorer och de mest centrala är finansiella, mänskliga och intellektuella. Therése Thard (2022) och Nicander (2022) menar att kompetenta programmerare är grundläggande för att MyGizmo ska fungera och vara åtråvärd på marknaden. Förutom programmerare är medarbetare med erfarenhet inom relevanta områden en värdefull nyckelresurs, exempelvis med erfarenhet

inom hantverksbranschen. Dessutom betonas vikten av kvalificerade säljare i teamet som säkerställer en framgångsrik försäljning av produkten. Sammanfattningsvis är således MyGizmos nyckelaktiviteter mjukvaruutveckling och nätverkande.

#### 4.1.7. Partnerskap

Ett välfungerande *CRM*-system är centralt för MyGizmo och likaså en välfungerande *host* för servrar. I dagsläget tillämpas *Pipedrive* som *CRM*-system och *Amazon Web Services* som *host* för servrar (Nicander, 2022). För framtida partnerskap kan redovisningsbyråer vara aktuella. MyGizmos kunder består av små och medelstora företag som inte har någon administratör och istället litar på redovisningsbyråer för rekommendationer kring ekonomisk dokumentation. Om MyGizmo etablerar en bra relation med redovisningsbyråer kan dessa i sin tur rekommendera MyGizmo till sina kunder. (Therése Thard, 2022).

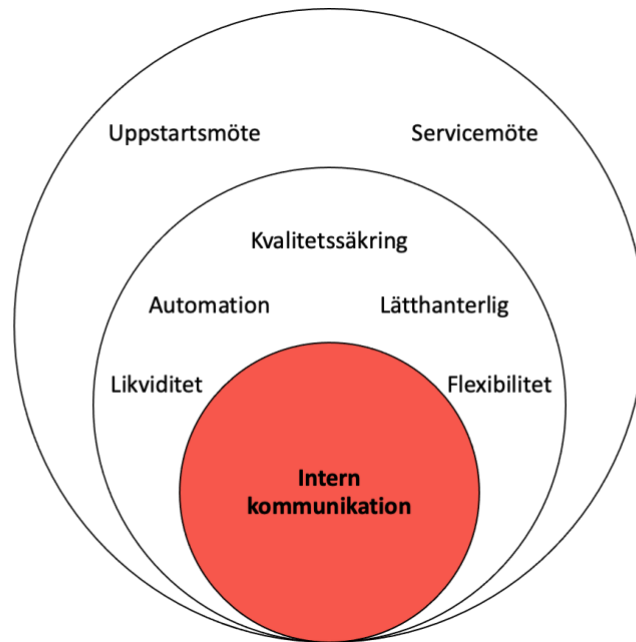
#### 4.1.8. Kostnadsstruktur

Kostnaderna hos MyGizmo uppstår främst genom löneutbetalningar inom personalkostnader, vilket är karaktäristiskt för digitala, skalbara plattformsföretag. *CRM*-system utgör också en kostnad men är låga i förhållande till lönekostnader. Företaget anser sig vara ett värdedrivet företag snarare än ett kostnadsdrivet. För att minimera kostnader kontrollerar MyGizmo sina leverantörer med uppföljningar och program ovanpå *Fortnox*. (Therése Thard, 2022).

### 4.2. Produkt, Pris, Påverkan och Plats - Fallföretag

I följande avsnitt appliceras ramverket *Produkt, Pris, Påverkan och Plats* som introducerats i teorikapitlet under avsnitt 3.2 på fallföretaget. Ramverket ämnar undersöka de verktyg som fallföretaget tillämpar i marknadsföringsprogrammet och synliggöra kundvärdet på marknaden.

#### 4.2.1. Kotlers tre produktnivåer



Figur 14 illustrerar Kotler's tre produktnivåer för MyGizmo.

*Kotlers tre produktnivåer* appliceras på fallföretaget i syfte att synliggöra kundvärdet i produkten genom att identifiera kärnvärdet i produkterbjudandet såväl som kringliggande behov som tillfredsställs. Som illustrerat i figur 14 är kärnprodukten för MyGizmo intern kommunikation. Det medför effektivisering av administrativa affärsprocesser, vilket enligt Nicander (2022) tillfredsställer kundens kärnbehov att få bättre kontroll och uppföljning på projekt.

Den verkliga produkten träder fram i form av att kunderna blir mer effektiva i sitt arbete och dessutom mer lönsamma. Therése Thard (2022) menar att den lätthanterliga applikationen ger kunderna ett verktyg som besparar tid inom manuellt pappersarbete och istället möjliggör att tid spenderas åt intäktbringande verksamhet. Vidare redogör Thard (2022) för att likviditeten och kvaliteten på projekten även är centrala förbättringar vid användning av MyGizmo. Eftersom att pappersarbete är tidskrävande finns

det inte tid till att sammanställa lapparna för att överhuvudtaget avgöra huruvida ett projekt är lönsamt eller inte.

Nicander (2022) lyfter fram att användaren står i fokus hos MyGizmo. Det är därför av stor vikt att produkten är flexibel och mobil för att passa olika typer av användare, något som MyGizmo lyckas med bättre än sina konkurrenter. Det faktiska värdet för kunden ligger i att all information, data och kommunikation sammanställs på en plattform. Då kundens kärnverksamhet inte består av administration kring projektplanering är det viktigt att detta ska fungera smidigt och det är något man räknar med. Det krävs att produkten anpassningsbar till olika kunder eftersom MyGizmo arbetar med olika typer av hantverkare. Systemet är lätt att använda för att kunderna inte ska behöva anpassas till produkten, utan tvärtom ska produkten anpassas till användaren. (Nicander 2022).

Den utvidgade produkten visar sig i form av olika servicemöten som MyGizmo håller för att följa upp på sina kunder. MyGizmo håller i uppstartsmöten med sina kunder samt servicemöten vid behov. Supportärenden som uppkommer berör främst kundens erfarenhet i att använda en dator samt support relaterat till att skapa konton. (Nicander, 2022)

#### 4.2.2. Prisstrategi

MyGizmo verkar på en marknad med transparent prissättning, där information kring konkurrenters priser på marknaden är lättillgänglig. Kunden kan enkelt jämföra olika erbjudanden och således har MyGizmo valt att huvudsakligen tillämpa en marknadsmässig prisstrategi för att kunna erbjuda konkurrenskraftiga priser. Likt kunden kan även MyGizmo med enkelhet ta reda på konkurrenters aktuella och exakta priser såväl som erbjudande, vilket förenklar utformandet av prisstrategin. (Therése Thard, 2022).

Parallellt med en marknadsmässig prissättning tillämpas även en värdebaserad prisstrategi i viss utsträckning. Det är essentiellt för att utvärdera värdet på erbjudandet samt dess förhållande till den marknadsmässiga prissättningen. Det är inte möjligt att prissätta utifrån

denna strategi i och med att företaget behöver förhålla sig till den transparenta prissättning marknaden och erbjuda konkurrensmässiga priser. Däremot kan erbjudandets hypotetiska prissättning baserad på kundvärde understrykas vid kundmöte och försäljning för att påvisa erbjudandets värde. (Therése Thard, 2022).

Fallföretagets kunder är små och medelstora företag där interna affärsprocesser såsom redovisning ofta utförs av bolagets ledning som annars utför intäktsbringande verksamhet. Enligt Cornelius (2022a) innebär det ofta att personen som ansvarar för intern redovisning annars exempelvis hade utfört praktiskt arbete på ett bygg eller måleriprojekt. Timmar som spenderas på intern redovisning kan istället åläggas intäktsbringande verksamhet och således skapas ett värde för kunden. Antalet timmar som produkten kan effektivisera och spara in inom interna affärsprocesser beräknas och ställs i förhållande till fakturering eller vinst per timme för den anställdes intäktsbringande arbete. Denna beräkning kan vara betydelsefull vid initial försäljning då kunderna i nuläget inte har en kostnad för existerande system och därmed kan ha svårighet att se tillförandet av värde. (Therése Thard, 2022).

Den tredje möjliga strategin inom prissättning som berör kostnadsmässiga perspektiv tillämpas inte. Det beror på att produktens kostnader främst relaterar till löner, vilka delvis härrör från programmerare vid tidigare produktutveckling för flertalet månader sedan. Kostnaden för att skala upp och inkludera fler kunder i systemet är obetydliga, då bruttovinstmarginalen i princip är 100 %. Det innebär att fler användare per kund inte innebär en högre kostnad för MyGizmo, utan enbart medför högre intäkter då priset ökar per användare. (Therése Thard, 2022).

#### 4.2.3. Påverkan

MyGizmo verkar på den industriella marknaden till företagskunder och tillämpar således inte konsumentmarknadsföring.

#### 4.2.3.1. Relationsmarknadsföring

MyGizmo tillämpar delvis direkt marknadsföring genom sökmotoroptimering (*SEO*), vilket historiskt fungerat väl vid anskaffning av nya kunder. Kunder som tillämpar sökmotorer såsom *Google* för att söka upp MyGizmo och liknande produkter finner antingen företagets hemsida eller blir därefter bemötta av om-marknadsföring (*remarketing*). Det innebär att annonser från MyGizmo förekommer på hemsidor som kunden framöver besöker och på sociala medier såsom *Facebook*, *Instagram* och *LinkedIn*. På exempelvis *LinkedIn* har en automatisk process för *leads generation* (generering av potentiella kunder) applicerats där automatiserade bots kontaktar eventuella kunder. *LinkedIn* har emellertid inte varit den mest framgångsrika marknadsföringskanalen då uppskattningsvis 1 % av potentiella kunder bevarar det automatiserade meddelandet. (Nicander, 2022).

Det mest värdefulla verktyget för MyGizmo inom påverkan är emellertid relationsmarknadsföring, där långvariga och personliga kundrelationer formas. Det är dels en långvarig strategi som förebygger företagets kundbortfall och främjar fortsatta intäkter. Dessutom har en god kundrelation historiskt visat sig leda till referensmarknadsföring för MyGizmo. Det innebär att befintliga kunder som är nöjda rekommenderar branschkollegor om produkten och företaget. Referensmarknadsföring är en form av *Word-of-mouth*, vilket är en lukrativ och kraftfull effekt som innebär pålitlig marknadsföring till nya kunder såväl som lägre kostnader för marknadsföringsavdelningen. (Therése Thard, 2022).

#### 4.2.3.2. Den personliga försäljningsprocessen

Fallföretaget säljer sin produkt likt den personliga försäljningsprocessen där rätt målgrupp först säkerställs. Cornelius (2022b) fastställer att små och medelstora bolag inom den svenska hantverkarbranschen utgör målgruppen och att kundbehovet främst varierar beroende på kundens storlek i termer om antalet anställda. Det går således inte att segmentera kundgrupper utefter andra karaktärsdrag såsom verksamhet för att välja ut lönsamma segment. Å ena sidan argumenterar Therése Thard (2022) för att större kunder är lönsamma då de genererar fler användare. Detta innebär högre intäkter utan

att generera mer kostnader för MyGizmo. Å andra sidan ökar det kundkoncentrationen och således beroende på enstaka kunder, vilket talar emot att sträva efter enstaka, större kunder.

Vid första interaktionen med kund ser företaget stor vikt i att relatera till kunden och hitta en gemensam grund. Det bygger på att analysera och anpassa sig utefter sociala omständigheter vid kundmötet. Kunder har ofta ett informellt förhållningssätt och en ledig uppsyn vad gäller attribut såsom språkbruk och klädval. Genom att anpassa sig och relatera till kunden kan ett förtroende formas och en kundrelation initieras. (Therése Thard, 2022).

Vid demonstration av produkten krävs det ibland att en beräkning av kostnadsbesparingar utförs för att påvisa kundvärdet. Enligt Therése Thard (2022) är den främsta invändningen från kunder att nuvarande system med exempelvis post-it lappar inte genererar kostnader. Således upplevs MyGizmos produkt som en extra kostnad som inte genererar intäkter. Vid detta skede beräknas produktens värdebaserad prissättning som redogörs i avsnitt 4.2.2. *Prissättning*, där potentiella intäkter påvisas.

Uppföljning av försäljningsprocessen är essentiell för MyGizmo i syfte att säkerställa kundnöjdhet och stärka kundrelationer. I ett digitaliserat samhälle fungerar det väl att genomföra möten för uppföljning och service digitalt. Dels är det effektivt i sammanhanget då MyGizmo kan koppla upp sig mot kundens skärm och system. Dessutom är det effektivt med geografisk spridning i beaktning. Företaget har kunder över hela landet och det skulle innebära höga transportkostnader såväl som tidsresurser att besöka kunder för fysiska möten. (Therése Thard, 2022).

#### 4.2.4. Distributionskanaler

En central distributionskanal för MyGizmo är *Amazon Web Services* som sköter *webhosting*. Relationen till dessa är inte intim då *Amazon Web Services* är ett stort företag som inte erbjuder personlig service till MyGizmo. *LinkedIn*, *Facebook* och *Instagram* appliceras för marknadsföring tillsammans med sökmotoroptimering (*SEO*) på *Google* och på samma sätt som tidigare så har MyGizmo ingen nära relation till dessa bolag. (Nicander, 2022).



Nicander (2022) berättar att *Sendinblue* tillämpas för att nå ut till existerande kunder och bland annat kommunicera nya tillägg och applikationer. Denna molnbaserade programvara används bland annat för marknadsföringskommunikation med e-postmeddelanden och automatisk marknadsföring.

MyGizmos relation med de två affärssystem bolagen *Visma* och *Fortnox* är inte heller ett unikt partnerskap med djupa relationer. Nicander (2022) förklarar att MyGizmo interagerar med öppna *APIer* som finns tillgängliga för allmänheten och kan som alla andra användare kontakta utvecklingsteamet på företagen för kommunikation och support. MyGizmos kunder applicerar ett av dessa två företag för ekonomisk administration och redovisning. MyGizmo utgör således en mellanhand mellan kunden och deras ekonomiska affärssystem då rapporteringen sker i MyGizmo, vilket utgör underlaget för den ekonomiska sammanställningen. Nicander (2022) påpekar att *Visma* och *Fortnox* därmed kan definieras som eftersystem till MyGizmo eftersom att dessa affärssystem enbart tillför en efterföljande funktion till produkten.

Therése Thard (2022) menar att det ligger i MyGizmos intresse att upprätthålla en god relation till bolag som *Visma* och *Fortnox* samt redovisningsbyråer. MyGizmos kunder har inte egna anställda administratörer att förlita sig på och således förlitar de sig på redovisningsbyråerna. Därav kan redovisningsbyråer potentiellt rekommendera vidare MyGizmo till sina övriga kunder. Affärsrelationen som formas med revisionsbyråer är tänkt att kunna gestalta sig på tre olika sätt genom antingen ett återförsäljaravtal, byråpartneravtal eller byråavtal. Återförsäljaravtal syftar till redovisningsbyråer som sköter hela försäljningen av MyGizmo till sina kunder mot en kompensation. Byråpartneravtal innebär att redovisningsbyrån rekommenderar fallföretaget till sina kunder mot en bonus för att sedan låta MyGizmo sköta försäljningen. Den sista karaktären av affärsrelation, byråavtal, innebär att redovisningsbyrån får tillgång till kundens konto hos MyGizmo i syfte att hjälpa kunden och få ordning på böckerna. (Cornelius, 2022c).

Fallföretaget utforskar även möjligheter att tillämpa återförsäljare där MyGizmo ingår i produktportföljen. Till att börja med har MyGizmo ett framtida avtal med *Advisera*, som säljer system och försäkringar, där fallföretaget ska ingå i portföljen. Genom att Advisera blir en återförsäljare av MyGizmo kan fler kunder nås på ett strukturerat sätt. (Nicander, 2022).

### 4.3. Expansionsstrategi - Geografisk marknad

Matrisen för expansion i avsnitt 3.3. *Matris för expansion* presenterar fyra strategier för tillväxt och MyGizmo tillämpar huvudsakligen marknadsutveckling. Det innebär att befintliga produkter introduceras på nya marknader. MyGizmo har tidigare fokuserat på produktutveckling och lanserat en färdig produkt för sin målgrupp i Sverige. Genom marknadsutveckling ämnar företaget att lansera sin befintliga produkt, eller möjligen en avskalad och enklare variant, på internationella marknader i Europa.

En framgångsrik penetration på nya marknader förutsätter att produkten kan integreras effektivt i det geografiska näringslivet samt ett kundbehov av produktens kärnvärde. Therése Thard (2022) menar att små och medelstora bolag inom hantverkarbranschen inte är någon bristvara på europeiska marknader och således är det marknadsmässiga faktorer som styr urvalet av målmarknad snarare än företagsmässiga. Exempelvis krävs det att geografiska skillnader i ekonomisystem utreds så att produkten kan anpassas för att vara kompatibel med befintliga ekonomiska system.

En av de mest signifikanta framgångsfaktorerna på den svenska marknaden är emellertid landets välutvecklade digitalisering och innovativa företagsklimat som välkomnar ny teknologi. Cornelius (2022b) fastställer att en mogen digitalisering är en grundläggande förutsättning för en lyckad internationell marknadsutveckling av MyGizmos produkt. Till att börja med krävs en välutvecklad infrastruktur i digitala verktyg såsom mobiltelefoner, datorer och heltäckande uppkoppling för att anställda ska kunna integrera produkten i sitt arbetssätt. Dessutom menar Cornelius (2022b) att en hög mottaglighet för innovation och ny teknologi i näringslivet är nödvändig för att potentiella kunder ska vara öppna för att testa produkten och uppfatta

kundvärdet. Nicander (2022) understryker även att befolkningens kompetens och erfarenhet inom digitala verktyg är en särskilt relevant indikator för hur väl produkten adopteras på marknaden.

En annan betydande förutsättning för en marknadsutveckling av MyGizmos produkt är en hög moral beträffande huvudsakligen skatteredovisning. Det kräver mätning av korruption i landet eller andra indikationer som visar på viljan att effektivisera interna affärsprocesser såsom ekonomisk redovisning. Cornelius (2022b) menar att ett näringsliv som karaktäriseras av bristfällig skatteredovisning och svarta marknader har en lägre efterfrågan på verktyg som tydliggör redovisning och således är det ett viktigt kriterium för produktens potentiella genomslag.

I enlighet med metodens urval undersöks även huruvida kompatibla ekonomiska redovisningssystem förekommer på marknaden. Nicander (2022) förklarar att det är en avgörande faktor att molnbaserade affärssystem som erbjuder ekonomisk redovisning verkar på marknaden. På den svenska marknaden utgör *Fortnox* och *Visma* motsvarande affärssystem och verkar som eftersystem till MyGizmo (Nicander, 2022). En undersökning av likvärdiga affärssystem genomförs på nationella marknader som presterar väl utifrån dimensionerna digitalisering och nationell moral.

Geografiska marknader som presterar väl inom digitalisering och nationell moral samt uppfyller urvalskriterier gällande ekonomisystem studeras vidare med ramverket *PESTEL*. Ramverket ämnar synliggöra makrovariabler som påverkar marknadens attraktivitet och komparabilitet med MyGizmos produkt. Medgrundare och styrelseordförande Thomas Thard (2022) förklarar att politiska och legala faktorer såsom kommande och potentiella lagkrav är relevanta aspekter. Exempelvis påpekar Thomas Thard (2022) att en högre grad digital rapportering för kommun och landsting förväntas i Europa och att eventuella nationella såväl som EU-krav om digital rapportering är betydelsefulla för en framgångsrik marknadsutveckling av MyGizmos produkt. Vidare uppdagar Nicander (2022) regulatoriska exempel såsom att segment inom målgruppen, såsom byggarbetsplatser, har många regleringar att ta i beaktning. Nicander

betonar även att lagkrav för småföretagare generellt gällande exempelvis kassaregister påverkar MyGizmo.

Cornelius (2022b) påpekar att ekonomiska faktorer utöver förekomst av ekonomiska redovisningssystem är relevanta. Ett exempel som ges är att en marknadsvärdering av den nationella hantverkarbranschen är relevant. Likaså menar Therése Thard (2022) att sociala faktorer kring startup-kultur och småföretagande är väsentligt, vilket påvisas genom andelen små och medelstora företag i landet. Det illustrerar dels målgruppens storlek men även befolkningens mottaglighet för innovation och ny teknologi. Sociala faktorer berörs emellertid huvudsakligen genom positioneringskartans dimension kring moral som motiveras ovan. Eventuella vidareutvecklingar och djupgående analyser av sociala perspektiv beträffande dimensionen moral belyses i ramverket. Ett motsvarande tillvägagångssätt appliceras i det teknologiska perspektivet av *PESTEL* som till att börja med behandlas i positioneringskartans dimension kring digitalisering.

Vidare är det av stor vikt att undersöka det konkurrensmässiga landskapet för att synliggöra marknadens attraktivitet och lönsamhetspotential som beskrivet i avsnitt 3.6. *Porter's Five Forces*. Analysen presenterar huruvida det finns särskilda konkurrensmässiga faktorer som bör tas i beaktning i expansionsstrategin. En annan viktig aspekt är att MyGizmo tillämpar en marknadsmässig prisstrategi baserad på konkurrenters prissättning. Det innebär att en analys av direkta konkurrenter till MyGizmo ger en tydlig indikation om intäktspotential på respektive marknad.

#### 4.3.1. Positioneringskarta

En positioneringskarta tillämpas i syfte att genomföra ett marknadsmässigt urval genom att utvärdera och synliggöra valda kriterier hos potentiella geografiska målmarknader för produktansering. Till att börja med utförs en grundläggande sortering där länder av relevant storlek inom Europa väljs ut, vilket avgränsas till länder med över en miljon invånare. Därefter tillämpas två marknadsmässiga urvalskriterier på länderna.

#### 4.3.1.1. Digitalisering

Det första kriteriet mäter digitalisering utifrån fem internationella index som *Digitaliseringsrådet* (2019) tillämpar för att mäta och ranka nationell digitalisering. Digitaliseringsrådet verkar för att presentera strategiska analyser och ämnar stötta nationell digitaliseringspolitik på initiativ av regeringen. De fem kriterierna presenteras nedan och utgörs av *Digital Economy & Society Index*, *ICT Development*, *Network Readiness Index*, *eGovernment Benchmark* och *e-Government Development Index*.

*Europeiska Kommissionens Digital Economy & Society Index* är ett årligt index som förkortas *DESI*. Det utvärderar ekonomiska och sociala faktorer inom EU-länders digitala utveckling. Europeiska Kommissionen presenterar även årligen *eGovernment Benchmark* som genom ett livshändelseperspektiv utvärderar e-förvaltning och redovisar länders prestation gentemot snittet inom *EU*. Vartannat år presenterar *FN e-Government Development Index* som utvärderar utveckling inom e-förvaltning samt tillämpas i arbete mot utvecklingsmål internationellt. *ICT Development* mäter länders digitala utveckling utifrån faktorerna kunskap, användning och tillgång. Indexet presenteras årligen av Internationella teleunionen. *Network Readiness Index* undersöker nationell beredskap att framgångsrikt tillämpa och profitera på utvecklingen inom IT och presenteras av *World Economic Forum*. (Digitaliseringsrådet, 2019).

##### 4.3.1.1.1. Digital Economy & Social Index

*Europeiska Kommissionens DESI* index mäter ländernas digitala process och utgörs av fyra delindex: *Human Capital*, *Connectivity*, *Integration of Digital Technology* och *Digital Public Services*. Samtliga fyra mätpunkter tolkas som relevanta i mätning av ett samhälles digitalisering. Rapporten som publicerades år 2021 har tillämpats, vilken är baserad på data från år 2020. Mätpunkten som berör humankapital utforskar digital kompetens och färdigheter inom internetanvändande i syfte att bedöma befolkningens förmåga att möta digitaliseringen. Den andra datapunkten mäter uppkoppling och avser såväl fast som mobil bredbandsuppkoppling. Tillvägagångssättet för mätningen är att mäta utbud och efterfrågan på mobila och fasta bredband. Integration av digital teknologi undersöks i den

tredje datapunkten ur näringslivets perspektiv. Mätpunkten bedömer integrationen av ny teknologi inom företag och e-handel. Den fjärde datapunkten behandlar digitalisering av den offentliga sektorns tjänsteverksamhet på såväl individ som företagsnivå. (Europeiska Kommissionen, 2021a).

Poängen från samtliga datapunkter summeras och sammanställs i en rankinglista. Delar av sammanställningen presenteras i tabell 1 som illustrerar topp tio av rankinglistan från *DESI*-index. Länder såsom Schweiz, Norge och Storbritannien är inte medlemsstater inom Europeiska Unionen och inkluderas därmed inte i *Europeiska Kommissionens* ursprungliga resultat. Europeiska Kommissionen publicerar emellertid mätningar även för Norge 2021, Storbritannien 2020 samt Schweiz 2018, vilka har inkluderats i examensarbetets sammanställning. Europeiska Kommissionen har även publicerat mätningar för Turkiet, vilket har inkluderats i resultatet men nationen presterar inte tillräckligt högt för att representeras i topp tio listan. Europeiska länder som inte är medlemmar i *EU* har inkluderats eftersom examensarbetets avgränsning är inom Europa och inte enbart Europeiska Unionen, i enlighet med fallföretagets önskemål. (Europeiska Kommissionen, 2020a, 2020b, 2021a, 2021b).

*Tabell 1 redogör för topp tio europeiska länder inom DESI år 2020 (Europeiska Kommissionen, 2020a, 2020b, 2021a, 2021b).*

DESI	
Land	Rank
Danmark	1
Finland	2
Sverige	3
Schweiz	4
Nederländerna	5
Norge	6
Storbritannien	7
Irland	8
Malta	9
Estland	10

#### 4.3.1.1.2. ICT Development

*Internationella Teleunionen* specificerar sex huvudsakliga dimensioner inom indexet *ICT Development* samt data fördelad efter individ, hushåll och kön. Inom indexet väljs fem utav sex relevanta dimensioner ut och ländernas poäng sammanställs. En rankingslista utformas och topp tio presterande länder presenteras i tabell 2. Den dimension som exkluderats från resultatet benämns *Fixed-telephone subscriptions* och mäter fasta telefonabonnemang i absoluta tal samt i relation till befolkningen. Digitaliseringsrådet (2019) argumenterar för att en nedåtgående trend inom mätpunkten är att förvänta sig inom ett pågående teknikskifte. Således presterar länder med hög digitalisering sämre i och med att fasta mobilabonnemang fasas ut och därmed anses inte dimensionen relevant för examensarbetet.

Indexet presenterar data i absoluta tal samt i förhållande till befolkningens antal. För att erhålla en rättvis jämförelse sinsemellan länder har resultat i relativa termer tillämpats så att inte befolkningens storlek påverkar resultatet. Det finns även viss tillgång till data per hushåll och kön, däremot är främst data tillgänglig på individnivå och således väljs denna mätning. En datapunkt som följaktligen inte inkluderas är mätningen av datorer per hushåll och kön. Mätningen är asymmetrisk och olika länder redovisar antingen data på individnivå, per hushåll, ingen data alls eller data för såväl individer samt hushåll. Länder med tillgång till data per hushåll tenderar att gynnas, vilket synliggörs hos de länder som redovisar för både hushåll och individer. Det är således inte likvärdiga datapunkter att jämföra sinsemellan länder och dessutom är underlaget ytterligare bristfälligt då mätpunkter helt saknas för flertalet länder.

En annan mätpunkt som exkluderats ur resultatet är *International bandwidth usage* som berör internationell bredbandsanvändning. Det beror på att aktuell data inte finns tillgänglig för majoriteten av de europeiska länderna.

Resterande fyra nyckeldimensioner som valts utgörs av *Mobile-cellular subscriptions*, *Fixed-broadband subscriptions*, *Mobile-broadband subscriptions* och *Percentage of Individuals using the Internet*. Som nämnt ovan väljs mätpunkter i förhållande till befolkningens storlek snarare än i absoluta tal. De första tre dimensionerna mäts i antal abonnemang per 100

invånare och dimensionen *Percentage of Individuals using the Internet* mäts i procent internetanvändare bland befolkningen. Procentenheterna adderas till en sammantagen totalpoäng och därefter rankas länderna i en lista. Tabell 2 presenterar topp tio presterande länder för *ICT Development index*. (Internationella Teleunionen, 2021).

*Tabell 2 redogör för topp tio europeiska länder inom ICT Development index 2021 (Internationella Teleunionen, 2021).*

ICT	
Land	Rank
Polen	1
Estland	2
Finland	3
Danmark	4
Luxemburg	5
Sverige	6
Cypern	7
Nederländerna	8
Malta	9
Schweiz	10

#### 4.3.1.1.3. Network Readiness Index

*Network Readiness Index* grundas på de fyra huvudområdena *Technology, People, Governance* och *Impact*. Indexet mäter 130 länders kapacitet att utnyttja möjligheter som ges av framsteg inom IT och tillsammans utgör länderna 95 % av världens bruttonationalprodukt. Indexet delas in i tre nivåer där den första nivån består av de fyra huvudområdena. Nivå två och tre är fördjupade subkategorier inom respektive huvudområde, där den andra nivån fördelas över tolv subindex. (World Economic Forum, 2021). Topp tio presterande länder inom indexet presenteras i tabell 3.

*Technology* är den första dimensionen och bedömer landets teknologiska förutsättningar för att delta i en global ekonomi genom tre subkategorier. Den första subkategorin mäter tillgång till information och kommunikationsteknologi. Nästa subkategori benämns som innehållet och



undersöker landets digitala teknologi beträffande tillämpningsområde och typ av teknologi. Det sista delområdet som undersöks är framtida teknologi, vilket mäter kapaciteten att delta i en nätverksekonomi samt förmågan att tillämpa nya trender inom teknologi såsom *Artificiell Intelligens*.

*People* är det andra huvudområdet som mäter hur effektivt individer, företag och regeringen tillämpar teknologi. Dimensionen bedömer färdigheter inom och tillgång till informations och kommunikationsteknologi på samtliga tre nivåer.

Det tredje huvudområdet, *Governance*, berör användarsäkerhet som upprätthålls av system inom nätverksekonomi samt dess uppbyggnad och struktur. Området bedöms inom tre subkategorier som benämns förtroende, regulation och inklusion. Till att börja med utreds befolkningens förtroende för säkerhet inom nätverksekonomi på såväl individnivå som företagsnivå. Nästa subkategori undersöker policys och andra regulatoriska åtgärder för att främja nätverksekonomi. Till sist bedöms inklusion genom att utforska olika perspektiv på jämlikhet och vilken påverkan det har på landets digitala klyftor.

