



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Konkurrentanalys av miljökonsultbranschen

- En fallstudie av sex miljökonsultföretag -

Magisteruppsats i företagsekonomi
VT 2010

Handledare:
Ingemar Claesson

Författare:
Anna Ström 850129
Therese Tullock 820809

Författarnas tack

Uppsatsen är en magisteruppsats, som har skrivits under vårterminen 2010 på Handelshögskolan i Göteborg, efter avslutade studier i operativ och strategisk ekonomistyrning på avancerad nivå. Uppsatsarbetet har gett oss ökade kunskaper och förståelse för den strategiska ekonomistyrningen, vilket har varit lärorikt och intressant.

Vi vill tacka alla respondenter, på respektive företag, som varit vänliga att ställa upp för intervju samt tacka de företag som valt att besvara vår skriftliga enkät. Vi vill också tacka Miljöbron som förmedlat projektet och kontakten med Ekosofia AB, samt tacka Magnus Ruberg på Ekosofia AB som fungerat som ett bollplank och rådgivare. Utan er hjälp hade denna uppsats inte varit genomförbar.

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare Ingemar Claesson för goda råd och intressanta diskussioner. Slutligen vill vi också tacka varandra för ett gott samarbete och ett bra avslut av högskolestudierna.

Göteborg, Mars 2010

Anna Ström

Therese Tullock

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, VT 2010

Författare: Anna Ström och Therese Tullock

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: Konkurrentanalys av miljökonsultbranschen – En fallstudie av sex miljökonsultföretag

Bakgrund och problem: Miljön har de senaste åren fått allt större uppmärksamhet på grund av människans påverkan och företag har därför tvingats att ta ett större ansvar för att på så sätt bli konkurrenskraftiga. Därför har miljökonsultmarknaden växt och det har kommit flera nya företag, både stora och små. Konkurrensen har blivit allt intensivare och för att kunna vara konkurrenskraftig krävs att företag erbjuder sina kunder något unikt. Miljökonsulterna erbjuder en rad olika tjänster. Kunderna på marknaden är av olika karaktär och det är svårt för miljökonsulterna att veta vad de efterfrågar. Uppsatsens utgångspunkt har varit företaget Ekosofia AB, som är ett litet miljökonsultföretag. Idag har företaget en otydlig och bred positionering.

Syften: Uppsatsens syfte är att beskriva en begränsad del av miljökonsultmarknaden, dess aktörer och hur de positionerar sig. Vidare undersöktes var Ekosofia AB befinner sig bland dessa och hur de kan förbättra sin positionering.

Metod: Undersökningsmetoden som valts är av kvalitativ karaktär och primärdata har samlats in genom fallstudier i form av intervjuer och enkäter. Sekundärdata är bland annat insamlad från artiklar av framstående författare inom det strategiska ämnet.

Resultat och slutsatser: De främsta krafterna som påverkar miljökonsultmarknaden är kunder och substitut. Fem av de undersökta företagen ingår i samma strategiska grupp, medan ett av företagen ligger något utanför denna grupp, då de är av mer teknisk karaktär och de övriga erbjuder mer vägledande tjänster. Den viktigaste interna resursen anses vara medarbetarengagemang, samt företagets förmåga att bygga relationer med sina kunder. Den främsta anledningen till att kunderna väljer att köpa miljökonsulttjänster är att de saknar den kompetensen som krävs inom företaget. Kunderna anser att de viktigaste faktorerna vid val av leverantör är erfarenhet och kompetens. Inget av företagen anser sig konkurrera med lågt pris och de flesta av företagen misslyckas i sin differentiering, då företagen är svåra att skilja åt.

Ekosofia AB behöver förtydliga sin position och smalna av strategin. De behöver rikta in sig på de tjänster där de kan få användning av sina kunskaper och de bör därför specialisera sig inom omvärldsanalys och miljökommunikation.

Förslag till vidare forskning: Uppsatsarbetet har lett fram till intressanta fortsatta forskningspunkter. Framförallt skulle det vara intressant att undersöka andra strategiska grupper på denna marknad och undersöka huruvida de strategiska grupperna skiljer sig åt.

Abstract

Master degree project in Business Administration, University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law, Management Accounting, spring 2010

Author: Anna Ström and Therese Tullock

Tutor: Ingemar Claesson

Title: Competitive analysis of the environmental consultant industry – A case study of six environmental consultant companies

Background and problem discussion: With increasing environmental degradation, the companies are forced to pay more attention towards environmental issues, in an attempt to slow down any further environmental degradation. The market in which the environmental consultants work has expanded and there are a lot of new companies of different sizes. The competition is more intense and to be competitive the companies have to offer their customers something unique. The environmental consultants offer a lot of different services. The customers differ in their nature, making it difficult for the consultants to estimate the demand. Ekosofia AB is a small environmental consultancy company and has formed the basis for this study. Today the company has a broad positioning within the environmental sector.

Purpose: The purpose of this thesis is to describe a limited part of the environmental consultant market, its participants and how they are positioned. The thesis will further study where Ekosofia AB is located among the other companies and how they could better position themselves.

Method: A qualitative study method was chosen and the primary data has been gathered from case studies, in form of interviews and surveys. The secondary data was, inter alia, compiled from articles of well recognized authors on the topic of strategy.

Results and conclusions: The most powerful forces identified affecting the environmental consultancy market is customers and substitutes. Five of the companies in the study are part of the same strategic group, while one of the companies is placed outside, but near the group, because that company offers services within a technical niche, the other companies offer more indicative services. The most important internal resource of the companies is the employer's commitment and their abilities to build relationships with the customers. The primary reason for the customers to buy services from environmental consultants is the lack of competence within the company. Customers based their choice depending foremost on the experience and knowledge of the consultant. According to the consultants, they did not see themselves as low cost competitors. Most of them failed in their attempt to be diversified, making it difficult for the customer to tell them apart.

Ekosofia AB needs to be clearer in their positioning and narrowing their strategy. They need to focus on the services where they could use their knowledge. Therefore they need to specialize in external environment monitoring and communication.

Proposal for continuing research: During the work with this essay the authors have found subjects for interesting continuing research. The most interesting would be to study other strategic groups in this market and whether the strategic groups differ or not.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Strategi	4
2.1.1 Strategins utveckling	4
2.1.2 Definition	4
2.1.3 Strategins syfte	5
2.1.4 Strategisk planering	6
2.2 Analysverktyg för strategisk planering	6
2.2.1 Omvärldsanalys	6
2.2.1.1 Konkurrentanalys	7
2.2.1.2 Kundanalys	11
2.2.2 Interna resurser och kompetenser	12
2.2.3 SWOT-analys	13
2.3 Strategiformulering	14
2.4 Positionering	16
3. Metod	19
3.1 Val av företag	19
3.1.1 Val av kunder	19
3.2 Undersökningsmetod	19
3.2.1 Kvantitativ	20
3.2.2 Kvalitativ	20
3.3 Forskningsmetodik	20
3.3.1 Fallstudie	20
3.3.2 Aktionsforskning	21
3.4 Datainsamling	21
3.4.1 Primärdata	21
3.4.2 Sekundärdata	22
3.5 Bearbetning av data	23
3.6 Objektivitet	23
3.6.1 Reliabilitet	24
3.6.2 Validitet	24
3.6.3 Källkritik	24
3.6.4 Kritiskt förhållningssätt till undersökningen	24
4. Empiri	25
4.1 Ekosofia AB	25
4.1.1 Tjänsteutbud	25
4.1.2 Internt	26
4.1.3 Externt	26
4.2 Miljökonsultbranschen	27
4.2.1 Alfa AB	27

4.2.1.1 Tjänsteutbud	27
4.2.1.2 Internt	28
4.2.1.3 Externt	28
4.2.2 Beta	29
4.2.2.1 Tjänsteutbud	29
4.2.2.2 Internt	29
4.2.2.3 Externt	30
4.2.3 Effort Consulting AB.....	30
4.2.3.1 Tjänsteutbud	31
4.2.3.2 Internt	31
4.2.3.3 Externt	31
4.2.4 Martin Eklund Miljökonsult	32
4.2.4.1 Tjänsteutbud	32
4.2.4.2 Internt	32
4.2.4.3 Externt	33
4.2.5 Miljöbyrån Ecoplan AB.....	33
4.2.5.1 Tjänsteutbud	33
4.2.5.2 Internt	34
4.2.5.3 Externt	34
4.2.6 Sammanfattning miljökonsultmarknaden	35
4.3 Kunder till miljökonsultföretag.....	35
5. Analys	38
5.1 <i>Analys av branschen</i>	38
5.1.1 De fem krafterna	38
5.1.2 Strategiska grupper	40
5.1.3 Interna resurser och kärnkompetens	41
5.1.4 Konkurrensanalys	42
5.1.5 Kunder på miljökonsultmarknaden	43
5.1.5.1 Kundvärde.....	44
5.1.6 Positionering	45
5.2 <i>Analys av Ekosofia AB</i>	46
5.2.1 SWOT-analys.....	46
5.2.2 Ekosofia AB:s positionering	48
5.2.3 Strategiformulering	49
6. Slutsats.....	50
6.1 <i>Slutdiskussion</i>	50
6.2 <i>Förslag till vidare forskning</i>	51
Källförteckning.....	52
Bilagor	



1. Inledning

Inledningsvis kommer en bakgrund till ämnet i fråga att presenteras. Det kommer leda vidare till en problemdiskussion som kommer mynna ut i uppsatsens syfte. Slutligen kommer detta kapitel att ta upp vilka avgränsningar som författarna valt att göra.

1.1 Bakgrund

Människors miljöpåverkan har ökat under de senaste tvåhundra åren. Miljöämnet började debatteras i slutet av 1960-talet och kunskapsområdet kring miljö utökades därmed (Sörlin & Öckerman, 1998). Forskare ville i och med detta skapa en förståelse och hitta en lösning på miljöproblemet (Fiedler, 2004). Även om miljöfrågorna fick allt mer betydelse under 1960- och 1970-talet var det inga nya ämnen. Föreningar av luft och vatten är något som diskuterats i flera hundra år. Det allmänna intresset för miljö ökade i takt med att forskare upptäckte allt fler områden som var miljöpåverkade och idag är allmänheten medveten om den mänskliga påverkan som jorden fått utstå (Sörlin & Öckerman, 1998). I samband med att miljöfrågorna blev betydelsefulla grundades många organisationer som värnar om miljön.

Det är viktigt att påverka det dagliga livet för att det ska bli mer hållbart. Miljöfrågorna har utökats och handlar numera om en beteendepåverkan och hur människor ska bli ”eko-effektiva”. För några decennier sedan var miljö ett ord som inte användes mycket och det var få som förstod sig på det. Numera är det en av världens snabbast växande branscher. Då det generella intresset för miljö har ökat i samhället växer även trycket på företag att ta sitt ansvar för miljön (Sörlin & Öckerman, 1998).

Vad än företag väljer att göra idag finns det en miljöaspekt att ta i beaktande. Företag har ett ansvar för hur de påverkar miljön och i sin tur hur de kan förbättra sin verksamhet för att de ska kunna bli mer miljövänliga. Att företag agerar aktivt i miljöfrågor leder inte enbart till en bättre miljö, utan det kan även leda till goda relationer med företagets intressenter, till exempel kunder, leverantörer och investerare (www.ekosofia.se). Miljökonsulter kan få en allt större roll i framtiden då hot om klimatförändringar är överhängande. Företag måste se över hur de förorsakar miljöförstöring och hur de kan bidra till en bättre och mer hållbar miljö (Buske, 2007).

Miljökonsultmarknaden är etablerad och allt från världsomspännande företag till små enmansföretag är verksamma på marknaden. Kompetensen är skiftande mellan de olika miljökonsultföretagen. En av de främsta anledningarna till att företag väljer att upphandla miljökonsulttjänster är för att komplettera den egna kompetensen. Den ökade efterfrågan på konsulttjänster inom miljöområdet gäller framför allt införande av miljöledningssystem, utbildning och kompetensutveckling, miljökonsekvensanalyser, utredningar inför tillståndsansökningar, energianalyser, effektivisering av organisationen och vid hjälp med särskilda sakfrågor. Dessa sakfrågor kan exempelvis gälla miljölagstiftning, kemikalieområdet, transporter, samt administrativa och tekniska frågor inom miljö (Höglander, 2007).

I dagens föränderliga samhälle måste företag vara flexibla, vilket även gäller för miljökonsultbranschen. Flexibiliteten underlättar för att snabbt kunna bemöta konkurrens- och marknadsförändringar (Porter, 1996). För att vara en konkurrenskraftig aktör på marknaden krävs att företag erbjuder sina kunder något unikt. För att ett företag skall kunna vara varaktiga krävs en tydlig profilering på marknaden, att företaget inte riktar sig mot alla kunder



på alla marknader, utan att de istället riktar in sig mot ett visst kundsegment. För att kunna uppnå detta bör företaget utforma och följa en tydlig strategi (Porter, 2000; Simons, 2000; Grant, 2008).

Strategisk planering introducerades i Sverige under 1960-talet och handlade då främst om att göra prognoser och framtidsbedömningar. Då dessa ofta visade sig vara felaktiga kom företag att under början 1970-talet ersätta långsiktiga planering med strategisk planering som hade en kortad tidshorisont. Omfattningen minskades samtidigt till att endast innefatta analyser av kunder och konkurrenter samt det egna företagets styrkor och svagheter. Strategisk planering kom under senare delen av 1970-talet och fram till idag att istället kallas strategisk ledning för att betona ledningens ansvar för mål och strategier på alla nivåer inom en organisation (Bengtsson & Skärvad, 2008).

Flera viktiga gurus har växt fram inom det strategiska ämnet. Tre etablerade aktörer inom detta ämne är Porter, Hamel och Prahalad. De två sistnämnda har forskat tillsammans och skrivit en rad artiklar inom området. Alla tre ligger bakom flera välkända teorier kring strategi. På frågan hur företag konkurrerar har Porter, samt Hamel och Prahalad något olika åsikter. Porter anser att företag konkurrerar inom branschen, medan Hamel och Prahalad anser att företag kan konkurrera utanför sin bransch med sina kärnkompetenser. Porter anser att företaget har olika processer som leder till olika kunderbjudande som attraherar kunderna (Porter, 1996), medan Hamel och Prahalad anser att fokus istället ligger på företagets kärnkompetenser och att företag bör lyfta fram sin expertis inom olika områden (Hamel & Prahalad, 1990).

1.2 Problemdiskussion

Miljökonsultmarknaden anses vara en relativt ny marknad men trots detta väletablerad, vilket gör den intressant att undersöka. De senaste åren har det tillkommit många nya aktörer på marknaden. Det är därför inte helt lätt att fastställa vilka som arbetar på samma marknad. Allt fler värnar om miljön och det är en viktig aspekt för företag att tänka på inför framtiden. Det är något som är aktuellt och ligger i tiden, varför det blir intressant att få djupare kunskap kring ämnet.

En miljökonsult är en specialist som anlitas för vissa specialuppdrag eller som rådgivare inom miljöområdet (www.ne.se). Detta begrepp kan omfatta otaliga tjänster då miljöområdet är en vidsträckt föreställning. Företag som agerar på miljökonsultbranschen kan vara specialiserade på en enskild tjänst eller utföra ett brett spektrum av miljötjänster. En miljökonsult utför tjänster inom miljökommunikation, miljöledningssystem, farligt avfall, miljöutredningar, kemikaliehantering, miljöbesiktning, riskbedömningar, tillståndsprövningar, förorening av mark, vatten och sediment, miljörådgivning, miljöutbildning, miljörevision, miljöteknik, miljölagsbesiktning etcetera.