Den fjärde och sista huvudsakliga dimensionen benämns *Impact* och mäter nätverksekonomins sociala, humana och ekonomiska påverkan på samhällsutvecklingen. Dimensionen tar *FNs* globala hållbarhetsmål i beaktning, i synnerhet beträffande utbildning, miljö och hälsa.

Tabell 3 illustrerar topp tio europeiska länder inom NRI år 2021 (World Economic Forum, 2021).

NRI	
Land	Rank
Nederländerna	1
Sverige	2
Danmark	3
Finland	4
Schweiz	5
Tyskland	6
Norge	7
Storbritannien	8
Frankrike	9
Österrike	10

#### 4.3.1.1.4. e-Government Benchmark

Indexet mäter regeringens digitala skifte inom offentliga tjänster i 36 europeiska länder. Dessa länder utgörs av *Europeiska Unionens 27* medlemsländer samt Storbritannien, Island, Norge, Schweiz, Albanien, Montenegro, Norra Makedonien, Serbien och Turkiet. Indexet utgörs av fyra dimensioner, vilka baseras på fjorton indikatorer. Den första dimensionen, *User Centricity*, utforskar i vilken utsträckning offentliga tjänster erbjuds online i kombination med en utvärdering av deras användarvänlighet på mobila enheter. Dessutom utförs en bedömning av kringliggande *onlinesystem* för support och feedback. *Transparency* är benämningen på den andra dimensionen som behandlar transparens inom utvecklingen av processer för digitala tjänster samt utformandet av policys. Dessutom behandlas hanteringen av befolkningens personuppgifter såväl som transparens inom den övergripande centrala kommunikationen kring offentliga tjänster. *Key Enablers* utgör den tredje dimensionen och utforskar tillgång samt tillämpning av teknologier som möjliggör tjänster inom elektronisk förvaltning. Tjänsterna avser digitala verktyg sinsemellan invånare och myndigheter som främjar säker identifiering och kommunikation. Den fjärde dimensionen benämns *Cross-Border Mobility* och bedömer slutligen användarvänlighet samt tillgång till onlinetjänsterna

för invånare från andra europeiska länder. Dimensionen mäts genom möjligheten att tillämpa elektronisk identifikation samt elektroniska dokument för att använda onlinetjänster eller få tillgång till information online. (Europeiska Kommissionen, 2021c, 2021d).

*Europeiska Kommissionen* presenterar ländernas prestation i samtliga fyra dimensioner, vilket sammanställs i en övergripande poäng. Därefter rankas länderna och tabell 4 uppvisar topp tio länder för år 2021.

*Tabell 4 presenterar topp tio europeiska länder inom e-Government Benchmark år 2021 (Europeiska Kommissionen, 2021c, 2021d).*

e-GB	
Land	Rank
Malta	1
Estland	2
Danmark	3
Finland	4
Luxemburg	5
Österrike	6
Island	7
Portugal	8
Nederländerna	9
Litauen	10

#### 4.3.1.1.5. e-Government Development Index

*Förenta nationernas (FN)* publikation av *e-Government Development Index* förkortas *EGDI*. Resultatet för år 2020 har tillämpats för att undersöka utvecklingen inom elektronisk förvaltning. Indexet presenterar resultat för FNs medlemsnationer och mätningen av transformationen mot elektronisk förvaltningen baseras på de tre dimensionerna *Provision of online services*, *Telecommunication connectivity* och *Human capacity*. Indexet utreder hur tillgång, åtkomst och inkludering av befolkningen påverkas av nationens adoption av nya teknologier. Faktorer såsom infrastruktur och utbildningssystem tas i beaktning vid utvärdering av åtkomst och tillgång.

Exempel på andra perspektiv som behandlas i indexet är observationer kring mönster inom webbutveckling inom landet. (United Nations, 2020).

Den totala poängsättningen för europeiska länder år 2020 har sammanställts och länderna har rankats. Topp tio presterande länder presenteras nedan i tabell 5.

*Tabell 5 uppvisar topp tio europeiska länder inom EGDI år 2020 (United Nations, 2020).*

e-GDI	
Land	Rank
Danmark	1
Estland	2
Finland	3
Sverige	4
Storbritannien	5
Nederländerna	6
Island	7
Norge	8
Österrike	9
Schweiz	10

#### 4.3.1.1.6. Sammantagen poäng inom digitalisering

Samtliga fem index sammanställs genom att addera rankingpoängen för länderna i tabell 1 i *Appendix 1*. Totalt jämförs 30 länder som har tillräcklig data och således normeras rankingen med den högsta potentiella poängen om 150 poäng. Därefter kan länderna graderas längs en axel. Malta och Luxemburg har färre än en miljon invånare och exkluderas således ur resultatet. Tabell 6 illustrerar topp tio relevanta länder inom dimensionen digitalisering i förhållande till Sveriges prestation.

Tabell 6 illustrerar topp tio presterande länder inom dimensionen digitalisering.

Total	
Land	Rank
Danmark	1
Estland	2
Finland	3
Nederländerna	4
Sverige	5
Österrike	6
Storbritannien	7
Norge	8
Schweiz	9
Frankrike	10

Tabell 2 i *Appendix 1* presenterar länder med bristfällig tillgång till datapunkter och i samråd med fallföretaget har dessa länder exkluderats. Dels har vissa länder färre än en miljon invånare och skall då exkluderas i enlighet med metodens urval. Övriga länder som har tillräcklig befolkningmängd är inte relevanta marknader enligt fallföretaget (Cornelius, 2022b). Det kan bero på politiska risker eller kulturell samt geografisk distans till landet.

#### 4.3.1.2. Nationell moral

Det andra kriteriet mäter korruption i landet och visar på viljan att effektivisera interna affärsprocesser såsom ekonomisk redovisning. Ett näringsliv som karaktäriseras av bristfällig skatteredovisning och svarta marknader har en lägre efterfrågan på verktyg som tydliggör redovisning och således är det ett viktigt kriterium på produktens potentiella genomslag.

I följande kapitel tas tre index upp som mäter områdena korruption, kontantanvändning och skatteflykt. De sammanställs i en total ranking för att sedan jämföras med rankingen inom digitalisering i föregående kapitel och slutligen tas två geografiska målmarknader fram som analyseras vidare i kapitel 4.4. *Målmarknader - Marknad.*

#### 4.3.1.2.1. Corruption Perceptions Index

För att få en uppfattning om korruptionen i landet tillämpas *Corruption Perceptions Index (CPI)*, vilket är den mest använda korruptionsrankningen globalt. Enligt *Transparency Internationals (TI)* rapport från 2021 är definitionen av korruption den olagliga verksamhet som medvetet döljs och som endast framkommer i ljuset av utredningar, skandaler eller åtal. (Transparency International, 2021a).

Att mäta korruption inom specifika sektorer är generellt lättare än att mäta korruption på nationell nivå som gjorts i detta fall. Det finns emellertid argument för att *CPI* är den mest rättvisande indikatorn som går att uppnå i detta avseende. Indexet inkluderar en kombination av tretton noggrant utformade undersökningar och bedömningar. Måttet kompenserar för eventuella fel mellan källor då ett genomsnitt tas av minst tre olika källor till upp till alla tretton. *CPI* lyckas förena olika aspekter av korruption i en indikator då de underliggande källorna bedömer olika dimensioner av korruption. (Transparency International, 2020; Transparency International, 2022, s. 15).

*CPI* bygger på uppfattningar och innehåller informerade åsikter från intressenter som korrelerar med objektiva indikatorer. Data som fångats upp är aspekter av korruption som bland annat baserats på mutor, avledning av offentliga medel och regeringarnas förmåga att begränsa korruption (Transparency International, 2021b). Måttet ger poäng och rangordnar länder utifrån hur korrupt varje lands offentliga sektor uppfattas av experter och företagsledare. Ett lands poäng anger den upplevda nivån av korruption på en skala från 0 till 100, ju högre siffra desto mer uppfattas landet som rent. Flera länder har tilldelats lika höga poäng, vilket medför att länderna tilldelats samma ranking. (Transparency International, 2022, s. 15). De tio länder som presterar bäst inom indexet presenteras nedan i tabell 7.

Tabell 7 illustrerar topp tio presterande länder med högst poäng inom CPI (Transparency International, 2022, s. 15).

Land	CPI	Rank
Danmark		1
Finland		1
Norge		2
Sverige		2
Schweiz		3
Nederländerna		4
Luxemburg		5
Tyskland		6
Storbritannien		7
Island		8

#### 4.3.1.2.2. Kontantanvändning

I samband med digitaliseringen i samhället utvecklas digitala bank- samt betaltjänster och således sker ett skifte från kontantanvändning. De senaste åren har innovation inom området accelererat och bidragit till flera innovativa tjänster. I exempelvis Sverige är exempel på dylika lanserade tjänster *Swish*, *Mobilt BankID* och *iZettle*. Det som är anmärkningsvärt i sammanhanget är hur effektivt tjänsterna har mottagits av allmänheten och inkorporerats hos företag och i människors vardag. Det framgångsrika genomslaget och den höga mottagligheten av digitala tjänster har drivit transformationen från det kontanta till det digitala betalsystemet. (Hed Rosén, 2017, s. 6).

Enligt Hoang, Nakhle och Rahmeh (2016, s. 7) skapar en minskad användning av kontanter svårigheter för den svarta marknaden som är beroende av kontanter. Finansförbundet (2022) påpekar att kontanter genererar samhällsproblem ty de är en förutsättning för den svarta penningmarknadens existens. Kontanter lämnar inga spår efter sig och man kan aldrig veta vart pengarna kommer från. Med kortbetalningar går transaktionerna istället mellan företag och konsumenter via banken och kan således spåras, vilket i sin tur minskar rörelsen på svarta marknaden (Karlsson och Torgnysson, 2014, s. 27-28).

För att mäta hur marknaderna använder sig av kontanter tillämpas en rapport från Statista (2019). Måttet består av uppskattningar baserade på tillgängliga uppgifter om värdet av kontantuttag och betalningstransaktioner och presenteras i tabell 8. Betalningsuppgifterna i alla länder är inte tillgängliga, vilket medför att uppgifterna kan vara något missvisande. Tyvärr är det inte möjligt att få ett felfritt värde på volymen eller värdet av transaktioner med kontanter i Europa. Rapporten bedöms emellertid som den mest lämpliga mät punkt som finns att tillgå för kontantanvändning, vilket är en central indikator för nationell moral och således inkluderas indexet i examensarbetets empiri. (Statista, 2019).

*Tabell 8 illustrerar topp tio presterande länder inom minst kontantanvändning (Statista, 2019).*

Kontantanvändning	
Land	Rank
Island	1
Norge	2
Sverige	3
Danmark	4
Storbritannien	5
Finland	6
Frankrike	7
Nederländerna	8
Belgien	9
Luxemburg	10

#### 4.3.1.2.3. Skatteflykt

Skatteflykt och skattebedrägeri är centrala problem som drabbar alla europeiska medlemsstater. Som följd blir regeringens förmåga att finansiera sin sociala och ekonomiska politik begränsad. En ytterligare konsekvens är en negativ inverkan på den allmänna skattemoralen och principen om rättvis fördelning. För att få en inblick i hur länder skiljer sig inom detta område har detta index kring skatteflykt inkluderats, vilket mäter förmögenhet per capita som placerats utomlands.

Ur ett moraliskt perspektiv är det relevant att diskutera beskattning och vad som bidrar till ett bra eller dåligt beteende. Peter Santesson (2015, s. 2)



menar att ett bra skattesystem är grundstenen i ett moraliska samhälle och ett dåligt bidrar till att försvaga samhällsandan och störa karaktären hos människorna i systemet. Santesson (2015, s. 15) menar att de moraliska aspekterna på beskattning i själva verket beror på fler aspekter än bara storleken på uttaget. Stora skatteuttag riskerar att ske i komplexa system med låg transparens och i dessa kan skatteflykt stimuleras och därmed föda cynism och gemensam misstro. Således kan det bli socialt förväntat av vissa medborgare att försöka undkomma skatten. Enligt Santesson (2015) är ett stort skatteuttag, oavsett om det är normativt försvarbart eller ej, förknippat med oattraktiva egenskaper i ett skattesystem. (Santesson, 2015).

Mätningen som ligger till grund för rankingen är utförd av *Europeiska Kommissionen* (2021e). I rapporten syftar rankingen på länder med minst *offshore*-förmögenhet per capita i ett land. I studien *Estimating International Tax Evasion by Individuals* (ECOPA/CASE-studien) som utgår från internationella finansiella centrum (*IFCs*) definieras *offshore*-förmögenhet som förmögenhet som inte innehas av personer bosatta i landet (Europeiska Kommissionen, 2021e, s. 32). I en senare studie som presenterats av Europeiska Kommissionen (2021e, s. 56-57) används *IFCs* främst i syftet av att dölja individens tillgångar och för att fly skatter. Eftersom mätningen är utförd av Europeiska Kommissionen medför det att data saknas för länder som bland annat Norge. Denna data har hämtats från andra källor för att resultatet ska kunna sammanställas (Zucman, 2017).

Inför detta index är det viktigt att klargöra och ta hänsyn till två punkter angående *IFCs*. Det första är att alla dolda förmögenheter inte döljs genom *IFCs* utan även kan gömmas inom det egna landet. Slutligen kan bankkonton i *IFCs* också fungera som en valutasäkring, skydd mot ekonomisk samt politisk turbulens och ge tillgång till investeringsmöjligheter. Att i sig inneha pengar i ett offshore-konto är inte olagligt om det inte sker i syftet att undgå skatter eller bidra till korrupcion. Även om syftet bakom offshore-konton i respektive land inte går att uttyda anses mätningen vara relevant och ge en central indikator inom nationell moral. (Europeiska Kommissionen, 2021e)

Det kan finnas flertalet anledningar till varför individer vill dölja sina tillgångar eller undgå skatter i finansiella centrum. Några exempel på motiv

till individers skatteflykt tas upp i rapporten och det handlar främst om att undvika att betala skatt av olika slag. I Sverige och Danmark har det visat sig att privatpersoner undviker främst inkomstskatt. Länder som Frankrike och Finland har strikta regler om fördelning av arv samt beskattning av arv. Därav är det vanligt förekommande att föräldrar placerar sin förmögenhet utomlands innan deras barn ärver den. I Portugal är beskattningen desto lägre men däremot finns en drivkraft att skydda sig mot förändring i politik. Figur 9 presenterar länder med minst offshore-förmögenhet per capita, vilket ämnar representera låg skatteflykt. (Europeiska Kommissionen, 2021e).

*Tabell 9 illustrerar topp tio presterande länder med minst offshore-förmögenhet per capita.*

Skatteflykt	
Land	Rank
Danmark	1
Finland	2
Sverige	3
Norge	4
Slovakien	5
Litauen	6
Slovenien	7
Rumänien	8
Ungern	9
Irland	10

#### 4.3.1.2.4. Sammantagen poäng inom nationell moral

På liknande sätt som i kapitel 4.3.1.1.6. *Sammantagen poäng inom digitalisering* så sammanställs rankingen i de fyra olika indexen inom denna dimension genom att addera rankingpoängen för länderna. Den kompletta listan kan ses i tabell i tabell 3 i *Appendix 1*. Totalt finns 28 länder att tillgå då resterande inte hade tillräckligt med underliggande data i alla tre index. Poängen normeras som tidigare till att den högsta möjliga poängen blir 84 för att gradera länderna längs en axel. Tabell 10 illustrerar topp tio rankingen inom dimensionen nationell moral, där Sveriges prestation är inkluderad och markerad i grått.

Tabell 10 illustrerar topp tio presterande länder inom dimensionen nationell moral.

Land	Total	Rank
Danmark		1
Norge		2
Sverige		2
Finland		3
Nederländerna		4
Irland		5
Island		6
Storbritannien		7
Frankrike		8
Litauen		9

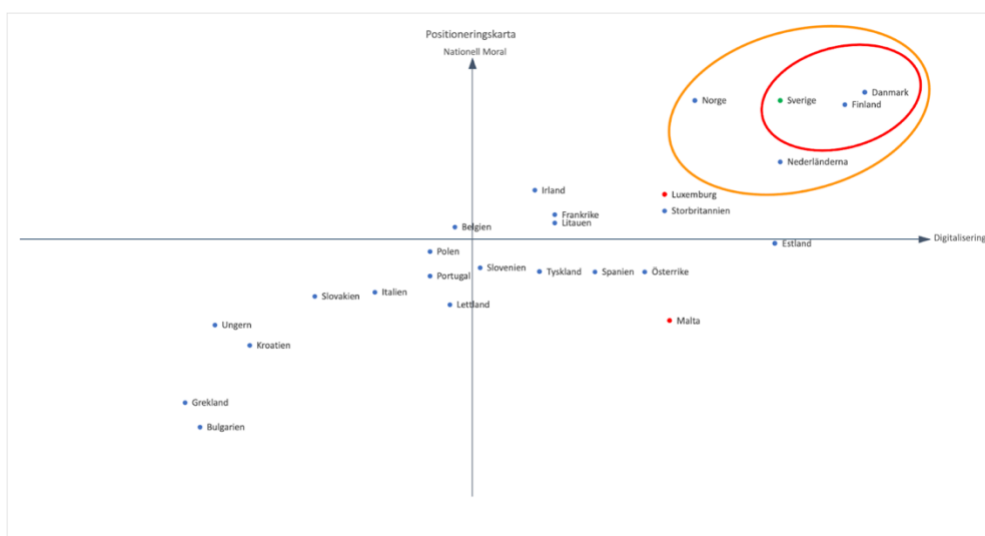
Tabell 4 i *Appendix 1* presenterar länderna med bristfällig tillgång till datapunkter inom nationell moral och dessa har sedan exkluderats från denna indexmätning. Som nämnts i tidigare avsnitt (4.3.1.1.6. *Sammantagen poäng inom digitalisering*) har även länder som inte har tillräcklig befolkningmängd exkluderats då de inte är relevanta marknader enligt fallföretaget (Cornelius, 2022b).

#### 4.3.1.3. Presentation av positioneringskarta

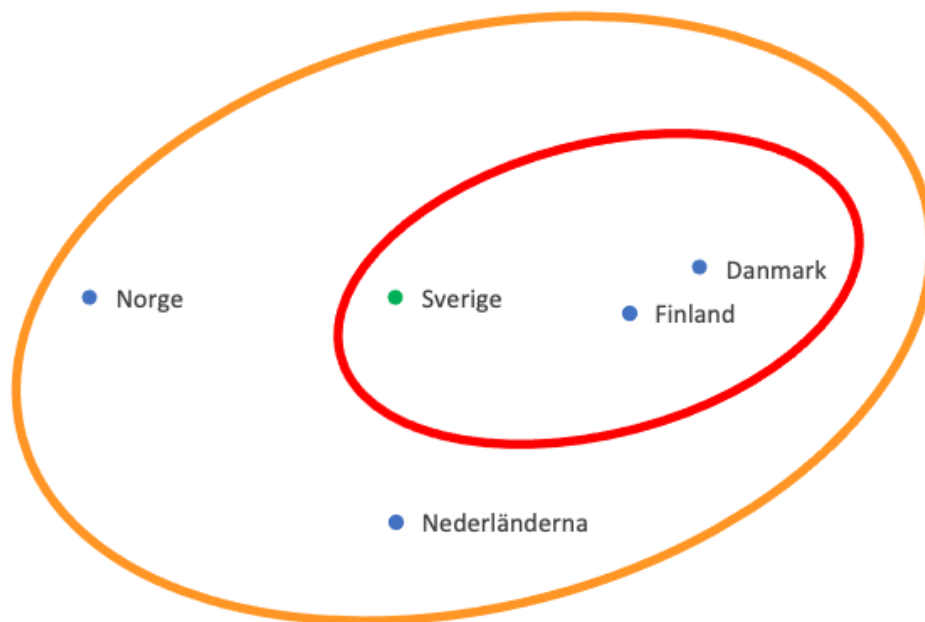
Nedan i tabell 11 presenteras resultatet från mätningarna inom digitalisering och nationell moral och den slutgiltiga positioneringskartan uppvisas i figur 15. De två länder som presterar bäst inom båda dimensioner markeras i en röd cirkel tillsammans med hemmamarknaden och utgör primära potentiella målmarknader. Den orangea cirkeln uppvisar topp fem presterande länder inom dimensionerna, vilket tydliggörs i figur 16. Resultatet inom dimensionerna har normerats utifrån möjlig poäng inom alla delindex för att gradera ut länderna längs axlarna. Markeringarna av topppresterande länder är inte en grafisk utläsning av figuren utan baseras på en summering av normerad poäng från båda dimensionerna. Potentiella geografiska målmarknader utgörs av Danmark och Finland, följt av hemmamarknaden, Nederländerna och Norge.

Tabell 11 presenterar det slutgiltiga resultatet från mätningar inom dimensionerna digitalisering och nationell moral.

Total Index	
Land	Rank
Danmark	1
Finland	2
Sverige	3
Nederländerna	4
Norge	5
Estland	6
Storbritannien	6
Frankrike	7
Österrike	8
Litauen	9



Figur 15 visar den slutgiltiga positioneringskartan som dimensionerna digitalisering och nationell moral mynnar ut i. Val av målmarknader baseras på den röda cirkeln som markerar topp två gemensamt med hemmamarknaden och den orangea cirkeln markerar topp fem.



Figur 16 visar en inzoomad version av figur 15 där topppresterande länder har markerats.

#### 4.3.2. Förekomst av molnbaserat ekonomisystem

I enlighet med metodens urval av marknader krävs det att molnbaserade affärssystem som erbjuder redovisningstjänster verkar på den geografiska marknaden. Innan vidare analys sker utförs en undersökning i länderna som presterar i topp tio för att säkerhetsställa att dessa är relevanta för vidare analys. Svenska motsvarigheter som i dagsläget agerar eftersystem till fallföretaget är affärssystemen *Fortnox* och *Visma*.

Likt avsnittet 4.3.1.1.6. *Sammantagen poäng inom digitalisering* exkluderas Luxemburg från listan med aktuella marknader, därutöver inkluderas inte Sverige. Då återstår Danmark, Finland, Norge, Nederländerna, Estland, Storbritannien, Irland, Frankrike, Österrike och Litauen som länderna som presterar bäst, topp tio, inom de undersökta indexen.

#### 4.3.2.1. Marknader med ekonomisystem

Vid djupare inblick i potentiella geografiska målmarknader kan det konstateras att affärssystem med redovisningstjänster existerar i samtliga topp tio länder. *Visma* erbjuder bland annat sina tjänster i de nordiska länderna Norge, Danmark och Finland men även i Nederländerna (Visma, 2022b). I Danmark finns ett alternativt affärssystem som heter *Reviso*, vilket riktar in sig mot mindre företag. *Reviso* har dessutom verksamhet i Spanien, Storbritannien och Frankrike (Reviso, 2022). Ett annat affärssystem, *Briox*, är ett *SaaS*-bolag som hjälper små företag i Baltikum och Finland att digitalisera sin affär bland annat genom lösningar för bokföring och fakturering (Briox, 2022). I Frankrike finns ett flertal bolag som erbjuder liknande tjänster och en av dessa, *Sage*, framstår som en potentiell konkurrent till *MyGizmo*, vilken inriktar sig specifikt till små och medelstora företag inom bygg och hantverk (Sage, 2022). Även i Storbritannien erbjuds liknande molnbaserade bokföringsprogram för småföretag såsom tjänsten *Xero* (Xero, 2022).

Vid en första analys identifieras motsvarigheter till systemen *Visma* och *Fortnox* på alla topp tio marknader, däremot krävs vidare undersökning i huruvida dessa aktörer skulle kunna agera som konkurrent till *MyGizmo*. Detta kommer klargöras i avsnitt 4.4.2. *Danmark* samt 4.4.3. *Finland* då vidare analys utförs på respektive marknad som ligger rankat i topp två.

### 4.4. Målmarknader - Marknad

Slutgiltiga målmarknader som väljs i enlighet med metodens urval är Danmark och Finland. I följande avsnitt analyseras dessa geografiska marknader med ramverken *PESTEL* och *Porter's Five Forces*.

#### 4.4.1. Politiska aspekter i EU

En övergripande bild av politiken ges genom en fördjupning av politik i *EU* som drabbar små och medelstora företag inom unionen. Detta kan vara direktiv från Europeiska Unionen som påverkar medlemsländer inom EU såväl som övergripande perspektiv som berör samtliga länder i Europa.

Till följd av globalisering, utvidgning och öppnandet av marknader som drivs av ny teknik och innovation står små och medelstora företag (*SMEs*) samt hantverksföretag inför ökad konkurrens. De politiska beslutsfattarna ansvarar för att EUs *SMEs* tillhandahåller optimala förutsättningar att hantera dessa utmaningar, växa och leva under ständigt föränderliga marknadsvillkor. *Europeiska Kommissionen* har identifierat att utvecklandet av öppna standarder inom olika affärsområden för *SMEs* kan resultera i minskade kostnader, förenklade processer och en spridning av administrativa, tekniska och organisatoriska innovationer inom olika områden. (*Europeiska Kommissionen*, 1995).

Eftersom det finns flera skillnader mellan större företag och *SMEs* är det viktigt att ta hänsyn till dessa vid utformandet av stödåtgärder riktade till *SMEs* (*Europeiska Kommissionen* 1995). Enligt *Europeiska Kommissionen* är dessa i huvudsak storleken på företaget och deras sårbarhet. *SMEs* inom olika länder i *EU* skiljer sig åt i storlek, ungefär hälften av företagen har inga anställda alls, vilket innebär att endast familjemedlemmar och egenföretagare har sysselsättning och inkomst. *SMEs* har ofta brist på personal, finansiella medel samt tid och är därför mer sårbara än stora företag. Ofta lider cheferna i *SMEs* av tidsbrist eller stress inför uppgifter som resulterar i att lite tid läggs på att reflektera strategiskt och planera framtida verksamhet, särskilt då planering inte är direkt kopplat till kärnverksamheten hos företaget (Halvardsson och Hederberg, 2021).

Ur en rapport från *Europeiska Kommissionen* (1995) behandlas åtgärder för att stödja små och medelstora företag samt hantverksföretag. Vid denna tid var det tydligt hur stor betydelse de små och medelstora företagen hade när de mötte utmaningar kring intensifierad konkurrenskraft, ökad tillväxt och fler arbetstillfällen. Deras fördelar är flexibilitet och innovationskraft, vilket gör att de smidigt kan anpassa sig till strukturella förändringar och anpassningar i efterfrågan. Sambandet mellan företagspolitik och *SMEs* uppmärksammas mer än tidigare då dessa utgjorde över 50 % av arbetstillfällena och omsättningen som företagen inom unionen genererade. Av detta skäl förordade kommissionen initiativet för att uppmuntra små och medelstora företag samt hantverkssektorn.

År 2006 presenterades en annan rapport åt *EU* som behandlar *SMEs* och standardisering i Europa, författad av *EIM Business & Policy Research*. Rapporten konstaterar att *SMEs* och hantverksföretag utgör en ännu större del av alla arbetstillfällen än tidigare. Till följd av efterkrigstiden utvecklades nationella standardiseringsprogram som ledde till handelshinder mellan europeiska länder. Detta gjorde att *EUs* beslutsfattare valde att införa ett enhetligt europeiskt standardiseringssystem, för att bidra till den inre marknaden och stärka den europeiska konkurrenskraften i världen. Ett initiativ som skapades för att öka deltagandet hos *SMEs* är *NORMAPME*, vilket står för *European Office of Crafts, Trades and Small and Medium-sized Enterprises for Standardisation*. Initiativets mål var att öka *SMEs* och hantverksföretags inflytande vid utarbetandet av standarder samt hjälpa företagen att förstå och tillämpa standarder. Som resultat av *NORMAPME* har *SMEs* blivit mer synliga i standardiseringsprocessen. (EIM Business & Policy Research, 2006; Europeiska Kommissionen, 2011, 2012).

Thomas Thard (2022) påpekar att eventuella kommande lagkrav från *EU* inom flertalet områden kan ha stor betydelse för fallföretaget. Exempelvis uppdragar Thomas Thard (2022) att potentiella krav på digital rapportering är relevanta ty det främjar digitala interna affärsprocesser hos företag och således ett större behov av digitala produktplattformar som effektiviserar dessa processer. För *EU*-reglerade marknader trädde 1 januari 2020 det elektroniska formatet för inrapportering *ESEF (European Single Electronic Format)* i kraft, vilket förvisso enbart berör noterade bolag. Lagkravet ämnar förenkla tillgång till och jämförelse av finansiell rapportering i syfte att uppnå en högre transparens. (European Securities and Markets Authority, 2022).

Därutöver påpekar Thomas Thard (2022) vikten av gemensamma *EU*-lagkrav kring tidrapportering av anställdas arbetstid. Anledningen är att ett lagstadgat behov av samordning och organisation kring arbetstid ökar efterfrågan på en plattform som effektiviserar dessa processer. Under storkammaravgörandet *C-55/18 CCOO* lagstadgades dokumentation av anställdas tidrapportering av *EU*-domstolen (2019) inom *Arbetstidsdirektivet*. Direktivet berör samtliga medlemsstater och kräver att



företag implementerar ett system för registrering av arbetstid för varje anställd och dag.

## 4.4.2. Danmark

### 4.4.2.1. PESTEL

I följande avsnitt presenteras empiriska resultat utav ramverket *PESTEL* på den första geografiska målmarknaden Danmark. *PESTEL* appliceras inte på hela nationella marknaden utan utreder enbart relevanta aspekter som berör digitalt drivna produktplattformar inom projektplanering för små och medelstora företag inom hantverkarbranschen.