Det finns oändligt många miljöområden, som ovan visats. En konsult kan hyras in både för att stödja och hjälpa till genom utbildning och rådgivning samtidigt som en annan konsult kan hyras in för att granska och revidera inom samma område. En miljöutbildning kan också variera; många företag erbjuder grundutbildning i miljöområdet och utbildning som anpassas till företagets verksamhet medan andra företag väljer att specialisera sig på att utbilda endast inom exempelvis farligt avfall, transport, bygg- och anläggningssektorn och kemikalier. Vidare kan miljökonsulters kärnkompetenser skilja sig åt avsevärt och vissa har kompetens inom miljöteknik, fysiska-, och kemiska processer, medan andras kärnkompetens finns inom miljökommunikation och analys.



Tjänsterna, ovan nämnda, som erbjuds på miljökonsultmarknaden har ofta olika innebörd hos olika miljökonsultföretag. Även om miljökonsultföretagen säger sig erbjuda vissa tjänster går det inte med säkerhet att fastställa att tjänsterna har samma betydelse hos de olika konsultbolagen. Information kring vad de olika tjänsterna innebär är svårt att hitta. Det finns idag inte någon samlingsplats för aktörerna på marknaden och därför är det svårt att veta vilka företag som verkligen befinner sig på miljökonsultmarknaden. Därför ser författarna intresse i att undersöka strukturen av branschen och några aktörer på marknaden.

Det finns många kunder på denna marknad. Kunderna skiljer sig åt i flera aspekter och det är svårt att generalisera kunden på marknaden. Företag som exempelvis vill certifiera sin verksamhet eller bli diplomerade för sitt miljöarbete behöver oftast köpa in extern hjälp i form av miljökonsulttjänster. Kunder i allmänhet anses idag få allt mer makt och det blir allt viktigare att tillfredsställa kundernas behov för att lyckas bli lönsamma (Cugini, Carù & Zerbini, 2007). Därför är det intressant att se vad kunderna på miljökonsultmarknaden efterfrågar och om miljökonsulterna lyckas med att tillfredsställa deras behov.

För att konkretisera problemet har kontakt hafts med ett företag som bidragit med kunskap och diskussion om sin position på miljökonsultmarknaden. Ekosofia AB är ett konsultföretag verksamma på miljökonsultmarknaden. De har funnits på marknaden en längre tid och erbjuder en rad olika tjänster. De märker nu av att många nya aktörer tar sig in på marknaden och är därför intresserade av att få veta vilka som erbjuder liknande tjänster som dem.

I dagläget har Ekosofia AB en relativt bred positionering då de riktar sig mot *”företag och organisationer, både stora och små; oavsett bransch, verksamhetsområde och geografisk hemvist”* (www.ekosofia.se). Det är troligtvis inte en profilering som är hållbar i längden. När allt fler aktörer tar sig in på marknaden är det viktigt att positionera sig på ett tydligt sätt för att behålla sina kunder och locka till sig nya. För att kunna positionera sig krävs att företaget vet vilka deras kärnkompetenser är och på vilket sätt de är annorlunda gentemot konkurrenterna. Ekosofia AB behöver hitta en position på marknaden där ingen annan finns och där de kan utnyttja sina kompetenser på ett effektivt sätt. Därför är det intressant att undersöka hur Ekosofia AB bör positionera sig för att fortsätta vara ett lönsamt företag.

1.3 Syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att beskriva en begränsad del av miljökonsultmarknaden och några aktörer som är verksamma på den. Det kommer leda till en förståelse för hur dessa företag positionerar sig på marknaden.

Uppsatsens bisyfte är att se var Ekosofia AB befinner sig bland aktörerna på miljökonsultmarknaden och om det är möjligt för dem att förbättra sin positionering för att de ska bli mer konkurrenskraftiga.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att avgränsas genom att enbart undersöka de aktörer som är verksamma inom Göteborgsområdet liksom erbjuder något eller någon av tjänsterna miljökommunikation, miljöledning, miljöutbildning, miljöutredning och omvärldsanalys inom miljöområdet.



2. Teoretisk referensram

Kapitlet tar upp den teoretiska referensram som är grunden till uppsatsens analys. Kapitlet inleds med att ta upp forskning kring strategi och vad begreppet innebär. Vidare beskrivs innebörden av olika verktyg för strategisk planering, hur strategiformulering går till och kapitlet avslutas med att beskriva vad positionering innebär.

2.1 Strategi

Strategi handlar inte om att göra saker bättre, utan om att vara annorlunda och att skapa sig en unik och värdefull position, med aktiviteter som är annorlunda gentemot konkurrenterna (Porter, 1996). Strategi är ett av de mest använda styrverktygen (Kaplan & Norton, 2008). Grunden i strategi handlar om att välja bort det som inte ska göras, men även om att kombinera de olika aktiviteterna inom företaget (Porter, 1996). Hur väl strategin är sammankopplad med organisationen och dess design påverkar hur väl företag presterar. Kopplingen mellan strategi och prestation brukar benämnas som ”fit” (Flynn, Huo & Zhao 2010).

Strategiskapandet görs genom en strategisk process som består av åtta delar; fastställande av företagets vision och mission, målsättning med verksamheten, undersökning av den externa miljön, undersökning av de interna förutsättningarna, strategiska alternativ som är tillämpliga, företagets val av strategi, implementering av strategin och slutligen kontroll av verksamheten genom den strategiska planen. French (2009) säger att strategin designas som en plan av ledningen för att de sedan ska kunna använda planen till att kontrollera aktiviteterna inom verksamheten. Strategiprocessen framställs som ett stöd för att förenkla styrningen av företag och för att bidra till en förståelse för ledning och styrning (Ibid).

2.1.1 Strategins utveckling

Strategibegreppet har sitt ursprung inom det militära området (Bengtsson & Skärved, 2008; French, 2009) och är där betydligt äldre än inom det företagsekonomiska ämnet. Strategi kommer från det grekiska ordet strategos och betyder generalkonst och krigsföring (Bengtsson & Skärved, 2008). Då företag började använda sig av strategi var det kopplat till företagsplanering tillämpad på ett år i taget (French, 2009).

Den strategiska processen har historiskt associerats med aktiviteter rörande planering, ledning, direction och kontroll. Under de senare 20 åren har istället strategiutvecklingen gått mot att handla mer om strategisk avsikt, lärande och om att vara mer entreprenörisk och innovativ (Hunter & O’Shannassy, 2009).

2.1.2 Definition

Strategi definieras på många olika sätt (Simons, 2000; Grant, 2008; French, 2009). Inom det företagsekonomiska ämnet handlar strategi om ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål” (Bengtsson & Skärvad, 2008, s. 393). Traditionellt sett har strategi handlat om att matcha existerande resurser som företaget innehar med de rådande möjligheterna. Hamel och Prahalad (1989) menar istället att det strategiska syftet har sin utgångspunkt i en dålig passform mellan ambitioner och resurser för att ledningen sedan skall kunna utmana organisationen att minska detta gap genom att systematiskt skapa nya konkurrensfördelar (Ibid).



Strategi är ett ord som ofta beskrivs på ett sätt, men som används på ett annat (Mintzberg, 2000). För att på ett effektivt sätt kunna formulera och implementera strategin måste företaget förstå sin strategi som ett perspektiv, strategi som en position, strategi som en plan och strategi som ett mönster av handling (Simons, 2000).

Strategi som ett perspektiv handlar om att skapa en mission för företaget. En mission är orsaken till varför företaget existerar, vilket ger ett perspektiv på alla företagens aktiviteter (Ibid). Det tydliggör på vilket sätt organisationen väljer att agera. Inom perspektivet tittar företaget ner på där produkten möter kunder, ut på marknadsplatsen, in i organisationen och upp mot företagens vision (Mintzberg, 2000).

Strategi är även en position, det vill säga vilka produkter som ska säljas på vilka marknader (Ibid). Det handlar om att välja hur företaget ska konkurrera, vilket innebär att företaget måste veta hur de skapar värde för kunderna och på vilket sätt deras produkter eller tjänster är annorlunda gentemot det konkurrenterna erbjuder (Simons, 2000).

Strategi som en plan fastställer företagens prestationsmål. Genom planen kommuniceras strategin ut i företaget, samtidigt som de interna resurserna koordineras för att säkerställa att företaget uppnår sin strategi (Ibid). Den beskriver hur företaget ska handla i framtiden, hur de ska ta sig från var de är idag till var de vill vara i framtiden, vilket innebär en planering av framtiden (Mintzberg, 2000).

Strategi är även ett mönster av handling. Mönstret är en utveckling över hur företaget har agerat dessförinnan (Ibid). Det innebär att ge feedback på strategin och en möjlighet till justering av den. När organisationen utvecklas på grund av förändringar på marknaden måste strategin anpassas (Simons, 2000).

Ett företags strategi kan delas in i flera olika nivåer. Två av dessa nivåer är företagsstrategi (corporate strategy), som säger var företaget ska konkurrera, och verksamhetsstrategi (business strategy), som säger hur företaget ska konkurrera (Porter, 1988; Simons, 2000; Grant, 2008).

Företagsstrategin handlar om på vilken marknad företag ska vara verksamma (Grant, 2008). Denna del av strategin beskriver var företagens resurser ska investeras och hur företaget ska arbeta för att maximera värdet på resurserna de styr över (Simons, 2000). Företagsstrategin tar även upp vilken bransch företaget ska vara verksam inom. Det är viktigt att förstå vad en bra strategi innebär för att nå framgång. Den företagsvida strategin måste, för att vara framgångsrik, växa fram från och stödja verksamhetsstrategin (Porter, 1988).

Verksamhetsstrategin berör hur företaget ska skapa konkurrensfördelar i sin bransch (Ibid) och hur de ska konkurrera på den marknaden de rör sig på (Grant, 2008). När marknaden som företaget ska agera på är fastställd måste företaget veta hur de ska locka kunderna på denna marknad och hur de ska skaffa sig marknadsandelar. Först måste företaget förstå sig på dynamiken i branschen, det vill säga marknadens möjligheter och hot. De måste även förstå det egna företagens resurser och förmågor, det vill säga de interna styrkorna och svagheter, innan verksamhetsstrategin kan definieras (Simons, 2000).

2.1.3 Strategins syfte

Företagens strategi spelar flera roller inom deras verksamhet. Strategi används som stöd vid beslut, då den underlättar beslutsfattande genom att minska antalet alternativ som företag



väljer mellan. Den kan även användas vid koordinering av de enskilda individernas handlingar inom organisationen och som mål, då den blickar framåt. Strategin fastställer i vilken riktning företagets utveckling bör gå, den används för att motivera och inspirera de anställda (Grant, 2008).

Företagets strategi kan kommuniceras ut i organisationen på flera olika sätt. Det kan ske genom visionen i företaget, som visar vart företaget vill befinna sig i framtiden. Företagets mission inkluderar vad de vill uppnå på lång sikt. Verksamhetsmodellen företaget har påverkar också hur deras strategi ser ut. En verksamhetsmodell visar på vilka grunder som företaget kommer att generera lönsamhet och vinst på. I företagets strategiplan visas strategin genom prestationsmål som ska uppnås och hur dessa ska nås, men även en planerad åtgång av resurser för perioden som strategiplanen gäller (Ibid). Syfte, värderingar och vision är grunden i företaget. De måste fastställas innan strategin kan formuleras, då de ger en tydlig bild av vad företaget måste uppnå (Kaplan & Norton, 2008).

2.1.4 Strategisk planering

Det är viktigt för företag att planera inför framtiden. Det innebär att företag beaktar det långsiktiga tänkandet vid planering. Om företag planerar blir de mer rationella, vilket leder till formellt beslutsfattande istället för informellt. Organisationer behöver planera för att koordinera verksamhetens aktiviteter. Planering leder även till en kontroll över verksamheten och de som arbetar inom den, på alla nivåer. Kontroll sker även över verksamhetens framtid och dess omgivning. Det är viktigt att kontrollera utan att hämma lärandet. Strategisk planering handlar också om att fatta beslut, det är en formaliserad process som leder fram till ett uttalat resultat som består av ett integrerat system av beslut (Mintzberg, 2000).

Enligt Hollan (2008) är strategisk planering inte någon nödvändighet för att nå framgång. Dagens digitala värld har radikalt ändrat sättet som företag måste agera och planera på. Snabbhet är något som leder till framgång, därför bör företag använda sig av mer flexibla verktyg. Han säger vidare att det i dagens samhälle inte är accepterat att ifrågasätta användbarheten eller giltigheten av en strategi, det är idag enbart tillåtet att diskutera olika sätt för att förbättra, aktualisera eller modifiera planerna. Strategisk planering hindrar förändringar, vilket begränsar företagets vision och hindrar flexibiliteten i företaget (Ibid).

2.2 Analysverktyg för strategisk planering

Under de senaste 40 åren har det utvecklats ett antal olika företagsekonomiska synsätt och analysverktyg från både praktiska kunskaper och teoretiska studier som har marknadsförts av olika strategikonsulter. De vanligaste verktygen för strategisk planering är olika sammanställningar av grunddata, omvärldsanalyser, kostnadsanalyser, analyser av resurser och kompetens, SWOT-analys och portföljmodeller (Bengtsson & Skärvad, 2008). Nedan kommer några av dessa analysverktyg som är relevanta för studien att beskrivas vidare.

2.2.1 Omvärldsanalys

Omvärldsanalys är en viktig del vid strategisk planering och handlar om att kartlägga alla de externa förändringar som påverkar företaget. Det är framför allt viktigt att undersöka det aktuella konkurrensläget samt kundernas preferenser och beteende, vanliga omvärldsanalyser är därför kundanalyser och konkurrentanalyser. För det medvetna företaget är det väsentligt att identifiera de kriterier som olika marknadssegment använder sig av när de bedömer sina leverantörer, samt att vikta dem mot varandra. Denna typ av datainsamling sker ofta genom intervjuer av kunderna på marknaden (Ibid). En omvärldsanalys kan också inkludera en analys av den makroekonomiska miljön, i form av ekonomisk tillväxt, regleringar och



generella förväntningar på företagets roll i samhället. Det är även viktigt att känna till branschens ekonomi och tillväxtpotentialer (Kaplan & Norton, 2008).

2.2.1.1 Konkurrentanalys

Konkurrentanalys är en form av omvärldsanalys. Ofta definieras begreppet konkurrens alldeles för smalt och utgår endast från företagets direkta konkurrenter inom den specifika branschen. Konkurrens är dock mer än bara detta och Porter (2008) menar att för att kunna förstå ett företags konkurrens och lönsamhet måste de fem krafter, beskrivna nedan, som styr företagets underliggande struktur analyseras.

Typiska konkurrensanalyser fokuserar på existerande resurser och konkurrensfördelar som befintliga konkurrenter innehar. Dessa analyser stödjer inte företaget i sitt arbete att hitta lösningar som är kreativa och varaktiga i förhållande till potentiella och framtida konkurrenter. Det väsentliga med strategin är att skapa morgondagens konkurrensfördelar snabbare än konkurrenterna imiterar de som besitts idag och att förbättra existerande styrkor samtidigt som nya förmågor utvecklas (Hamel & Prahalad, 1989).

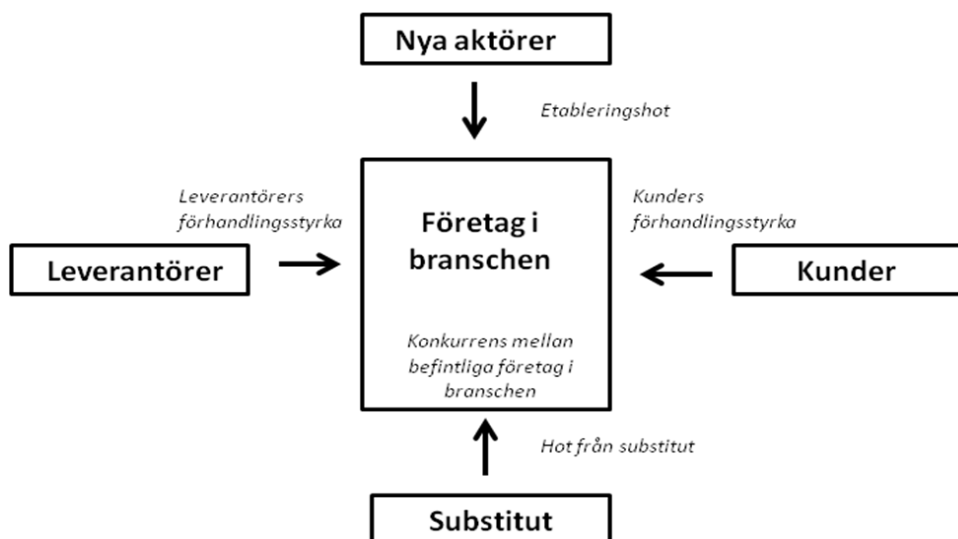
Det är viktigt att förstå sig på sina konkurrenter och deras aktiviteter. Det kan resultera i fördelar för det egna företaget, exempelvis kan det leda till nya möjligheter att se på konkurrenternas styrkor och svagheter. Det kan även leda till en förståelse för framtida hot och företaget kan genom en förståelse för konkurrenterna veta hur de troligtvis kommer reagera på olika strategiska beslut. En konkurrentanalys kan även leda till att företaget finner brister i strategin som de kan behöva förbättra (Aaker, 2008).

Enligt forskare är det svårt att fastställa med vem och hur företag konkurrerar. Konkurrens kan ske på branschnivå, företagsnivå eller gruppnivå. På företagsnivå sker konkurrens genom attack och gensvar. Konkurrens på gruppnivå leder till konkurrensfördelar för företaget. Genom det enskilda företaget skapas konkurrensstrukturen i branschen (Huang, 2009).

En risk vid analys av konkurrenter är att fokus endast ligger på att utvärdera deras synliga produkt- och tjänsteutbud. Inte sällan glöms det att titta på de bakomliggande orsakerna till företags framgångar, deras kärnkompetenser. Företag som försöker att endast imitera dessa specifika produkter eller tjänster utan att se på de verkliga konkurrensfördelarna bakom dem går därmed miste om väsentlig information (Hamel & Prahalad, 1990).

Porters femkraftsmodell

Femkraftsmodellen kan användas som ett ramverk vid analys av konkurrensdynamiken inom branschen. Krafterna bidrar till en förståelse av marknadssituationen (Simons, 2000). Porters femkraftsmodell visar på de krafter som styr företagets konkurrenssituation; företag som redan är etablerade inom branschen, etableringshot från nya aktörer, hot från substitut, samt leverantörernas och kunders förhandlingsstyrka. Vid en branschanalys appliceras var och en av dessa fem faktorer för att få fram en helhetsbild av det aktuella konkurrensläget (Porter, 2008).



Figur 1 Egen omarbetning av Porters femkraftsmodell (www.lahcon.se).

Rivalitet mellan redan existerande företag inom branschen är den första av de fem krafterna som kommer att belysas nedan. Hög konkurrens mellan befintliga företag begränsar ofta lönsamheten i branschen. Det är graden av intensitet mellan företag och på vilken basis de konkurrerar som spelar in då branschens lönsamhet skall undersökas. Intensiteten är hög då företag inom branschen är ungefär lika i storlek och makt, branschtillväxten är låg och barriärer för att lämna marknaden är höga, exempelvis på grund av hög tillgångsspecificitet. Konkurrerar företagen på basis av pris är det i slutändan ofta kunderna som drar nytta av konkurrenternas ständiga priskamp. Konkurrens på basis av pris uppstår ofta då konkurrenternas produkter och tjänster är identiska och då det medför små kostnader att byta företag för kunderna, när fasta kostnader är höga och marginalkostnaderna små samt när produkten är en färskvara. Konkurrens på andra dimensioner än pris; kvalitet, produktfunktioner, service och märkesimage, ger större möjligheter. Risken att lönsamheten i branschen eroderar minskas då kundvärdet ständigt förbättras, vilket ger stöd för ett högre pris. Rivalitet kan totalt öka den genomsnittliga lönsamheten inom branschen om företagen lyckas tillgodose olika kundsegments behov på marknaden. Det kan även i sin tur leda till att branschen totalt sätt expanderar (Ibid).

Etableringshot handlar om företag som ännu inte trätt in på marknaden. Finns det få etableringshinder finns det risk för att nya företag etableras. De vill ta marknadsandelar och kan då pressa priser och kostnader. Barriärer som kan finnas för att träda in på en marknad kan exempelvis vara kravet om stordriftsfördelar, stort kapitalbehov, statliga restriktioner samt ojämn tillgång till distributionskanaler. Det är hotet om nyetablering som håller nere lönsamheten i en bransch och inte det faktum att nyetablering faktiskt förekommer (Ibid).

Ett substitut erbjuder samma eller liknande funktioner som företagen inom branschen, men genom en annan produkt eller tjänst. Exempelvis kan tåg vara ett substitut för bil då båda erbjuder en transportmöjlighet. När hot från substitut är höga finns det risk att branschen förlorar delar av sin lönsamhet. Hot från substitut är högt om det finns attraktiva prisvänliga alternativ på marknaden och då byte till ett substitut medför låg eller ingen kostnad (Ibid).

Leverantörernas förhandlingsstyrka är också en kraft som påverkar branschens situation. En stark leverantör kan genom sin högre ställning ta ut högre priser och erbjuda en lägre kvalitets- och servicenivå. En leverantör har en stark position om dess marknad är mer



koncentrerad än den som den säljer till, när leverantören inte är beroende av det specifika företaget för att generera intäkter, då byte av leverantör medföljer stora kostnader, när leverantörer erbjuder differentierade produkter och det inte finns några likvärdigt substitut på marknaden (Ibid).

När en bransch har inflytelserika och starka kunder kan dessa pressa priset, driva på kostnader genom att efterfråga högre kvalitet och service samt spela branschens aktörer mot varandra, vilket leder till minskad lönsamhet för branschen i sin helhet. En kund har stor makt då den har större förhandlingsmöjligheter än aktörerna på marknaden. Denna makt kan erhållas då det finns få kunder, produkterna är standardiserade och odifferentierade, att byta aktör medför få eller inga kostnader, köparen kan välja att göra produkten eller tjänsten inom sin verksamhet och då kunderna är priskänsliga (Ibid).

Om dessa fem krafter är starka är det svårt att tjäna pengar i branschen och få avkastning på sitt investerade kapital. Är de fem krafterna istället svaga, får investerarna ofta bra avkastning på det investerade kapitalet. Den eller de starkaste av de fem krafterna sätter en gräns för hur stor lönsamheten kan bli för branschen och blir avgörande för strategiformuleringen. Dock kan den mest betydelsefulla kraften vara svår att bedöma och är inte alltid uppenbar (Ibid).

De fem krafterna är källan till att definiera den relevanta branschen som företaget konkurrerar i. Det är här viktigt att dra branschens gränser korrekt, där konkurrensen faktiskt föreligger. En strategis utveckling startar med att förstå krafterna som formar konkurrensen inom branschen. Strategi kan antingen ses som ett försvar mot konkurrenskrafterna eller som ett sätt att hitta en position i branschen där krafterna är som svagast (Ibid).

Vid en konkurrensanalys är det viktigt att undvika några vanliga fallgropar; definiera branschen för vid eller för smal, göra kvantitativa listor istället för djupgående kvalitativa analyser, ge alla fem krafterna lika mycket beaktande istället för att fokusera på de viktigaste samt använda den framtagna informationen för att visa om en bransch är attraktiv eller ej hellre än för att guida till strategiska val (Ibid).

Strategiska grupper

En branschanalys kan gå djupare än att bara se på branschen som helhet. Inom en bransch har företag ofta valt helt skilda konkurrensstrategier och konkurrerar på olika dimensioner, genom exempelvis specialisering, produktkvalitet, kostnadsposition och service. När en strukturanalys av branschen skall göras beskrivs konkurrenternas betydande konkurrensstrategier längs de olika dimensionerna och utifrån detta kan branschen delas in i strategiska grupper (Porter, 1997). De strategiska grupperna i en bransch har specifika karaktärsdrag, vilka utvecklas av företagen inom gruppen och särskiljer dem från branschen i stort (Desarbo, Grewal & Wang, 2009). Företag konkurrerar mer intensivt med företag inom sin strategiska grupp än över gränserna med företag i andra strategiska grupper (Desarbo & Grewal, 2008).

”En strategisk grupp är en grupp företag i en bransch, vilka följer samma eller liknande strategi enligt de strategiska dimensionerna” (Porter, 1997, s. 138).

Vanligtvis skiljer sig strategiska grupper åt gällande produkt- och tjänsteutbud eller marknadsföringsmässigt. Företag inom en strategisk grupp liknar varandra i mycket förutom basstrategin, de har ofta ungefär lika stora marknadsandelar samt påverkas av externa



händelser på liknande sätt (Porter, 1997). Företagen har liknande resurser, vilket innebär att de förväntas använda sig av samma konkurrensstrategi som i sin tur leder till likartat presterande (Desarbo & Grewal, 2008; Huang, 2009). Företagen är även ofta liknande i sin kostnads- och organisationsstruktur (Desarbo & Grewal, 2008).

Anledningen till att dela in en bransch i strategiska grupper är att det skall vara till hjälp, som ett analytiskt verktyg, vid strukturanalys och vara ett mellanting mellan att analysera hela branschen och varje företag för sig (Porter, 1997). Det är resurskrävande att analysera hela branschen och det är dessutom ofta överflödigt då bara några företag inom branschen är de främsta konkurrenterna och är av intresse att analysera. (Aaker, 2008).

Strategiska grupper kan ha olika förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer och kunder samt utsättas för olika stora hot från substitut eftersom företagen exempelvis betjänar olika kunder, har olika produktsortiment och erbjuder olika kvalitetsnivåer. Finns det mer än en strategisk grupp inom branschen kan även konkurrens mellan grupperna förekomma. För att utvärdera ett företags lönsamhet är ett första steg att se på de gemensamma branschegenskaperna utifrån Porters femkraftsmodell. Sedan undersöks vidare den strategiska gruppens utmärkande egenskaper och därefter undersöks slutligen företagens ställning inom den strategiska gruppen. Viktiga frågor att ställa sig här är hur graden av konkurrens ser ut inom den strategiska gruppen och om det finns förmåga att genomföra sin strategi (Porter, 1997). Vid investeringsbeslut är det av vikt att undersöka hur den nuvarande lönsamheten ser ut inom den strategiska gruppen samt den potentiella framtida lönsamheten (Aaker, 2008).

Konkurrensfördelar

Konkurrensfördelar uppstår när företagsledningens beslut leder till ett bättre ekonomiskt presterande (Grahovac & Miller, 2009). Konkurrensfördelar uppstår vid interna eller externa förändringar. Det interna kan förändras med kreativa och innovativa förmågor. Externa förändringar kan bland annat bero på förändring i kundernas efterfråga, förändrade priser eller teknologiska förändringar (Grant, 2008).

Om ett företag lyckas nå en konkurrensfördel är den oftast bara tillfällig. Därför bör företag ständigt försöka förändra sig för att bevara det som gör dem annorlunda så länge som möjligt. Det är viktigt att vara annorlunda gentemot konkurrenterna. Företag kan vara annorlunda genom att tillföra ett högre kundvärde eller genom att erbjuda samma värde som konkurrenterna till en lägre kostnad. Företag uppnår kostnadsfördelar när de presterar effektivare än konkurrenterna (Porter, 1996).

För att ett företag ska få konkurrensfördelar krävs att de erhåller värdefulla, ovanliga, hållbara och icke imiterbara resurser och förmågor (Díez, Losada, Navarro & Ruzo 2010; Groen, Kraaijenbrink & Spender, 2010). De måste även skapa, kommunicera och leverera ett utbud som ger ett högre värde för kunderna än vad konkurrenterna erbjuder (Díez et al, 2010). Företag måste även kontrollera dessa resurser och förmågor, samt ha en organisation som kan fånga upp och tillämpa resurserna och förmågorna på ett effektivt sätt (Groen et al, 2010).

För att kunna utvärdera huruvida företaget har konkurrensfördelar eller ej krävs en insamling av information från kunderna. Informationen bör handla om vilken uppfattning kunderna har om företagens produkter eller tjänster. Vidare bör en undersökning göras som förklarar faktorerna, det vill säga resurser och förmågor, som påverkar företagens position på marknaden i jämförelse med konkurrenterna (Díez et al, 2010).



2.2.1.2 Kundanalys

Kunder blir allt mindre lojala och kräver mer. Därför blir det allt viktigare för företag att fokusera på sina kunder (Deeter-Schmelz, Kennedy & Wech, 2009). Vid en strategisk planering är ett bra första steg att göra en kundanalys, som är en form av omvärldsanalys. Kundanalysen kan delas upp i förståelsen för hur marknaden bör segmenteras, vilka skäl kunderna har, samt en beskrivning av behov som inte är uppfyllda (Aaker, 2008). Fokus på kundernas behov är kärnan i kundanalysen (Helgesen, 2007).

Kundlönsamhet och kundtillfredsställelse anses vara det viktigaste ämnet inom ekonomistyrning som företagsledare bör ta hänsyn till (Helgesen, 2007; Bates & Whittington, 2009). Det har en stor betydelse inom företag idag och anses bero på hur väl företagets strategi är formulerad och implementerad. Trenden är att företag blir allt mer kundfokuserade och då bör kundlönsamhet och kundtillfredsställelse utvärderas i en analys av kunder (Bates & Whittington, 2009). Kundtillfredsställelse påverkar tillfredsställelsen inom företaget (Helgesen, 2007).

Genom att segmentera marknaden kan företaget få hållbara konkurrensfördelar. Att segmentera marknaden innebär en indelning i kundgrupper som reagerar olika på olika konkurrenters erbjudanden (Aaker, 2008; Banerji & Dutta, 2009). Efter segmentering av marknaden kan företaget välja att rikta sina erbjudanden mot vissa segment som passar deras strategi (Aaker, 2008). Konkurrerande företag kan även välja att dela upp marknaden mellan varandra för att varje företag sedan ska kunna rikta sina erbjudanden mot ett segment istället för att rikta in sig mot hela marknaden (Banerji & Dutta, 2009). Genom att segmentera marknaden kan företag skapa en dominerande position som är svår att, på ett framgångsrikt sätt, utmana för konkurrenterna. Segmenteringen kan ske utifrån många olika variabler, exempelvis genom geografiska segment, användartyper, priskänslighet, livsstil eller fördelar kunderna önskar av produkterna eller tjänsterna (Aaker, 2008).

Efter att segmenteringen av marknaden är fastställd är nästa steg att definiera vilka skäl kunderna har, det vill säga vad som ligger bakom deras beslut att köpa en viss produkt eller tjänst. Orsaken kunderna har kan hjälpa företag att definiera sin strategi. Utgångspunkten bör vara vilka preferenser ett visst segment har och inte varje enskild kundpreferens. Eftersom kundernas preferenser kan vara individuella kan företaget få hundratals olika svar, därför är nästa steg att gruppera ihop preferenserna. Företag kan även försöka fastställa hur viktiga skälen är gentemot varandra (Ibid).