#### 4.4.2.1.1. Politiska aspekter i Danmark

Danmark är enligt *Transparency International Denmark (TI Denmark)* (2021) det minst korrupta landet i världen tillsammans med Finland. Under alla år som TI Denmark har presenterat sin rapport har Danmark legat i topp på listan, tillsammans med övriga länder i Norden. TI Denmark menar att den danska statsförvaltningen är särskilt hedersam och inte villiga att ta emot mutor, även om det under senaste åren förekommit skandaler, offentliga fall som handlat om korruption. Även om Danmark har haft uppmärksammade fall såsom *ATEA-fallet* och *Danske Bank-fallet* på senare år så är landet i ett internationellt sammanhang relativt skonat från korruption. (Transparency International Denmark, 2021)

Vad som urskiljer Danmark från andra medlemsstater i *EU* är att staten noggrant tagit fram flera initiativ till att upprätta policys för minskning av skatteflykt och dylikt. Danmark är en av fem medlemsstater i *EU* som lyckats införliva den femte penningtvättslagen (*AMLD*) i tid, januari 2020. I Danmark finns sanktioner för företag som inte följer reglerna om register över verkliga ägare hos företag. Ungefär 7 500 företag som inte hade registrerat uppgifter om verkliga ägare tvingades att upplösas 2018 av den danska näringslivsmyndigheten. Företagsadressen som anges i registret dubbelkontrolleras mot en statlig databas, det danska adressregister för att se om adressen existerar. (Europeiska Kommissionen, 2021e)

Danmark var ett av de första länderna att införa ett offentligt tillgängligt register för ägarförhållanden år 2016. Danmark tog initiativ och gick längre än kraven i EUs direktiv mot penningtvätt genom att synliggöra namn, adresser och uppgifter för alla. Sedan kom ett bakslag för öppenheten då Danmark införde en möjlighet för ägare att ta bort sin adress i registret och förkortade antalet år som ägarna behöver finnas med i registret. Som följd av Danmarks insats har alla EU-länder infört liknande offentliga register med information om ägande. Idag har Danmark blivit något av en eftersläntrare när det kommer till hur mycket information som offentliggörs, till skillnad från andra länder i EU. (Tax Justice Network, 2020).

Som diskuterat i avsnitt 4.4.1. *Gemensam politik inom EU* så ökar lagkrav kring digital rapportering i EUs näringsliv. EY (2021) redogör för att majoriteten av medlemsländerna utnyttjat möjligheten att skjuta på lagkravet om digital rapportering i ESEF format ett år, inkluderat både Danmark och Sverige. Vidare redogörs det för att omkring 500 europeiska företag har applicerat det nya formatet, varav främst tyska företag. Däremot utpekas Danmark, Finland och Frankrike som länder med företag som implementerat ESEF formatet och ligger före hemmamarknaden, där enbart ett fåtal svenska företag tillämpat formatet i sin rapportering. (EY, 2021).

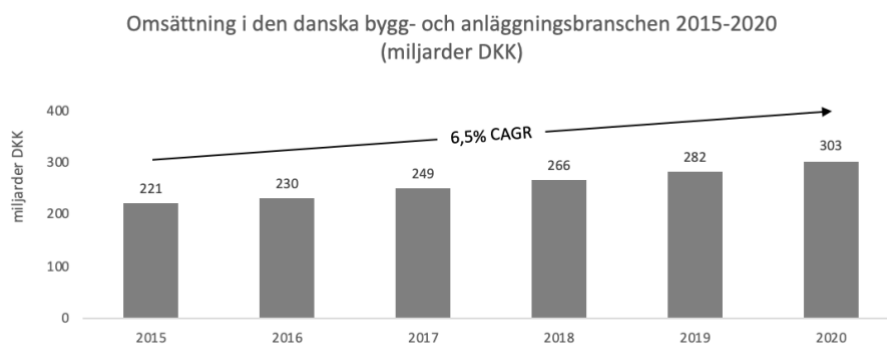
Utlandsägda företag får en växande närvaro i det danska näringslivet och detsamma gäller för svenskägda företag. Som tabell 12 visar har uppgår antalet utlandsägda företag till 8 005 i Danmark år 2019, vilket korrelerar till en genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR) om 5,7 %. Motsvarande siffra för svenskägda företag är 6,0 %, vilka kan jämföras med tillväxttakten av inhemskt danskägda bolag om 1,9 %. Således får utlandsägda och där även svenskägda företag en större roll i danskt näringsliv. Svenskägda företag utgör en betydande andel av antal utlandsägda bolag, motsvarande 21,1 % och utav totala företag i Danmark är 0,52 % svenskägda.

*Tabell 12 visar antalet inhemskt och utländskt ägda företag i Danmark, varav svenskägda företag, år 2015-2019 (Danmarks Statistik, 2019a).*

Företag i Danmark (2019)	2015	2016	2017	2018	2019	CAGR
Inhemskt ägda företag	290 827	300 992	305 666	309 355	313 489	1,9%
Utländskt ägda företag	6 411	7 165	7 665	7 615	8 005	5,7%
Varav svenskt ägda företag	1 333	1 470	1 568	1 609	1 686	6,0%
<b>Totalt antal företag</b>	<b>297 238</b>	<b>308 157</b>	<b>313 331</b>	<b>316 970</b>	<b>321 494</b>	<b>2,0%</b>

#### 4.4.2.1.2. Ekonomiska aspekter i Danmark

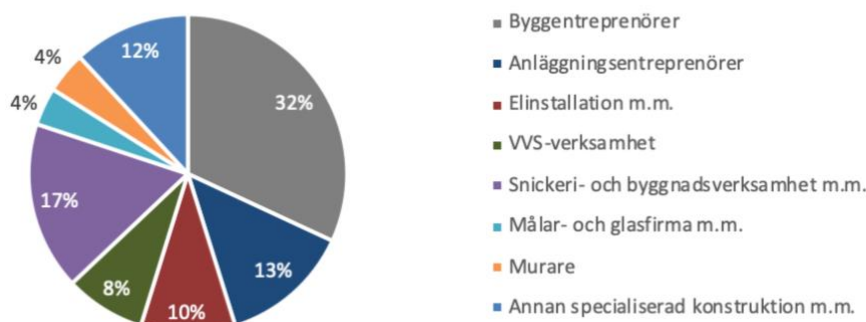
Den danska bygg- och anläggningsbranschen uppskattades omsätta omkring 303 miljarder DKK år 2020, vilket utgör den målgruppens storlek. Sedan 2015 svarar detta mot en genomsnittlig årlig omsättningstillväxt (CAGR) om 6,5 %, vilket representerar marknadstillväxten och illustreras i figur 17.



Figur 17 illustrerar den danska bygg- och anläggningsbranschens storlek i form av årlig omsättning (Danmarks statistik, 2022a).

Genom att bryta ned den danska bygg- och anläggningsbranschen per typ av arbete framgår det i figur 18 att *Byggentreprenörer* är den största kategorin med en andel om 32 %. Sektorn är splittrad över flertalet områden som utgör minoritetsdelar av marknaden såsom *Snickeri- och byggnadsentreprenad* om 17 %, följt av *anläggningsentreprenörer* som utgör 13 % av marknaden. Målgruppen är samtliga typer av arbete, undantaget *Elinstallation* och *VVS-verksamhet*. Således utgörs den tillgängliga marknaden av 82 % av bygg- och anläggningsbranschen 2020, vilket motsvarade 249 miljarder DKK.

Omsättning efter typ av arbete inom bygg och anläggning (2020)



Figur 18 visar omsättning per typ av arbete inom den danska bygg- och anläggningsbranschen år 2020 (Danmarks Statistik, 2022a).

Som tabell 5 presenterar i *Appendix 1* under avsnitt 8.2.1. *Danmark* så är fallföretagets målgrupp en särskilt attraktiv del av bygg- och anläggningsbranschen i Danmark avseende marknadstillväxt. Det valda segmentet uppvisar en högre CAGR om 7,5 % mellan 2015 och 2020 jämfört med totala branschens genomsnitt om 6,5 %. Som tabell 5 i *Appendix 1* tydliggör har segmenten som aktivt exkluderats ur fallföretagets målgrupp en väsentligt lägre marknadstillväxt där Elinstallation uppvisar en tillväxt om 1,9 % och motsvarande siffra för VVS-verksamhet är 3,7 % (Danmarks Statistik, 2022a). För att ge sammanhang åt målgruppens marknadstillväxt kan datapunkten sättas i relation till Danmarks bruttonationalprodukt som vuxit med en CAGR om 2,7 % motsvarande år, vilket tabell 13 gör gällande.

Tabell 13 visar Danmarks bruttonationalprodukt mellan 2015 och 2020 i aktuella priser och författarna har sedan beräknat en genomsnittlig årlig tillväxttakt om 2,7 %. (Danmarks Statistik, 2022b).

Löpande priser (miljarder DKK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
Bruttonationalprodukt, BNP	2 036	2 108	2 193	2 253	2 318	2 330	2,7%

Det danska näringslivet genomsyras av småföretagande och bygg- och anläggningsbranschen är inget undantag. Dansk Industri (2019) fastslår att små och medelstora företag utgör 99 % av alla företag i Danmark, vilket i

absoluta tal motsvarar omkring 300 000 *SMEs*. Små och medelstora företag är särskilt förekommande inom bygg- och anläggningsbranschen, vilket påvisas i tabell 14. Tabellen presenterar att genomsnittligt antal heltidsanställda i danska företag är 7,1 i jämförelse med bygg- och anläggningsbranschen där motsvarande siffra är 4,2. (Danmarks Statistik, 2020).

Tabell 14 visar antalet heltidsanställda och antalet företag i Danmark år 2019 (Danmarks Statistik, 2020).

Danskt näringsliv (2019)	Heltidsanställda	Företag	Heltidsanställda per företag
Bygg & anläggning	143 348	33 937	4,2
<b>Totalt</b>	<b>2 276 102</b>	<b>321 494</b>	<b>7,1</b>

Även den danska redovisningsbranschen genomgår en digitalisering där digitala verktyg såsom molnbaserade plattformslösningar tillämpas. Dennis van Liempd et al. (2020) förklarar i en rapport för branschorganisationen *FSR - Danske Revisorer* att revisionsbranschen fortfarande domineras av enklare digitala hjälpmedel såsom verktygen *Microsoft Excel* och *Microsoft Word* parallellt med självständiga revisionssystem. Molnbaserade plattformslösningar bedöms emellertid också vara en utbredd lösning som mer än hälften av branschen applicerar. Över 80 % av branschen uppskattas utnyttja IT-system för att automatisera arbetsuppgifter inom revision. Således pågår en transformation där digitaliseringen integreras i ekonomiska system inom vilken bland annat molnbaserade plattformslösningar spelar en stor roll. (van Liempd et al., 2020).

#### 4.4.2.1.3. Sociala aspekter i Danmark

Danmark har inte enbart en geografisk närhet till Sverige utan Leffler (2022) understryker även att sociala likheter avseende arbetskultur är betydelsefulla och omfattande, vilket underlättar affärsrelationer mellan svenska och danska företag. Det svenska och danska näringslivet uppvisar emellertid ett antal kulturella skillnader. Leffler (2022) påstår att den danska arbetskulturen är mer snabbfotad avseende beslutsfattning och även genomsyras av en högre grad hierarki inom organisationer. Dessutom har dansk arbetskultur ett större fokus på affären och förhandling, vilket kan upplevas som framfusigt och pridfokuserat i Sverige som snarare tillämpar ett konsensus-drivet förhållningssätt. Leffler (2022) påpekar även att

språkliga fördelar kan dras nytta av och förespråkar att kommunicera på skandinaviska språk i den utsträckning som är möjlig, så länge alla deltagande förstår varandra.

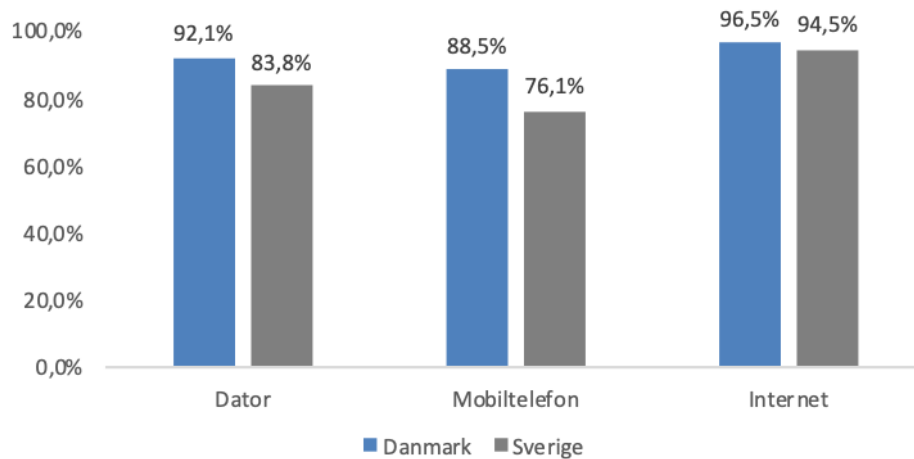
#### 4.4.2.1.4. Teknologiska aspekter i Danmark

*Digitaliseringsstyrelsen* i Danmark har mellan 2016 och 2020 bedrivit en omfattande digitaliseringsstrategi, *Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi*, som driver digitalisering av offentlig sektor. Strategin innehöll tre ambitiösa strategiska mål och 33 initiativ som gett resultat för samhället i stort och nästa motsvarande strategi förväntas löpa mellan 2022 och 2025. (Digitaliseringsstyrelsen, 2020, 2022a). Dessutom har fyra motsvarande digitaliseringsstrategier bedrivits som placerat Danmark i en digital ledarposition internationellt (Digitaliseringsstyrelsen, 2022b).

Leffler (2022) menar att digitaliseringsstrategin ger svenska företag särskilt gynnsamma möjligheter för marknadsutveckling inom energi, infrastruktur, sjukvård samt bygg- och anläggningssektorn där omfattande investeringar görs. Vidare är mottagligheten för internetbaserade tjänster och produkter hög bland den danska befolkningen som uppvisar den mest aktiva internetanvändningen i världen. Således är danska konsumenter en gynnsam målgrupp för digitala produkter och tjänster. (Leffler, 2022).

Som Nicander (2022) uppdagar är tillgång till och färdigheter inom IT bland befolkningen samt heltäckande uppkoppling på målmarknaden essentiellt för en framgångsrik marknadsutveckling. I Danmark är den danska befolkningens kompetens av och tillgång till IT såväl som landets uppkoppling likvärdig mot hemmamarknaden, vilket synliggörs i figur 19. *Internationella Teleunionens (2021) ICT Development Index* tillämpas i avsnitt 4.3.1.1. *Digitalisering* och fastslår att omkring 96,5 % av Danmarks befolkning är internetanvändande, jämfört med motsvarande nivå kring 94,5 % i Sverige. Beträffande tillgång till hårdvara i form av digitala verktyg fastslår Internationella Teleunionen att år 2020 hade omkring 88,5 % av Danmarks befolkning tillgång till en mobiltelefon, vilket också är en högre andel än motsvarande mätpunkt i Sverige om 76,1 %. Som visat i tabell 15 är även tillgång till dator högre i Danmark.

## Befolkningens procentuella användning



Figur 19 beskriver andel av befolkningen i Danmark och Sverige som tillämpar digitala verktygen dator och mobiltelefon samt internet (Internationella Teleunionen, 2021).

Tabell 15 beskriver andel av befolkningen i Danmark och Sverige som tillämpar digitala verktygen dator och mobiltelefon samt internet. Tabellen redogör även för årtal för respektive mätpunkt. (Internationella Teleunionen, 2021).

Befolkningens procentuella användning	Dator	Mobiltelefon	Internet
Danmark	92,1% (2018)	88,5% (2020)	96,5% (2018)
Sverige	83,8% (2017)	76,1% (2020)	94,5% (2017)

Som Cornelius (2022b) understryker är det relevant att vidare utreda hur stor del av befolkningen som har tillgång till just smartphones då det är en indikator på en framgångsrik integration av MyGizmos produkt hos kunden och dess anställda. Enligt *Statista Research Department* (2022a) använde 91 % av Danmarks invånare en smartphone månatligen under 2020. Resultatet är något högre än motsvarande mätpunkt i Sverige där 87 % av befolkningen månatligen använde en smartphone år 2021 (Statista Research department, 2022b; Statista, 2021).

Internationella Teleunionens mätning är i linje med *Europeiska Kommissionens* (2021f) delindex *human capital* och *connectivity* inom

*DESI*. Beträffande kompetens och färdigheter inom internetanvändning och digitalisering så rankas såväl Danmark som Sverige högt. Bland *EU*-länder rankas Danmark på fjärde plats, tätt bakom Sverige på andra plats. Gällande uppkoppling har Danmark en komplett täckning på 100,0 % i mätpunkten *average 4G/LTE coverage 2020* jämfört med Sveriges marginellt lägre siffra omkring 99,6 % samma år (Europeiska Kommissionen, 2021g). Enligt Nicander (2022) är tillgång till *LTE (Long Term Evolution)/4G*-nät mer än tillräckligt för produkten som kräver åtminstone uppkoppling mot 3G-nät.

#### 4.4.2.1.5. Ekologiska aspekter i Danmark

Enligt en rapport av *Robeco* (2021), en internationell kapitalförvaltare som ligger i framkant när det gäller hållbara investeringar, så hamnar Danmark högt på listan av hållbara länder. I rapporten har flera aspekter bedömts som är relaterade till hållbarhet i stort, genom femton olika kriterier. Danmark hamnar på fjärde plats efter Finland på första plats, Sverige och Norge på andra och tredje plats (*Robeco*, 2022a). I rankingen har bland annat *Miljörisk*, *Miljöstatus*, *Åldrande* och *Social oro* behandlats. I *Miljörisk* görs en bedömning på ländernas exponering och påverkan av klimatförändringar och diverse naturkatastrofer såsom stormar, orkaner och värmeböljor. Kriteriet ger en bedömning för konsekvenserna av en sådan händelse och hur allvarliga störningar detta skulle resultera i. (*Robeco*, 2022a).

Inom *Miljöstatus* har en utvärdering gjorts på hur kvalitativ och varierad naturmiljö är i landet och dess vikt för ökat välbefinnande för landets invånare. Naturresursernas vikt tas även upp då dessa bidrar till ekonomisk utveckling och tillväxt. I kriteriet *Åldrande* handlar bedömningen om hur en snabbt åldrande befolkning kan skapa väsentliga utmaningar för ekonomin. En snabbt åldrande befolkning kan leda till brist på arbetskraft och minska ett lands ekonomiska tillväxtpotential. Ett ytterligare kriterium, *Social oro*, har tagits med då social oro eller underutveckling tenderar att påverka ekonomisk tillväxt negativt och medföra sociala kostnader, försvaga statliga institutioner, leda till större osäkerhet och orsaka politisk instabilitet. (*Robeco*, 2022a).

År 2008 presenterade även danska staten en aktionsplan för *CSR* med bland annat rapporteringsinitiativ. Rapporteringskrav var främst riktade till större



företag i Danmark. Målet med *CSR* rapporteringen var att förespråka transparens och att stärka möjligheter för kunder, köpare, investerare och andra intressenter att förstå hur företag kan applicera *CSR*. (Buhmann, 2011).

I en undersökning gjord av *Nordiska Ministerrådet* (Dyreberg et al., 2018) har arbetsrelaterade dödsolyckor i de nordiska länderna jämförts under de senaste åren. Enligt undersökningen har Danmark visat sig haft närmare 33 % fler dödsolyckor än Sverige, i specifikt bygg- och anläggningsbranschen gick denna siffra upp till 40 %. Den stora skillnaden har varit svår att förklara, då länderna generellt för övrigt är relativt lika. Däremot har studier utförts som visat vissa skillnader mellan danska och svenska byggnadsarbetare relaterat till säkerheten på arbetsplatsen. Dessa skillnader är i bland annat utbildning, yrkesträning och attityder till säkerhet. Exempelvis kan anledningen till den ökade olycksfrekvensen bero på att andelen byggarbetare som besitter en yrkesutbildning är färre i Danmark i jämförelse med Sverige. Vissa skillnader finns i de nationella, övergripande arbetsmiljölagverken men dessa skillnader verkar inte förklara olycksförekomsten. Snarare kan implementeringen av lagarna ha en betydelse i de olika länderna, Danmark och Sverige. Det kan handla om att svenska skolelever omfattas av lagen redan i skolan, fackföreningens makt i arbetsmiljöarbetet och att lagarna tillämpas mjukare i relation till företagen. (Dyreberg et al., 2018).

#### 4.4.2.1.6. Legal aspekter i Danmark

Dyreberg et al. (2018) redogör för att bygg- och anläggningsbranschen i Danmark och Sverige generellt har likartade regelverk där arbetsmiljölagstiftningen enbart uppvisar ett fåtal mindre skillnader. Det beror på att båda ländernas nationella lagstiftning har integrerat regelverk kring arbetsmiljö från *EU* och *ILO* (*International Labour Organization*). En relevant skillnad som uppdagas är att danska arbetsmiljöombud utses av anställda medan svenska arbetsmiljöombud utses av fackföreningar. Den andra skillnaden från Sverige som påpekas är att huvudentreprenörer kan tilldelas arbetsmiljöansvar av byggherrar i Danmark. Törner et al. (2018) menar emellertid att regelverken övergripande är lika och att det snarare är tillämpningen av arbetsmiljölagstiftning som kan skilja sig åt.

Till att börja med bedöms den svenska täckningsgraden vara mer heltäckande, där fler arbetstagare och företagsstorlekar omfattas av lagen. En annan skillnad är att danskt arbetsmiljöarbete kan utformas flexibelt utefter specifika verksamheter medan svensk arbetsmiljöorganisation genomsyras av högre makt samt påverkan från fackföreningar. Den tredje skillnaden som uppdragas är uppföljning kring hur arbetsmiljölagstiftning efterföljs. Danmark bedöms ha en striktare kontroll som i högre grad karaktäriseras av straff såsom ekonomiska sanktioner i kombination med fler antal inspektioner trots att landet är mindre än Sverige. (Dyreberg et al., 2018).

Danmark har avskaffat revisionsplikten för små aktiebolag men historiskt sett har de nordiska länderna utmärkt sig genom att vara de enda som fortfarande haft full revisionsplikt. Carnéus och Holmberg (2007, s. 38-39) förklarar att det tros ha berott på likheterna i aktiebolagslagen. Den danska regeringen slopade revisionsplikten i syfte att minska administrativa kostnader för de minsta bolagen och ämnade därigenom förbättra konkurrensmöjligheter inom *EU*. Dilemmat har varit att ekonomisk brottslighet ofta diskuteras i samband med avskaffandet av revisionsplikten. Däremot har Danmark infört en så kallad *Extended Review* som då tvingar företag som inte har revisionsplikt att välja mellan revision och *Extended Review* som är en utökad granskning av årsredovisningen. I praktiken väljer oftast företagen revision, vilket gör att Danmark kan räknas in bland länderna som har låga gränser för revisionsplikt (Emilsson och Malmström, 2022).

Vid en marknadsutveckling till Danmark finns det ett antal ekonomiska regelverk att ha i beaktning. Svenska företag med ett fast driftställe i Danmark behöver registreras hos *Erhvervsstyrelsen*, en myndighet inom *Erhvervsministeriet*, som verkar inom det danska näringslivet för att främja företagsutveckling och tillväxt i Danmark (Erhvervsstyrelsen, 2022). Dessutom krävs en årsredovisning såväl som bokföring i enlighet med bokföringslagen i Danmark. Vid marknadsutveckling utan fast driftställe krävs enbart momsregistrering hos danska Erhvervsstyrelsen kombinerat med bokföring i enlighet med gällande momslagstiftning i Danmark. (Øresunddirektbusiness, 2022).

#### 4.4.2.2. Porter's Five Forces

I följande avsnitt presenteras empiriska resultat utav ramverket *Porter's Five Forces* på den första geografiska målmarknaden Danmark. Ramverket appliceras inte på hela nationella marknaden utan utreder enbart relevanta aspekter som berör digitalt drivna produktplattformar inom projektplanering för små och medelstora företag inom hantverkarbranschen.

##### 4.4.2.2.1. Inträdesbarriärer i Danmark

Fallföretaget är ett digitalt plattformsföretag och som utrett i avsnitt 1.1.3. *Plattformsföretag* karaktäriseras dessa av skalbarhet som effektivt genererar hög avkastning på investerat kapital. Affärsmodellens skalbarhet innebär att attraktiva marginaler uppnås vid uppskalning och tillväxt, vilket medför stordriftsfördelar som enligt Porter (1979) utgör en inträdesbarriär. Fallföretaget har emellertid en kundbas på hemmamarknaden och således har stordriftsfördelar redan trätt i kraft.

I och med att samma produkt lanseras i en marknadsutveckling medför den inte nya fullständiga utvecklingskostnader. Däremot uppstår nya kostnader för fallföretaget då den befintliga produkten behöver anpassas till det danska näringslivet (Cornelius, 2022b). Achtenhagen (2011, s. 6-7) påpekar generellt att små och medelstora företag som står inför en geografisk expansion har gemensamma utmaningar såsom bristfällig marknadskunskap samt kontakt med nyckelaktörer. Centrala utmaningar som uppdragas är språkliga och kulturella skillnader på specifika marknader såväl som en generell kompetens inom internationalisering och internationell marknadsföring. Nya kostnader kan därmed exempelvis uppstå vid språklig översättning av produkten samt vid nya marknadsförings- och försäljningsstrategier. Stora skillnader i näringslivet kan även kräva specialistkunskap och potentiellt anställda på plats i den geografiska målmarknaden. Dessa nya kostnader kräver således en uppskalning för att återigen erhålla stordriftsfördelar, vilket ger fallföretaget en nackdel gentemot konkurrenter och höjer inträdesbarriärer.

På specifikt den danska marknaden klargör avsnitt 4.4.2.1.3. *Sociala aspekter i Danmark* att den svenska och danska arbetskulturen är likartad

trots ett antal olikheter. Leffler (2022) fastställer att affärsrelationer formas effektivt med hjälp av ländernas sociala likheter, vilket underlättar integrering i det danska näringslivet. Skillnader i förhandling och affärsfokus medför dock att nya marknadsförings- och försäljningsstrategier kan krävas för att framgångsrikt etableras i landet. Enligt Diefenbach och Todnem (2012, s.11) innebär hierarki i organisationer att väl uttänkta procedurer och policys styr verksamhetens arbetssätt och att anställda utför arbetsuppgifter inom utformandet av deras ansvarsområden. Således kan exempelvis nya strategier gällande vilka anställda hos potentiella kunder eller affärspartners som kontaktas vid försäljning och bildande av affärsrelationer krävas för att rätt person ska nås i ett näringsliv med hög hierarki.

Beträffande skillnader i språk understryker Cornelius (2022c) att språklig översättning av produkten varken är en tidskrävande eller kostsam operation. Utvecklingen av den underliggande tekniken som möjliggör språkbyte på plattformen är den resurskrävande processen, vilken redan är färdigställd. Det är enbart en språkfil med önskvärda språk som behöver integreras i systemet, vilket uppskattas vara ett arbete som utförs på några timmar. Vidare är den språkliga översättningen en utveckling som oavsett hade behövt ske på hemmamarknaden. Som Cornelius (2022c) poängterar är systemets språk inte knutet till ett specifikt land utan till vilka språk kundernas anställda talar. I Sverige finns ett behov av exempelvis en engelsk och polsk version då många av fallföretagets svenska kunder har anställda som talar dessa språk. Det är således en process som redan sker och att inkludera det danska språket i språkfilen är ingen resurskrävande aktivitet. (Cornelius, 2022c)

Som nämnt i avsnitt 3.6.1. *Inträdesbarriärer* kan även bristfällig tillgång till distributionskanaler skapa inträdesbarriärer. Marknadsföringskanaler som tillämpas såsom sociala medier och sökmotoroptimering finns även att tillgå i Danmark. *Danmarks Statistik* (2019b) klargör att tillämpningen av sociala medier i marknadsföringssyfte och för PR har ökat nationellt inom alla branscher och företagsstorlekar. Inom specifikt bygg och anläggningsbranschen uppskattar Danmarks Statistik att 61 % av bygg- och anläggningsbranschen i Danmark tillämpar sociala medier i arbetet och

således är det en potentiell marknadsföringskanal till bygg- och anläggningsbranschen även i Danmark. För att jämföra sociala mediers potentiella framgång som marknadsföringskanal mot hemmamarknaden så uppvisar länderna likartad tillämpning av sociala medier i näringslivet. Som tabell 16 visar är sociala mediers applikation hos företag med 10-49 anställda på likartade nivåer i Sverige och Danmark. Som diskuterat tidigare kan då tidigare försäljnings- och marknadsföringsstrategier tillämpas i marknadsutvecklingen.

*Tabell 16 visar andel företagen med 10-49 anställda som tillämpar sociala medier (Danmarks Statistik, 2021; Statistikdatabasen, 2021a).*

Företaget är en aktiv användare på sociala nätverk (t.ex. Facebook, LinkedIn)			
10-49 anställda	2017	2019	2021
Danmark	64%	70%	73%
Sverige	60%	70%	75%

En relevant aspekt kring bristfällig tillgång till distributionskanaler som kan ge företaget en inträdesbarriär är kundlojalitet och varumärkeskännedom. Som diskuterat i avsnitt 4.2.3.1. *Relationsmarknadsföring* menar Therése Thard (2022) att relationsmarknadsföring är ett värdefullt verktyg där fallföretaget byggt upp ett kontaktnät i näringslivet med långsiktiga kundrelationer som genererat lukrativ referensmarknadsföring. Cornelius (2022c) tydliggör att MyGizmo i princip enbart har kontaktnät och marknadskännedom i Sverige och Norge, vilket innebär att en ny kundbas och varumärkeskännedom behöver byggas upp från grunden i Danmark. Den lukrativa distributionskanalen referensmarknadsföring som i nuläget gynnar fallföretaget kan inte utnyttjas förrän tillit byggts upp i kundrelationer på den nya marknaden. Som Porter (1979) fastslår är kundlojalitet och varumärkeskännedom faktorer som höjer inträdesbarriärer.

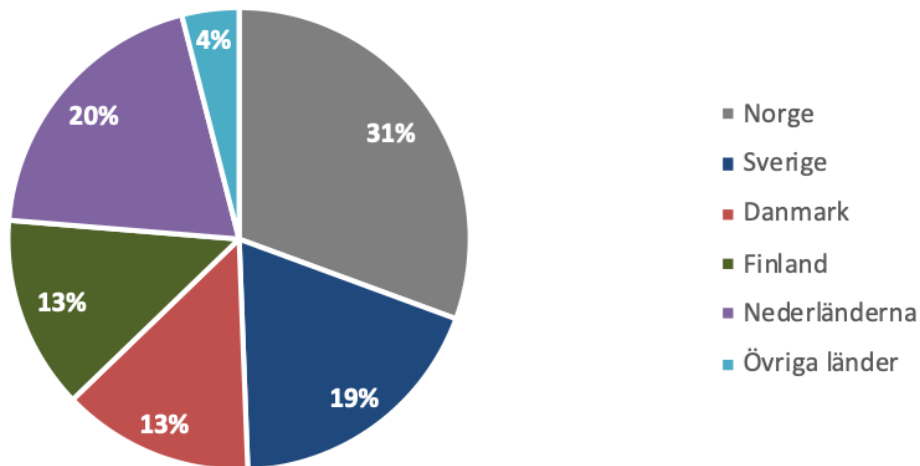
För att bygga upp den nya kundbasen och så småningom även en relationsmarknadsföring förklarar Cornelius (2022c) att initiala referenskunder är nyckeln. Strategin bygger på att omkring tre till fem referenskunder identifieras som ska applicera produkten. Dels kan dessa kunder användas för att testa hur väl produkten och dess översättning integreras på den nya marknaden. Men framförallt kan en kundlojalitet

byggas upp där nöjda kunder på respektive geografiska marknad kan visas upp till potentiella kunder och dessutom själva rekommendera vidare produkten till branschkollegor genom referensmarknadsföring. För att hitta dessa referenskunder kan exempelvis internationella dotterbolag till befintliga kunder på hemmamarknaden kontaktas. En annan lösning är om lokal kompetens på respektive marknad som anställs har ett befintligt nätverk av kontakter och potentiella kunder. (Cornelius, 2022c).

Som diskuterat i avsnitt 4.2.4. *Distributionskanaler* utforskar även MyGizmo återförsäljare såsom *Advisera* som distributionskanal samt partnerskap med revisionsbyråer. Motsvarande relationer med samarbetspartners behöver byggas upp för att utnyttja återförsäljare och partnerskap som genererar kunder. Som Leffler (2022) förklarar underlättas affärsrelationer mellan svenskar och danskar i och med sociala likheter hos länderna, vilket talar för att liknande relationer med återförsäljare kan byggas upp i Danmark för att nå ut till marknaden.

Mjukvarubolaget *Visma* är en partner som erbjuder ekonomisystem till MyGizmos kunder och agerar eftersystem till fallföretaget (Nicander, 2022). *Visma* har verksamhet genom flertalet holdingbolag internationellt, däribland Sverige och Danmark. Norden är en nyckelmarknad för *Visma* som stod för omkring 57,2 % av omsättningen under 2021, motsvarande cirka 12 242 MSEK. Som figur 20 visar står Norge för störst del av *Vismas* intäkter, följt av Nederländerna. Hemmamarknaden har en andel om 19 % och Danmark samt Norge utgör 13 % av intäkterna vardera år 2021. Trots att verksamheten är något mer utbredd i Sverige än i Danmark beträffande intäkter så är bokfört värde för danska bolag något högre. Det synliggörs i *Vismas* (2022c) årsredovisning för 2021 där bokfört värde för samtliga innehav i den kompletta holdingbolagsstrukturen redovisas. Svenska innehav har ett bokfört värde omkring 5 747 MSEK medan bokfört värde för danska innehav är något högre, omkring 6 243 MSEK. Vidare expanderar verksamheten i såväl hemmamarknaden som Danmark där koncernen under 2021 har förvärvat bolag inom *HR* och lönesystem.

### Vismas intäkter fördelat på land (2021)

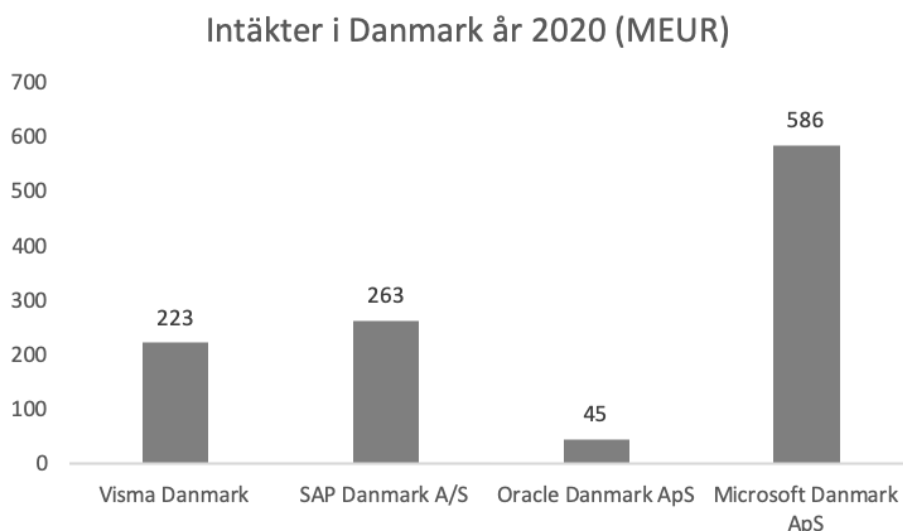


Figur 20 illustrerar Vismas intäkter från externa kunder år 2021 fördelat på länder (Visma, 2022c).

I Norden och Benelux består marknaden för molnbaserade ekonomisystem utav två segment, nämligen stora internationella spelare och mindre lokala spelare (Visma, 2022c). Stora spelare utgörs bland annat av mjukvaruplattformar med ett helhetserbjudande såsom *Microsoft*, *Oracle* och *SAP*. *SAP* erbjuder *ERP(Enterprise Resource Planning)*-systemet *SAP S/HANA Cloud* för små och medelstora företag i bland annat Danmark med flertalet funktioner inom exempelvis ekonomi och bokföring. I Danmark opererar *SAP* genom dotterbolaget *SAP Danmark A/S* som är baserat i Köpenhamn (SAP, 2022a, 2022b, 2022c). *Oracle* erbjuder det motsvarande *ERP*-verktyget *Oracle Fusion Cloud Financials* med funktioner inom bokföring och verkar i Danmark genom dotterbolaget *Oracle Danmark ApS* (Oracle, 2022). *Microsoft* har verksamhet i Danmark genom *Microsoft Danmark ApS* och erbjuder två mjukvaruplattformar för bokföring, *Microsoft Dynamics 365* and *Microsoft Dynamics GP*. *Microsoft Dynamics 365* erbjuds i Danmark och tjänsten *Finance* har molnbaserade lösningar inom bokföring och tjänsten *Business Central* har särskilt anpassade funktioner för små och medelstora företag. Vidare erbjuder *Microsoft* substitutet *Microsoft Excel* som utreds vidare i avsnittet 4.4.2.2.4. *Hot från substitut* samt även en gratis molnbaserad programvara inom bokföring

kallad *Express Accounts*, som lämpar sig till mindre företag med upp till 25 anställda (Microsoft, 2022a, 2022b, 2022c, 2022d).

I figur 21 redovisas intäkter för år 2020 för *Vismas* verksamhet i Danmark och stora internationella konkurrenters verksamheter i Danmark. I *Vismas* danska verksamhet ingår bland annat dotterbolagen *Visma E-Conomics A/S* och *Dinero Regnskab ApS* som erbjuder molnbaserade plattformar inom bokföring. *Vismas* dotterbolag *Visma E-Conomics A/S* omsatte omkring 438 MDKK och hade 339 anställda under 2020 (Dun&Bradstreet, 2021a). Dotterbolaget *Dinero Regnskab ApS* har 74 anställda och omsatte nästan 78 MDKK under 2020 (Proff, 2021a).



*Figur 21 beskriver intäkter för det ena segmentet av konkurrenter till affärssystemet Visma år 2020. (Visma, 2022c) (Dun&Bradstreet, 2021b) (Proff, 2021b) (OpenCorporates, 2021). Segmentet utgörs av större internationella spelare med heltäckande erbjudande på sin mjukvaruplattform.*

#### 4.4.2.2. Leverantörernas förhandlingsstyrka i Danmark

Avseende *host* för servrar så erbjuder fallföretagets nuvarande leverantör *Amazon Web Services* sina tjänster även i Danmark (Amazon, 2021). Således kan samma leverantör tillämpas i marknadsutvecklingen, vilket inte tyder på någon större skillnad i förhandlingsstyrka hos leverantörer av



*server host* gentemot hemmamarknaden. *Amazon* (2020) annonserade i juni 2020 att *Amazon Web Services* lanserar ett kontor i Köpenhamn i samband med fortsatta investeringar i den danska marknaden och tjänster inom molnet.

Nicander (2022) menar att en marknadsutveckling och företagstillväxt kräver ett nytt *CRM*-system då nuvarande *Pipedrive* lämpar sig för tidigare tillväxtfaser. *MyGizmo* har växt ur systemet och kräver mer än *Pipedrive* klarar av att generera, samt saknar automatiserade utskick till kunder. Nicander (2022) anser att *Pipedrive* erbjuder effektiva säljfunktioner men saknar tillräcklig kompetens inom marknadsföring och kundrelationshantering. Således är det desto mer relevant att utreda leverantörer av *CRM*-system som passar företaget vid en marknadsutveckling och företagstillväxt. Ett lämpligt exempel som ges är *Hubspot*, en mjukvaruplattform inom *CRM* som erbjuder tjänster inom marknadsföring, sälj samt hantering av kundrelationer (Hubspot, 2022a). Beträffande *Hubspots* verksamhet i Danmark så erbjuds flertalet utökade funktioner för bland annat sälj, marknadsföring och kundrelationshantering (Hubspot, 2022b). Globalt har *Hubspot* över 135 000 kunder i mer än 120 länder, vilket innebär att leverantörens kundkoncentration är låg. Enligt Porter (1979) är detta en faktor som höjer leverantörens förhandlingsstyrka då *MyGizmo* enbart är en kund i mängden utan väsentlig påverkan på *Hubspots* verksamhet.

#### 4.4.2.2.3. Kundernas förhandlingsstyrka i Danmark

Oavsett geografisk marknad så verkar fallföretaget på en fragmenterad marknad i och med att målgruppen utgörs av flertalet små och medelstora företag. Som Therése Thard (2022) påpekar innebär det en låg kundkoncentration där enstaka kunder inte har någon påverkan på verksamheten och således inte heller en hög förhandlingsstyrka. Som nämnt i avsnitt 4.4.2.1.2. *Ekonomiska aspekter i Danmark* finns det en stor potentiell kundbas i Danmark då näringslivet, och i synnerhet bygg- och anläggningsbranschen, genomsyras av småföretagande. Tabell 14 (4.4.2.1.5. *Ekologiska aspekter i Danmark*) visar att bygg- och anläggningsbranschen har ett avsevärt lägre snitt i antalet anställda per företag än Danmarks övriga näringsliv, vilket i sig består av 99 % små och medelstora företag.

(Danmarks Statistik, 2022; Olsen, 2019). Således råder en fragmenterad marknad bestående av flertalet mindre kunder med låg makt även i Danmark.

För att sätta kundkoncentration och förhandlingsstyrka i relation till hemmamarknaden kan byggbranschens likartade verksamhetsstruktur i Danmark och Sverige lyftas fram. Enligt tabell 17 utgörs nästan 70 % av byggbranschen (i intervallet 1-49 anställda) i Sverige av företag med under 5 anställda, vilket kan jämföras med Danmark som i snitt har 4,2 anställda inom bygg och anläggning. I jämförelse med Danmarks marknad inom bygg och anläggning på närmare 34 000 anställda så har den svenska marknaden närmare 33 000 företag specialiserade inom bygg och anläggning. Detta talar för att marknaderna utifrån kundernas förhandlingsstyrka är snarlika, vilket visar på en låg förhandlingsstyrka även hos danska kundernas. Det som skulle öka kundernas förhandlingsstyrka är om det finns konkurrenter som redan är etablerade och tagit stora marknadsandelar.

*Tabell 17 illustrerar Sveriges marknad, antalet företag inom målgruppen byggindustrin med färre än 50 anställda (Byggföretagen, 2020).*

Företagets storlek	Byggindustrin	Byggtreprenörer	Anläggningsentreprenörer	Specialiserade bygg och anläggningsentreprenörer	Totalt bygg	Hela näringslivet
1-4 anställda	30 554	6 866	893	22 795	61 108	214 555
5-9 anställda	7 256	1 566	188	5 502	14 512	44 709
10-19 anställda	4 114	898	138	3 078	8 228	25 770
20-49 anställda	2 186	440	86	1 660	4 372	15 647
<b>Totalt</b>	<b>44 110</b>	<b>9 770</b>	<b>1 305</b>	<b>33 035</b>	<b>88 220</b>	<b>300 681</b>
<i>Andel anställda &lt; 5</i>	69,3%	70,3%	68,4%	69,0%	69,3%	71,4%

#### 4.4.2.2.4. Hot från substitut i Danmark

I Danmark presenterades ett antal ambitiösa mål av *Digitalt Vækstpanel* (2017) till regeringen för att uppfylla visionen om Danmark som ett digitalt föregångsland. Inom dessa mål fanns ett mål som gällde övergången från manuell till digital företagsrapportering. Trender visar att den digitala utvecklingen i Danmark har gjort det möjligt att minska och så småningom eliminera bördan av att redovisa manuellt. Det är istället möjligt att ta hjälp av en offentlig digital infrastruktur och spara resurser och tid. Sannolikheten att företag skulle gå tillbaka mot manuell hantering av såväl projektplanering och redovisning kan därför konstateras som liten. (Digitalt Vækstpanel, 2017).

Substituten på danska marknaden kan liknas med substituten på hemmamarknaden i Sverige. Alternativen för företag är att antingen använda manuella metoder för projektplanering och tidrapportering eller på andra sätt försöka planera digitalt *inhouse* med digitala verktyg som *Microsoft Excel*. En av fallföretagets kunder (Informant 1, 2022) som bedriver en målerifirma menar att företaget använde papper och penna innan de upptäckte MyGizmo. Med fallföretagets projektverktyg kan kunden spara omkring tio timmar av administrativt arbete varje månad. I och med att sannolikheten är liten att man i Danmark skulle gå tillbaka mot en mer manuell hantering så blir hotet lågt från manuella substitut som post-it lappar, papper och penna. Eventuellt kan företag istället för att välja MyGizmo, välja att sköta projektplaneringen internt inom företaget via exempelvis *Microsoft Excel* och således sköta rapportering digital. Däremot erbjuds inte samma grafiska funktioner i *Microsoft Excel* som hos MyGizmo, vilket skulle kunna påverka användarvänligheten. Två av MyGizmos kunder (Informant 1, 2022; Informant 2, 2022) som bedriver målerifirmor anser att MyGizmo är användarvänligt och lätt att integrera i företaget. Då användarvänligheten och funktionerna i applikationen passar de svenska kundernas behov, samt att de är nöjda och inte kan nämna några större förbättringsmöjligheter så tolkas hotet från substitut är lågt.

#### 4.4.2.2.5. Befintlig konkurrens i Danmark

Det sker en digitalisering av byggbranschen och enligt *Dansk Byggeris IT-analys från 2020* (Dansk Byggeri, 2020) har investeringar inom hantverks- och byggbranschen ökat de senaste åren. Den befintliga konkurrensen består av aktörer som uppvisar likheter till fallföretaget, men flera av dem erbjuder ytterligare funktioner eller verkar i fler sektorer. Hjälpmedel som tillämpas i Danmark är bland annat av typerna tidsregistrering, kvalitetssäkring och nätbokföring. Enligt *Dansk Byggeris IT-analys* har över hälften av medlemmarna investerat i IT-verktyg det senaste året, vilket tyder på att det finns konkurrenter på marknaden. (Dansk Byggeri, 2020).

*EG* tillhandahåller mjukvara till kunder inom flera olika industrier som gör det möjligt för verksamheter att utvecklas. En av produkterna *EG One* (EG, 2022a) är riktad till hantverkare och ger möjlighet till projekthantering och tidsrapportering. Applikationen är tillgänglig för samtliga smartphones och

surfplattor. Ett tillägg till produkten som heter *EG One Go* möjliggör en synkronisering mellan användarnas *GPS*er och *google maps*, vilket ämnar förebygga förseningar och ansluta till vägbeskrivningar direkt till kund (EG, 2022b). EG riktar sig mot flertalet industrier, vilket kan agera såväl fördel som nackdel då företaget inte är nischade mot en marknad. EG är emellertid en stor koncern med flera dotterbolag, vilka kan verka som separata, nischade företag.

*Byggeprojekt* är ett verktyg som erbjuder en digital plattform för hantering av projekt, upphandling, byggledning och arkivering. Byggeprojekt verkar mot större byggföretag och plattformen har över 40 000 användare fördelade på framförallt stat, kommuner och offentliga samt privata byggherrar. Projekten omfattar allt från renovering och nybyggnation av företag och bostäder, kontor och skolor till industri, hotell och tunnelbana. Projektens storlek är av varierande karaktär och kan generera från 100 000 DKK till över fem miljarder DKK i intäkter. Applikationen inkluderar en 3D visare av projektet samt plattformen och är applicerbar på surfplattor, dator eller mobil. (Byggeprojekt, 2022a, 2022b).

*Minuba* är ett annat företag som har tagit fram ett orderhanteringsprogram och applikationen är lik *MyGizmo* i sin karaktär. Minubas applikation möjliggör för anställda att registrera timmar, material, anteckningar och beställningar direkt i mobilen, för både *android*, *iPhone* och *IOS* surfplattor. I appen kan man skapa offerter och beställningar, och när arbetet på fält är klart skapas en fakturajournal automatiskt som skickas till kund via e-post eller offentlig faktura. Minuba integrerar med ett brett utbud av finans-, service- och lönesystem via *API*. Bland dessa system finns bland annat *Visma* och *Microsoft Dynamics*. (Minuba, 2022).

Sammanfattningsvis kan befintlig konkurrens anses som medel till medel/hög med anledning av att det finns existerande, liknande, konkurrenter och över hälften av potentiella kunder redan använder ett digitalt verktyg. Däremot finns det fortfarande möjlighet att ta marknadsandelar då det finns en grupp kunder som inte använder tekniska verktyg samt möjlighet att konkurrera med befintliga konkurrenter om deras kunder och marknadsföra *MyGizmo*s nisch.

### 4.4.3. Finland

#### 4.4.3.1. PESTEL

I följande avsnitt presenteras empiriska resultat utav ramverket *PESTEL* på den andra geografiska målmarknaden Finland. *PESTEL* appliceras inte på hela nationella marknaden utan utreder enbart relevanta aspekter som berör digitalt drivna produktplattformar inom projektplanering för små och medelstora företag i hantverkarbranschen.

##### 4.4.3.1.1. Politiska aspekter i Finland

Finland delar förstaplatsen med Danmark om att vara det minst korrupta landet i världen, enligt mätningen av *Transparency International* (2021a). Resultatet är i linje med historiska mätningar, då Finland traditionellt sett presterat högt. Vad *TI Finland* däremot påpekar är att *CPI* inte täcker all korruption som är typisk för Finland såsom intressekonflikter, oetiskt beslutsfattande och favorisering. Finland införde en antikorrupsionsstrategi i maj 2021, men det framgår inte hur regeringen ämnar genomföra strategin i praktiken och övervakning av strategin saknas (*Transparency International Finland*, 2022). I Finland är 70 % av invånarna nöjda med statens arbete för att motverka nationell korruption och för att jämföra med hemmamarknaden är motsvarande mätpunkt i Sverige omkring 52 %. Tillsammans med Sverige och Danmark har Finland lägst mutbrottsfrekvens. I Finland finns även en stark tro på staten, 62 % av folket menar att deras åsikter tas i beaktning vid regeringsbeslut. Mätpunkten är väsentligt högre än grannländer som Sverige och Danmark, där motsvarande mätpunkt är 44 % respektive 40 %. (Kukutschka, 2021).

I Finland och bland annat Frankrike finns strikta regler på fördelning av samt skattesatser på arv, vilket lett till att individer valt att gömma förmögenhet utomlands. Rikedomar placeras utomlands och således kan familjer dela upp förmögenhet hur de vill till sina barn samt undvika skatter. Således är det ofta förmögna invånare från rika familjer eller egenföretagare som sålt sina företag som vill fly från skatt. Enligt *Europeiska Kommissionen* (2021e) granskas döljandet av förmögenheter allt mer, vilket

medför att skatteflykt uppskattningsvis kommer minska allt mer. (Europeiska Unionen, 2021e).

Enligt *OECD* (2021) anses Finland vara en av de mest öppna ekonomierna bland *OECD*s medlemsländer. Finland visar sig ha färre rättsliga restriktioner för utländska direktinvesteringar i jämförelse med andra länder i Norden och Baltikum. Ofta lockas utländska investerare till Finland tack vare landets stabila ekonomi och samhälle, låga korruption samt starka institutioner. Tillgång till kunskap, teknik och innovationskapacitet lyfts också fram som centrala faktorer som attraherar utländska företag till Finlands ekonomi. Trots detta ligger Finland efter sina grannländer gällande att locka utländska direktinvesteringar, en klyfta som ökat med tiden. Efter Covid-19 utbrottet förväntas inte utländska direktinvesteringsflöden i landet att öka om Finland går i linje med de globala prognoserna. Däremot kan Finlands relativt framgångsrika svar på Covid-19 krisen stärka landets position och uppmärksamma Finland som en attraktiv marknad. (*OECD*, 2021).

Generellt har Finland få rättsliga hinder i sektorn för professionella tjänster, som påverkar internationell handel och investeringar. Det finns gynnsamma regelverk för digitala tjänster som fått allt mer inverkan på Finlands ekonomi och dessutom kan locka teknikintensiva verksamheter. Det finns emellertid högre hinder för handel inom finska tjänstesektorn vid jämförelse med nordiska och baltiska grannländer. *OECD* anser att ett underlättat marknadsinträde genom sänkta konkurrenshinder inom sektorer såsom Informations och kommunikationsteknik (*IKT*), logistik och transport skulle gynna den finska ekonomins produktivitet och öka konkurrenskraften. Med en ytterligare konkurrensfrämjande reglering för att utnyttja Finlands förhållandevis öppna miljö för företag med digital handel så skulle investeringar i *IKT* även gynnas. (*OECD*, 2021).

I avsnitt 4.4.1. *Gemensam politik inom EU* nämns den ökade graden av digital rapportering inom *EUs* näringsliv parallellt med lagkrav kring gemensamma, standardiserade format. *EY* (2021) redogör för att Finland valt att utnyttja möjligheten att senarelägga *EUs* lagkrav om digital rapportering i *ESEF* format ett år precis som hemmamarknaden, Danmark

och majoriteten av EUs medlemsländer gjort. Som nämnt i avsnitt 4.4.2.1.1. *Politiska aspekter i Danmark* har företag i Finland, Danmark och Frankrike implementerat *ESEF* formatet i högre grad än svenska företag.

Digital rapportering inom finskt näringslivs drivs bland annat av projektet *Företagets digitala ekonomi* som löper under perioden 2021-2024. *Arbets- och näringsministeriet* ansvarar för projektet som finansieras av *EUs* återhämtningsfond och ämnar möjliggöra en digitaliserad ekonomi. Det uppnås genom en digital, automatiserad ekonomisk förvaltning, eller så kallad realtidsekonomi, där affärsprocessers struktur digitaliseras. Projektet har ambitiösa mål om att Finland ska leda internationell digitalisering och på så sätt erbjuda ett konkurrenskraftigt företagsklimat. (Myndigheten för digitalisering och befolkningsdata, 2021; Patent- och Registerstyrelsen, 2021).

Öppenheten för utlandsägda företag i Finland kan undersökas genom antalet utlandsägda företag och deras omsättning i Finland över tid. Som tabell 18 illustrerar har antalet utlandsägda företag i Finland ökat signifikant under tidsperioden 2010-2014. Däremot har antalet företag därefter stagnerat och sedan dess minskat något. Även omsättningen för utlandsägda företag såg en stagnation 2015-2016 men har fortsatt öka sedan dess. För att sammankoppla data till nationell statistik så har omsättningen i relation till finskt näringsliv ökat under tidsperioden, även då omsättning och antal företag stagnerat och minskat. Oavsett hur antal företag och omsättning i absoluta tal från utlandsägda företag gestaltar sig så får utländskt ägande en allt större roll i finskt näringsliv. (Statistikcentralen, 2021a).

*Tabell 18 visar antal utländskt ägda företag i Finland och deras omsättning i såväl absoluta tal som i relation till finskt näringsliv. Tabellen visar tidsperioden 2010-2020, undantaget 2019. (Statistikcentralen, 2021a).*

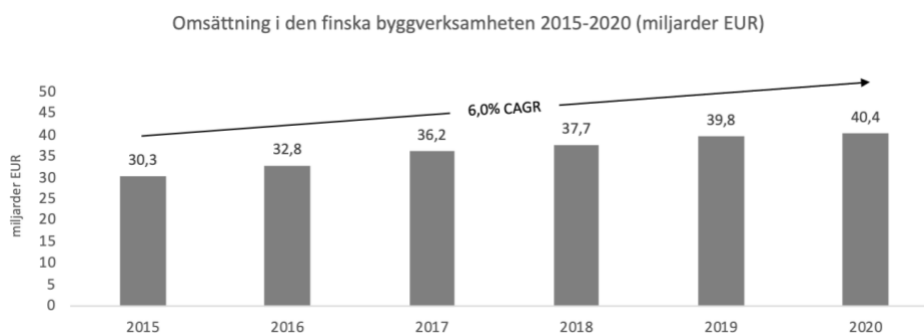
Utlandsägda företag i Finland (2021)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	CAGR
Antal företag	2 939	2 972	3 003	3 474	4 425	4 427	4 571	4 308	4 382	4 362	4,0%
Omsättning MEUR	70 921	75 768	75 179	74 014	87 374	86 188	84 694	92 233	95 999	96 915	3,2%
Andel av finskt näringslivs omsättning*	14,9%	14,9%	15,9%	15,6%	16,6%	17,0%	17,0%	17,5%	17,8%	18,1%	2,0%

\*I procent av alla företags omsättning i Finland.

Beträffande specifika länder så har Sverige en betydelsefull roll i finskt näringsliv med störst närvaro i form av utländskt ägande av dotterbolag. Med 1 126 dotterbolag i Finland står Sverige för strax över en fjärdedel av antalet utländskt ägda företag som gemensamt genererade omkring 21,5 miljarder EUR i omsättning år 2020. (Statistikcentralen, 2020a).

#### 4.4.3.1.2. Ekonomiska aspekter i Finland

Som presenterat i figur 22 uppskattar *Statistikcentralen* (2021b) att total byggverksamhet i Finland omsatte omkring 40,4 miljarder EUR under 2020. Det representerar målgruppens storlek för fallföretaget och motsvarar en genomsnittlig årlig omsättningstillväxt om 6,0 % sedan 2015, vilket utgör marknadstillväxten.



Figur 22 illustrerar den finska bygg- och anläggningsbranschens storlek i form av årlig omsättning (*Statistikcentralen, 2021b*).

För att sätta målgruppens marknadstillväxt om 6,0 % i relation till Finlands övergripande ekonomi så kan datapunkten ställas mot landets bruttonationalprodukt under samma tidsperiod. Som presenterat i tabell 19 har Finland mellan 2015 och 2020 sett en BNP-tillväxt om 2,4 %, vilket styrker byggverksamhetens gynnsamma marknadstillväxt.

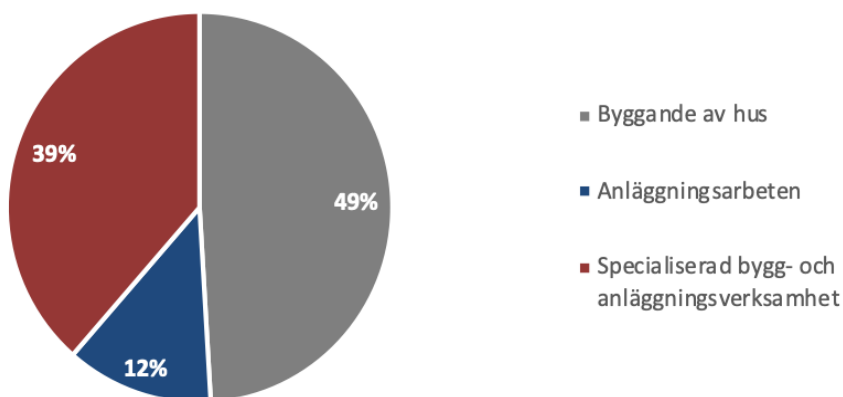


Tabell 19 visar Finlands bruttonationalprodukt mellan åren 2015 och 2020 i löpande priser och författarna har sedan beräknat en genomsnittlig årlig tillväxttakt om 2,4 %. (Statistikcentralen, 2021c).

Löpande priser (miljarder EUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
Bruttonationalprodukt, BNP	211	218	226	233	240	238	2,4%

Som figur 23 uppvisar består den finska byggverksamheten av tre huvudområden. Den största typen av arbete är *Byggande av hus* som utgjorde omkring 49 % av näringsgrenens omsättning år 2020. *Anläggningsarbeten* utgjorde 12 % av branschens omsättning samma år och till sist består byggverksamhet även av *Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet* som genererade 39 % av omsättningen år 2020.

#### Omsättning efter typ av arbete inom byggverksamhet (2020)



Figur 23 visar omsättning per typ av arbete inom den finska byggverksamheten år 2020 (Statistikcentralen, 2021d).

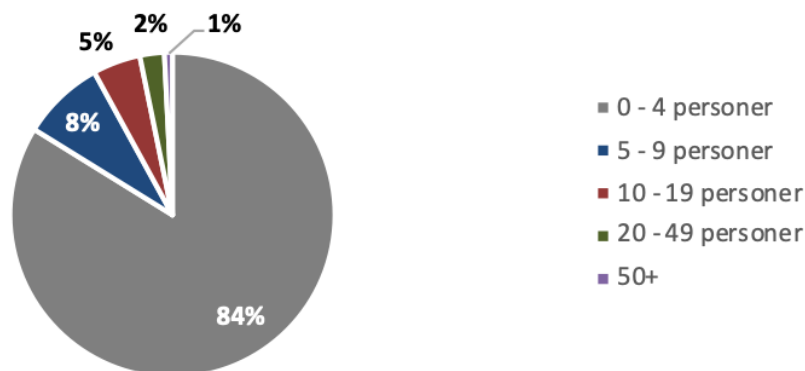
För att bryta ned den målgruppen i ett lämpligt segment som är närmare potentiella kunder kan företag med 0-39 anställda studeras. Dessa företag är MyGizmos primära kunder och utgör således målgruppen. Gemensamt omsatte dessa mindre företag omkring 173 MEUR under 2020 som presenterat i tabell 20.