Behov som inte kan mötas av de produkter eller tjänster som finns på marknaden är ouppfyllda. Dessa behov innebär möjligheter för företag att kunna öka sina marknadsandelar eller etablera sig på en ny marknad. Samtidigt kan dessa ouppfyllda behov innebära hot från nyetableringar av andra företag. Ibland kan kunder ha behov av något som de inte ens vet om eftersom produkten eller tjänsten inte finns på marknaden. Dessa ouppfyllda behov som inte är uppenbara är svårare att fastställa, men innebär samtidigt en större möjlighet för företag som finner dessa behov (Ibid). Vid en nära relation med kunder ökar möjligheterna att företag får bättre tillgång till information kring efterfrågan och det säkerställer att de erbjuder de produkter och tjänster som efterfrågas (Flynn et al, 2010).

Att ha kundfokus är speciellt viktigt hos tjänsteföretag. Där spelar de anställda en stor roll i kontakten med kunderna. Därför finns ett större fokus riktat mot kontakten med kunderna hos tjänsteföretag. Det ska leda till att de uppnår en allt högre nivå av kundservice, samt flexiblare och mer koordinerade tjänstemän. För att uppnå detta är det bra att dela upp tjänstemännen i



arbetsgrupper som samarbetar för att tillsammans ge kunden den bästa servicen (Deeter-Schmelz et al, 2009).

Kundvärde

Stor kraft läggs, hos företag, på att tillfredsställa kunderna, då det anses vara ett av företagets huvudmål att på lång sikt skapa kundtillfredsställelse, genom ett ökat kundvärde. Det sker genom att erbjuda kunderna produkter och tjänster som möter deras efterfrågan, önskemål och behov (Helgesen, 2007). Kundtillfredsställelse ses som vägen mot företagets lönsamhet, då det leder till högre och stabilare vinster (Cugini et al, 2007). För att kunna skapa kundtillfredsställelse behöver ledare inom företaget tillgång till information som underlag för beslut som påverkar företagets processer som i sin tur påverkar kundvärdet (Helgesen, 2007).

Det inte helt självklart vad kostnaden för företaget blir då de satsar på att tillfredsställa kundernas behov, men relationen däremellan blir allt viktigare då kravet på att tillfredsställa kunderna ökar. Det är viktigt att fokusera på att tillfredsställa kundernas behov när marknaderna allt mer går emot en kundanpassning med en allt större konkurrens. Samtidigt är det viktigt att företaget även fokuserar på en effektiv kostnadsstyrning för att hålla nere kostnaderna och behålla sina marginaler (Cugini et al, 2007).

Kundtillfredsställelse kan, på ett positivt sätt, kopplas samman med företagets förmåga att hålla kvar kunder, kundernas intention till att göra återköp, företagets andel av vad en enskild kund spenderar på marknaden, kundernas lojalitet och företagets finansiella presterande (Ibid).

Det anses vara om möjligt ännu svårare att fastställa kostnaderna för att tillfredsställa kunder inom en tjänstebransch än inom en bransch som tillhandahåller varor. Att på ett effektivt sätt tillfredsställa kunderna inom en tjänstebransch hindras ofta av behovet som finns hos kunderna av att få skräddarsydda lösningar (Ibid).

2.2.2 Interna resurser och kompetenser

Den interna analysen är ett analysverktyg som används för att undersöka och utvärdera organisationens presterande och dess förmågor. Genom den interna analysen kan företaget fastställa sina konkurrensfördelar, det vill säga vad som gör dem unika gentemot konkurrenterna (Kaplan & Norton, 2008).

Under 1990-talet växte den resursbaserade strategiskolan fram och denna teoretiska skola menade att interna resurser och kompetenser är källan till konkurrensfördelar (Attia & Hooley, 2007; Bengtsson & Skärvad, 2008; Groen et al, 2010). Synsättet undersöker de olika former av resurser som företaget kan använda sig av för att skapa en konkurrensfördel (Attia & Hooley, 2007; Groen et al, 2010). Enligt synsättet är företag vinstmaximerande (Groen et al, 2010). Fokus förändrades, från att bara ha tittat på hur den externa miljön kan förbättra företagets lönsamhet, blev det av vikt att undersöka hur företaget internt kunde förbättras. Resurser och kapaciteter inom företaget ansågs vara de främsta konkurrensfördelarna och den primära basen att utveckla strategier från. Det nya tankesättet kom att benämnas för det resursbaserade synsättet och då detta synsätt influerade strategiarbetet växte resursbaserade strategimodeller fram. Det blev av vikt att undersöka vilka resurser och kapaciteter som fanns inom företaget och hur dessa skildes från konkurrenternas och sedan utforma strategier som utnyttjade dessa olikheter (Grant, 2008). Företag inom samma bransch presterar olika. Det resursbaserade synsättet försöker förklara vad skillnader beror på (Groen et al, 2010). Det



anses vara omöjligt att identifiera alla resurser som är viktigast hos företag. De viktigaste resurserna varierar beroende på företagets position (Attia & Hooley, 2007).

Ledningen i företag bör utforma en företagsstrategi för att kunna anskaffa och utveckla kärnkompetenser. Hamel och Prahalad (1990) skriver att företag behöver kunna identifiera, bearbeta och utnyttja sina kärnkompetenser som i sin tur gör det möjligt för företaget att växa. Kärnkompetenser är det gemensamma lärandet inom organisationen och då speciellt förmågan att koordinera olika kompetenser. Det är specifika faktorer som företaget ser som centralt för sina anställda att arbeta utefter. Dessa faktorer innefattar kommunikation, involvering, djupt engagemang för att arbeta över organisationens gränser samt att leverera värde (Ibid).

En kompetens är en samling färdigheter snarare än en enskild färdighet eller teknologi (Hamel & Prahalad, 1995). En kärnkompetens skall uppfylla tre kriterier; den skall ge tillgång till en vid och varierad marknad, den skall ge kundfördelar samt vara svår att imitera för konkurrenter (Hamel & Prahalad, 1990). En kärnkompetens skall antingen svara för en stor del av produktens värde för kunden eller ge en betydande kostnadsfördel (Hamel & Prahalad, 1995).

Kompetens är inte knuten till en viss produkt eller tjänst utan bidrar till en uppsjö av varor och tjänsters konkurrenskraftighet. Kärnkompetenser är dessutom mer långlivade än enskilda varor och tjänster. Ett företags kompetens har därför större möjlighet att påverka företagets tillväxt och differentiering, mycket mer än enskilda produkter eller tjänster på marknaden (Hamel & Prahalad, 1995).

Ett företag har sällan mer än fem till sex fundamentala kompetenser och dessa kan ta varierade former; företagskultur, medarbetarengagemang, teknik och processer, produktutveckling samt ett nära samarbete med kunder och leverantörer. Kärnkompetenser är oftast styrkor relaterade till andra företag inom branschen, vilket ger konkurrensfördelar och adderat värde. Kärnkompetenser uppkommer i processer genom fortlöpande förbättringar under en lång tid (Ibid).

För att kunna konkurrera effektivt är det viktigt att företag vet vilka deras kärnkompetenser är. De måste veta vad som gör dem annorlunda jämfört med konkurrenterna (Porter, 1996). Fragmentering av ett företags kompetenser är ofta ett faktum och Hamel och Prahalad (1990) föreslår att ett företag utvecklar en strategiarkitektur som skall hjälpa företaget att sätta mål för sitt kompetensbyggande. En strategiarkitektur innefattar en vägledning inför framtiden som identifierar vilka kärnkompetenser som skall byggas vidare på samtidigt som den skall synliggöra resursallokeringsprioriteringar för hela företaget (Ibid). Utveckling av en effektiv strategiarkitektur i företaget ökar möjligheterna till en bättre strategilösning och en bättre företagsprestation (Hunter & O'Shannassy, 2009). Strategiarkitekturen skall vidare skapa kapacitet till förändring, villighet att dela resurser inom företag, skapa teamwork och ett långsiktigt tänkande. En specifik strategiarkitektur kopieras sällan på ett enkelt sätt av konkurrenterna (Hamel & Prahalad, 1990).

2.2.3 SWOT-analys

Ett annat analysverktyg är SWOT-analys. SWOT är en engelsk benämning och i svensk översättning står det för styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Syftet med en SWOT-analys är att koppla samman företagets specifika styrkor och svagheter med branschens möjligheter



och hot. Genom denna analys kan företaget förstå hur en framgångsrik strategi kan utformas (Simons, 2000).

SWOT-analysen är enkel och lättanvänd och är idag det mest använda strategiska analysverktyget i svenska företag. Vid denna analys är det viktigt att jämföra företagets styrkor och svagheter med de främsta konkurrenterna, samt undersöka om företaget är starkt på de områden som marknaden och kunderna värderar som viktiga. Vanligt med analysen är att den blir alltför ytlig, samt att företagets egna styrkor överskattas och konkurrenternas styrkor i motsats underskattas (Bengtsson & Skärvad, 2008).

	Användbart för att uppnå organisationens vision	Skadligt för att uppnå organisations vision
Interna attribut	Styrkor	Svagheter
Externa attribut	Möjligheter	Hot

Tabell 1 Egen omarbetning av Kaplan & Norton (2008) bild av SWOT.

Företagets strategi är en länk mellan det interna och det externa. Det interna är företagets mål och värderingar, resurser och möjligheter, samt strukturen och systemen i företaget. Det externa består av relationerna företaget har med sina kunder, leverantörer och konkurrenter. För att strategin ska anses vara framgångsrik måste den stämma överens med företagets interna och externa miljö. Strategins uppgift är att fastställa hur företaget, för att nå sina långsiktiga mål, bör utveckla sina resurser och hur företaget bör organiseras för att implementera strategin (Grant, 2008).

Då företaget har en bra förståelse för de externa möjligheterna och hoten är nästa steg i SWOT-analysen att reda ut företagets interna resurser och förmågor. Det leder till en förståelse över vad företaget gör bra och vad de behöver förbättra. En resurs är en styrka som företaget har och som är knutet till företaget på lång sikt. Det kan vara av både materiell och immateriell karaktär (Porter, 2000).

Grant (2008) anser att det är viktigt att klargöra externa och interna faktorer, dock anser han inte att en ytterligare uppdelning av dessa faktorer till styrkor, svagheter, möjligheter och hot behöver göras. Han menar att det i verkligheten är svårt att göra denna uppdelning, varför han anser att det räcker att veta vilka interna och externa faktorer som påverkar företaget. Det är inte uppdelningen till styrkor och svagheter, möjligheter och hot som kommer ha betydelse, utan det är viktigare att veta djupet och storleken på de interna och externa faktorerna för att göra en strategisk värdering (Ibid).

2.3 Strategiformulering

Ahlstrand, Lampel och Mintzberg (2009) beskriver att strategiformulering är en process som kan härstamma utifrån tio olika skolor; design, planering, positionering, entreprenörs, kognitiva, lärande, makt, kulturella, miljömässiga samt konfiguration, vilka namnen ger en inblick om vad de handlar om. Alla dessa har ett unikt perspektiv som fokuserar på en betydande aspekt av strategiformuleringens processer. Varje strategiprocess måste kombinera varierade aspekter från de olika skolorna för att kunna formulera en varaktig och betydande strategi (Ahlstrand et al, 2009).



De olika skolorna har som uppgift att ge en förståelse för hur strategiformuleringsprocessen går till. Några av skolorna ser på strategiformulering som ett rationellt beslutsfattande, andra ser det som en visionär process, en lärandeprocess, en politisk process, en kulturell process, en process som styrs av omvärldstryck eller en process som inkluderar byten mellan olika gestaltningar. Även här finns det alltså flera olika uppfattningar, vilket innebär att det är svårt att säga hur företag bör gå tillväga vid formulering av sin strategi (Sminia, 2009).

På grund av att det inte finns någon samstämmighet om vad strategi faktiskt innebär är det svårt för företag att veta hur de bör formulera sin strategi (Porter, 1988). Strategiformulering bör ses som en förändringsprocess och inte enbart som ett beslutsfattande. Det är en komplex och slingrig process att formulera sin strategi. Om företag enbart ser på strategiformuleringen som en rationell beslutsfattandeprocess bortser de från den komplicerade natur som handlar om strategiskt management. Positionering, konkurrensdynamik, strategiskt beslutsfattande och organisatorisk förändring är alla en del i strategiformuleringsprocessen (Sminia, 2009).

Ett första steg för de som medverkar i strategiprocessen handlar om att ta reda på vilka resurser företaget har i form av anställda, finansiella, marknadsföringsmässiga, informationsteknologiska, samt organisation och kunskapsresurser (Hunter & O`Shannassy, 2009). Företaget måste fastställa vilken deras kärnverksamhet är för att på ett effektivt sätt kunna formulera sin strategi. Det är grunden till den företagsvida strategin (Porter, 1988).

Nästa process handlar om att se vad företaget gör internt i termer av innovation, service, leverering, procedurer, stöd och följsamhet. Slutligen bör de involverade utvärdera kundperspektivet genom att fråga sig vem de gör detta för och anpassa produkter, pris, plats och marknadsföring efter de aktuella kundsegmenten (Hunter & O`Shannassy, 2009).

Strategiformuleringen kräver eftertanke och det bör vara en kontrollerad och medveten process, samt informell och enkel. Processen bör också vara uppdelad i flera tydliga steg som ska prickas av då stegen är avklarade. Ansvar för den övergripande processen bör ligga på högsta chefen. Dock ligger ansvaret för utförandet i praktiken på personal som är ansvarig för planering. För att skapa en unik strategi krävs en kreativ designprocess och som slutresultat ska företaget få fram en fullt utvecklad strategi (Mintzberg, 2000).

Företagets möjlighet att utveckla eller återetablera en strategi beror på ledarskapet inom organisationen. Då förändringar sker i branschen behöver företaget ändra sin strategi. Utav branschförändring uppkommer ofta nya strategiska positioner. Även om externa förändringar påverkar strategin kommer de största hoten oftast inifrån organisationen. Det kan exempelvis vara att företaget feltolkar konkurrensen eller att de har en för stor önskan om att växa snabbt eller andra organisatoriska förändringar (Porter, 1996). Vid utformning av strategi krävs nyskapande lösningar. Kreativa idéer kan ibland vara resultat av konflikter. Därför kan det vara mer produktivt att ta fram strategier tillsammans med någon som har motargument mot ens idéer, istället för att välja en mer medgörlig kollega (Grattan, 2004).

Strategier som baseras på imitering av andra är transparenta för konkurrenter som redan behärskar dem och att imitera andra kommer därmed inte att leda till en förbättrad konkurrenssituation. Vid strategiformulering är oftast utgångspunkten företagets historiska strategier, de håller sig till de segment och de territorier som de känner till, trots att möjligheterna finns någon annanstans. Konkurrenskraftig innovation är därför att föredra framför imitation av andras och egna historiska strategier. Det strategiska målet handlar inte



om att nischa sig i den existerande branschen, utan om att skapa nya möjligheter som är särskilt anpassade efter företagets nuvarande styrkor (Hamel och Prahalad, 1989).

Kaplan & Norton (2008) skriver att Harvard Business School nyligen tagit fram tre element som varje bra skriven strategi bör bestå av. Dessa element är mål, ändpunkten som strategin ska nå, fördel, medlen genom vilka målen ska uppnås, och räckvidd, området som företaget planerar att vara verksamma inom (Ibid).

Grant (2008) har undersökt tre framgångssagor där han funnit fyra faktorer som är gemensamma i en vinnande strategi. Den första faktorn är mål som är enkla, långsiktiga och konsistenta. Företagen har även en förståelse för konkurrensmiljön och en insikt i marknaden där de agerar. Den tredje faktorn är en objektiv värdering av resurser. De visar sina interna styrkor, medan svagheter som finns skyddas. Den fjärde och sista faktorn är en effektiv implementering av strategin genom starka ledare som fattar beslut och implementerar besluten. Vidare är det viktigt att ha lojala och engagerade medarbetare (Ibid).