Tabell 20 illustrerar den finska byggverksamhetens storlek i form av årlig omsättning (Statistikcentralen, 2021b).

Omsättning (MEUR)	2017	2018	2019	2020
Byggande av hus	16 897	18 849	19 989	19 813
varav företag med 0 - 39 anställda	79	75	74	77
Anläggningsarbeten	4 999	3 985	4 183	4 991
varav företag med 0 - 39 anställda	5	5	7	7
Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet	14 370	14 887	15 560	15 576
varav företag med 0 - 39 anställda	92	85	87	89
<b>Totalt byggverksamhet</b>	<b>36 266</b>	<b>37 720</b>	<b>39 731</b>	<b>40 381</b>
varav företag med 0 - 39 anställda	177	165	167	173

Småföretagande är ett genomgående fenomen även i det finska näringslivet där 99 % av antalet företag har färre än 50 anställda. Byggverksamheten i Finland har en motsvarande företagsstruktur beträffande antal anställda, vilket påvisas i figur 24 där även 99 % av företagen har färre än 50 anställda. Mikrobolag med färre än tio anställda är företagets primära segment inom målgruppen som kontaktas i första hand (Therése Thard, 2022). Som figur 24 visar har en betydande majoritet om 92 % av företagen färre än tio anställda, vilket styrker en särskilt stor närvaro av gynnsamma potentiella kunder.

Antal anställda på företag inom byggverksamhet i Finland (2020)



Figur 24 presenterar antalet anställda på företag i Finland år 2020 inom byggverksamhet (Statistikcentralen, 2020b).

Bertlin (2021) har studerat digitaliseringens påverkan på den finska revisionsbranschen och menar att branschen i högre grad genomförs av automatiserade processer och nya analysprogram som effektiviserar branschen. Flertalet arbetsuppgifter kan utföras med hjälp av nya digitala verktyg och yrkesrollen förutsätter i allt högre grad färdigheter inom IT. (Bertlin, 2021).

#### 4.4.3.1.3. Sociala aspekter i Finland

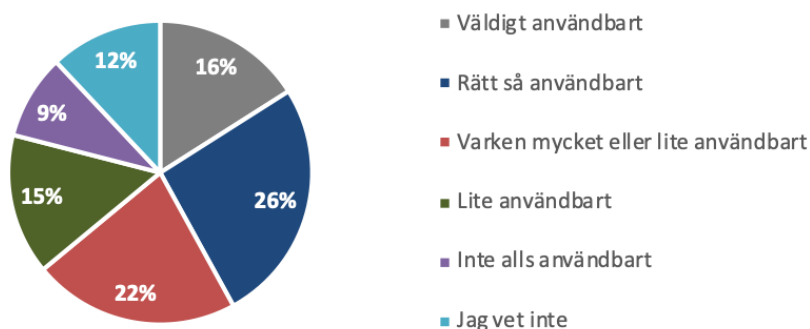
Enligt Weckman (2022) uppvisar den finska företagsstrukturen stora likheter med den svenska strukturen, vilket attraherar svenska företag till Finland. Svenska lösningar har dessutom gott rykte i Finland, vilket baseras på den långa historien av handel mellan de två länderna. Finland är säkert och förutsägbart med avseende på såväl marknad som samhälle, men däremot kan språkliga barriärer bli en utmaning vid en geografisk expansion i Finland. Som lösning föreslår Weckman (2022) att företag ska ta vara på den lokala expertisen. Det finns även andra utmaningar att ha i åtanke vid en geografisk expansion till Finland såsom att befolkningen inte anses vara lika mottagliga för innovation, så kallade *early adopters* som svenskarna. (Weckman, 2022).

I Finland är såväl svenska som finska officiella språk, där finska utgör modersmålet för 87 % av befolkningen. Omkring 5 % av landets invånare har svenska som modersmål och då är det finlandssvenska som talas, där den främsta skillnaden från Sveriges svenska språk är uttalet. Vid kommunikation med statliga myndigheter, såsom *arbets- och näringsbyrå* eller *folkpensionsanstalten*, är det möjligt att välja svenska som språk. Däremot är finska kommuner i huvudsak finskspråkiga men det finns även tvåspråkiga kommuner där kommunala tjänster erbjuds på svenska. (infoFinland, 2022).

Himmelroos och Strandberg menar att det finns en negativ inställning i Finland till det svenska språket (2020, s. 168). Författarna nämner det omtalade begreppet *tvångssvenska* som myntades redan under 80-talet men blev allt mer aktuellt under 2013-2015 då en intensiv debatt kring skolsvenska fördes (2020, s. 195-196). Begreppet tvångssvenska syftar till en stark motvilja för det svenska språket som skolämne men Himmelroos

och Strandberg (2020, s. 168) hänvisar till tidigare referenser från exempelvis 2012 för att påvisa motviljan. En senare undersökning utförd av *Språkambassadörerna* (2021) på omkring 7 700 elever uppskattar att cirka 2-10 % av finskspråkiga skolelever har negativa åsikter kring det svenska språket och motsätter sig obligatorisk undervisning i språket. Som figur 25 gör gällande anser enbart 9 % av eleverna att språket inte alls kommer vara användbart för dem i framtiden. Majoriteten av skoleleverna anser antingen att språket är användbart eller ställer sig neutrala i frågan, vilket talar emot en stark och utbredd motvilja för svenskundervisning eller den så kallade tvångssvenskan.

Andel elever som anser att svenska kommer vara användbart i framtiden (2021)



*Figur 25 visar resultatet från en flervalsfråga ur Språkambassadörernas undersökning utförd 2021. Undersökningen är baserad på svar från cirka 7 700 finskspråkiga elever, där en övervägande majoritet om 90 % utgörs av elever i grundskola och gymnasium. Figuren presenterar hur användbart finskspråkiga elever anser att det svenska språket kommer att vara för dem i framtiden. (Språkambassadörerna, 2021).*

Kulturella skillnader mellan Sverige och Finland framkommer inom flertalet områden såsom planering, beslutsfattande och verksamheten i stort. Enligt Markus Westerlund (2021), strategisk konsult på *Stradigo*, arbetar finländare mer spontant och individuellt i sin planering. Dessutom är befolkningen inte rädda för konflikter som den typiska svensken, utan hanterar konflikter direkt för att få problem ur vägen. I Sverige är tid lika

med kvalitet medan i Finland är effektivitet viktigare, vilket resulterar i att beslut generellt tas effektivt. Till skillnad från svenskt, informellt, arbetsklimat är klimatet mer formellt i Finland. (Westerlund, 2021).

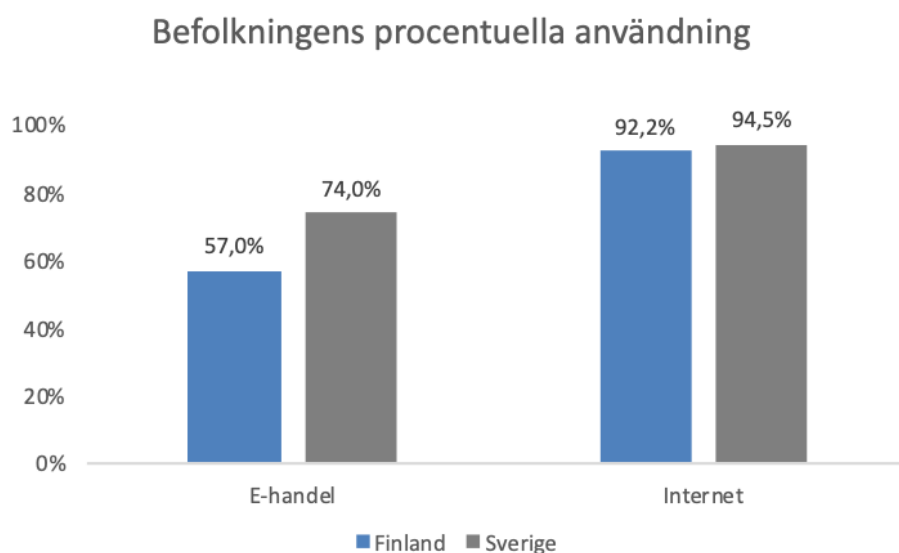
#### 4.4.3.1.4. Teknologiska aspekter i Finland

Likt andra nordiska länder utmärker sig Finland i Europa som ett föregångsland inom digitalisering. Som tabell 6 gör gällande i avsnitt 4.3.1.1.6. *Sammantagen poäng inom digitalisering* är Finlands sammanvägda prestation inom digitalisering högre än hemmamarknadens. *Europeiska Kommissionen* (2021a) tilldelar Finland andra plats i *Digital Economy & Social Index (DESI)* som mäter europeiska länders digitala process år 2020. Således presterar Finland bättre än hemmamarknaden som tilldelas en tredje plats. Finland har en historik av att vara i framkant inom digitalisering och de föregående två åren har *DESI*-indexet utnämnt Finland på första plats. Enligt Finlands ministerarbetsgrupp för utveckling av digitaliseringen, dataekonomin och den offentliga förvaltningen grundar sig landets framgång dels på förvaltningsöverskridande investeringar inom digitalisering såväl som tillämpningen av information och teknik inom hållbarhetsarbete. Kommunminister Sirpa Paatero (Statsrådet, 2021) menar att betydelsefulla initiativ innefattar uppstartandet av digitaliseringsbyrå hos statsrådet såväl som etableringen av en ministergrupp inom digitaliseringsfrågor. Ministergruppen inom digitaliseringsfrågor fokuserar på att Finland ska leda utvecklingen inom digitala tjänster, teknologi samt applikationer. (Statsrådet, 2021).

Enligt *Business Sweden* (2022) erbjuder Finland särskilt gynnsamma affärsmöjligheter för svenska företag till följd av en hög efterfrågan på teknologi inom hållbarhet och mjukvarulösningar. Vidare är landet en föregångare inom entreprenörskap och agerar årlig värd för eventet *SLUSH* som benämns Nordens mest betydelsefulla initiativ för startup företag. Generellt är Finlands innovativa och högteknologiska företagsklimat i kombination med den välutbildade befolkningen faktorer som attraherar utländska företag. (Business Sweden, 2022).

Beträffande teknologisk kompetens och färdighet samt tillgång till teknologi hos befolkningen i Finland så är siffrorna något lägre än i Sverige. Som

figur 26 visar har 57 % av Finlands befolkning internethandlat under de senaste tre månaderna medan motsvarande siffra för hemmamarknaden är 74 %. Det som kan påverka resultatet är att Finlands urvalsgrupp i undersökningen är något äldre och omfattas av personer i åldrarna 16-89 medan den svenska urvalsgruppen är i åldrarna 16-85, vilket kan höja datapunkten i den svenska undersökningen något men inte markant. Däremot är internetanvändningen i de två länderna motsvarande där 92,2 % av Finlands befolkning använt internet under de senaste tre månaderna, vilket enbart är marginellt lägre än hemmamarknaden. (Statistikdatabasen, 2021b; Statistikcentralen, 2021e).



*Figur 26 beskriver andel av befolkningen i Finland och Sverige som är internetanvändare samt internethandlat under de senaste 3 månaderna (Internationella Teleunionen, 2021; Statistikdatabasen, 2021b; Statistikcentralen, 2021e).*

I avsnitt 4.4.2.1.4. *Teknologiska aspekter i Danmark* betonar Cornelius (2022b) vikten av tillgång till en smartphone för en framgångsrik marknadsutveckling av fallföretaget. Beträffande den finska befolkningens användning av smarta telefoner, definierat som en mobiltelefon med internetanslutning och pekskärm, tillämpade 88 % av befolkningen det

digitala verktyget år 2021. I Sverige uppskattar *Statista Research Department* (2022) att en ungefär lika stor andel om 87 % av befolkningen månatligen tillämpade en smartphone samma år. Fallföretagets produkt appliceras även på datorer och i Finland hade 91 % av hushållen tillgång till en dator år 2018. (*Statistikcentralen, 2021e*). Tillgången till dator är väsentligt högre än motsvarande mät punkt för den geografiska målmarknaden Danmark där *Internationella Teleunionen* (2021) uppskattar att 77,7 % av landets hushåll hade tillgång till en dator under 2020.

Som nämnt i avsnitt 4.4.2.1.4. *Teknologiska aspekter i Danmark* menar Nicander (2022) att uppkoppling mot åtminstone 3G-nät är en förutsättning för produktens funktion. *Europeiska Kommissionen* (2021g) fastslår att 99,1 % av Finlands befolkning hade tillgång till LTE/4G-nät år 2020, vilket motsvarar Sveriges datapunkt samma år om 99,6 %.

#### 4.4.3.1.5. Ekologiska aspekter i Finland

Finland tilldelades första plats i *Robecos* (2022a) ranking för mest hållbara länder, framför Sverige och Danmark. Miljö och regering var centrala faktorer som skiljde sig åt i senaste rankingen som baseras på femton kriterier inom ämnet *Miljö, Social och Styrning (Environment, Social och Government, ESG)*. Sverige förlorade poäng inom regeringsdimensionen och kunde inte kompensera i andra dimensioner medan Finland utklassade EU i samtliga femton kriterier. Det var framförallt Finlands miljöpoäng som spelade en avgörande roll och bidrog till att Finland tilldelades förstaplatsen. Miljöskyddspolitiken i Finland har varit effektiv för minskningen av föroreningar, befrämjandet av naturskydd och skydd av biologisk mångfald. Med hög andel förnyelsebara energikällor, cirka 40 % i energimixen, är landet även världsledande i att ställa om sin energisektor för att uppnå minskade koldioxidutsläpp i framtiden. (Robeco, 2022b).

Efter Covid-19 har flera länder satts på prov och alla har inte klarat sig lika bra som Finland. Enligt Max Schieler, *Senior Country Risk Specialist* på *Robeco* (Robeco, 2022b), är det svårt att avgöra omfattningen av skadorna på hållbarhetsresultatet då pandemin fortfarande pågår. Det går däremot att konstatera att pandemin har vänt utvecklingen i samtliga ESG-kriterier. Mindre utvecklade länderna har drabbats hårdast, där social jämlikhet har

minskat och skillnader inom utbildning, hälsa och fattigdom stigit. Finland har emellertid uppvisat hur landets stabila institutioner effektivt begränsat antalet Covid-19 fall och undvikit negativa ekonomiska konsekvenser av pandemin. (Robeco, 2022b).

Även i *Europe Sustainable Development report* publicerad år 2021 toppar Finland listan av mest hållbara länder i Europa, följd av Sverige och Danmark. Rankingen är grundad på en analys av ländernas ställning och arbete med FNs hållbarhetsmål. I rapporten belyses dessutom faktumet att Finland var det landet som blev minst påverkat av Covid-19 och dess följder. (Sustainable Development Solutions Network and Institute for European Environmental Policy, 2021).

Finland har utnämnts till landet med bäst företagsklimat globalt år 2021 med avseende på landets höga grad av stabilitet, kontinuitet och förutsägbarhet. *Business Finland* (2022) menar att grunderna till Finlands fredliga och välfungerande samhälle är landets öppna regering och effektiva statliga institutioner i kombination med ett oberoende rättssystem och respekt för lagstiftningen. Framgångssagan om Finlands industrialiserade, innovativa ekonomi bygger även på frihandel och öppenhet mot investeringar i den globaliserade ekonomin. Följaktligen är det finska företagsklimatet internationellt och attraktivt för utländska investeringar, särskilt från Sverige. Enligt *EY Nordic Attractiveness Survey* (2019) toppar Finland listan avseende antalet utländska direktinvesteringar (*FDI*) i de nordiska länderna. Vidare står svenska projekt för en stor del av investeringar i Finland, av 63 svenska projekt som startades i den nordiska regionen lyckades Finland fånga upp 58 av dem. Finlands höga resultat inom *FDI* under de senaste åren beror således på stora volymer *FDIs* som genererats av svenska investerare, år 2018 stod Sverige för 30 % av Finlands *FDI* projekt. (EY, 2019).

I undersökningen av *Nordiska Ministerrådet* (Dyrberg et al., 2018) som tidigare nämnts i avsnitt 4.4.2.1.5. *Ekologiska aspekter i Danmark* så hamnar Finland i nivå med Danmark beträffande antalet arbetsrelaterade olyckor, vilket är betydligt fler än i Sverige. En anledning till att olyckorna var fler i Finland än i Sverige kan bero på kulturella skillnader. Forskare



fann att svensktalande finländare, som menas ha gemensam kultur med svenskar, hade omkring 30 % lägre arbetsolycksfall än finsktalande finländare. Det framgick även av forskarnas fynd att de svensktalande arbetarna upplever ett högre gemensamt ansvar för säkerheten på arbetsplatsen medan finsktalande snarare tog sig an ett individuellt ansvar för den egna säkerheten. Senare undersökningar har emellertid visat att den nationella kulturen inte är entydigt avgörande för säkerheten utan att lokala och specifika faktorer på arbetsplatsen samt säkerhetssystemets kvalitet också är avgörande. Relationer mellan medarbetare och chef kan även ha stor betydelse för säkerheten. (Dyrberg et al., 2018).

#### 4.4.3.1.6. Legala aspekter i Finland

Beträffande översyn av arbetarskyddet har arbetarskyddsföreningen *Tyosuojelu* (2022) i Finland ett nära samarbete med olika intressegrupper på arbetstagar- och arbetsgivarsidan. Även olika myndigheter samarbetar kontinuerligt för att kontrollera grå ekonomi inom byggbranschen, vilket innefattar verksamhet som medför att lagstadgade skyldigheter såsom skatt, olycksfall eller arbetslöshetspremier undviks (Vero, 2021). För att kontrollera grå ekonomi ligger ett stort ansvar på byggherren som är skyldig att se till att varje arbetstagarare på arbetsplatsen har ett personkort med skattenummer och fotografi. En förteckning med alla arbetstagarare och egenföretagarare krävs även på byggarbetsplatsen. Det centrala målet med tillsynen av byggbranschen är att arbetsgivare ska efterfölja arbetsgivarförpliktelser samt att minska antalet yrkessjukdomar och olycksfall i arbetet (*Tyosuojelu*, 2022).

Som diskuterat avsnitt 4.4.2.1.6. *Legala aspekter i Danmark* finns det en rad ekonomiska regelverk att ha i beaktning vid en marknadsutveckling. Finland är inget undantag och bland annat kräver *Skatteförvaltningen* anmälningar, deklARATIONER och utredningar då utländska företag tillämpar geografisk expansion till Finland. Generellt sett är utländska företag begränsat skattskyldiga i Finland, vilket innebär att företaget är skattskyldiga på inkomst förvärvad i Finland. Oavsett om företaget är begränsat eller allmänt skattskyldiga krävs en etableringsanmälan till Skatteförvaltningen och *Patent- och registerstyrelsen*. Det är även

relevant huruvida företaget ämnar verka med ett fast driftställe på den geografiska målmarknaden då det exempelvis kräver ansökan om momsregistrering. (Skatteförvaltningen, 2021).

I Finland och Sverige anses nuvarande gränsvärden för revision som låga. Något som Finlands näringsliv har gemensamt med både hemmamarknaden och Danmark är småföretagande, och som uppdagat i avsnitt 4.4.2.1.6. *Legala aspekter i Danmark* innebär låga gränsvärden för revisionsplikt en högre administration för mindre bolag. En risk med höjda gränser för revisionsplikt är att det uppstår höga transaktionskostnader som följd av ett minskat förtroende i företagsklimatet. Med höga gränsvärden eller befrielse från revisionsplikt kan det innebära att företag lättare kan anställa fler. (Emilsson och Malmström, 2022).

Revision krävs inte av en enskild näringsidkare i Finland. Revision är däremot obligatoriskt för andra former av företag samt om de uppfyller två av följande villkor nedan. (Soumi, 2022).

- Omsättning på minst 200 000 EUR
- Balansomslutningen på minst 100 000 EU
- Antal anställda överstiger i medeltal tre

Finland låga gränsvärden gör att den administrativa bördan är högre, dessutom sätter den internationella lagstiftningen och standarderna inom revision hög press på Finland då dessa är mer skärpta enligt Niklas Nenonen (2020). Först år 2016 förberedde Finland ett lagförslag om att höja revisionsgränserna mot mindre företag på mikronivå utan framgång. År 2019 arbetades ett nytt förslag fram med mål om att förbereda en mindre komplicerad revision, så kallad granskning för mindre företag, för att fungera som ett alternativ till revision. (Nenonen, 2020).

#### 4.4.3.2. Porter's Five Forces

I följande avsnitt presenteras empiriska resultat utav ramverket *Porter's Five Forces* på den andra geografiska målmarknaden Finland. Ramverket appliceras inte på hela nationella marknaden utan utreder enbart relevanta aspekter som berör digitalt drivna produktplattformar inom projektplanering för små och medelstora företag i hantverkarbranschen.

##### 4.4.3.2.1. Inträdesbarriärer i Finland

Avsnitt 4.4.2.2.1. *Inträdesbarriärer i Danmark* uppdagar att stordriftsfördelar utgör en inträdesbarriär, vilken redan trätt i kraft på hemmamarknaden. Som diskuterat i avsnittet kan en marknadsutveckling medföra nya kostnader som sänker stordriftsfördelarna. Kostnader kan uppstå vid exempelvis språkliga och kulturella skillnader samt vid bristfällig kompetens inom internationalisering. Sverige och Finland är två geografiska marknader som uppvisar stora likheter och som presenterat i avsnitt 4.4.3.1.3. *Sociala aspekter i Finland* är företagsklimatet i länderna likartade. Avvikelser som utpekats är bland annat konflikthantering och beslutsfattande samt att Finlands näringsliv är mer formellt. Westerlund (2021) menar att finländare fattar beslut snabbare och hanterar konflikter direkt till skillnad från svenskar.

Nya strategier för möten med kunder och andra parter i näringskedjan kan krävas då Weckman (2022) förklarar att möteskulturen skiljer sig i Finland. En strukturerad agenda krävs där uppföljning och nästa steg framgent är essentiella moment som ska vara tydligt förberedda innan mötet. Vidare är det även viktigt att visa sig vara driven av resultat och handlingar. (Weckman, 2022).

Som nämnt i avsnitt 4.4.3.1.1. *Politiska aspekter i Finland* uppvisar Finland en öppenhet för internationella företag och i synnerhet genomsyras näringslivet av svenskägda företag. Vad som kan sänka inträdesbarriärer ytterligare är att svenska varor och tjänster är så pass integrerade i finsk kultur att befolkningen inte reflekterar över just svenska produkterna som internationella. Inträdesbarriärer för ett plattformsföretag som vill digitalisera en bransch kan emellertid försvåras då finländare inte anses vara

*early adopters* i lika hög grad som svenskar. Det är å andra sidan en skiljaktighet som minskar i takt med en växande entreprenöriell anda, vilket sänker barriären framgent och ger större likhet till hemmamarknaden. (Weckman, 2022).

Som nämnt i avsnitt 4.4.3.1.3. *Sociala aspekter i Finland* är svenska ett officiellt språk i Finland som exempelvis går att tillämpa vid statlig kommunikation. Trots att *Språkambassadörerna* (2021) påvisar en större öppenhet för svenskundervisningens användbarhet och en mindre motvilja för så kallad *tvångssvenska* så är det enbart 5 % av befolkningen som talar svenska som modersmål. Weckman (2022) menar att språket utgör den största utmaningen vid en marknadsutveckling från Sverige till Finland och att språklig anpassning av produkter är särskilt mödosam.

Rekommendationen som ges är att anställa lokal kompetens och som nämnt i avsnitt 4.4.2.2.1. *Inträdesbarriärer i Danmark* utgör detta höjda inträdesbarriärer. Beträffande språklig anpassning av produkten tydliggörs det i avsnittet att det inte är en resurskrävande process för fallföretaget. Det är dessutom en utveckling som behöver ske även på hemmamarknaden och den underliggande teknologin är redan färdigställd, vilket är den tidskrävande processen.

Beträffande tillgång till distributionskanaler som lyfts fram som centrala i avsnitt 3.6.1. *Inträdesbarriärer* så är motsvarande sociala medier och sökmotoroptimering även tillgängliga i Finland. Jämfört med skandinaviska länder så har Finlands befolkning en hög närvaro på sociala medier. Som tabell 21 visar har 93 % av landets befolkning en *Facebook*-ägd\* social media, vilket är högre än samtliga skandinaviska länder. (*AudienceProject*, 2020).

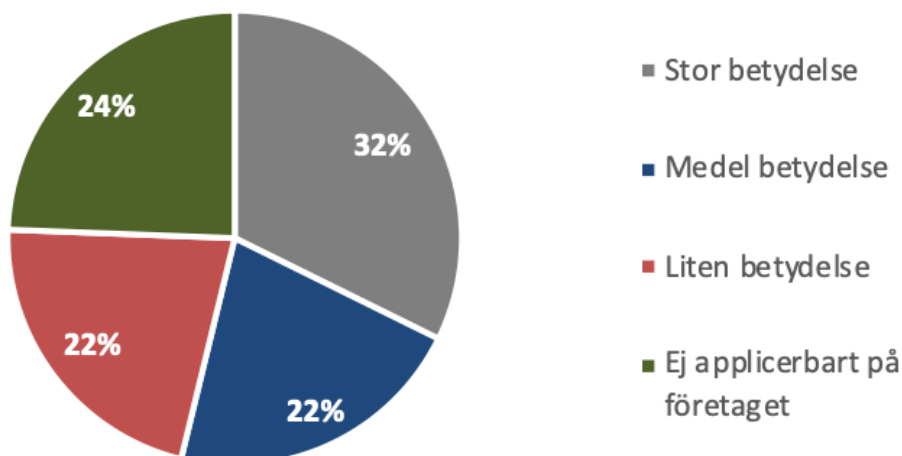
*Tabell 21 presenterar befolkningsandel som tillämpar en Facebook-ägd\* social media. (AudienceProject, 2020).*

Använder en Facebook-ägd* social media	2020
Danmark	82%
Finland	93%
Norge	88%
Sverige	87%

\*Facebook-ägd social media definieras i denna undersökning som Facebook, Instagram och WhatsApp.

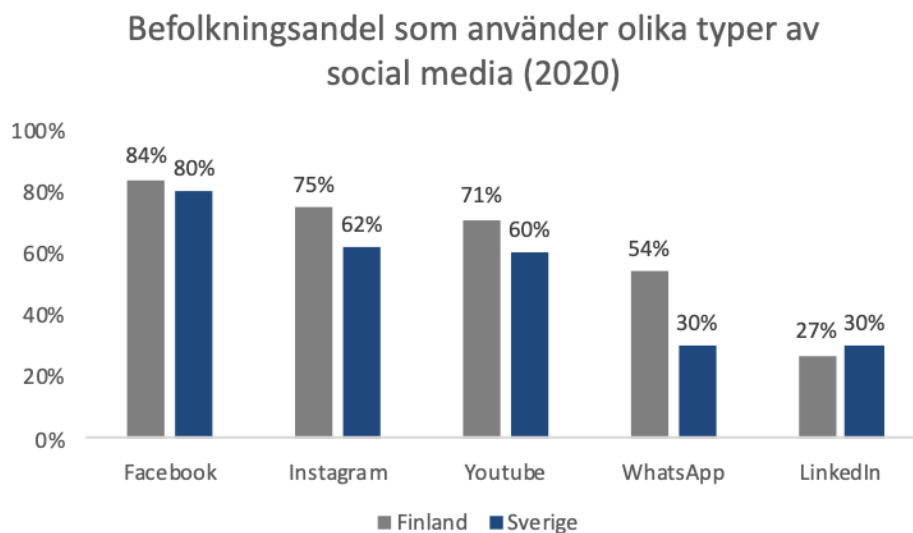
Generellt påverkar digitaliseringen strategier som tillämpas vid distribution av tjänster inom informations- och kommunikationstjänster (IKT) i Finland. Som figur 27 demonstrerar uppskattar Statistikcentralen (2021b) att en majoritet om cirka 54 % anser att digitaliseringen har en stor eller medelstor betydelse för distribution av deras tjänster, varav 32 % anser att betydelsen är stor. Omkring 24 % anser inte att digitaliseringens betydelse är applicerbar för företagets strategier kring distributionskanaler.

### Digitaliserings betydelse vid distribution av tjänster



Figur 27 beskriver andel av företag inom information- och kommunikationstjänster i Finland som anser att digitaliseringen har stor, medel eller liten betydelse för distribution av tjänster. (Statistikcentralen, 2021b).

Finlands befolkning uppvisar en motsvarande användning av typer av sociala medier som hemmamarknaden. Som figur 28 illustrerar är *Facebook* den mest använda sociala medien i både Finland och Sverige där 84 % av finländarna och 80 % av svenskarna tillämpar Facebook. Fallföretaget har bland annat tillämpat medierna Facebook, *Instagram* och *LinkedIn* i marknadsföring där Finland uppvisar likartad användning som hemmamarknaden. Den främsta skillnaden mellan länderna är att fler finländare använder *Whatsapp*, strax över hälften av befolkningen jämfört med 30 % av svenskarna. (AudienceProject, 2020).



Figur 28 illustrerar befolkningsandel i Finland och Sverige som tillämpar sociala medier efter typ av social media. (AudienceProject, 2020).

Avsnitt 4.4.2.2.1. *Inträdesbarriärer i Danmark* redogör för relationsmarknadsföring som en central distributionskanal för fallföretaget. Som Cornelius (2022c) klargör saknar MyGizmo kontaktnät samt marknadskännedom i Finland och ämnar bygga upp en kundbas genom

referenskunder. Såväl kundlojalitet som varumärkeskänedom behöver etableras på den geografiska målmarknaden, vilket enligt Porter (1979) utgör förhöjda inträdesbarriärer. Weckman (2022) menar att nyckeln till framgångsrikt nätverkande för svenska företag i Finland är väldefinierade, genomförbara mål, kring hur tillförlitlighet ska samverka med kunder och andra intressenter.

Som Nicander (2022) understryker är det en förutsättning att molnbaserade ekonomisystem med bokföringstjänster erbjuds på den geografiska målmarknaden. *Visma* är en nyckelpartner på hemmamarknaden som agerar eftersystem till MyGizmo. Mjukvarubolaget har även en utbredd verksamhet i Finland genom flertalet innehav som ägs av dotterbolaget *Visma Finland Holding OY*. Bokfört värde på finska innehav uppgår till cirka 405 MEUR (omkring 4 173 MSEK), vilket är något lägre än bokfört värde för svenska innehav som uppgår till 5 747 MSEK och motsvarande datapunkt för Danmark som är 6 243 MSEK. De nordiska länderna Norge, Sverige, Finland och Danmark är huvudmarknader för *Visma*. Verksamheten i Finland är något mindre utbredd jämfört med hemmamarknaden avseende intäkter. Som visar i figur 20 i avsnitt 4.4.2.2.1. *Inträdesbarriärer i Danmark* har både Finland och Danmark varsin andel om 13 % av intäkterna år 2021, jämfört med hemmamarknaden som utgör 19 % av intäkterna. Precis som i övriga Norden expanderar verksamheten i Finland genom företagsförvärv där *Visma* under 2021 förvärvat ett teknikbolag inom *HR* och löneadministration samt ett *SaaS*-bolag inom utgiftshantering. (Visma, 2022c).

Likt hemmamarknaden, Norge och Nederländerna erbjuds *Visma eAccounting* i Finland, till skillnad från den geografiska målmarknaden Danmark. *Visma eAccounting* har omkring 150 000 kunder i de fyra länderna och erbjuder digitala tjänster inom bokföring och redovisning med små bolag som primär målgrupp. (Visma, 2022d).

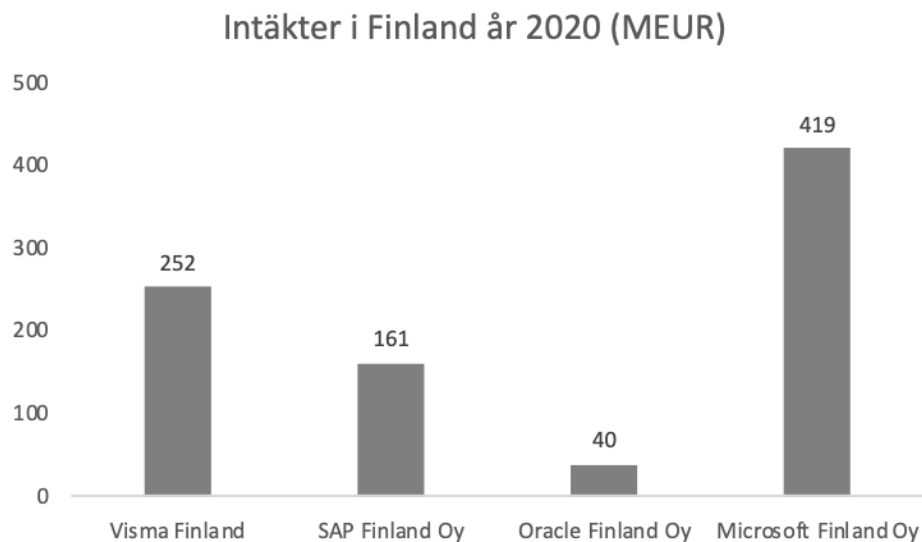
Som i Danmark och hemmamarknaden består den finska marknaden för molnbaserade ekonomisystem dels av ett internationellt segment av större spelare, dels av ett lokalt segment av mindre spelare (Visma, 2022c). Avsnitt 4.4.2.2.1. *Inträdesbarriärer i Danmark* klargör att större spelare

utgörs av *Microsoft*, *Oracle* och *SAP*, vilka erbjuder mjukvaruplattformar med ett helhetserbjudande.

*SAP* opererar i Finland genom dotterbolagen *AppGyver Oy* samt *SAP Finland Oy* och erbjuder bland annat *ERP*-verktyget *SAP S/HANA Cloud*. Systemet inriktar sig mot små och medelstora företag och innefattar exempelvis funktioner inom bokföring och ekonomi. (SAP, 2022a). Även *Oracle* erbjuder ett likartat system inom *ERP* kallat *Oracle Fusion Cloud Financials* med en plattformslösning inom bland annat bokföring och redovisning (Oracle, 2022). I Finland verkar *Oracle* genom dotterbolagen *Oracle Finland OY*, *Sun Microsystems OY* och *Innobase OY* (Securities and Exchange Commission, 2017). *Microsoft* verkar i Finland genom dotterbolaget *Microsoft Oy* (Microsoft, 2022e) och beträffande molnbaserade lösningar för tjänster inom bokföring erbjuds *Microsoft Dynamics 365* and *Microsoft Dynamics GP*, vilka presenteras närmare i avsnitt 4.4.2.2.1. *Inträdesbarriärer i Danmark*. Som nämnt i avsnittet erbjuds även den enklare, kostnadsfria programvaran *Express Accounts* såväl som substitutet *Microsoft Excel*. (Microsoft, 2022b, 2022c, 2022d, 2022f).

Figur 29 visar 2020 års intäkter i Finland för *Visma* i relation till det större, internationella segmentet av konkurrenter. *Microsoft Finland Oy* har en stor marknadsandel i Finland och omsatte cirka 419 MEUR år 2020, följd av *Vismas* intäkter i Finland om 252 MEUR. Därefter kommer *SAP Finland* som genererade 161 MEUR i omsättning samma år och till sist *Oracle Finland Oy* med en omsättning om 40 MEUR.





Figur 29 presenterar intäkter i Finland för det ena segmentet av konkurrenter till mjukvarubolaget Visma år 2020. (Visma, 2022d; Finder, 2021a, 2021b, 2021c). Segmentet utgörs av större internationella spelare som erbjuder en heltäckande mjukvaruplattform.

#### 4.4.3.2.2. Leverantörernas förhandlingsstyrka i Finland

Även i Finland erbjuder *Amazon Web Services* sina tjänster som en *host* för servrar (Amazon, 2021). Det innebär att fallföretaget kan fortsätta tillämpa sin befintliga leverantör av *server host* vid en marknadsutveckling till Finland. Som Nicander (2022) påpekat tidigare finns det ingen personlig relation med större företag som *Amazon* utan fallföretaget tar del av samma erbjudanden som finns tillgängliga för allmänheten. Således finns det inga tecken på en förändrad förhandlingsstyrka gällande leverantör av *webhosting*.

Avsnitt 4.4.2.2.2. *Leverantörernas förhandlingsstyrka i Danmark* uppdagar att en marknadsutveckling och företagstillväxt kräver en ny leverantör av *CRM*-system. Ett exempel som ges på en lämplig kandidat är *Hubspot* som även erbjuder tjänster i Finland inom de efterfrågade funktionerna sälj, marknadsföring och kundrelationshantering. (Hubspot, 2022c). Som avsnittet belyser är *Hubspot* en global spelare som har låg

kundkoncentration med över 135 000 kunder i mer än 120 länder, en faktor som indikerar en hög förhandlingsstyrka hos leverantörer.

#### 4.4.3.2.3. Kundernas förhandlingsstyrka i Finland

Som tidigare nämnt i avsnitt 4.4.2.2.3. *Kundernas förhandlingsstyrka i Danmark* så är marknaden fragmenterad i och med att målgruppen utgörs av små och medelstora företag. Den låga kundkoncentrationen i fallföretagets kundbas medför en sänkt förhandlingsstyrka hos kunderna.

Precis som i Danmark är småföretagande ett genomgående fenomen även i det finska näringslivet, där 99 % av företagen har färre än 50 stycken anställda (4.4.3.1.2. *Ekonomiska aspekter i Finland*). Dessa siffror gäller även för specifikt byggbranschen i Finland. Som redovisat i figur 23 (4.4.3.1.2. *Ekonomiska aspekter i Finland*) har en övervägande majoritet om 92 % av företagen dessutom färre än tio anställda, vilket Therése Thard (2022) tidigare lyft fram som den mest gynnsamma kunden.

I relation till Sverige ser kundkoncentrationen i Finland likartad ut. Enligt tabell 22 uppgår byggverksamheten med färre än 50 anställda till ungefär 42 000 företag. I Sverige är motsvarande antal runt 44 000, vilket illustreras i tabell 17 (4.4.2.2.3. *Kundernas förhandlingsstyrka i Danmark*). Omkring 84 % av finska företag i byggindustrin i intervallet 0-49 anställda har färre än fem anställda, i Sverige ligger snittet på 70 % (4.4.2.2.3. *Kundernas förhandlingsstyrka i Danmark, tabell 17*). Utifrån datainsamlingen kan kundernas förhandlingsstyrka i Finland anses som lika med den i Sverige och därmed vara låg.

*Tabell 22 illustrerar antalet företag inom finsk bygg- och anläggningsverksamhet med antalet anställda under 50 (Statistikcentralen, 2020b).*

Företagets storlek	Byggande av hus	Anläggningsarbeten	Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet	Totalt bygg
0-4 anställda	15 769	1 566	18 180	35 515
5-9 anställda	1 382	139	1 954	3 475
10-19 anställda	764	91	1 160	2 015
20-49 anställda	391	69	571	1 031
<b>Totalt</b>	<b>18 421</b>	<b>1 908</b>	<b>22 046</b>	<b>42 375</b>
<i>Andel anställda &lt; 5</i>	<i>85,6%</i>	<i>82,1%</i>	<i>82,5%</i>	<i>83,8%</i>

#### 4.4.3.2.4. Hot från substitut i Finland

Likt i Danmark går utvecklingen i Finland mot mer digital företagsrapportering, enligt Freja Söderblom (2020). Motivet för digital rapportering av finansiella rapporter är att skapa tillförlitlig finansiell information. Digital rapportering berör både den privata och den offentliga sektorn och har gjort det möjligt att rapportera digitalt från och med 2020. Söderblom lyfter fram att *Finansministeriet* i Finland har sammanställt *Kommunikationsprogrammet*, ett program för utveckling av informationsförsörjning och statistikföring av kommuners ekonomiuppgifter (Finansministeriet, 2022). Syftet med Kommunikationsprogrammet är att automatisera ekonomirapporteringen genom digital datainsamling och som tidigare nämnt i avsnitt 4.4.3.1.1. *Politiska aspekter i Finland* så finns ett gemensamt europeiskt rapporteringssystem *European Single Electronic Format (ESEF)* som börsnoterade företag ska ha kunnat använda sig av från 2020.

Flertalet indikationer tyder på att hotet från substitut är lågt. Situationen i Finland är likartad situationen i Danmark och Sverige gällande substitut till MyGizmo. Som tidigare nämnts i 4.4.2.2.4. *Hot från substitut i Danmark* så råder inga skäl till att återvända till manuella metoder eftersom det hade varit ett steg tillbaka i den digitala utvecklingen och ett steg tillbaka inom effektivisering av arbete.

#### 4.4.3.2.5. Befintlig konkurrens i Finland

Enligt *European Construction Sector Observatory* (2021) går den finska byggbranschen, likt övriga Norden, mot att bli mer digital. Bland annat finns en ideell förening, *KIRA Hub*, som fungerar som katalysator för hållbar digitalisering inom byggbranschen. Målet med plattformen är att samla idéer, mål och perspektiv som driver byggbranschen mot hållbarhet och

digitalisering. Genom att sammanföra offentliga och privata aktörer på marknaden har KIRA Hub gjort Finland till en frontfigur i arbetet mot digitala tekniker i byggmiljöer (European Construction Sector Observatory, 2021). Även om de digitala teknikerna i fråga inte syftar särskilt på digitalisering i projektplanering eller tidrapportering så är det förutsatt att det inkluderas med ökad digitalisering i byggbranschen.

*AddMobile*, numera under namnet *Infobric*, utvecklar digitala tjänster för service- och byggföretag med stor kundbas i bygg- och anläggningsbranschen. Företagets plattform *AddMobile Toolbox* erbjuder liknande produkter som *MyGizmo*, bland annat projekthantering, tidrapportering, verktygshantering och arbetsorder med bas i Sverige (Infobric, 2021). Företaget tog steget in på finska marknaden 2017 när ett av Finlands ledande företag för betongtransporter la en order på *AddMobiles* transporthanteringssystem (Infobric Workorder, 2017). *AddMobile* förvärvades av *Infobric Group* under 2021, vilket är ett av Nordens ledande *SaaS*-bolag för resurseffektiva och socialt hållbara arbetsplatser. Motivet för *Infobric Group* var att kunna bredda sitt erbjudande med tjänster inom projekthantering och således bli en ledande partner för digitalisering inom samhällsbyggnadssektorn (Infobric, 2021). I dagsläget utgörs *Infobrics* tjänste- och produktutbud i Finland av närvarospårning och åtkomstkontroll. En av produkterna, *Ease Construction*, ger en överblick över underleverantörerna som arbetar på byggarbetsplatsen och låter användaren enkelt spåra avtalsrelationer. På liknande sätt som hos *MyGizmo* finns dessutom ett rapportverktyg som kan användas för att kontrollera antalet timmar som faktureras av underleverantörer. (Infobric, 2022).

Ett företag som utvecklat en liknande produkt till *MyGizmo* är *LogiNets* som producerar programvarulösningar och tjänster för personalhantering och materialkontroll. Deras mål är att digitalisera fältarbete och tillhandahålla verktyg för kunskapshantering. Kundbasen består av både byggbranschen, fastighetsskötsel samt städbranschen och i deras lösningar inkluderas bland annat arbetstidsrapportering och materialkontrollsystem (LogiNets, 2022a). *LogiNets* produkt *NOPSA* har liknande egenskaper som *MyGizmo*. Produkten inkluderar tillträdeskontroll på byggarbetsplatsen, automatisk skattedeklaration, tidrapportering och platsdagbok (LogiNets,

2022b). Arbetstimmar går enkelt att registrera på en mobil enhet, sammankopplat med GPS, och kan användas för löneutbetalningar och fakturering (LogiNets, 2022c). Som tidigare nämnts i avsnitt 4.4.3.1.6. *Legala aspekter i Finland* så måste huvudentreprenören, enligt arbetskyddslagen, på byggarbetsplatsen veta vilka som finns på plats på arbetsplatsen och föra en förteckning för dessa. Med Nopsas passersystem kan kraven på byggarbetsplatsen enkelt uppfyllas samt insamling av personuppgifter ske smidigt.

*Congrid*, en del av *SmartCraft Group* sen 2020, är ännu en potentiell konkurrent till *MyGizmo*. Förutom *Congrid* så ingår även *Bygget* i koncernen *SmartCraft Group* sedan 2018, som är en av de större konkurrenterna till *MyGizmo* på hemmarknaden i Sverige (Therése Thard, 2022). *Congrid* har verkat på den finska marknaden sedan 2013 och startades av två byggarbetare. Syftet var att ersätta användningen av manuella verktyg såsom papper och penna vid hantering av kvalitet på byggarbetsplatsen med effektivare verktyg (*Congrid*, 2022a). Företaget kan liknas med ett systerföretag till *Bygget* som är verksamt i Sverige men än så länge inte i Finland.

*Congrid* erbjuder flertalet produkter, från Att-göra-listor till 3D-visare av byggplatsen. Den produkt som främst motsvarar *MyGizmos* erbjudande är *Byggarbetsplatsdagboken*. I *Byggarbetsplatsdagboken* kan dagen sammanfattas med anteckningar för att få en överskådlig bild av dagliga sysslor samt insamling ske av kvalitetsinspektioner och säkerhetsdokumentation som utförts på arbetsplatsen. Projektledarens kommentarer och ytterligare information om projektet finns tillgängligt samt tidsstämplar för att kontrollera när loggen har godkänts. Förutom *Byggarbetsplatsdagboken* erbjuds även *CongridLITE* som har fokus på informationsutbytet mellan alla parter involverade i projektet. (*Congrid*, 2022b).

Sammanfattningsvis kan den befintliga konkurrensen i Finland anses som medel till medelhög då det verkar liknande konkurrenter på marknaden. Av de existerande konkurrenterna har många högre fokus på digitala verktyg såsom 3D-kartor och digitala ritningar. Konkurrenterna har emellertid någon

form av tidrapportering och projekthantering inkluderad, alternativt i en ytterligare produkt som erbjuder detta. Marknaden består av konkurrenter som erbjuder flertalet olika produkter, varav tidrapportering och administration ingår i någon av produkterna. Således erbjuder konkurrenterna liknande tjänster som MyGizmo, men erbjuder dessutom ytterligare funktioner som MyGizmo inte besitter i dagsläget.



## 5. Analys

I det analytiska kapitlet presenteras initialt enskilda analyser för respektive geografisk målmarknad, följt av en komparativ studie sinsemellan marknader. Analysen är uppdelad i två avsnitt, vilka berör teoretiska ramverk som applicerats på länderna i det empiriska kapitlet. Det första avsnittet presenterar en analys av relevanta aspekter inom *PESTEL* och det andra avsnittet behandlar modellen *Porter's Five Forces*.

### 5.1. PESTEL

I följande kapitel analyseras datainsamlingen och resultatet i det empiriska avsnittet som berör det teoretiska ramverket *PESTEL*. Inledningsvis sammanfattas relevanta analyser som är utmärkande i respektive geografisk målmarknad separat. Analysen mynnar ut i en komparativ studie som ämnar jämföra ländernas attraktivitet och potential för marknadsutveckling avseende fallföretagets produkterbjudande.

#### 5.1.1. Danmark

Danmark har valts ut som en geografisk målmarknad till följd av en hög prestation inom dimensionerna digitalisering och moral. Således framkommer gynnsamma aspekter inom politiska och teknologiska perspektiv av ramverket, vilka är förutsättningar för produktens etablering på marknaden. Danmark är ett digitaliserat land med låg korruption och näringslivet uppvisar en öppenhet mot svenskägda företag, vilka ser hög tillväxttakt i jämförelse mot inhemska företag. Byggsektorn karaktäriseras av småföretagande och fallföretagets målgrupp demonstrerar en synnerligen gynnsam tillväxt i relation till den övergripande byggsektorn samt landets ekonomi. Sammantaget är grundläggande kriterier för produktens funktion och genomslag i landet uppfyllda och vidare analyseras relevanta skillnader och likheter mot hemmamarknaden som kan ge fördel eller missgynna landet som potentiell geografisk målmarknad.

Befolkningen i Danmark uppvisar en liten men genomgående högre tillämpning av digitala verktyg, vilket indikerar en något högre kompetens



inom och tillgång till digitala verktyg. Det kan medföra en underlättad integration av MyGizmos digitala produktplattform i verksamheter. Mer framträdande skillnader framkommer inom sociala perspektiv där den danska affärskulturen karaktäriseras av ett högre fokus på pris, affär och förhandling. Det kan kräva en hög kompetens inom lokala förhandlingsstrategier för att fallföretaget ska lyckas inom försäljning och att utforma affärsrelationer. Danmark har emellertid omfattande kulturella likheter som gynnar etableringen av affärsrelationer och språkliga likheter som i synnerhet medför fördelar bortom geografisk närhet. Kommunikation på skandinaviska språk är att föredra i den utsträckning alla parter förstår varandra. Trots den språkliga närheten är det relevantt att säkerställa att anställda med ansvarsuppgifter mot Danmark förstår danska och kan sköta kommunikation på skandinaviska språk. Det krävs likväl att motparten, såsom MyGizmos kunder eller affärspartners, på den lokala marknaden ska förstå kommunikationen och således kan en lokal kompetens som är flytande i språket vara ytterligare gynnsamt.

Legal aspekter är även relevanta att ha i åtanke vid en marknadsutveckling till Danmark. Det finns en rad ekonomiska regelverk kring etablering av ett utländskt företag som blir relevanta om fallföretaget etablerar ett fast driftställe. Regelverken i Danmark liknar de svenska, vilket underlättar för marknadsutvecklingen. Precis som i Sverige är gränserna för revisionsplikt låga då många företag väljer att revidera framför alternativet *Extended Review*, vilket talar för att MyGizmos applikationen kan fylla en stor funktion.

### 5.1.2. Finland

Även Finland har valts som geografisk målmarknad i och med landets höga prestation inom dimensionerna digitalisering och nationell moral. Följaktligen medför empiriska studier av politiska och teknologiska perspektiv inom *PESTEL*, vilka utgör avgörande kriterier för MyGizmos marknadsutveckling, gynnsamma resultat. Vidare underlättas fallföretagets etablering i Finland av landets öppenhet mot utländska, och i synnerhet svenska, företag. Sverige har såväl ett gott rykte som en betydelsefull och växande roll i Finland, där svenska företag genererar strax över 18 % av omsättningen i finskt näringsliv. Dessutom präglas byggverksamheten av

småföretagande och en stabil, attraktiv marknadstillväxt i relation till den nationella ekonomin. Sålunda identifieras gynnsamma förutsättningar för en växande, potentiell kundbas för MyGizmo i Finland. Den övergripande bedömningen är att marknaden uppfyller essentiella kriterier för produktens funktion och framgång. Således analyseras framgent relevanta likheter och skillnader gentemot hemmamarknaden, vilka kan agera fördel eller nackdel vid marknadsutveckling i landet.

Vid jämförelse med hemmamarknaden angående internetanvändning samt nätuppkoppling är skillnaderna försumbara mellan länderna. Nätuppkoppling utgör en grundläggande förutsättning för produktens funktion och en hög internetanvändning indikerar bland annat en effektiv integrationen av produkten bland anställda med hög kompetens inom IT. Institutionerna i Finland är stabila, vilket ur ett företagsperspektiv är betryggande då marknaden är motståndskraftig mot oförutsägbara händelser. Den finns en stor öppenhet mot utländska investeringar där Sverige redan representerar en stor del, vilket kan betyda att tröskeln för svenska företag att ta sig in på finska marknaden är liten.

Faktorer som skiljer marknaderna ifrån varandra återfinns främst inom de sociala aspekterna. Även om den finska företagskulturen uppvisar betydande likheter till svensk affärskultur så råder språkliga barriärer som skulle kunna innebära en utmaning för MyGizmo. Den finska befolkningen anses vara mindre adaptiva för innovation än svenskarna, vilket potentiellt kan försvåra MyGizmos etablering. Å andra sidan står landet högt i digitaliseringsmätningar och bör således inte utgöra ett problem i fallföretagets etablering. Inom kulturella perspektiv framträder olikheter mellan länderna som gestaltar sig inom planering och beslutsfattande, vilket talar för att projektplanering utformas på annorlunda sätt än på hemmamarknaden. Det kan således krävas en produktutveckling där en finsk version av produkten utformas efter ett spontant, individuellt planerande och snabba beslutsprocesser. Potentiellt kan kundvärdet som fallföretaget tillför i verksamheter behöva påvisas mer för finska kunder då projektplanering är en spontan process. Eftersom att effektivitet förordas i det finska näringslivet kan exempelvis produktens påverkan på effektivitet i form av intjänad arbetstid särskilt understrykas vid kundmöten. Vidare har

synen på det svenska språket historiskt sett varit negativ till följd av obligatorisk svenskundervisning. Utvecklingen går emellertid mot en mer neutral attityd men tillämpning av det svenska språket mot externa parter i det finska näringslivet riskerar att leda till missförstånd och negativ attityd.

De legala aspekterna i Finland innefattar en hög grad av kontroll på arbetsplatser, vilket talar för att fallföretagets produkt kan underlätta för att uppnå ett mer strukturerat arbete. I såväl Finland som i Sverige är revisionsgränser låga vilket innebär en administrativ börda för småföretag. Den internationella lagstiftningen och standarder inom revision influerar kraven den finska lagstiftningen samt för revisionsplikt. Många små företag tvingas till revision i slutändan, vilket medför att uppstyrning av administration kan underlätta och MyGizmos produkt kan då tillföra värde.

### 5.1.3. Komparativ studie

Danmark och Finland har båda valts ut som geografiska målmarknader till följd av en hög prestation inom dimensionerna digitalisering och moral. Således uppvisar politiska och teknologiska perspektiv likartade, gynnsamma aspekter för marknadsutveckling. Vidare uppvisar den ekonomiska delen av ramverket en motsvarande storlek på målgruppen avseende omsättning samt historiskt marknadstillväxt i de båda länderna som överpresterar ländernas BNP-tillväxt. Dessutom har länderna en likartad branschstruktur som genomsyras av småföretagande där 99 % av företagen utgörs av små och medelstora företag. En annan likhet mellan länderna är att Sverige har en betydande närvaro i näringslivet. Framförallt i Finland redovisas ett signifikant högre antal svenskägda företag än i Danmark år 2018, 4 382 jämfört med 1 609 stycken. Sammantaget har båda länderna grundläggande förutsättningar för en marknadsutveckling med en hög digitalisering och nationell moral i kombination med en attraktiv målgrupp och en öppenhet mot svenskt näringsliv.

Skillnader i den komparativa studien framkommer främst inom sociala aspekter där språkliga och kulturella skillnader beträffande arbetskultur framträder. Gynnsamma fördelar med språkliga likheter betonas i båda länderna. Likheten skiljer sig emellertid där en liten andel om 5 % av den finska befolkningen har samma modersmål som hemmamarknaden. I Danmark är det istället möjligt att sköta kommunikation på danska och svenska med den större delen av befolkningen, i den mån alla parter förstår varandra. I Finland kan således fullständig kommunikation på modersmålet ske med en liten andel av befolkningen medan kommunikation i någon mån på modersmålet kan ske med merparten av den danska marknaden. För att erhålla en optimal kommunikation med merparten av befolkningen krävs sammanfattningsvis resurser med kompetens i det lokala språket på båda geografiska målmarknader.

Trots genomgående likheter till hemmamarknaden är affärskulturen en avgörande faktor som skiljer länderna från Sverige. Båda länderna skiljer sig från det konsensus-drivna, svenska näringslivet och räds inte för konflikter, vilket framförallt medför effektiva beslutsprocesser. Vidare lyfts Finlands företagsklimat fram som mer formellt och näringslivet i Danmark

som mer hierarkiskt. Således kan nya former av affärsrelationer behöva formas i båda länderna, till skillnad från befintliga informella kundrelationer på hemmamarknaden. Såväl Finland som Danmark uppvisar ytterligare relevanta marknadsspecifika faktorer som kan kräva nya försäljningsstrategier såsom lägre mottaglighet för innovation bland finländare och högre fokus på prissättning i Danmark. Sammantaget råder såväl språkliga som kulturella skillnader på respektive marknad, vilka motiverar lokal resursanskaffning av kompetens inom det lokala språket och affärskulturen.

Angående legala aspekter i länderna finns det såväl gemensamma nämnare som skiljaktigheter. Viktigt att ta i beaktning är vad det skulle innebära med ett fast driftställe på marknaden då lagstiftning inte är identisk. I Finland råder ett kontrollfokus på byggplatser, vilket inte framgår lika starkt i Danmark. Ett kontrollfokus kan innebära både utmaningar och anpassningar för MyGizmo. Generellt sett har de båda länderna inklusive hemmamarknaden låga gränser för revisionsplikt, där både finska och danska småföretag ändå väljer revision framför alternativet att inte revidera, vilket gör att utgångsläget på båda marknaderna ser lika ut.

Sammanfattningsvis erbjuder både Danmark och Finland grundläggande och vidare attraktiva förutsättningar för marknadsutveckling av fallföretaget. Trots att skillnader råder uppvisar länderna överlag betydande likheter till varandra och Sverige, vilket resulterar i att båda kvalificerar som lämpliga geografiska målmarknader ur en makro-miljösynvinkel. I nästkommande kapitel utreds ländernas attraktivitet beträffande det konkurrensmässiga landskapet.

## 5.2 Porter's Five Forces

Följande kapitel analyserar framträdande och signifikanta empiriska resultat som samlats in genom det teoretiska ramverket *Porter's Five Forces*. I likhet med avsnitt 5.1. *PESTEL* inleds kapitlet med en enskild analys av såväl Danmark som Finland. Avslutningsvis presenteras en komparativ studie av de geografiska målmarknaderna. Jämförelsen syftar till att belysa

relevanta skillnader som medför att ett land är mer kvalificerat och gynnsamt för marknadsutveckling framgent.

### 5.2.1. Danmark

Vid analys av Danmark genom det teoretiska ramverket *Porter's Five Forces* framkommer det främst relevanta aspekter inom inträdesbarriärer. Som uppdagat i avsnittet är skillnader inom affärskultur en central aspekt som kan sänka fallföretagets stordriftsfördelar. Nya affärsrelationer och försäljningsstrategier behöver utformas för att ackommodera ett annat affärsfokus. Exempelvis är det relevantt att fokusera på förhandling och att rätt person kontaktas vid kundanskaffning samt anknytande av övriga affärsrelationer. En språklig översättning av produkten är ingen resurskrävande process framgent utan språkliga barriärer framkommer främst vid hantering av kundrelationer och kommunikation med andra affärspartner. Således indikerar *Porter's Five Forces* motsvarande resultat som det teoretiska ramverket *PESTEL* i avsnitt 5.1.1. *Danmark*. Det innebär att oavsett om det råder gynnsamma sociala likheter till hemmamarknaden beträffande språk och affärskultur så krävs kompetens inom det lokala språket och kompetensutveckling inom danskt företagsklimat för att framgångsrikt etablera MyGizmo i Danmark.

Resultatet beträffande kulturella och språkliga aspekter är särskilt aktuellt vid analys av relationsmarknadsföring, vilket är en värdefull distributionskanal för MyGizmo som ger upphov till lukrativ referensmarknadsföring. Till att börja med är det relevantt att kunna kommunicera och möta affärskulturen effektivt för att möjliggöra anskaffning av initiala referenskunder. Det är vidare väsentligt med lokal kompetens som säkerställer kundnöjdhet vid etablering av varumärkeskännedom och för att kunder ska rekommendera MyGizmo till branschkollegor.

Dessutom är det essentiellt att MyGizmo har möjlighet att utnyttja övriga distributionskanaler som finns att tillgå på den danska marknaden för att kunna nå ut till såväl referenskunder som senare kunder. Den empiriska studien visar på att befintliga marknadsföringsstrategier inom sociala medier är en marknadsföringskanal som effektivt kan appliceras även i Danmark,

vilket medför sänkta inträdesbarriärer. Små och medelstora företag uppvisar likartad tillämpning av sociala medier i Sverige och Danmark. Beträffande specifikt den danska byggbranschen så uppskattas merparten av sektorn applicera sociala medier i arbetet, vilket understryker marknadsföringskanalens potential.