Strategiformulering leder i slutändan till att företaget genom processen kan allokera sina resurser, prestationer uppnås då inom företaget och de kan finna sin strategiska position. Viktigt att tänka på är dock att strategiformulering inte enbart är en intern process, den påverkar även det externa. Strategin handlar i slutändan både om vad som sker inom företaget och om vilka möjligheter samt begränsningar konkurrenssituationen leder till (Sminia, 2009).

Efter en strategiformuleringsprocess ska strategin implementeras. Det är viktigt att formulera sin strategi på ett bra sätt, eftersom det påverkar implementeringen. Misslyckanden i implementering beror ofta på felformuleringar. För att företag ska kunna formulera sin strategi måste de ta hänsyn till både strategi som en position och strategi som ett perspektiv (Mintzberg, 2000).

2.4 Positionering

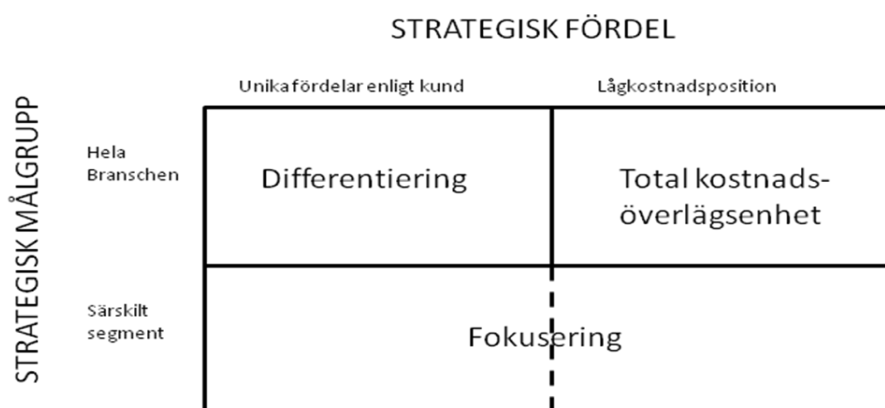
Strategisk positionering innebär att prestera andra aktiviteter än konkurrenterna eller liknande aktiviteter på ett annorlunda sätt (Porter, 1996). Positionering kan definieras som processen för att uppnå en position som företaget föredrar. För att företaget ska kunna fånga en effektiv position måste de bestämma hur och var de vill konkurrera. Det vill säga inom vilket segment de vill vara verksamma och hur de vill skilja sig från konkurrenterna, på vilket sätt de är annorlunda (Attia & Hooley, 2007).

Det anses vara en svår utmaning att hitta en strategisk position och behålla den. Några anser att det är företagets omgivning som påverkar den strategiska positionens framgång, medan andra istället anser att det är de strategiska besluten som påverkar positionen. Styrkan hos företaget och beroendet mellan företaget och branschen påverkar besluten kring val av strategisk position (Korkmaz & Messner, 2008).

Att uppnå en konkurrensposition är centralt inom strategiarbetet (Attia & Hooley, 2007). Det finns en risk att andra företag efterliknar de företag som har en unik position. Unika positioner drar till sig imitatörer som är beredda att kopiera. Hur företaget väljer att positionera sig är även ett val om hur aktiviteter ska relatera till varandra. Det är viktigt att aktiviteterna passar ihop då de påverkar varandra, det är en väsentlig komponent för att uppnå konkurrensfördelar. En central del av strategin handlar om att välja att antingen utföra aktiviteterna på ett annorlunda sätt än konkurrenterna eller att utföra andra aktiviteter än vad konkurrenterna gör (Porter, 1996).

När ett företag ska välja strategisk positionering finns det tre olika val att utgå ifrån. Dessa val är dock inte exklusiva, utan de överlappar ofta varandra. Det första sättet att positionera sig kallas för variationsbaserad positionering. Det innebär att företaget enbart väljer att producera en viss del av branschens hela utbud av produkter eller tjänster. Det baseras på att företaget väljer att inrikta sig på vissa produkter eller tjänster och val av kundsegment görs därför inte. Ett annat sätt att positionera sig är genom att inrikta sig på en specifik grupp av kunder och tillfredsställa de flesta eller alla behov hos dem. Det kallas för behovsbaserad positionering. Tredje sättet att positionera sig kallas för accessbaserad positionering. Positioneringen sker då genom att dela in kunderna i olika segment beroende på att de är tillgängliga på olika sätt. Även om alla segmentens behov liknar varandras skiljer sig det mellan segmenten vilken den bästa sammansättningen av aktiviteter för att nå dem är. Det kan exempelvis bero på kundgeografi (Ibid).

De fem tidigare nämnda krafterna som finns på en marknad, enligt Porters femkraftsmodell, kan övervinnas genom tre strategiska ansatser, som företag kan använda sig av för att lyckas bättre än konkurrenterna på sin marknad. Dessa strategiska ansatser, som med ett gemensamt namn benämns den generiska modellen, är kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. För att genomföra en strategi på ett effektivt sätt krävs det oftast att företaget enbart fokuserar på en av dessa tre, även om det är möjligt att använda sig av fler än en. De strategierna kräver olika resurser och kunnande, men de skiljer sig även åt gällande det funktionsmässiga (Porter, 1997).



Figur 2 Egen bearbetning av Porters Generiska modell. (Porter, 1997).

Kostnadsöverlägsenhet innebär att företaget satsar på att nå en kostnadsstruktur som är överlägsen de andra inom branschen. För att kunna vara kostnadsöverlägsen krävs att företaget optimerar sin verksamhet och minskar kostnaderna. Även om allt fokus ligger på att ha lägre kostnader än sina konkurrenter är det viktigt att inte förbise service och kvalitet. För att nå en kostnadsöverlägsenhet krävs ofta att företaget innehar en stor marknadsandel eller andra fördelar och resurser, exempelvis att de har stor tillgång till råmaterial och kapital. Det kräver även ett kunnande och en kontroll kring processtillverkning, samt tillgång till distribution genom lågkostnadskanaler (Ibid).

Företag som innehar en kostnadsöverlägsenhet utsätter sig för risker såsom att teknologin kan förändras, vilket innebär att tidigare investeringar kan gå förlorade. Vidare kan risken vara att allt för stor kraft läggs på att minska kostnaderna, vilket innebär att företaget kan missa andra nödvändiga förändringar. Risken finns alltid att det kommer nyetablerade företag som



efterliknar företagen på marknaden. Även inflation innebär en risk för företag som satsar på en kostnadsöverlägsenhet, då det kan försvåra företags möjlighet att erbjuda lägre priser än konkurrenterna (Ibid).

Den andra strategin innebär att företaget har något som är unikt inom branschen, en differentiering av produkter eller tjänster som företaget erbjuder. Om företaget väljer att arbeta utefter denna strategi innebär det dock inte att företaget helt kan bortse från kostnaderna. Det innebär enbart att kostnaderna inte är den huvudsakliga strategin. En negativ aspekt med differentiering är bland annat att det är svårt att öka eller inneha en stor marknadsandel. Differentieringsstrategin kräver kunskap kring marknadsföring och forskning inom området. Företaget måste ha ett gott rykte gällande kvalitet och inneha kunnande från andra branscher (Ibid).

Företag som satsar på differentiering utsätter sig för risker i form av att behovet av faktorn som gör produkten annorlunda minskar hos köparna. Även här finns en risk med andra företag som försöker efterlikna företagets produkter. Ytterligare en risk med att satsa på differentiering är att prisskillnaden mellan lågkostnadsföretagets produkter och det differentierade företagets blir för stort så att köparna hellre gör en stor kostnadsbesparing och avstår från det annorlunda valet (Ibid).

Fokusering, som är den tredje och sista strategin, innebär att företaget väljer att fokusera på en viss grupp bland köparna på marknaden. Företaget väljer att tillfredsställa en viss målgrupps behov. Företag som väljer att fokusera på en viss målgrupp tror sig kunna tillfredsställa målgruppens behov på ett effektivare och bredare sätt än konkurrenterna. Det kan leda till att företaget blir differentierade genom att enbart tillfredsställa en viss grups behov. En negativ aspekt med fokuseringsstrategin är bland annat att en avvägning mellan lönsamhet och försäljningsvolym måste göras. Det leder till begränsning av vad som totalt kan nås gällande marknadsandelar. Fokuseringsstrategin kräver en kombination av resurser nämnda i de två andra strategierna, men med avseende på det segmentet som företaget valt att fokusera på (Ibid).

Vid en strategi där företag satsar på att fokusera på en viss målgrupp utsätts företaget för risken att konkurrenter kan upptäcka nya målgrupper inom företagets målgrupp och göra en än bättre fokusering. Även här finns risken att skillnaden i pris blir avgörande och medför att kunderna väljer en kostnadsbesparing i första hand. Ännu en risk med fokusering är att skillnaden mellan vad målgruppen önskar och vad hela marknaden vill ha krymper (Ibid).



3. Metod

Metodkapitlet innefattar tillvägagångssättet och den metodik som använts i uppsatsen. Först beskrivs val av företag för att sedan gå vidare och beskriva undersökningsmetoden och forskningsmetodiken som använts. Efter det behandlas hur data har samlats in och hur den har bearbetats. Avslutningsvis tar detta kapitel upp objektiviteten i uppsatsen.

3.1 Val av företag

Undersökningssuppdraget har förmedlats via den ideella organisationen Miljöbron. De agerar som en förmedlare mellan företag, som vill ha hjälp med sitt miljöarbete, och studenter. Det aktuella företaget, Ekosofia AB ville ha hjälp med att genomföra en undersökning av miljökonsultmarknaden och företaget är utgångspunkten i uppsatsen.

För att genomföra jämförelser och för att undersöka konkurrenter på marknaden har undersökningar gjorts av några företag. Konkurrenterna har valts ut genom en kategorisering av de aktörer som är verksamma inom miljökonsultbranschen. Sökningar på Eniros Gula Sidor har gjorts för att få fram konkurrenter och sökorden som har använts är Göteborg tillsammans med miljökonsult, omvärldsbevakning, miljökommunikation, miljöutbildning och miljörådgivning. Sammanlagt fick författarna fram cirka 70 företag och då återfanns vissa av företagen under två eller flera kategorier.

Samtliga av företagen undersöktes sedan via deras hemsidor och majoriteten kunde därefter sorteras bort på grund av att de var verksamma utanför Göteborg med omnejd, inte var verksamma inom miljöområdet eller inte var verksamma inom de valda områdena omvärldsanalys, miljöledningssystem, miljöutbildning, miljökommunikation eller miljöutredningar. Vissa företag valdes även bort på grund av att författarna ansåg att de var för stora och därför inte ansågs vara de primära konkurrenterna till Ekosofia AB. De slutliga fem företagen, exkluderat Ekosofia AB, som valdes för intervju ansåg författarna vara de främsta konkurrenterna till Ekosofia AB och därför av intresse att kontakta. Författarna kontaktade enbart de sammanlagt sex företagen och alla valde att ställa upp i undersökningen. Respondenterna på respektive företag har varit väl insatta i ämnet och i majoriteten av fallen har författarna intervjuat VD:n på respektive företag.

3.1.1 Val av kunder

För att få information om vilka miljökonsulttjänster som potentiella kunder köper, samt vilka kriterier dessa kunder hade vid val av leverantör, valde författarna att via mail och frågeenkät kontakta ett antal företag. Slumpvist kontaktades 20 relativt stora företag, vilka alla har sitt huvudkontor i Göteborg, och av dessa har nio företag valt att besvara enkäten och ännu ett företag valde att inte delta i studien. Syftet med denna mindre omfattande enkät var inte att genomföra en statistisk riktig undersökning utan snarare att få en uppfattning om vilka tjänster som efterfrågas och vilka kravspecifikationer som ställs på de miljökonsultföretag som skall leverera dessa.

3.2 Undersökningsmetod

Det finns två olika undersökningsmetoder att utgå ifrån, den kvalitativa och den kvantitativa ansatsen. Den kvantitativa metoden härstammar från det naturvetenskapliga perspektivet medan den kvalitativa undersökningsmetoden har växt fram inom den samhällsvetenskapliga forskningen. Dessa båda metoder kan med fördel i många fall kombineras för att få båda undersökningsmetodernas fördelar (Holme & Solvang, 1997).



3.2.1 Kvantitativ

Kvantitativa metoder handlar om att omvandla den insamlade informationen till siffror och mängder för att sedan kunna göra statistiska undersökningar. De förknippas framförallt med surveyundersökningar och experiment och med forskningsmetoder som frågeformulär och observationer (Denscombe, 2009). I kvantitativa undersökningar är bredden det intressanta och undersökningen blir inte lika djupgående som vid en kvalitativ studie. Styrkan med denna metod är att statistiska generaliseringar är möjliga att göra vilket ger en bredare grund, men dock liten förståelse för de sociala processerna som ligger bakom siffrorna (Holme & Solvang, 1997).

3.2.2 Kvalitativ

Den kvalitativa forskningsmetoden kännetecknas av närhet mellan forskare och forskningsobjekt och vanliga forskningsmetoder är intervju, dokumentation och observation. Öppna frågor som en del av ett undersökningsformulär betraktas också som en kvalitativ metod. En av huvudprinciperna för metoden är att den ofta grundar sig i användningen av induktiv logik vilket innebär att forskare går från den insamlade empirin till teori och från det specifika fallet till det mer allmängiltiga (Denscombe, 2009). Kvalitativ metod kräver flexibilitet då forskaren kan behöva ändra exempelvis upplägg under arbetets gång. Här är det vidare forskarens uppfattningar, tolkningar och analyser av informationen som är det grundläggande. Styrkan i denna metod ligger i att den möjliggör en helhetsbild och en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. De kan förklara olika företeelser men brister i att generella slutsatser inte är möjliga att dra och att data därmed kan vara mindre representativ (Holme & Solvang, 1997).

En kvalitativ studie valdes att genomföras då endast ett fåtal företag undersöktes istället för att göra en mer statistisk och övergripande undersökning av miljökonsultmarknadens alla aktörer. Uppsatsens omfattning är begränsad och författarna fann det av större intresse att göra mer djupgående analyser av några företag än att kunna dra generella slutsatser för hela branschen. Det eftersom en djupare förståelse av branschen inte hade varit möjlig vid en kvantitativ studie. Det som även stödjer valet av en kvalitativ studie är att Porter (2008) menar att det är en fallgrop att vid en konkurrentanalys göra en kvantitativ studie istället för en kvalitativ.

3.3 Forskningsmetodik

Vid undersökningar finns det flera olika forskningsmetodiker att utgå ifrån. Nedan beskrivs de som är relevanta för denna uppsats; fallstudie och aktionsforskning.

3.3.1 Fallstudie

Fallstudier är en metod som är användbar i situationer där syftet är att samla kunskap om en specifik, komplicerad social företeelse (Yin, 2007), där avsikten är att få en djupare redogörelse av företeelser i det specifika fallet. Det ger en möjlighet att studera saker i detalj (Denscombe, 2009). Fallstudier är att föredra för att svara på frågorna hur och varför (Yin, 2007). Fallstudie används som metod för att organiserat studera en aktuell eller nutida företeelse (Merriam, 1994). Det anses även bra att använda sig av fallstudier då kontrollen över situationen som studeras är liten. Fallstudiemetoden möjliggör en bibehållning av helheten som studeras. Fallstudier kan användas som en ensam metod eller tillsammans med andra metoder, då i ett mer omfattande projekt (Yin, 2007). I en fallstudie kan insamlandet av information ske med alla metoder, från test till intervju (Merriam, 1994).