Molnbaserade ekonomisystem som agerar eftersystem till fallföretaget såsom *Visma* erbjuds även på den danska marknaden. Sverige är en något större marknad än Danmark avseende intäkter, men det centrala är att relevanta tjänster inom bokföring finns att tillgå. Även leverantörer av *webhosting* och *CRM*-system är tillgängliga i Danmark. Leverantörer och eftersystem utgörs huvudsakligen av större aktörer med låg kundkoncentration och allmänna, opersonliga affärsrelationer till kunder som MyGizmo, där det inte finns indikationer på att förhandlingsstyrkan skulle skilja sig från hemmamarknaden.

Fallföretaget verkar på en fragmenterad marknad där kunderna utgörs av små och medelstora företag. Oavsett om kundbasen är i Danmark eller Sverige så har kunderna inte en hög förhandlingsstyrka, vilket är positivt för MyGizmos etablering. Digital företagsrapportering har ökat i Danmark med mål om att eliminera bördan av att redovisa manuellt. Ett lågt hot från substitut har identifierats då alternativen som det ser ut i nuläget skulle vara att använda sig av manuella metoder, vilket anses vara ett steg bakåt från den digitala utvecklingen. Det uppfattas inte som ett aktuellt scenario i dagsläget och således är situationen kring substitut gynnsam för fallföretaget på såväl den danska som svenska marknaden.

En trend inom digitalisering av byggbranschen har gjort att flera konkurrenter redan verkar på danska marknaden. *EG* eller *EG One* som är specifikt riktat till hantverkare möjliggör övervakning av projekt samt tidrapportering. En aspekt som gynnar MyGizmo gentemot *EG* är fallföretagets nisch mot en sektor medan *EG* riktar sig till flertalet industrier. MyGizmo kan således applicera sin spetskompetens inom hantverksindustrin vid positionering. *Byggeprojekt* erbjuder ett digitalt projektverktyg men utgör inte en huvudkonkurrent eftersom att kundbasen verkar i ett annat segment. Till sist studerar det empiriska kapitlet

konkurrenten *Minuba* vars applikation är likartad till *MyGizmos* produkt. Dessutom är *Minubas* produkt även integrerad med *Visma* och *Microsoft Dynamics*, vilket dels tyder på att integration med fler eftersystem än *Visma* krävs för att *MyGizmo* ska kunna nå en så bred kundbas som möjligt. Det ger intrycket av att *Minuba* är en stark och etablerad konkurrent som redan är integrerad och synkroniserad med eftersystem på den danska marknaden.

### 5.2.2. Finland

En analys av empiriska resultat i Finland genom *Porter's Five Forces* uppklarar huvudsakligen framträdande sociala aspekter som påverkar inträdesbarriärer. Både perspektiv som höjer och sänker inträdesbarriärerna råder. Å ena sidan försvåras *MyGizmos* marknadsutveckling av att befolkningen inte är lika mottagliga för innovation. Å andra sidan är svenskt företagande så pass integrerat i den finska befolkningens kultur att varornas ursprung inte reflekteras över. Även om det finska företagsklimatet uppvisar betydande likheter till hemmamarknaden så framkommer emellertid skillnader som kräver kompetensutveckling inom den lokala affärskulturen. Bortsett från det snabbfotade och formella företagsklimatet är det högst relevant för fallföretaget att anpassa sig efter den finska möteskulturen vid utformandet av nya affärsrelationer.

Trots att omfattande språkliga likheter råder är det även fördelaktigt för *MyGizmo* att anställa kompetens inom det lokala språket. Enbart 5 % av finländarna har svenska som modersmål och trots att studier visar på en förbättrad inställning till det svenska språket så lever en negativ inställning kvar till följd av obligatorisk svenskundervisning. För att uppnå en effektiv referensmarknadsföring med kundnöjdhet hos initiala referenskunder är det särskilt motiverat att säkerställa en god inställning genom att tillämpa det lokala språket i kundkommunikation.

För att effektivt nå ut till såväl initiala referenskunder som framtida övriga kunder krävs även tillgång till distributionskanaler. Finlands befolkning uppvisar en hög tillämpning av sociala medier jämfört med nordiska länder och ett likartat användningsmönster beträffande typ av kanal. Befintliga marknadsföringskanaler såsom *Facebook*, *Instagram* och *LinkedIn*



appliceras dessa även i Finland, men värt att nämna är att befolkningen tillämpar *WhatsApp* i högre grad.

Avseende molnbaserade ekonomisystem så erbjuds lämpliga tjänster inom bokföring även i Finland. Mjukvarubolaget *Visma* har en något mer utbredd verksamhet på hemmamarknaden beträffande intäkter. Tjänsten *Visma eAccounting* som erbjuds i Sverige förekommer även på den finska marknaden och således har MyGizmo redan en synkronisering med tjänsten i landet. Gällande fallföretagets leverantörer så erbjuds motsvarande tjänster som på hemmamarknaden och det framträder inga tecken på en förändring i förhandlingsstyrka.

I Finland är kundmarknaden fragmenterat och målgruppen uppvisar omfattande likheter till hemmamarknaden. Med motsvarande antal företag inom byggbranschen som i Sverige samt ett framträdande småföretagande är kundernas förhandlingsstyrka låg, vilket gynnar etablering i Finland. Även hot från substitut analyseras som lågt, vilket motsvarar förutsättningarna på hemmamarknaden. Finland ställer högre krav på ökad digital rapportering av finansiella rapporter och således utgör analoga metoder, som riktar sig bakåt i den teknologiska utvecklingen, inte ett hot från substitut.

Fokus på att utveckla digitala tekniker i finska byggmiljöer har ökat, vilket medfört att konkurrenter till MyGizmo redan bedriver verksamhet på marknaden. Tre konkurrenter har identifierats, vilka erbjuder en likartad produkt till fallföretagets. *Infobric* har expanderat från Sverige till Finland och erbjuder en produktportfölj bestående av alternativa tjänster, närvarospårning och åtkomstkontroll, vilket är till fördel för MyGizmo som kan differentiera med sitt produktutbud. Eftersom att övervakningen på byggarbetsplatser är hög i Finland kan produktutveckling krävas för att MyGizmo ska kunna konkurrera med den potentiella konkurrenten *Nopsa*. Bortsett från *platsdagboken* som liknar MyGizmos produkt har *Nopsa* ett passersystem som säkerställer att krav om övervakning på byggarbetsplatsen uppfylls.

Det största hotet på marknaden bedöms vara konkurrenten *Congrid* som ingår i samma koncern som *Bygglet*, vilket är MyGizmos största konkurrent

på hemmamarknaden. Congrids långa erfarenhet på den finska marknaden kan utgöra en utmaning för MyGizmo då konkurrenten är mer etablerad på marknaden. Förutom produkten som främst motsvarar fallföretagets plattform erbjuder Congrid även 3D-visare av arbetsplatsen samt andra produkter såsom *CongridLITE* med ett fokus på kommunikation. MyGizmo erbjuder inte fler produkter i dagsläget, vilket kan agera både fördel och nackdel. Flertalet potentiella konkurrenter erbjuder en bredare produktportfölj än MyGizmo, vilket kan försvåra ett genomslag. MyGizmo kan å andra sidan fokusera på kärnverksamheten inom sin nisch och således utmärka sig på en marknad styrd av större företag.

### 5.2.3. Komparativ studie

En komparativ studie av *Porter's Five Forces* applicerad på de geografiska målmarknaderna visar på betydelsefulla likheter till hemmamarknaden i både Finland och Danmark, vilka sänker inträdesbarriärerna. Det framkommer emellertid skillnader som gestaltar sig på olika sätt i de båda länderna avseende affärskultur och språk. För att säkerställa en kundnöjdhet hos initiala referenskunder som ger upphov till en framgångsrik relationsmarknadsföring är det relevant med kompetensutveckling inom det lokala språket och näringslivet i både Danmark och Finland.

Både Danmark och Finland har motsvarande distributionskanaler att tillgå i marknadsföringsstrategin som hemmamarknaden, vilket sänker inträdesbarriärerna. Å ena sidan uppvisar Finland en något högre tillämpning av sociala medier bland befolkningen än Danmark och hemmamarknaden. Å andra sidan beskrivs befolkningen uppvisa en lägre mottaglighet för innovation och således råder det aspekter som både gynnar och missgynnar inträdesbarriärerna i länderna. Molnbaserade ekonomisystem erbjuds i båda länderna och båda marknaderna är lika stora för eftersystemet *Visma* avseende intäkter. Däremot erbjuds tjänsten *Visma eAccounting* i både Finland och Sverige, vilken innefattar bokföringstjänster. Det gynnar Finland som målmarknad och sänker inträdesbarriärerna då en synkronisering redan etablerats till skillnad från Danmark.

Inom kundernas förhandlingsstyrka och hot från substitut ser situationen snarlik ut i de båda länderna. Kundgruppen är mer eller mindre lika stor som på hemmamarknaden och eftersom att samtliga länder uppvisar en hög digitalisering är hotet från substitut likartat lågt. Framgent framkommer ingen indikation på en bakåtsträvande utveckling inom digitalisering och således analyseras de sammantagna förutsättningarna som lika i Finland och Danmark.

Vid undersökning av nuvarande konkurrenssituation i länderna har marknaderna etablerade aktörer som verkar i samma eller liknande sektorer. I Finland råder en hög övervakning av byggarbetsplatser, vilket inte framgår lika tydligt i Danmark. Därav har flera av konkurrenterna i Finland integrerat passersystem eller närvarospårning. För hantverkare i mindre storlek är det inte tydligt huruvida närvarokontroll krävs eller ej. Det kan oavsett konstateras att MyGizmo riskerar mötas av större utmaningar i Finland om fallföretaget ämnar nå ut till bredare kundgrupp. Det kan då vara en god ide att integrera en form av passersystem i applikationen. På ett betryggande plan identifieras företag i Finland som expanderat från Sverige, däremot kan det innebära en ökad konkurrens. Ett exempel är *Congrid*, som associeras starkt med *Bygglät*, och utgör ett stort hot mot MyGizmo. Det medför att marknaden i Danmark framstår som mer attraktiv i jämförelse. I Danmark verkar emellertid företag som erbjuder specifika, snarlika erbjudanden och inriktar sig mot hantverkare. Många stora aktörer med lokala dotterbolag innebär dessutom att de båda marknaderna verkar styras av större spelare, vilket kan försvåra en marknadsutveckling av ett litet företag.

## 6. Slutsatser och reflektioner

Examensarbetets centrala slutsatser och rekommendationer framgent sammanfattas i följande kapitel. Till att börja med presenteras uppsatsens slutsatser som ämnar besvara det initiala syftet med examensarbetet. Nästkommande underrubrik behandlar generella kunskapsbidrag till akademien och fallföretaget samt förslag till potentiell framtida forskning. Slutligen ges en övergripande reflektion som berör förbättringsmöjligheter hos examensarbetet.

### 6.1. Slutsatser

Examensarbetets initiala syfte är att identifiera, beskriva och analysera den internationella marknadsutvecklingen av ett svenskt startup företag med en digital produktplattform. Examensarbetet har utfört en fallstudie på startup företaget MyGizmo och applicerat de teoretiska ramverken *Business Model Canvas* och *Produkt, Pris, Påverkan och Plats* i syfte att utreda vilka faktorer som är avgörande för affärsmodellen samt företagets erbjudande vid en marknadsutveckling. Ramverken demonstrerade att hög digitalisering, nationell moral och förekomst av molnbaserade ekonomisystem är grundläggande förutsättningar för att ett land ska uppfattas som en attraktiv, potentiell målmarknad. Dessutom uppdagas det att relationsmarknadsföring och goda kundrelationer är en värdefull tillgång på hemmamarknaden som genererat lukrativ referensmarknadsföring.

Genom en kvantitativ analys har examensarbetet presenterat en positioneringskarta som identifierade Danmark och Finland som länder med högst prestation inom dimensionerna digitalisering och nationell moral samt erbjuder molnbaserade ekonomisystem. De teoretiska ramverken *PESTEL* och *Porter's Five Forces* illustrerar att båda länderna uppvisar betydelsefulla likheter sinsemellan varandra samt till hemmamarknaden. I såväl Danmark som Finland råder genomgående attraktiva makroperspektiv och konkurrensmässiga faktorer. Examensarbetets komparativa studier mellan de geografiska målmarknaderna demonstrerar att huvudsakligen sociala aspekter beträffande affärskultur och språkliga skillnader gentemot Sverige är relevanta faktorer vid geografisk expansion. Det förekommer

sociala skillnader som gestaltar sig på olika sätt i de båda länderna men det framkommer att kompetensutveckling inom det lokala språket är essentiellt vid en marknadsutveckling till såväl Finland som Danmark.

Inträdesbarriärerna är övergripande likartade och låga i länderna och det förekommer befintliga aktörer med motsvarande produkt erbjudande som kan agera potentiella konkurrenter till MyGizmo på respektive marknader.

Sammanfattningsvis är hög digitalisering och nationell moral avgörande faktorer vid marknadsutveckling av det svenska startup företaget MyGizmo. Vid empirisk undersökning av faktorerna är Danmark och Finland fördelaktiga geografiska målmarknader som dessutom uppvisar attraktiva likheter till hemmamarknaden bortom geografisk närhet. Det förekommer emellertid sociala skillnader gentemot Sverige som kräver kompetensutveckling för en framgångsrik geografisk expansion av fallföretaget.

## 6.2. Generella kunskapsbidrag

Följande kapitel utreder kunskapsbidrag till fallföretaget samt generella kunskapsbidrag till akademien som är allmängiltiga för examensarbetets syfte. Därutöver ges förslag till potentiell fortsatt forskning inom området.

### 6.2.1. Bidrag till fallföretag

Examensarbetet har bidragit med en insikt över välkvalificerade länder i Europa för en marknadsutveckling av fallföretaget. Genom sammanställningen av index har examensarbetet bidragit till en överblick i hur potentiella länder ställer sig mot varandra inom dimensionerna digitalisering och nationell moral. Vid framtida planering för geografisk expansion kan fallföretaget förhoppningsvis tillämpa denna lista för beslut kring vilka marknader som ska prioriteras. Förhoppningen är att examensarbetet ska ge en inblick och kunskap om marknadssituationen i de två utvalda länderna och därmed underlätta för fallföretagets marknadsutveckling om de väljer någon av dessa två länder.

### 6.2.2. Bidrag till akademien

En generaliserbar slutsats i examensarbetet är att digitala produktplattformar i allmänhet gynnas av marknader som karaktäriseras av hög digitalisering och nationell moral. En hög digitalisering säkerställer att produkt erbjudandet och affärsmodellen är integrerbara med marknadens infrastruktur och att mottaglighet för ny teknologi råder. En hög nationell moral säkerställer en efterfrågan på marknaden av produktplattformar som medför transparens och digitalisering av interna affärsprocesser. Följaktligen har examensarbetet applicerat teoretiska ramverk och modeller, vilka genererat allmängiltiga kunskapsbidrag med utgångspunkt i det initiala syftet.

### 6.2.3. Framtida forskning

Framgent är det möjligt att utföra examensarbetets ramverk för motsvarande startup företag som erbjuder liknande tjänster alternativt utföra fortsatt studie av fler länder för MyGizmo. Vid en fortsatt studie för befintligt fallföretag föreslås det att nästkommande länder i rankinglistan presenterad i tabell 11 under avsnitt 4.3.1.3. *Presentation av positioneringskarta* identifieras som geografiska målmarknader och att de teoretiska ramverken *PESTEL* och *Porter's Five Forces* appliceras på motsvarande sätt.

Ur ett generaliserbart perspektiv är det även relevant att utföra motsvarande forskning för digitala plattformsföretag som verkar inom branscher. Sålunda kan vidare allmängiltiga slutsatser dras kring marknadsutveckling av digitala produktplattformar i uppstartsfasen. Applikation av de teoretiska ramverken *Business Model Canvas* och *Produkt, Pris, Påverkan och Plats* på fler fallföretag kan styrka allmängiltighet hos de essentiella dimensionerna digitalisering och nationell moral vid marknadsutveckling. Alternativt kan vidare fallstudier indikera att andra dimensioner är essentiella vid geografisk expansion av startup företag med digitala produktplattformar.

## 6.3. Reflektioner

Följande kapitel ämnar föra en reflektiv argumentation kring examensarbetets utformning och utförande. Eventuella tillkortakommanden uppdragas och förbättringsförslag ges som framkommit retrospektivt.

I arbetets empiriska kapitel råder bristfälligheter i tillgång till data och ett framträdande exempel är avsnitt 4.3.1. *Positioneringskarta*. Tillgång till mätpunkter har varierat inom dimensionernas diverse index. Således har länder exkluderats i olika mätningar, specifikt de europeiska länder som inte är medlemmar i *EU*, exempelvis Norge och Schweiz. I somliga fall har externa rapporter publicerats för dessa länder som baserats på motsvarande år. I andra fall har äldre rapporter varit tillgängliga, alternativt har likartade mätpunkter från andra källor tillämpats. Sammanfattningsvis har relevanta och heltäckande index för länder i Europa varit komplicerade att samla in, vilket medfört att kompletterande och i någon mån bristfällig data tillämpats.

Vidare har tillgången till primärdata varit bristfällig i delar av examensarbetet. Lokala aktörer på respektive målmarknader har uppvisat låga incitament till att besvara frågor och delta i intervjuer. Framförallt har primärdata insamlats genom interna intervjuer med fallföretaget och dess kunder som MyGizmo har förmedlat kontakt till.

## 7. Litteraturförteckning

Följande kapitel redogör för arbetets referenser.

Achtenhagen, Leona. 2011. *Internationalization competence of SMEs*. Jönköping: Jönköping International Business School.  
[https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2011/12/internationalization-comp\\_webb.pdf](https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2011/12/internationalization-comp_webb.pdf) (Hämtad 2022-04-12).

Amazon. 2021. Upskilling program, AWS re/Start, doubles its global presence. <https://www.aboutamazon.eu/news/aws/upskilling-program-aws-re-start-doubles-its-global-presence> (Hämtad 2022-04-25).

Amazon. 2020. *Amazon Web Services Opens New Office in Copenhagen*. <https://www.aboutamazon.eu/news/press-lounge/amazon-web-services-opens-new-office-in-copenhagen> (Hämtad 2022-04-05).

Andersson Schwarz, Jonas och Larsson, Stefan. 2019. *PLATTFORMSSAMHÄLLET - DEN DIGITALA UTVECKLINGENS POLITIK, INNOVATION OCH REGLERING*. Stockholm: Fores.  
[https://fores.se/wp-content/uploads/2018/12/Plattformssamhallet\\_WEB\\_FINAL.pdf](https://fores.se/wp-content/uploads/2018/12/Plattformssamhallet_WEB_FINAL.pdf) (Hämtad 2022-02-11).

Ansoff, H. Igor. 1956. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review* 35(5): 113-124.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bth&AN=6769323&site=eds-live&scope=site> (Hämtad 2022-05-31).

Armstrong, Gary och Kotler, Philip. 2012. *Principles of marketing*. 14. uppl. New Jersey: Pearson Education, Inc.

AudienceProject. 2020. *INSIGHTS 2020 - App & social media usage*.  
<https://www.audienceproject.com/wp->



[content/uploads/AudienceProject\\_Study\\_App\\_and\\_Social\\_Media\\_Usage\\_2020\\_pdf.pdf?x92029](#) (Hämtad 2022-04-21).

Bertlin, Jessica. 2021. *Digitaliseringens påverkan på revisionsbranschen - En kvalitativ studie hur digitaliseringen har påverkat revisionsbranschen*. Vasa: Yrkehögskolan Novia.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511745/Bertlin\\_Jessica.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511745/Bertlin_Jessica.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (Hämtad 2022-04-15).

Briox. 2022. *Välkommen till the Business Simplification Industry*.

<https://briox.se/> (Hämtad 2022-03-31).

Buhmann, Karin. 2011. *The Danish CSR Reporting Requirement: Migration of CSR-related International Norms into Companies' Self-regulation through Company Law?*. Köpenhamn: Copenhagen Business School.

[https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/57766308/karin\\_buhmann\\_the\\_danish\\_csr\\_reporting\\_requirement\\_acceptedmanuscript.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/57766308/karin_buhmann_the_danish_csr_reporting_requirement_acceptedmanuscript.pdf) (Hämtad 2022-04-06).

Business Finland. 2022. *Invest in Finland*.

<https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/invest-in-finland/invest-in-finland> (Hämtad 2022-04-15).

Business Sweden. 2018. *TJÄNSTEREVLUTIONEN - EN GLOBAL MÖJLIGHET FÖR SVERIGE OCH SVENSKA FÖRETAG*. Stockholm:

Business Sweden. <https://www.business-sweden.com/globalassets/insights/reports/trend/tjansterevolutionen.pdf> (Hämtad 2022-02-11).

Business Sweden. 2022. *Finland*. <https://www.business-sweden.com/markets/europe/finland/> (Hämtad 2022-04-15).

Byggeprojekt. 2022a. *Om oss*. <https://www.byggeprojekt.dk/sv/om-os> (Hämtad 2022-04-12).

Byggeprojekt. 2022b. *Project web*.

<https://www.byggeprojekt.dk/en/projectweb> (Hämtad 2022-04-12).

Byggföretagen. 2021. *Antal företag i byggbranschen*.

<https://byggforetagen.se/statistik/branschens-struktur/> (Hämtad 2022-04-04).

Capar, Nejat och Kotabe, Masaaki. 2003. The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies* 34: 345-355.

DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400036 (Hämtad 2022-02-13).

Carnérus, Malin och Holmberg Lotta. 2007. Avskaffning av revisionsplikt för små bolag – en teoretisk studie ur intressenternas synvinkel. Umeå:

Samhällsvetenskaplig fakultet, Umeå universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141322/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2022-04-06).

Christensen, Bent Jesper och Kowalczyk, Carsten. 2017. *Globalization - Strategies and Effects*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

DOI:10.1007/978-3-662-49502-5 (Hämtad 2022-02-13).

Congrid. 2022a. *Congrid yrityksenä*. <https://www.congrid.fi/yritys/> (Hämtad 2022-04-26).

Congrid. 2022b. *Työmaapäiväkirja*.

<https://www.congrid.fi/tyomaapaivakirja/> (Hämtad 2022-04-26).

Cornelius, Peter; investerare och styrelseledamot för MyGizmo. 2022a. Intervju 10 februari.

Cornelius, Peter; investerare och styrelseledamot för MyGizmo. 2022b. Intervju 14 mars.

Cornelius, Peter; investerare och styrelseledamot för MyGizmo. 2022c. Intervju 25 april.

Danmarks Statistik. 2019a. *Udenlandske firmaer i Danmark*.  
<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/internationale-virksomheder/udenlandske-firmaer-i-danmark> (Hämtad 2022-03-31).

Danmarks Statistik. 2019b. *Hver anden virksomhed rekrutterer via SoMe*.  
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=33402> (Hämtad 2022-04-04).

Danmarks Statistik. 2020. *Firmaer og koncerner*.  
<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/erhvervslivets-struktur/firmaer-og-koncerner> (Hämtad 2022-03-30).

Danmarks Statistik. 2021. *ITAV4: Virksomhedernes brug af hjemmesider og sociale medier (10+ ansatte) efter virksomhedsstørrelse, branche (DB07) og emner*. <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1440> (Hämtad 2022-04-04).

Danmarks Statistik. 2022a. *BYGOMS2: Omsætning i byggeri og anlæg efter branche (DB07) og arbejdets art*.  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1440> (Hämtad 2022-03-29).

Danmarks Statistik. 2022b. *NANI: Forsyningsbalance, bruttonationalprodukt (BNP), økonomisk vækst, beskæftigelse mv. efter transaktion og prisenhed*.  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1440> (Hämtad 2022-03-29).

Dansk Byggeri. 2020. *It-analyse 2019*.  
<https://www.danskindustri.dk/siteassets/di-byggeri/regler-og-vejledning/it-sikkerhed-i-virksomheden/it-analyse-spoergeskema.pdf> (Hämtad 2022-04-12).

Dansk Industri. 2019. *SMV'er er Danmarks vækstlokomotiver*.  
<https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2019/2/smver-er-danmarks-vakstlokomotiver/> (Hämtad 2022-03-30).

Diefenbach, Thomas och Todnem, Rune. 2012. *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations*. 35. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S0733-558X(2012)0000035003.

Digitaliseringsstyrelsen. 2022a. *Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi*. <https://digst.dk/strategier/digitaliseringsstrategien/> (Hämtad 2022-03-28).

Digitaliseringsstyrelsen. 2022b. *20 års fælles digitaliseringsstrategier*. <https://digst.dk/strategier/digitaliseringsstrategien/20-aars-faelles-digitaliseringsstrategier/> (Hämtad 2022-03-28).

Digitaliseringsstyrelsen. 2020. *Statusredegørelse 2020 for den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi*. <https://digst.dk/media/24362/statusredegørelse-2020-for-den-faellesoffentlige-digitaliseringsstrategi.pdf> (Hämtad 2022-03-28).

Digitaliseringsrådet. 2019. *Internationella index och jämförelser*. <https://digitaliseringsradet.se/vaerldens-digitala-agenda/internationella-index/> (Hämtad 2022-02-24).

Digitalt Vækstpanel. 2017. *Danmark som digital frontløber*. <https://bm.dk/media/6128/digitalt-vaekstpanel-anbefalinger.pdf> (Hämtad 2022-04-11).

Dun&Bradstreet. 2021a. *Visma E-Conomic A/S*. [https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.visma\\_e-economic\\_a-s.e72bc3edbe112693b2894c8e6c0ee795.html](https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.visma_e-economic_a-s.e72bc3edbe112693b2894c8e6c0ee795.html) (Hämtad 2022-04-12).

Dun&Bradstreet. 2021b. *SAP Danmark A/S*. [https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.sap\\_danmark\\_a-s.6fdf43ec9b7802bb31b039c338065a01.html](https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.sap_danmark_a-s.6fdf43ec9b7802bb31b039c338065a01.html) (Hämtad 2022-04-12).

Dyreberg, Johnny; Grill, Martin; Grytnes, Regine; Hansen, Claus D.; Kines, Pete; Nielsen, Kent; Pousette, Anders och Törner, Marianne. 2018. *SÄKRA*

*BYGGET - Om säkerheten i svensk och dansk byggindustri – och hur den kan förbättras.* Göteborg: Sahlgrenska akademien, Arbets- och miljömedicin, [www.amm.se](http://www.amm.se), Göteborgs universitet.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/152599471.pdf> (Hämtad 2022-04-06).

EG. 2022a. *Få mere tid og overblik med EG One.* <https://eg.dk/it/eg-one/> (Hämtad 2022-04-12).

EG. 2022b. *EG One Go – Smart tidsregistreringsapp til håndværkere.* <https://eg.dk/it/eg-one/eg-one-go-haandvaerker-tids-materialeregistrering/> (Hämtad 2022-04-12).

EIM Business & Policy Research. 2006. *SMEs and standardisation in Europe - 23 good practices to promote the participation of craft and SME enterprises in standardisation and the use of standards.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Emilsson, Erik och Malmström, Elina. 2022. Synen på vad som är revision behöver differentieras. *Tidningen Balans*. Februari.  
<https://backend.tidningenbalans.se/app/uploads/2022/02/Synen-pa-vad-som-ar-revision-behover-differentieras.pdf> (Hämtad 2022-04-26).

Erhvervsstyrelsen. 2022. *Erhvervsstyrelsen arbejder for at gøre det enkelt og attraktivt at drive ansvarlig virksomhed i hele Danmark.* <https://erhvervsstyrelsen.dk> (Hämtad 2022-03-28).

EU-domstolens dom den 14 maj 2019. *Mål C-55/18 Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) mot Deutsche Bank SAE.*

European Securities and Markets Authority. 2022. *EUROPEAN SINGLE ELECTRONIC FORMAT.* <https://www.esma.europa.eu/policy-activities/corporate-disclosure/european-single-electronic-format> (Hämtad 2022-04-06).

European Construction Sector Observatory. 2021. *Digitalisation in the construction sector - Analytical Report.* Luxembourg: Publications Office of

the European Union.

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45547/attachments/1/translations/en/renditions/native> (Hämtad 2022-04-06).

Europeiska Kommissionen. 1995. *Åtgärder för att stödja små och medelstora företag och hantverksföretag*. KOM(95) 362 slutl. 8 september. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Europeiska Kommissionen. 2011. *NORMAPME: Making standards better for SMEs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Europeiska Kommissionen. 2012. *NORMAPME contribution on the public consultation on a possible successor to the Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Europeiska Kommissionen. 2020a. *International Digital Economy and Society Index 2020*. Brussel: Europeiska Unionen. DOI: 10.2759/757411.

Europeiska Kommissionen. 2020b. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 United Kingdom*. Brussel: Europeiska Unionen.  
[https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=66933](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=66933) (Hämtad 2022-03-02).

Europeiska Kommissionen. 2021a. *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Hämtad 2022-03-02).

Europeiska Kommissionen. 2021b. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Norway*. Brussel: Europeiska Unionen.  
<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80543> (Hämtad 2022-03-02).

Europeiska Kommissionen. 2021c. *eGovernment Benchmark 2021 - Entering a New Digital Governmental Era - INSIGHT REPORT*.

Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2759/55088.

Europeiska Kommissionen. 2021d. *eGovernment Benchmark 2021 - Entering a New Digital Governmental Era - COUNTRY FACTSHEET*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2759/485079.

Europeiska Kommissionen. 2021e. *Monitoring the amount of wealth hidden by individuals in international financial centres and impact of recent internationally agreed standards on tax transparency on the fight against tax evasion - Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2778/647791.

Europeiska Kommissionen. 2021f. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Human Capital*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-human-capital> (Hämtad 2022-04-06).

Europeiska Kommissionen. 2021g. *Study on broadband coverage in Europe 2020 - Final dataset*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-connectivity> (Hämtad 2022-04-06).

EY. 2019. *Opportunity for improvement or cause for concern? EY Attractiveness Survey - Nordics*. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/no\\_no/topics/attractiveness/ey-nordics-attractiveness-survey-20191.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/no_no/topics/attractiveness/ey-nordics-attractiveness-survey-20191.pdf) (Hämtad 2022-04-19).

EY. 2021. *Digital rapportering av årsredovisningen (ESEF)*. [https://www.ey.com/sv\\_se/ifrs-och-god-redovisningssed/digital-rapportering-av-arsredovisningen-eseef](https://www.ey.com/sv_se/ifrs-och-god-redovisningssed/digital-rapportering-av-arsredovisningen-eseef) (Hämtad 2022-04-06).