Det har ofta riktats stor kritik mot fallstudier som metod. En form av kritik är att det finns en brist av noggrannhet i fallstudier, det måste finnas en tydlig gräns vad som ingår i studien. Ett annat problem är att det utifrån en fallstudie är svårt att generalisera, då det enbart utgår från ett fåtal företag vid ett specifikt tillfälle (Yin, 2007 & Denscombe, 2009). En annan form av kritik som riktas mot fallstudier är att de tar alldeles för lång tid och resulterar i extensiva rapporter (Yin, 2007).

Fallstudier lämpade sig väl för denna uppsats då det uppfyllde dens syfte, som är beskrivande, och för att skapa en djupare förståelse för ämnet ifråga. Författarna ämnade studera delar av miljökonsultbranschen detaljerat, vilket fallstudier lämpar sig för. Ämnet var nutida och ansågs vara aktuellt, vilket även det stämde väl överens med valet av fallstudier.

3.3.2 Aktionsforskning

Aktionsforskning associeras ofta med praktiska och småskaliga forskningsprojekt. Syftet med aktionsforskning handlar inte enbart om att beskriva de problem som påträffas i verkligheten utan också om att förändra de verkliga processerna direkt vid forskningstillfället. Aktionsforskning drivs ofta av att lösa praktiska problem. Metoden innebär att studieobjektet inte särskiljs från den part som skall genomföra studien, vilket kan ses som ett samarbete mellan forskaren och studieobjektet. Forskningen måste därför involvera deltagarna, vilka är de centrala personerna i forskningsprocessen (Denscombe, 2009).

Aktionsforskning kan använda sig av olika tekniker för datainsamling och det är vanligt att använda sig av både djupintervjuer, observationer och enkäter. Fördelar med aktionsforskning är att den tar tag i praktiska problem som råder och som ofta är till personlig nytta för deltagarna samt bidrar till en fortlöpande utvecklings- och förändringscykel. Nackdelar som dock kan förekomma är att resultaten sällan är generaliserbara och att det är svårare för forskaren att behålla sin objektivitet och opartiskhet till forskningen vid aktionsforskning än vid mer traditionell forskning (Ibid).

Denna studie är en form av aktionsforskning då den syftade till att analysera miljökonsultmarknaden som i detta fall kan anses vara problemet i form av att den inte är utforskad av företaget. Uppsatsen kommer förhoppningsvis också att ligga till grund för vidare utveckling av Ekosofia AB:s framtida profilering. Det som gör att studien inte helt stämmer överens med aktionsforskning är att samarbetet med Ekosofia AB visserligen har varit nära, men författarnas avgränsningar, val och metod inte har skett i samarbete med studieobjektet. Det ökar dock uppsatsens objektivitet och opartiskhet, men skiljer sig från aktionsforskning.

3.4 Datainsamling

Data av både primär och sekundär karaktär har samlats in av författarna för att möjliggöra undersökningen. Nedan beskrivs de båda slagen av data var för sig.

3.4.1 Primärdata

Om författarna själva samlar in data kallas detta för primärdata och denna typ av data kan tas fram antingen genom observationsmetoder eller också genom frågemetoder såsom intervjuer och enkäter (Andersen, 1998). Intervjuer lämpar sig särskilt bra vid komplexa och utstuderade fenomen då forskaren vill få insikt i människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter medan enkäter är lämpligare att använda då forskaren vill samla in enkel och okontroversiell data (Denscombe, 2009).



Författarna till uppsatsen valde att skicka ut frågeformulär via mail till ett antal potentiella kunder till miljökonsultbranschen. Denna metod valdes på grund av frågornas enkelhet, dess ringa omfattning, samt av effektivitetsskäl. Av praktiska och etniska skäl skall det framgå vem som är arrangör, syfte med enkäten, svarsadress och svarsdatum, att det är en konfidentiell handling, att det är frivilligt att svara samt att arrangörerna är tacksamma vid svar (Ibid). Samtliga av dessa kriterier har beaktats av författarna och frågeformuläret samt brevet är bifogat sist i denna studie, se bilaga två och tre.

Intervjuer kan antingen genomföras personligt eller gruppvis och i strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade former. Strukturerade intervjuer följer ett frågeformulär och intervjuaren har stark kontroll över frågans och svarets utformning. Semistrukturerade intervjuer genomförs också med hjälp av en frågelista men intervjuaren är inställd på att vara flexibel, att inte följa mallen uppifrån och ner, samt lämna utrymme för intervjuobjektet att utveckla sina idéer och tala mer utförligt vid vissa frågor. Ostrukturerade intervjuer följer ingen färdig mall och intervjuaren skall ingripa minsta möjliga och istället låta den intervjuade tala fritt (Ibid).

Fördelarna med att genomföra intervjuer är att mer djupgående information kan fås, flexibilitet och validitet är högre än vid exempelvis enkäter samt att hög svarfrekvens erhålls. Dock är denna metod mer tidskrävande och det är viktigt att intervjuaren kritiskt granskar tillförlitligheten i svaren då intervjuaren kan ha anledningar att dölja, lägga till och försköna sina svar. Att använda inspelningsapparat vid intervjutillfället kan vidare hämma intervjuaren om detta exempelvis upplevs som skrämmande (Ibid).

Författarna till denna studie valde att genomföra intervjuer med Ekosofia AB, samt med några av dess främsta konkurrenter. Intervjugenomförandet har skilt sig åt mellan företagen. Med Ekosofia AB har författarna haft ett otal samtal, både informella och mer formella med förutbestämda frågor. I vissa möten har det rört sig om semistrukturerade intervjuer och i andra fall har de skett i helt ostrukturerade former. Inspelningsapparat har här inte använts då författarna har sett dessa samtal som en del i en längre relation, då frågor och följdfrågor lätt har kunnat tas upp på nytt vid nästa möte.

Personliga intervjuer med konkurrenterna har skett både hos de aktuella företagen och på offentlig plats, samt i ett av fallen genom telefonintervju då detta företag inte hade möjlighet att träffa författarna. Samtliga intervjuer spelades in efter godkännande av intervjuobjektet. Författarna valde detta eftersom det är lätt att missa information och det vägde tyngre än den eventuella hämning som kan finnas hos intervjuobjektet. I samtliga av intervjuer har semistruktur används. Intervjuformulär användes, se bilaga ett.

3.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata består av information som redan är insamlad för något annat syfte. Data är insamlad av någon annan person, forskare eller institut och det kan röra sig om böcker, dokument, artiklar, tidningsartiklar, register, offentlig statistisk data, brev etcetera (Andersen, 1998).

I uppsatsen har sekundärdata använts framförallt för att få en teoretisk bakgrund till ämnet. Urvalet av litteratur har gjordes efter vad som ansågs vara väsentligt för det berörda ämnet. Viktiga artiklar från strategiska gurers har presenterats tillsammans med sekundärdata som bland annat berör ämnena strategi, konkurrensanalys och profilering.



Vid sökandet av data har författarna framförallt använt sig av litteratur- och artikelsökning på Business Source Premier, Google och GUNDA via Universitetsbiblioteket och Internet. Sökord som använts är framförallt namn på viktiga författare inom ämnet, exempelvis *Porter*, *Mintzberg*, *Hamel och Prahalad* samt kärnord på svenska och engelska, såsom *strategi*, *strategiska grupper*, *konkurrensanalys*, *konkurrensfördel*, *kundanalys*, *kundvärde*, *profilering*, *kärnkompetens* och *interna resurser*.

Beskrivning av företagen bygger på insamlad sekundärdata och primärdata från intervjuer. Sekundärdata av de valda företagen har framförallt tagits fram från företagens externa hemsidor.

3.5 Bearbetning av data

För bearbetning av data har författarna tagit hjälp av Backmans (2008) bok "Rapporter och uppsatser" som på ett pedagogiskt sätt visat vad som bör ha i åtanke vid uppsatsskrivande och vid redovisning av referenser.

Samtliga respondenter erbjöds alternativet att vara anonyma. Två av de intervjuade företagen önskade vara anonyma i undersökningen. Dessa redovisas som Alfa AB och Beta, medan de resterande företagen redovisas med sina namn. För att få en likartad redovisning av alla företag har författarna valt att enbart använda respondenternas förnamn i texten.

Intervjuerna följde en intervjuguide, vilket underlättade vid rapportering av informationen. Empirin och intervjuguiden följer samma kategorisering. Då intervjuerna spelades in kunde författarna lyssna på samtalen och säkerställa att all väsentlig information tagits med. Varje företag återfinns under ett avsnitt i empirin, där de redovisas i bokstavsordning, förutom Ekosofia AB som redovisas först. Empiriavsnittet avslutas med sammanfattande tabeller och diagram som analysen sedan bygger på.

Analysen är uppdelad i två huvudavsnitt, först analyseras den undersökta delen av miljökonsultmarknaden och sedan analyseras Ekosofia AB i förhållande till marknaden. Författarna tolkar i detta avsnitt vad respondenterna sagt och jämför med teorin, samt ger sina synpunkter om ämnet.

3.6 Objektivitet

Att uppsatsen är objektiv innebär att den är pålitlig. Vid undersökningar finns det etiska dilemman. Det kan till exempel vara när författare vill dölja avsikten, för den som undersöks, med undersökningen. Det kan bero på att människor ofta tenderar att agera annorlunda om de vet att de ska bli studerade. Därför finns det en risk att undersökningen inte får med hela sanningen. Dock är ett av kraven vid undersökningar att den som undersöks ska delta frivilligt (Jacobsen, 2002). Författarna till denna uppsats valde att berätta avsikten med undersökningen. Respondenterna har själva fått bestämma om de vill delta i undersökningen.

Det finns ytterligare ett etiskt dilemma gällande denna uppsats eftersom det skulle kunna falla under den så kallade uppdragsforskningen, aktionsforskningen. Det innebär att en uppdragsgivare beställer en undersökning inom ett visst område, vilket är fallet i denna uppsats. Dilemma är här huruvida undersökningen genomförs på ett sådant sätt som författarna vet kommer leda till det resultat som uppdragsgivaren vill ha. Det ställer stora krav på författarnas integritet. All undersökning bör vara öppen, vilket medför att resultaten kan bli överraskande. Författare bör därför vara oberoende gentemot uppdragsgivaren för att få en etisk garanti, att inte bli köpta till att komma fram till ett visst resultat (Ibid). Författarna till



denna uppsats strävade mot att uppnå en objektivitet och en opartiskhet mot sin uppdragsgivare genom att exempelvis själva välja metod, avgränsningar och intervjuobjekt.

3.6.1 Reliabilitet

Med reliabilitet menas tillförlitlighet, det vill säga att det inte finns slumpmässiga fel. Det motsvaras av en varaktighet (Ibid) och innebär att den utförda undersökningen får samma resultat om den genomförs igen (Yin, 2007). Jacobsen (2002) nämner att den valda undersökningsmetoden kan påverka resultatet. Givet att de marknadsförutsättningar som var gällande vid denna studie även råder vid en liknande studie bör ett snarlikt resultat utmålans, vilket också har varit en riktlinje för författarna.

3.6.2 Validitet

Validitet innebär giltighet, om uppsatsens slutsatser och resultat är giltiga, det vill säga att det inte föreligger några mätfel. Validitet kan delas upp i inre och yttre validitet. Inre validitet innebär att uppsatsen mäter det som är avsett att mätas och att företeelsen är beskriven på ett riktigt sätt. Yttre validitet innebär att det finns en överensstämmelse mellan det valda mätinstrumentet och det förhållande som ska bedömas, men även om det är möjligt att generalisera undersökningsresultatet (Ibid). Författarna har eftersträvat en hög validitet genom att redan från början tydligt strukturera upp vad som skall undersökas och hur detta bör göras på bästa sätt. De mätinstrument som författarna har valt anses också vara att föredra vid en kvalitativ undersökningsmetod då den specifika kontexten är av intresse och inte att kunna dra generella slutsatser.

3.6.3 Källkritik

Uppsatsens validitet påverkas av källorna som använts. För att i möjligaste mån uppnå god validitet och reliabilitet har författarna till denna uppsats strävat efter att enbart använda högt ansedda författare till den teoretiska referensramen, samtidigt som ett kritiskt förhållningssätt har upprätthållits gentemot källorna. Författarna till denna uppsats har försökt hitta flera källor som nämner samma företeelse för att minska risken för att uppsatsen inte ska anses vara tillförlitlig. Jacobsen (2002) säger att giltighet i beskrivningen av företeelsen kan fås genom att använda information från flera oberoende källor. Det betyder dock inte att källorna behöver tycka samma sak om företeelsen.

3.6.4 Kritiskt förhållningssätt till undersökningen

Eftersom undersökningen inte täcker alla företagen på marknaden kan tänkas att någon konkurrent till Ekosofia AB missats. Författarna kan inte säkerställa att konkurrentanalysen är komplett och att den strategiska gruppens alla aktörer finns med i undersökningen. Om det finns företag som inte är åskådliggjorda på Internet eller i Eniros Gula Sidor har dessa förbisetts i denna undersökning. Det eftersom tiden varit knapp och en avgränsning för hur företagen skulle tas fram varit tvungen att göras.

Författarna är medvetna om att det kan tänkas att respondenterna inte varit helt öppna i sin kommunikation. Det kan anas att de inte vill offentliggöra företagshemligheter och därför kan det förefalla att informationen som tas upp under empiriavsnittet i denna uppsats inte är fullständig. Vidare kan tänkas att författarna inte fått träffa de personer som vet mest om företagen och därför kan även det ha lett till informationsbrist.



4. Empiri

I detta kapitel redovisas den information som framkommit genom gjorda intervjuer med de valda företagen på miljökonsultmarknaden. Avslutningsvis redovisas information från enkäten besvarad av kunderna.

4.1 Ekosofia AB

Ekosofia AB grundades 1993 och har idag tre anställda. Företaget, som är ett miljökonsultföretag erbjuder sina kunder ett ökat miljömedvetande och en ökad förståelse kring frågor som rör miljö och hållbar utveckling. För att lyckas med miljöarbetet krävs en helhetssyn på verksamheten, att miljöarbetet är trovärdigt för alla intressenter och att det ger en medvetenhet kring hur företaget påverkar miljön. Företaget anser att miljömedvetenhet leder till ökad lönsamhet, i form av ökade intäkter och sänkta kostnader, för kunden. Det kommer vidare leda till förbättrad produktivitet, ett ökat engagemang hos medarbetarna och förbättrade relationer. Respondent på Ekosofia AB har varit Magnus som är delägare, VD och arbetar som seniorkonsult.

4.1.1 Tjänsteutbud

Lagbevakning: Ekosofia AB hjälper företag att hålla sig uppdaterade på nya och förändrade lagar inom miljöområdet. De hjälper även till med kontroll och utvärdering av lagefterlevnad.

Miljökommunikation: Denna tjänst innebär att Ekosofia AB hjälper företag att öka miljömedvetandet. Kommunikationen sker både externt i företagets omgivning och internt inom företaget och det är en förutsättning för att lyckas med miljöarbetet. Diskussioner kan skapas genom att de anställda får genomgå utbildningar inom miljöområdet, men även genom utställningar och informationstexter om företagets miljöarbete. Miljökonsulterna kan hjälpa till att skriva texter som används såväl internt som externt. För att veta att omgivningen svarar väl på miljöarbetet kan Ekosofia AB även hjälpa företaget att analysera reaktionerna från intressenterna.

Miljöledning: Detta är ett planerat miljöarbete som Ekosofia AB kan hjälpa företag med. Det sker genom en uppbyggnad av miljöledningssystem och kan innebära miljödiplomering, EMAS-certifiering (Eco Management and Audit Scheme, EU:s frivilliga miljöstyrnings- och miljörevisionsordning) eller ISO-certifiering (International organisation for standardization, det internationella, frivilliga standardiseringsorganet). För att kunna bli certifierade måste företag göra en miljöutredning där undersökning av deras alla processer sker, utarbeta en miljöpolicy, sätta upp miljömål och ta fram en handlingsplan. Alla anställda måste dessutom genomgå en miljöutbildning för att företag ska kunna bli diplomerade eller certifierade.

Miljöutbildning: Utbildningen kan ske genom kurser, temadagar, seminarier eller föreläsningar. Ekosofia AB erbjuder både skräddarsydda utbildningar och allmänna miljöutbildningar. Företaget har också möjlighet att utbilda kring miljölagstiftning och miljörevision.

Miljöutredning: En utredning kan ske genom en förstudie, då företagets alla processer granskas för att underlätta för det efterkommande miljöarbetet. Utredningar i form av nulägesanalys görs för att undersöka hur miljöarbetet fungerar i organisationen. Vidare kan utredningar ske i form av analyser och utvärderingar av miljöarbetet, men även som en jämförelse med konkurrenter för att finna nya möjligheter på marknaden.



Omvärldsbevakning: Denna tjänst ger kunskap kring vad som sker på miljöområdet just nu, samt i framtiden både på kort och på lång sikt. Det ger även kunskap kring vilka de viktigaste aktörerna inom miljöområdet är. Vidare undersöks vad journalister skriver och vilka frågor politiker driver och kommer att driva på kort sikt. Företag kan ställa specifika frågor till Ekosofia AB som sedan undersöker det. Genom strategisk planering kan Ekosofia AB hjälpa företaget att hålla sig uppdaterade med vad som händer på miljöområdet. Med omvärldsbevakningen som underlag kan miljökonsulterna hjälpa företag att fatta strategiska beslut och öka miljömedvetenheten.

4.1.2 Internt

Ekosofia AB grundades av två av de tre verksamma inom organisationen. De anställda har skilda bakgrunder, vilket leder till bredare kompetens som de har användning för i kontakt med kund. De anställda är utbildade inom ekonomi med marknadsföringsinriktning, journalistik, miljö- och statsvetenskap, vilket sammantaget bidrar till Ekosofia AB:s förmåga att göra omvärldsanalyser och undersökningar av marknadsutvecklingen. En av de anställda kommer direkt från sin akademiska utbildning, medan de andra två har arbetat inom reklambranschen, samt som lärare. Deras bredd som samhällsvetare och beteendevetare anser de själva vara en styrka och ett bra komplement ute hos kunder.

Deras främsta kompetens anser de vara miljökommunikation och Magnus ser det som en avgörande framgångsfaktor för företaget. Det är också inom miljökommunikation som han tror att de bör positionera sig inför framtiden. Vidare anser han att deras kärnkompetenser är analys och omvärldsbevakning, kunskap om hur företag fungerar, deras engagemang och miljömedvetenhet samt deras sociala kompetens.

Magnus anser att deras främsta styrka är att de med hjälp av kunskap om kommunikation har lätt att få reda på information och göra research samtidigt som de har en förmåga att föra information vidare som gör nytta för andra. Lång erfarenheten som konsulter inom miljökonsultbranschen ser Magnus också som en viktig faktor. Magnus menar också att deras interna samarbete är en styrka. De jobbar mestadels tillsammans och utvecklas därmed gemensamt. En möjlig svaghet som Magnus ser med Ekosofia AB är att de är för få och att de därför kan vara mer sårbara än större företag. De har också historiskt lagt ner mycket tid på att utveckla arbetssätt och metoder vilket har tagit mycket tid och resurser.

Ekosofia AB konkurrerar inte med lägsta pris utan med kompetens, erfarenhet och sitt unika kunderbjudande. De tror själva att de prismässigt ligger på medelnivå jämfört med de företag som jobbar på liknande sätt.

4.1.3 Externt

Ekosofia AB:s kunder återfinns både inom den privata och den offentliga sektorn och är av alla storlekar, branscher och geografiska placeringar, idag dock främst i Västra Götalandsregionen. De har både långvariga och lojala kunder, samt kunder som anlitar dem för kortare projekt eller utbildningsdagar. Magnus tror att kostnaden har betydelse när kunder på denna marknad ska välja leverantör av miljötjänster, men inte att det är den avgörande faktorn. Han menar att det är kvalitet, trovärdighet och erfarenhet, att kunderna får det som de betalar för, som är viktigt och skapar kundvärde.



Företaget har ett fåtal leverantörer, så kallade underkonsulter. Ekosofia AB hyr idag in dessa på timbasis inom juridik och internrevision. Dessutom anlitas en organisationskonsult som hjälper till med frågor inom bland annat planering och effektivisering.

Magnus menar att studenter som gör arbeten via Miljöbron och genom kurser är substitut. Att företag väljer att göra det själva med någon inhyrd personal eller bygger upp egna avdelningar är andra substitut. Magnus ser nyetablering av konkurrerande konsultföretag på marknaden som det främsta hotet. Han menar att det kommer nya företag hela tiden och flera av dessa erbjuder miljöledning och miljöutbildning.

Ekosofia AB ingår i informella nätverk med konkurrenter och samverkar med kollegor inom branschen vid exempelvis seminarier och utbildningstillfällen. Det är vanligare med samarbete inom denna bransch och det finns en större öppenhet än det gör inom exempelvis reklambranschen där Magnus tidigare jobbat. Orsaker till det, menar Magnus, är att marknaden är växande och att det i dagsläget finns plats för alla, samt att det finns ett intresse av att lära av varandra. Dessutom delar många av konsulterna ett engagemang för miljöfrågor, det vill säga att företagen är intresserade av gemensamma framgångar. Magnus tror på och rekommenderar gärna kunderna till konkurrenter som han tror kan utföra tjänster bättre än dem. Det anser han skapar förtroende.

Magnus ser positivt på framtiden. Han tror att det även i framtiden kommer att finnas ett stort behov av miljökonsulttjänster och att Ekosofia AB kommer att expandera. Det kommer även att leda till att många nya aktörer kommer in på marknaden, men det naturliga urvalet kommer att sortera bort de företag som är minst konkurrenskraftiga.

4.2 Miljökonsultbranschen

På miljökonsultmarknaden finns det många aktörer i alla storlekar. Det finns ett otal av små företag, samt mellanstora företag och några få stora koncerner. Det är svårt att dra en gräns för vilka aktörer som är verksamma på marknaden och vilka tjänster som ska räknas in. Nedan presenteras fem företag i mindre storlek som är aktörer på miljökonsultmarknaden.

4.2.1 Alfa AB

Alfa AB är ett företag som är verksamma inom webbaserade IT-lösningar och miljökonsultation på en marknad som sträcker sig över hela Sverige. Av de 12 anställda arbetar två som miljökonsulter och fem som systemvetare som utvecklar och implementerar webbaserade miljödatasystem. Att bidra till en global och hållbar utveckling är viktigt för Alfa AB, både inom det egna företaget och genom tjänster som erbjuds till kunder. Genom att hjälpa företag med deras miljöarbete vill de bidra till att skapa konkurrensfördelar för kunden. Alfa AB är ett företag som funnits en längre tid i branschen och de anställda är erfarna i sina respektive roller. Respondenten hos Alfa AB heter Anders och han arbetar som miljökonsult.

4.2.1.1 Tjänsteutbud

Lagbevakning: Alfa AB erbjuder lagbevakning för att kunderna skall kunna hålla sig uppdaterade på berörda miljölagar.

Miljöledning: Alfa AB hjälper kunder hela vägen i processen mot att bli certifierade. Alfa AB bidrar med allt som kan behövas för att införa ett miljöledningssystem, exempelvis intern och extern kommunikation och nulägesanalys. Alfa AB erbjuder också miljöutbildning i samband med ledningssystemet, alltifrån skraddarsydda lösningar anpassade efter företaget till mer allmänna grundläggande miljöutbildningar.



4.2.1.2 Internt

De 12 anställda på Alfa AB har relativt liknande bakgrund. De som arbetar som miljökonsulter är utbildade miljövetare och de övriga är utbildade systemvetare. I övrigt har företaget även anställda säljare. Åldersstrukturen i företaget är från 35 år och uppåt. Alfa AB menar att det är viktigt att sätta rätt person på arbetsuppgiften för att den ska kunna utföras på bästa sätt. Den anställda måste ha rätt kompetens, befogenhet och ansvar för att ge kunden det som den förväntar sig.

Alfa AB konkurrerar inte med lägsta pris utan med sitt unika kunderbjudande. Det som gör dem unika gentemot konkurrenterna är att de utvecklade IT-stödsystem som ska underlätta i kundernas väg mot certifiering och dessa levereras tillsammans med kunniga miljökonsulter. IT-stödet levereras i form av webbaserade handböcker, enkäter, avvikelshantering, nyckeltalshantering och bevakning av miljölagstiftning. För att stå emot den hårda konkurrensen som finns på miljökonsultmarknaden arbetar Alfa AB med ständiga förbättringar av det egna företaget och kunderbjudandet. Det krävs även en bra dialog med kunderna för att stå emot den hårda konkurrensen. Andra styrkor som de anser sig besitta är själva programvaran och att denna enbart utformas internt. De har också nära relationer med sina kunder, vilket underlättar systemutvecklingen. De arbetar nära användaren med snabb respons, vilket har lett till trogna kunder.

Svagheter som Anders ser med Alfa AB är att de är ett relativt litet företag, vilket resulterar i att tid är en bristvara. De anställda hinner inte kompetensutvecklas till den önskvärda nivån och de har svårt att hinna hålla sig uppdaterade på aktuella nyheter inom området. Dock menar Anders att det är en styrka att de är medvetna om sina svagheter.

4.2.1.3 Externt

Alfa AB:s typiska kund är någon som arbetar på en miljö-, arbetsmiljö- eller kvalitetsavdelning inom ett landsting eller ett universitet. Även om de främsta kunderna finns inom den offentliga sektorn har Alfa AB också en stor andel kunder inom den privata sektorn. Kunderna ställer krav på Alfa AB gällande funktionalitet och tillgänglighet. Kundvärde skapas, enligt Anders, av en närhet till konsulterna, snabba svar och en flexibilitet från miljökonsulterna.

Alfa AB eftersträvar en bra relation till kunderna för att kunna sprida sin kompetens till andra eventuella framtida kunder. Nöjda kunder är ett av företagets huvudmål. Därför gör de tids- och kostnadsuppföljningar på varje projekt för att kunna meddela kunden vid eventuella avvikelser i ett tidigt skede. För att säkerställa kundernas tillfredsställelse gör Alfa AB årligen kundundersökningar, genom att skicka ut enkäter till kunderna.

Innan ett köp sker granskar och bedömer Alfa AB leverantören. Leverantörer till Alfa AB är främst datorprogramutvecklare exempelvis Microsoft och Oracle. Då dessa leverantörer är stora är det svårt att ställa krav på dem. Det enda som Alfa AB har möjlighet att påverka i sin relation med leverantörerna är deras valmöjlighet att välja mellan olika system eller datorer. De köper inte in några tjänster från andra konsulter, utan sköter allt internt.

Det finns många konkurrenter på marknaden idag. Alfa AB:s främsta konkurrenter finns i alla storlekar, allt ifrån enmansföretag till stora aktörer med flera hundra anställda. Anders kan inte se att det i framtiden kommer att etableras många nya företag på marknaden. Han ser istället att konkurrenterna väljer att röra på sig inom branschen, för att öka sina marknadsandelar. Anders kan inte tänka ut några andra substitut på marknaden, än att



kunderna väljer att inte köpa någon tjänst alls. Substituthot innebär för Alfa AB att kunderna väljer att fortsätta som de alltid har gjort istället för att köpa en tjänst av ett miljökonsultföretag.

Alfa AB befinner sig i en expansionsfas och är på väg att ta sig in på nya marknader, då främst inom Norden. Företaget har kartlagt miljökonsultmarknaden, men de har haft svårt att få tid till att analysera den något närmare. Alfa AB anser att framtiden ser bra ut för deras del och att de går en ljus framtid till mötes.

4.2.2 Beta

Företaget Beta grundades 1988 och har idag 20 medarbetare, respondenten på företaget är miljökonsulten Lars. Beta är ett konsult- och utbildningsföretag inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet och ledarskap som främst är verksamma inom den privata sektorn. De hjälper organisationer att utveckla och införa strategier, processer, ledningssystem, kompetens och arbetssätt som bidrar till en hållbar och effektiv verksamhet. Beta riktar sig till kunder i hela Sverige, men främst i de södra delarna av landet.

4.2.2.1 Tjänsteutbud

Lagbevakning: Företaget hjälper till med lagbevakning, att identifiera berörd lagstiftning samt lagrevision det vill säga hur väl företaget efterlever den gällande lagstiftningen.

Miljökommunikation: Denna tjänst innebär att Beta hjälper företag med kommunikation, både internt och externt. De producerar bland annat texter som kunderna kan använda på sina hemsidor och får igång en dialog om miljö internt hos kunderna.

Miljöledning: Beta hjälper till både med införandet och med utveckling av miljöledningssystem. Ledningssystemet delas in i fyra olika steg; undersökning av nuläget, planering, införande och uppföljning.

Miljöutbildning: Utbildning erbjuds idag i form av bland annat skräddarsydda företagsinterna utbildningar, kortare workshops, inspirationsseminarier och föreläsningar med teman hämtade från Betas kompetensområden.

4.2.2.2 Internt

De flesta av de anställda har akademiska utbildningar inom miljöområdet. Exempel på utbildningar som de anställda har är certifierad säkerhetsrådgivare, samt kvalitets- och miljösamordnare. Ålderstrukturen inom företaget är bred, då den yngsta är under 30 år och den äldsta är 61 år.

Konsulterna som är verksamma inom företaget har en varierad bakgrund med omfattande praktisk erfarenhet inom sina respektive områden och många har dessutom erfarenhet från ledande positioner inom andra verksamheter, både från den offentliga och privata sektorn liksom från både stora och små organisationer. Vidare återfinns erfarenhet inom den tillverkande industrin, vatten- och luftvårdsfrågor, avfallshantering, transporter av farligt gods, tillsyn och prövning av miljöfarlig verksamhet, tredjepartsrevision åt ackrediterade certifieringsorganisationer, ekonomi, projektledning vid införande av miljöledningssystem, pedagogisk erfarenhet och erfarenhet av Lean produktion.

Lars anser att Beta inte är ett lågkostnadsföretag. De anser sig ligga på en medelnivå med marknadsmässiga priser. Kärnkompetenser som Beta anser sig besitta är att de har bra



relationer med myndigheter. Beta arbetar utifrån grundprincipen att göra det enkelt för sina kunder vilket ska minska tröskeln för företag att utveckla sin organisation. En annan styrka som Beta anser sig besitta är att de har en sammansatt grupp inom företaget som kritiskt skall granska och utveckla företaget, som en slags internrevision. Där finns erfarna personer, med specifik kompetens inom områden som varumärkesbyggande, management, Corporate Social Responsibility (CSR, företags sociala ansvarstagande, författarnas notering) och konceptutveckling. Lars anser att individen är väsentlig inom branschen. Det är konsulten som bygger kundrelationen. Ännu en styrka som Lars anser att Beta besitter är att de alltid är tidigt ute när nyheter introduceras på marknaden.