Finansförbundet. 2022. *Finans-för-bun-dets åsikt om ett kontant-fritt samhälle*. <https://www.finansforbundet.se/press-och-opinion/vara->

[standpunkter/finansforbundets-asikt-om-ett-kontantfritt-samhalle/](#) (Hämtad 2022-03-29).

Finansministeriet. 2022. *Kommunikationsprogrammet*.  
<https://vm.fi/sv/kommunikationsprogrammet> (Hämtad 2022-04-21).

Finder. 2021a. *SAP Finland Oy*.  
<https://www.finder.fi/Sovellukset+ja+ohjelmistot/SAP+Finland+Oy/Espoo/yhteystiedot/198965> (Hämtad 2022-04-22).

Finder. 2021b. *Oracle Finland Oy*.  
<https://www.finder.fi/Sovellukset+ja+ohjelmistot/Oracle+Finland+Oy/Espoo/yhteystiedot/160876> (Hämtad 2022-04-22).

Finder. 2021c. *Microsoft Oy*.  
<https://www.finder.fi/Sovellukset+ja+ohjelmistot/Microsoft+Oy/Espoo/yhteystiedot/157718> (Hämtad 2022-04-22).

Fortnox. 2022. *Vi hjälper företag att starta, växa och utvecklas*.  
<https://www.fortnox.se/om-fortnox/varfor> (Hämtad 2022-03-21).

Gustavsson, Catrin och Öjergren, Sandra. 2018. *Lean och tjänstefiering i samspel - En fallstudie inom den svenska tillverkningsindustrin*. Diss., Linköpings universitet. URN:urn:nbn:se:liu:diva-148955 (Hämtad 2022-02-21).

Halvardsson, Emil och Hederberg, Måns. 2021. *Riskstyrning i små- och medelstora företag under coronapandemin - En kvantitativ studie*. Växjö: Linnéuniversitetet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1576300/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2022-03-31).



Hammond, Michael och Wellington, Jerry. 2021. *Research Methods: The Key Concepts*. 2. uppl. London: Routledge. DOI:<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4324/9780429058165>.

Hed Rosén, Fredrika. 2017. *Grundläggande betaltjänster i en digitaliserad framtid*. Stockholm: Post- och telestyrelsen.

[https://www.pts.se/globalassets/startpage/dokument/icke-legala-dokument/rapporter/2017/post/grundlaggande-betaltjanster-i-en-digitaliserad-framtid---pts-er-2017\\_20.pdf](https://www.pts.se/globalassets/startpage/dokument/icke-legala-dokument/rapporter/2017/post/grundlaggande-betaltjanster-i-en-digitaliserad-framtid---pts-er-2017_20.pdf) (Hämtad 2022-03-29).

Himmelroos, Staffan och Strandberg, Kim. 2020. *UR MAJORITETENS PERSPEKTIV - Opinionsen om det svenska i Finland*. Helsingfors: Svenska Litteratursällskapet i Finland.

<https://www.sls.fi/sites/default/files/publications/pdf/2668.pdf> (Hämtad 2022-04-19).

Hoang, Biling; Nakhle, Grace och Rahmeh, Simaa. 2016. *Cash or no cash? - Relationen mellan företag och konsument*. Örebro: Örebro universitet.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:948712/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2022-03-15).

HubSpot. 2022a. *Our Story*. <https://www.hubspot.com/our-story> (Hämtad 2022-04-07).

HubSpot. 2022b. *HubSpot Solutions Directory*.

<https://ecosystem.hubspot.com/marketplace/solutions/sales-and-marketing-alignment/technology-software/denmark> (Hubspot 2022-04-07).

HubSpot. 2022c. *HubSpot Solutions Directory*.

<https://ecosystem.hubspot.com/marketplace/solutions/sales-and-marketing-alignment/technology-software/finland> (Hämtad 2022-04-25).

Höst, Martin; Regnell, Björn och Runeson, Per. 2006. *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Infobric. 2021. *Infobric Group förvärvar AddMobile*.  
<https://infobric.se/construction/sv/infobric-group-forvarvar-addmobile/>  
(Hämtad 2022-04-25).

Infobric. 2022. *Läsnaoloseuranta*.  
<https://infobric.fi/construction/fi/palvelut/lasnaoloseuranta/> (Hämtad 2022-04-25).

Infobric Workorder. 2017. *AddMobile tar steget in i Finland med genombrottsorder från Lujabetoni*.  
<https://www.mynewsdesk.com/se/addmobileab/pressreleases/addmobile-tar-steget-in-i-finland-med-genombrottsorder-fraan-lujabetoni-2127327>  
(Hämtad 2022-04-25).

infoFinland. 2022. *Det svenska språket i Finland*.  
<https://www.infofinland.fi/sv/finnish-and-swedish/swedish-language-in-finland> (Hämtad 2022-04-19).

Informant 1: Målerifirma, Falköping, 2022, Telefonintervju 7 april.

Informant 2: Målerifirma, Nyköping, 2022, Telefonintervju 7 april.

Internationella Teleunionen. 2021. *Statistics*. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Hämtad 2022-03-03).

Johansson, Anders; Magnusson, Mats och Simonsson, Johan. 2020. Organizing the Development of Digital Product-Service Platforms. *Technology Innovation Management Review* 10(3): 36-47. DOI: 10.22215/timreview/1335.

Karlsson, Lisa och Torgnysson, Elin. 2014. *Det kontantlösa samhället - Bankernas och deras kunders syn på avvecklingen av den manuella kontanthantering på bankkontoren*. Kalmar: Linnéuniversitetet.  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:760110/FULLTEXT01.pdf>  
(Hämtad 2022-03-15).

Kiron, David och Unruh, Gregory. 2017. Digital Transformation on Purpose. *MIT Sloan Management Review*. 6 november.

[https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/?use\\_credit=325c9a930b8f55810967358ad8304833](https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/?use_credit=325c9a930b8f55810967358ad8304833) (Hämtad 2022-02-21).

Kukutschka, Roberto Martinez B. 2021. *Citizens' views and experiences of corruption*.  
[https://files.transparencycdn.org/images/TI\\_GCB\\_EU\\_2021\\_web\\_2021-06-14-151758.pdf](https://files.transparencycdn.org/images/TI_GCB_EU_2021_web_2021-06-14-151758.pdf) (Hämtad 2022-04-13).

Leffler, Hanna. 2022. *Danmark*. <https://www.business-sweden.com/sv/marknader/europa/danmark/> (Hämtad 2022-03-28).

Lewis, Philip; Saunders, Mark och Thornhill, Adrian. 2007. *Research methods for business students*. 4. uppl. London: Pearson Education Limited.

LogiNets. 2022a. *Företaget*. <https://loginets.com/sv/foretaget/> (Hämtad 2022-04-25).

LogiNets. 2022b. *NOPSA-kulunvalvontajärjestelmä työmaille*.  
<https://loginets.com/fi/tuotteet/kulunvalvonta/> (Hämtad 2022-04-25).

LogiNets. 2022c. *NOPSA- työajanseurantajärjestelmä*.  
<https://loginets.com/fi/tuotteet/tyoajanseuranta/> (Hämtad 2022-04-25).

Merriam, Sharan B. och Tisdell, Elizabeth J., 2015. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. 4. uppl. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Microsoft. 2022a. *Express Accounts Accounting Software Free*.  
<https://apps.microsoft.com/store/detail/express-accounts-accounting-software-free/9N2CWDRQV3LZ?hl=sv-se&gl=SE> (Hämtad 2022-04-12).

Microsoft. 2022b. *Maximera insyn i ekonomin och lönsamheten*. <https://dynamics.microsoft.com/sv-se/finance/overview/> (Hämtad 2022-04-12).

Microsoft. 2022c. *Utöka dina redovisningstjänster*. <https://dynamics.microsoft.com/sv-se/business-central/accountants/> (Hämtad 2022-04-12).

Microsoft. 2022d. *Microsoft Dynamics GP*. [https://dynamics.microsoft.com/en-us/gp/#sort=relevancy&f:@product=\[Microsoft%20Dynamics%20GP](https://dynamics.microsoft.com/en-us/gp/#sort=relevancy&f:@product=[Microsoft%20Dynamics%20GP) (Hämtad 2022-04-12).

Microsoft. 2022e. Microsoft Oy (Suomi). <https://www.microsoft.com/fi-fi/contact.aspx> (Hämtad 2022-04-22).

Microsoft. 2022f. *Express Accounts Accounting Software Free*. <https://www.microsoft.com/sv-se/p/express-accounts-accounting-software-free/9n2cwdrqv3lz?activetab=pivot:overviewtab> (Hämtad 2022-04-12).

Minuba. 2022. *Minubas app til fakturering og ordrestyring*. <https://minuba.dk/funktioner/ordrestyring-app-til-haandvaerkere/> (Hämtad 2022-04-12).

MyGizmo. 2022. *Våra paket*. <https://mygizmo.se/> (Hämtad 2022-03-21).

Myndigheten för digitalisering och befolkningsdata. 2021. *Företagets digitala ekonomi – konkurrenskraft, effektivitet, besparingar*. [https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2021-10/Yrityksen\\_digitalous\\_esittely\\_SV.pdf](https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2021-10/Yrityksen_digitalous_esittely_SV.pdf) (Hämtad 2022-04-19).

Nationalencyklopedin. u.å. *digitalisering*. <https://www-nese.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/digitalisering> (Hämtad 2022-02-11).

Nenonen, Niklas. 2020. Skillnader mellan revisionsprocessen och processen för lättare granskning i finska mikroföretag. Helsingfors: Institutionen för redovisning och handelsrätt,

Svenska handelshögskolan. [https://tilintarkastajat.fi/wp-content/uploads/2021/02/kandidatavhandling\\_nenonen-niklas.pdf](https://tilintarkastajat.fi/wp-content/uploads/2021/02/kandidatavhandling_nenonen-niklas.pdf) (Hämtad 2022-04-26).

Nicander, Philip; produktansvarig på MyGizmo. 2022. Intervju 22 mars.

OECD. 2021. *The Impact of Regulation on International Investment in Finland*. <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/The-Impact-of-Regulation-in-International-Investment-in-Finland-Highlights-EN.pdf> (Hämtad 2022-04-26).

Olsen, Karen. 2019. SMV'er er Danmarks vækstlokomotiver. *DI Business*. 21 februari. <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2019/2/smver-er-danmarks-vakstlokomotiver/> (Hämtad 2022-03-30).

OpenCorporates. 2021. *About*. <https://opencorporates.com/info/about/> (Hämtad 2022-04-12).

Oracle. 2022. *Oracle Cloud Financials*. <https://www.oracle.com/fi/erp/financials-cloud/> (Hämtad 2022-04-22).

Osterwalder, Alexander och Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Oxford College of Marketing. 2016. *What is a PESTEL analysis?*. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/> (Hämtad 2022-02-22).

Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W. och Choudary, Sangeet Paul. 2016. *Platform Revolution*. New York: W. W. Norton & Company

Ltd. [http://103.44.149.34/elib/assets/buku/Platfrom\\_revolution.pdf](http://103.44.149.34/elib/assets/buku/Platfrom_revolution.pdf) (Hämtad 2022-02-21).

Patent- och Registerstyrelsen. 2021. *Företagets digitala ekonomi*. [https://www.prh.fi/sv/presentation\\_och\\_uppgifter/aktuellt/projekt/foretagets\\_digitala\\_ekonomi.html](https://www.prh.fi/sv/presentation_och_uppgifter/aktuellt/projekt/foretagets_digitala_ekonomi.html) (Hämtad 2022-04-19).

Porter, Michael E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* 57(2): 137-145. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (Hämtad 2022-02-22).

Proff. 2021a. *Visma Dinero ApS*. <https://www.proff.dk/firma/visma-dinero-aps/kobenhavn-v/internetdesign-og-programmering/GU4AE4I0C2C/> (Hämtad 2022-04-12).

Proff. 2021b. *Oracle Danmark ApS*. <https://www.proff.dk/firma/oracle-danmark-aps/hellerup/datamaskiner-og-udstyr/GKRMDMI009N/> (Hämtad 2022-04-12).

Reviso. 2022. *Collaborative accounting since 2001*. <https://www.reviso.com/about/> (Hämtad 2022-03-31).

Robeco. 2021. *COUNTRY SUSTAINABILITY RANKING*. [https://www.robeco.com/media/3/2/5/325dd63882d778324dd13ad2122d8ecb\\_202108-country-sustainability-ranking\\_tcm17-31263.pdf](https://www.robeco.com/media/3/2/5/325dd63882d778324dd13ad2122d8ecb_202108-country-sustainability-ranking_tcm17-31263.pdf) (Hämtad 2022-04-06).

Robeco. 2022a. *What are the most sustainable countries in the world?*. <https://www.robeco.com/en/key-strengths/sustainable-investing/country-ranking/> (Hämtad 2022-04-14).

Robeco. 2022b. *Finland tops country sustainability ranking for the first time*. <https://www.robeco.com/en/insights/2022/01/a-new-northern-light-emerges.html> (Hämtad 2022-04-14).

Robertson, Roland. 1995. Glocalization: Time-space and Homogeneity-heterogeneity. I M. Featherstone et al. (red). *Global Modernities*. London: Sage Publications, 28.

Sage. 2022. *Sage Intacct Manufacturing*. <https://www.sage.com/fr-fr/> (Hämtad 2022-03-31).

Samuelsson, Olle. 2021. *Digitalisering av byggbranschen*. [Video]. <https://byggforetagen.se/digitalisering-i-byggbranschen/digitalisering-av-byggbranschen/> (Hämtad 2022-03-09).

Santesson, Peter. 2015. *Skattesystem och Moral*. [https://timbro.se/app/uploads/2017/01/skattesystem\\_och\\_moral\\_5.pdf](https://timbro.se/app/uploads/2017/01/skattesystem_och_moral_5.pdf) (Hämtad 2022-03-11).

SAP. 2022a. *SAP Integrated Report 2021*. Walldorf: SAP SE. <https://www.sap.com/integrated-reports/2021/en.html> (Hämtad 2022-04-11).

SAP. 2022b. *SAP S/4HANA Cloud for finance*. <https://www.sap.com/denmark/products/s4hana-erp/features/finance.html> (Hämtad 2022-04-11).

SAP. 2022c. *SAP HANA Cloud*. <https://www.sap.com/finland/products/hana.html> (Hämtad 2022-04-11).

Schallmo, Daniel R. A. och Tidd, Joseph. 2021. *Digitalization - Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation*. Cham: Springer Nature Switzerland AG. DOI:10.1007/978-3-030-69380-0 (Hämtad 2022-02-21).

Securities and Exchange Commission. 2017. *ORACLE CORPORATION - Subsidiaries of the Registrant*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1341439/000119312510151896/dex2101.htm> (Hämtad 2022-04-11).

Shinde, Mihir. 2019. Debunking Glocal: A Localized, Global Strategy For Expansion. *Forbes*. 22 november.

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/11/22/debunking-glocal-a-localized-global-strategy-for-expansion/?sh=3d0ac3bbdff8>

(Hämtad 2022-02-18).

Simu, Kajsa. 2020. Ökad digitalisering inom byggsektorn. *Byggaren*. 16 augusti. <https://byggaren.se/okad-digitalisering-inom-byggsektorn/> (Hämtad 2022-03-09).

Skatteförvaltningen. 2021. *Att inleda verksamhet i Finland*.

[https://www.vero.fi/sv/Detaljerade\\_skatteanvisningar/anvisningar/47780/att-inleda-verksamhet-i-finland4](https://www.vero.fi/sv/Detaljerade_skatteanvisningar/anvisningar/47780/att-inleda-verksamhet-i-finland4) (2022-04-19).

Soumi. 2022. *Revision*. <https://www.suomi.fi/foretag/ekonomiforvaltning-och-beskattning/bokforing-och-ekonomiadministration/guide/bokslut-och-revision/revision> (Hämtad 2022-04-26).

Språkambassadörerna. 2021. *Feedback från åren 2019-2021*.

<https://www.kielilahettilaat.fi/wp-content/uploads/2021/12/feedback-2019-2021.pdf> (Hämtad 2022-04-19).

Statista. 2019. *Estimate of the share of cash in total POS payment transactions in 38 countries in Europe in 2019*.

<https://www.statista.com/statistics/1112656/cash-use-in-europe-by-country/>

(Hämtad 2022-03-15).

Statista. 2021. *Sweden: Total population from 2016 to 2026*.

<https://www.statista.com/statistics/375485/total-population-of-sweden/>

(Hämtad 2022-04-27).

Statista Research Department. 2022a. *Forecast of the smartphone user penetration rate in Denmark from 2018 to 2025*.

<https://www.statista.com/statistics/568087/predicted-smartphone-user-penetration-rate-in-denmark/> (Hämtad 2022-04-06).



Statista Research Department. 2022b. *Forecast of smartphone users in Sweden from 2018 to 2025*.

<https://www.statista.com/statistics/494638/smartphone-users-in-sweden/>  
(Hämtad 2022-04-27).

Statistikcentralen. 2020a. *Tabellbilaga 1 Utländska dotterbolag efter land 2020*. [https://www.stat.fi/til/ulkoy/2020/ulkoy\\_2020\\_2021-12-16\\_tau\\_001\\_sv.html](https://www.stat.fi/til/ulkoy/2020/ulkoy_2020_2021-12-16_tau_001_sv.html) (Hämtad 2022-04-13).

Statistikcentralen. 2020b. *11d7 -- Företag enligt näringsgren och antal anställda (företagsenhet), 2017-2020*.  
[https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin\\_yrti/statfin\\_yrti\\_pxt\\_11d7.px/](https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin_yrti/statfin_yrti_pxt_11d7.px/) (Hämtad 2022-04-21).

Statistikcentralen. 2021a. *12nd -- Utländska dotterbolag i Finland, 2004-2020*.  
[https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin\\_ulkoy/statfin\\_ulkoy\\_pxt\\_12nd.px/](https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin_ulkoy/statfin_ulkoy_pxt_12nd.px/) (Hämtad 2022-04-13).

Statistikcentralen. 2021b. *11qd -- Företag enligt näringsgren och omsättning, 2013-2020*.  
[https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin\\_yrti/statfin\\_yrti\\_pxt\\_11qd.px/](https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin_yrti/statfin_yrti_pxt_11qd.px/) (Hämtad 2022-04-13).

Statistikcentralen. 2021c. *Bruttonationalprodukt (BNP) 1975-2021\**.  
[https://www.stat.fi/til/vtp/2021/vtp\\_2021\\_2022-03-15\\_tau\\_001\\_sv.html](https://www.stat.fi/til/vtp/2021/vtp_2021_2022-03-15_tau_001_sv.html)  
(Hämtad 2022-04-13).

Statistikcentralen. 2021d. *11d6 -- Företag enligt näringsgren och omsättning (företagsenhet), 2017-2020*.  
[https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin\\_yrti/statfin\\_yrti\\_pxt\\_11d6.px/](https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin_yrti/statfin_yrti_pxt_11d6.px/) (Hämtad 2022-04-13).

Statistikcentralen. 2021e. *Digitalisering*. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Hämtad 2022-04-05).

Statistikcentralen. 2021f. *12n9 -- Användning av data och digitalisering i företag efter näringsgren, 2018.*

[https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin\\_inn/statfin\\_inn\\_pxt\\_12n9.px/](https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin_inn/statfin_inn_pxt_12n9.px/) (Hämtad 2022-04-21).

Statistikdatabasen. 2021a. *Användning av sociala medier efter typ av plattform och redovisningsgrupp. Andel företag. År 2014 - 2021.*

[https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_NV\\_NV0116\\_NV0116P/SMPL/](https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_NV_NV0116_NV0116P/SMPL/) (Hämtad 2022-04-04).

Statistikdatabasen. 2021b. *Köpt/beställt varor/tjänster via internet efter tidsperiod, kön och redovisningsgrupp. År 2021.*

[https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_LE\\_LE0108\\_LE0108G/LE0108T22N/](https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_LE_LE0108_LE0108G/LE0108T22N/) (Hämtad 2022-05-15).

Statistikmyndigheten SCB. 2017. *Unik tillväxt när Sverige gick från jordbruk till tjänster.* <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Unik-tillvaxt-nar-Sverige-gick-fran-jordbruk-till-tjanster/> (Hämtad 2022-02-11).

Statsrådet. 2021. *Finland åter nära toppen i EU:s digitala jämförelse.*

<https://valtioneuvosto.fi/sv/-/10623/finland-ater-nara-toppen-i-eu-s-digitala-jamforelse> (Hämtad 2022-04-15).

Sustainable Development Solutions Network and Institute for European Environmental Policy. 2021. *Europe Sustainable Development Report 2021.*

<https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2021/Europe+Sustainable+Development+Report+2021.pdf> (Hämtad 2022-04-14).

Söderblom, Freja. 2020. *XBRL-rapportering, Digital rapportering av finansiella rapporter.* Vasa: Utbildningen för företagsekonomi, Yrkeshögskolan NOVIA.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348781/Soderblom\\_Freja.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348781/Soderblom_Freja.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (Hämtad 2022-04-21).

Tax Justice Network. 2020. *Financial Security Index - Narrative Report on Denmark*. <https://fsi.taxjustice.net/PDF/Denmark.pdf> (Hämtad 2022-04-05).

Teleunionen. 2021. *Statistics*. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Hämtad 2022-04-05).

Thard, Therése; VD för MyGizmo. 2022. Intervju 21 februari.

Thard, Thomas; Medgrundare och styrelseordförande för MyGizmo. 2022. Intervju 22 mars.

Transparency International Denmark. 2021. *KORRUPTION I DANMARK*. <https://transparency.dk/korruption/korruption-i-danmark/> (Hämtad 2022-03-31).

Transparency International Finland. 2022. *Briefly in English*. <https://www.transparency.fi/briefly-in-english/> (Hämtad 2022-04-13).

Tyosuojelu. 2022. *Byggbranschen*. <https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/arbetsforhallanden/byggbranschen> (Hämtad 2022-04-26).

Transparency International. 2020. *Corruption Perceptions Index 2020: Full Source Description*. [https://images.transparencycdn.org/images/CPI\\_20\\_SourceDescription\\_EN.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/CPI_20_SourceDescription_EN.pdf) (Hämtad 2022-03-15).

Transparency International. 2021a. *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/swe> (Hämtad 2022-03-15)

Transparency International. 2021b. *Corruption Perceptions Index: Frequently Asked Questions*. <https://images.transparencycdn.org/images/CPI-2021-Methodology.zip> (Hämtad 2022-03-08).

Transparency International. 2022. *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2021*. Berlin: Transparency International.

[https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021\\_Report\\_EN-web.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021_Report_EN-web.pdf) (Hämtad 2022-03-15).

United Nations. 2022. *E-Government Development Index (EGDI)*.

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (Hämtad 2022-03-02).

van Liempd, Dennis; Holmslykke Kristensen, Rikke; Wickstrøm Jensen, Kent och Haug, Anders. 2020. *Digitaliseringsparathed i revisionsbranchen*. Köpenhamn: FSR - Danske Revisorer.

<https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Politik%20og%20analyser/Analyser/2020/SDU-Digitaliseringsparathed%20i%20revisionsbranchen-FINAL.pdf> (Hämtad 2022-03-28).

Vero. 2021. *Definition av grå ekonomi och ekonomisk brottslighet*.

<https://www.vero.fi/sv/grå-ekonomi-brottslighet/omfattning/definition/> (Hämtad 2022-04-26).

Visma. 2022a. *Visma - vi gör verksamheter mer effektiva*.

<https://www.visma.se/om-visma/> (Hämtad 2022-03-21).

Visma. 2022b. *Interactive Group Structure*.

<https://www.visma.com/organisation/interactive-group-structure/> (Hämtad 2022-03-31).

Visma. 2022c. *Annual Report 2021*

[https://www.visma.com/globalassets/global/visma.com/annual\\_reports/visma\\_2021\\_annual\\_report.pdf](https://www.visma.com/globalassets/global/visma.com/annual_reports/visma_2021_annual_report.pdf) (Hämtad 2022-04-12).

Visma. 2022d. *Visma eAccounting*. <https://www.visma.com/eaccounting/>

(Hämtad 2022-04-22).

Weckman, Christian. 2022. *Finland*. [https://www.business-](https://www.business-sweden.com/markets/europe/finland/)

[sweden.com/markets/europe/finland/](https://www.business-sweden.com/markets/europe/finland/) (Hämtad 2022-04-21).

Westerlund, Markus. 2021. *Cultural Differences Between Finland and Sweden* — 2.08. <https://stradigo.com/cultural-differences-of-swe-fin/> (Hämtad 2022-04-14).

Wibeck, Lotta. 2021. *Digitaliseringsvecka för byggbranschen 20-24 september*. <https://byggforetagen.se/2021/09/digitaliseringsveckan-20-24-september/> (Hämtad 2022-03-09).

World Economic Forum. 2021. *Network Readiness Index 2021*. <https://networkreadinessindex.org/> (Hämtad 2022-03-03).

Xero. 2022. *See how small businesses use Xero*. <https://www.xero.com/uk/small-businesses/all-business-types/> (Hämtad 2022-03-31).

Zucman, Gabriel. 2017. *Tabell A3*. Berkeley: Department of Economics, UC Berkeley. <https://gabriel-zucman.eu/files/AJZ2017bAppendix.pdf> (Hämtad 2022-03-14).

Øresunddirektbusiness. 2022. *Bokföring och redovisning i Danmark*. <https://www.oresunddirektbusiness.se/driva-foretag-i-danmark/skatt-for-foretag/bokforing-och-redovisning-i-danmark> (Hämtad 2022-03-28).

## 8. Appendix 1

### 8.1. Positioneringskarta

I följande avsnitt biläggs tabeller som presenterar positioneringskartans resultat i kapitel 4.3.1. Dessutom ges förtydligande och djupgående utvecklingar kring avsnittets tillvägagångssätt. Framst klargörs och motiveras val att inkludera eller exkludera dimensioner såväl som nationella marknader.

#### 8.1.1. Digitalisering

Kapitlet presenterar ytterligare tabeller som berör dimensionen digitalisering i det empiriska avsnittet *4.3.1. Positioneringskarta*.

Tabell 1 illustrerar den totala rankingen för länder med tillgängliga mätpunkter

Land	Total Rank
Danmark	1
Estland	2
Finland	3
Nederländerna	4
Sverige	5
Malta	6
Österrike	7
Luxemburg	8
Storbritannien	9
Norge	10
Schweiz	11
Frankrike	12
Litauen	13
Slovenien	14
Tyskland	15
Spanien	16
Portugal	17
Irland	18
Belgien	19
Tjeckien	20
Italien	21
Lettland	22
Kroatien	23
Slovakien	24
Polen	25
Grekland	26
Bulgarien	27
Ungern	28
Turkiet	29
Rumänien	30

Tabell 2 redogör för länder utanför rankinglistan, vilka saknar relevanta mätpunkter och data.

Länder utanför rankinglista	
Land	Antal index
Ukraina	3
Vitryssland	2
Serbien	2
Bosnien och Hercegovina	1
Moldavien	1
Albanien	2
Makedonien	2
Montenegro	2
Andorra	1
San Marino	1
Monaco	1
Holy See (Vatikanstaten)	0
Cypern	4
Island	2
Liechtenstein	1

### 8.1.2. Nationell moral

Kapitlet presenterar ytterligare tabeller som berör dimensionen nationell moral i det empiriska avsnittet 4.3.1. *Positioneringskarta*.



Tabell 3 illustrerar den totala rankingen för länder med tillgängliga mätpunkter.

Total Rank	
Land	Rank
Danmark	1
Norge	2
Sverige	2
Finland	3
Nederländerna	4
Irland	5
Luxemburg	6
Island	7
Storbritannien	8
Frankrike	9
Litauen	10
Belgien	11
Estland	12
Polen	13
Slovenien	14
Spannien	15
Tyskland	15
Österrike	15
Portugal	16
Italien	17
Slovakien	18
Lettland	19
Malta	20
Unger	21
Kroatien	22
Cypern	23
Grekland	24
Bulgarien	25

Tabell 4 redogör för länder utanför rankinglistan, vilka saknar relevanta mätpunkter och data.

Länder utanför rankinglista	
Land	Antal index
Switzerland	2
Tjeckien	2
Turkiet	2
Georgien	1
Vitryssland	2
Montenegro	1
Rumänien	2
Serbien	2
Albanien	2
Kosovo	1
Bosnien och Hercegovina	1
Makedonien	1
Moldavien	2
Ukraina	2
Ryssland	2

## 8.2. Målmarknader

### 8.2.1. Danmark

Tabell 5 illustrerar omsättning per arbetstyp inom bygg- och anläggningsbranschen i Danmark år 2015-2020 (Danmarks statistik, 2022a). Målgruppen är total Bygg och anläggning subtraherat med Elinstallation och VVS-verksamhet, vilket representerar fallföretagets målgrupp.

Omsättning (miljarder DKK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E
Byggentreprenörer	61	72	78	83	87	97	9,5%	106	116	127	139	152
Anläggningsentreprenörer	34	31	30	40	42	40	3,3%	41	43	44	46	47
Elinstallation m.m.	27	23	29	25	27	29	1,9%	30	30	31	31	32
VVS-verksamhet	21	20	21	23	24	25	3,7%	26	27	28	29	30
Snickeri- och byggnadsverksamhet m.m.	38	41	45	45	48	52	6,7%	55	59	63	67	72
Målar- och glasfirma m.m.	9	9	9	10	11	12	6,1%	12	13	14	15	16
Murare	10	10	11	12	12	13	5,4%	13	14	15	16	17
Annan specialiserad konstruktion m.m.	22	25	27	29	32	36	10,5%	40	44	49	54	59
<b>Total bygg och anläggning</b>	<b>221</b>	<b>230</b>	<b>249</b>	<b>266</b>	<b>282</b>	<b>303</b>	<b>6,5%</b>	<b>323</b>	<b>344</b>	<b>366</b>	<b>390</b>	<b>415</b>
<b>Total adresserbar marknad (SAM)</b>	<b>173</b>	<b>187</b>	<b>200</b>	<b>217</b>	<b>231</b>	<b>249</b>	<b>7,5%</b>	<b>268</b>	<b>288</b>	<b>309</b>	<b>332</b>	<b>357</b>