Svagheter som Beta har är att de varit dåliga säljare på grund av att de fokuserat på att vara bra konsulter till befintliga kunder och därmed misslyckats med att skaffa nya kunder. Det har märkts framför allt under den aktuella finansiella krisen. En annan svaghet är att alla ledande befattningshavare arbetar med konsultuppdrag, vilket tar tid från andra funktioner och gör att de har svårt att hinna med ledarskapet, dock har de nyligen anställt en konsultchef som en förbättringsåtgärd.

4.2.2.3 Externt

Beta har inte någon typisk kund, de riktar sig till alla inom den privata sektorn och i vissa fall till kommunala bolag. De är bra på att bygga relationer med sina kunder, vilket leder till lojalitet. Beta ställer krav i kundrelationerna, då de tar initiativen till hur uppdragen ska vara uppbyggda. Kundvärde inom branschen anser Lars vara att selektera information och anpassa informationen till varje enskild kund.

Leverantörer till Beta är få. I undantagsfall hyr de in underkonsulter, men det är enbart några få som de haft långvariga relationer med. I vissa fall hyr de in analysfirmor och IT-stöd. Det är alltid Beta som ställer krav i relationen med leverantörerna. Det främsta substitutet på marknaden är att kunderna väljer att göra det själva istället för att hyra in miljökonsulter.

Alla miljökonsulter konkurrerar med varandra och Lars anser inte att Beta har någon primär konkurrent. Lars anser att de, liksom konkurrenterna, inte har några kärnkompetenser eftersom ingen är unik och det är lätt att imitera varandra inom branschen. *”Konkurrenter är inte ett hinder för tillväxt, utan vår oförmåga att sälja”* (Lars, 2010-02-18). Lars ser därför inte att konkurrenterna är ett stort hot. Han ser inte heller nyetablering som ett framtida hot om dessa företag inte väljer att komma in på marknaden med ett nytänkande.

Beta har mindre omfattande omvärldsbevakning där de ständigt tittar på några av de stora aktörerna på marknaden. Marknaden är gränslös, det är svårt att uppskatta exakt hur stor den är och hur den ska avgränsas. Eftersom Beta är en liten aktör är det inte branschen som begränsar hur mycket de kan expandera, utan det är upp till dem själva att ta marknadsandelar.

4.2.3 Effort Consulting AB

Effort Consulting AB grundades år 2001 och har idag sju anställda, efter nedskärningar på grund av den ekonomiska krisen. De har en hög ambition med förhoppning om att bli det ledande konsultföretaget. Företaget är beläget i närheten av Göteborg, men de är verksamma i hela Sverige. De har fyra verksamhetsgrenar; miljö, kvalitet, arbetsmiljö och hållbar utveckling. Företaget arbetar även med ledningsprocesser och coaching där utgångspunkten är en förståelse för företagets alla processer och strategiska målsättningar. Kontaktperson på Effort Consulting AB var Stefan, som är VD i företaget och arbetar som kvalitetskonsult.



4.2.3.1 Tjänsteutbud

Lagbevakning: Lagbevakning sker genom en årlig uppdatering av de miljölagar som gäller för det aktuella företaget och en djupare kunskap i vad lagarna innebär, samt hur företag i praktiken kan hantera lagarna.

Miljöledning: Tjänsten erbjuds både i form av utveckling av nytt system och i form av effektivisering av rådande system. Effort Consulting AB fungerar både som projektledare och rådgivare i denna tjänst.

Miljöutbildning: Utbildning erbjuds inom olika ämnen. Det finns utbildningar inom allmän miljökunskap och inom mer specifika ämnen såsom miljölagstiftning och av ISO-standarder.

Miljöutredning: Effort Consulting AB erbjuder sina kunder miljöutredningar bland annat vid införandet av miljöledningssystem.

4.2.3.2 Internt

De anställda konsulterna på Effort Consulting AB är i varierade åldrar och har tillsammans en lång erfarenhet från olika branscher, vilket resulterar i en bred kompetens inom många områden. De anser själva att de har några av Sveriges mest erfarna konsulter och att det är ett viktigt mål för dem att alla anställda trivs med sitt arbete.

Effort Consulting AB:s anställda har alla akademisk utbildning, de är utbildade inom miljö, teknisk fysik och biovetenskap, en av de anställda är utbildad civilingenjör en annan är civilekonom med inriktning mot organisationsutveckling och marknadsföring och en annan är utbildad kemist. Deras arbetslivserfarenhet kommer bland annat från verkstads-, bil-, bank-, transport-, läkemedels- och träindustrin, samt arbete som lärare, miljöinformatör, miljösamordnare och affärs- och verksamhetsutvecklare. En av de anställda har tidigare arbetat som företagsledare inom konsultbranschen, en annan har erfarenhet av att arbeta med effektiviseringsprojekt, ytterligare erfarenhet finns inom miljökommunikation. Alla anställda har erfarenhet av tidigare konsulttjänster och den med kortast erfarenhet har arbetat som konsult i två år.

En av Effort Consulting AB:s styrkor är att de har förmåga att anpassa sig till kundernas behov och verksamhet. Även om flexibiliteten är stor har konsulterna samma utgångspunkt och modeller som de ska arbeta utefter. De anställda anser att de drar nytta av varandra genom att lära och utvecklas av varandras erfarenheter. Det är en styrka att det finns utrymme för individernas kreativitet. Ytterligare styrka finns i verksamhetens ledord engagemang, spetskompetens och driv, ord som beskriver konsulterna. Effort Consulting AB anser vidare inte att de konkurrerar med ett lågt pris utan med sitt differentierade tjänsteutbud.

Svagheter i företaget är att de är väldigt breda, vilket leder till svårigheter i hur de anställda ska trivas och utvecklas i ett så litet företag, då enbart ett fåtal har samma spetskompetens. De tror dock att svagheten får mindre betydelse genom att alla har samma utgångspunkt, att förstå företagets processer. De behöver även bli tydligare i sina erbjudanden mot kund, men utan att smalna av sitt utbud. Att ha ett brett utbud ser de som ett måste vid arbete med hållbar utveckling. Stefan ser svagheter som förbättringspunkter i företaget.

4.2.3.3 Externt

Effort Consulting AB:s kunder finns i alla storlekar runt om i hela Sverige och de finns både inom den offentliga och inom den privata sektorn. Stefan anser att Effort Consulting AB:s



driv leder till kundvärde och att kunderna då får ett snabbare och bättre resultat än om de skulle valt att göra det internt. Effort Consulting AB får också kunderna att förstå hur de själva kan gå vidare med sitt miljöarbete.

Företaget har tidigare köpt in konsulttjänster vid speciella tillfället, men det finns inga regelbundna leverantörer till Effort Consulting AB. De har däremot ett bra kontaktnät vid behov. Substitut till branschen kan, enligt Stefan vara att kunderna bygger upp en intern enhet som utvecklar miljöarbetet själva eller att de köper in en IT-lösning, som bidrar till att extern hjälp inte behövs. Dock anser han att det, för kunderna, är mer effektivt att hyra in en konsult än att de gör arbetet själva. Konkurrenter till Effort Consulting AB anses vara företag med liknande inriktning, med mellan två och 40 anställda. Stefan anser att det kommer många nya företag, men samtidigt försvinner andra företag, alltså är hotet från nyetablering inte stort.

Effort Consulting AB har inte gjort någon analys av miljökonsultmarknaden, men anser att marknaden är stor. Stefan ser positivt på framtiden, marknaden kommer att fortsätta att utvecklas och växa. Han ser miljökonsultbranschen som århundradets stora affärsområde och ser en positiv framtid för hela branschen.

4.2.4 Martin Eklund Miljökonsult

Martin Eklund Miljökonsult är ett enmansföretag, med miljökonsulten Martin, som har funnits i cirka tre och ett halvt år. Företag finns beläget i Göteborgsområdet, men är verksamt i hela Sverige. Martin vill hjälpa till att utveckla företag och skapa konkurrensfördelar för dessa kunder. Det är främst inom ISO-revision som Martin är verksam. Hans huvudinriktning är mot miljö och kvalitet, men även i viss mån mot arbetsmiljö. Martin arbetar ibland med egna uppdrag och ibland som underkonsult till ett ISO-certifieringsföretag.

4.2.4.1 Tjänsteutbud

Miljöledning: Det är en av de huvudtjänster som Martin Eklund Miljökonsult erbjuder sina kunder för att hjälpa företag att bli certifierade.

Miljöutbildning: Martin Eklund Miljökonsult erbjuder utbildning till kunderna. Det är både grundläggande miljöutbildning och specialinriktade utbildningar anpassade till kundens företag.

4.2.4.2 Internt

Företaget erbjuder även andra tjänster än de ovan nämnda, men främst då kunderna efterfrågar det. Martin är påläst om och vet vad som händer i omvärlden och han specialanpassar tjänsterna till företagen han arbetar för.

Martin är utbildad inom samhällsgeografi, där några kurser var inriktade mot miljövetenskap och internationella relationer. Han har även erfarenhet från den offentliga sektorn som miljösamordnare. Innan enmansföretaget Martin Eklund Miljökonsult startades arbetade Martin som konsult, anställd på ett miljökonsultföretag under ett år. En av Martins kärnkompetenser är att han är bra på miljöledning och han anser sig även veta hur ett företag bör drivas på det mest effektivaste sättet.

Styrkor som Martin har är hans sociala kompetens, som han anser behövs i arbetet som miljökonsult. Det är viktigt att säkerställa att kunderna blir nöjda med det han gör. Vidare är han snabb på att sätta sig in i företagets verksamhet, vilket han ser som en styrka. Det är viktigt då kunderna behöver hjälp under en kort period. Gällande svagheter är Martin något



förseglad och menar att det är viktigt för honom att själv känna till sina begränsningar och inte åta sig uppdrag som han inte klarar av.

Prismässigt anser sig Martin Eklund Miljökonsult ligga på en medelnivå. Då han har låga omkostnader kan dock ett lägre pris än andra miljökonsulter faktureras. Martin anser att detta är en bransch där pris inte är en konkurrensfaktor. Priset är inte det som spelar en avgörande roll på miljökonsultmarknaden.

4.2.4.3 Externt

Kunder till Martin Eklund Miljökonsult är av varierade storlekar och företagen finns i alla olika branscher. Det är främst inom den privata sektorn som kunderna återfinns. I de fall då han arbetar med egna uppdrag är kunderna oftast av mindre karaktär och anledningen till att kunderna köper tjänster är kunskapsbrist eller att de inte hinner med uppdraget själva. Vissa av kunderna är återkommande men majoriteten är än så länge engångsuppdrag. Det som skapar kundvärde inom branschen är enligt Martin tjänster som gör att kunderna tjänar mer pengar och får effektivare processer.

Martin Eklund Miljökonsult har inga fasta leverantörer. Det som Martin anser vara det främsta substitutet i branschen är att kunderna väljer att göra det själva istället för att köpa tjänsterna. Konkurrenter till Martin Eklund Miljökonsult är, enligt Martin, alla andra miljökonsultföretag. Det finns mängder av miljö- och kvalitetskonsulter som är verksamma och därmed konkurrenter till företaget.

Martin anser att hotet från nyetableringar är litet. Det som skulle kunna vara ett större hot är nyetableringar i form av nyutexaminerade studenter som lägger sig på ett lägre pris. Dock ser inte heller Martin detta som ett stort hot. Miljökonsultmarknaden är en växande marknad och därför finns det utrymme för andra. Då nya företag startar går andra konsulter i pension och företag avvecklas.

Framtiden ser för Martin Eklund Miljökonsult bra ut och desto mer erfarenhet ett företag har av branschen desto bättre blir det. Det är ingen nackdel att ha varit verksam ett bra tag, erfarenhet är betydelsefullt. Martin har en generell koll på marknaden, men han har inte analyserat den något närmare.

4.2.5 Miljöbyrå Ecoplan AB

Kontaktperson på Miljöbyrå Ecoplan AB har varit Maria. Hon är nyanställd på företaget och arbetar inom miljöledning, med socialt ansvar, utvecklingsarbete och uppföljning. Miljöbyrå Ecoplan AB grundades 1994 och är ett konsultföretag med åtta anställda som är verksamma inom miljö, etik och hållbar utveckling. Deras största fokus har alltid varit transport, både av produkter och av människor. Idag arbetar de dock med ett bredare fokus. De flesta av uppdragen går ut på att de fungerar som antingen processledare eller som bollplank vid förändringsarbete hos den aktuella kunden. Miljöbyrå Ecoplan AB vänder sig till kunder både inom den privata och inom den offentliga sektorn, belägna framförallt i Göteborg.

4.2.5.1 Tjänsteutbud

Miljöledning: Det erbjuds av Miljöbyrå Ecoplan AB och de rekommenderar ofta sina kunder att inte välja ett certifierat miljöledningssystem utan att arbeta på ett enklare och mindre administrativt sätt.



Miljöutbildning: Miljöbyrån Ecoplan AB erbjuder utbildning inom miljö och etik och dessa skraddarsys till kunderna. Kortare seminarier och föreläsningar erbjuds också. Målet med utbildningarna är att kunderna skall kunna ha praktisk nytta av dem.

Miljöutredning: Miljöbyrån Ecoplan AB hjälper företag att utvecklas inom miljöområdet och det kan bland annat handla om att utvärdera marknaden, hjälpa till i säljprocessen eller göra analyser av utvecklingen inom miljöområdet som direkt påverkar affärerna.

Omvärldsanalys: Utifrån ett hållbarhetsperspektiv erbjuds omvärldsanalys till kunder och myndigheter. Deras breda kontaktnät och erfarenheter är viktiga tillgångar för denna tjänst.

4.2.5.2 Internt

Det är en ung sammansättning av personer som jobbar på Miljöbyrån Ecoplan AB och de har alla olika bakgrund, vilket sammantaget ger en bred kompetens. De åtta anställda är utbildade inom marknadsföring, ekonomi, sparcoaching, internationella relationer, teaterproducering, samt energi- och utvecklingsingenjör. De anställdas arbetslivserfarenhet är från svenska naturskyddsföreningen, statens energimyndighet, som miljöchef inom transportindustrin och som miljöchef inom klädbranschen. Vidare har de även erfarenhet av kampanjledning, av energisektorn, som verksamhetssamordnare samt inom miljömanagement. De har också erfarenhet från arbete om trafiksäkerhet och miljö kopplat till transporter, strategi- och produktutveckling inom miljöområdet, erfarenhet av att integrera miljöfrågor inom företag, hitta lösningar och förbättringsmöjligheter och ansvar för CSR. De har även byggt upp en gedigen kunskap under åren inom miljökonsultbranschen och genom kontakter som skapats i branschen.

Företagets styrkor är att de duktiga på att leda projekt och på att vara en plattform mellan olika intressenter, ett exempel på det är då deras uppdragsgivare är en offentlig myndighet, men att projektet de driver riktas mot ett företagsnätverk inom den privata sektorn. Andra av företagets styrkor är att de är konkreta och att kunderna kan ha en praktisk nytta av det Miljöbyrån Ecoplan AB gör. Det som gör dem annorlunda gentemot andra miljökonsulter är att de kan föra ihop människor och få dem att prestera. De är även annorlunda gentemot konkurrenterna genom att de är med kunden och utvecklar miljöarbetet, de utvecklar kundens organisation. Intervjurespondenten kunde inte komma på några svagheter hos det aktuella företaget.

Prismässigt anser Maria att Miljöbyrån Ecoplan AB ligger på en medelnivå, de är varken billigast eller dyrast. Vid frågan om de då är differentierade eller fokuserade sa Maria att hon inte kan bedöma det. Företaget expanderar sin verksamhet och har nyligen anställt två personer. De ser positivt på sin framtid.

4.2.5.3 Externt

Miljöbyrån Ecoplan AB har idag många kunder inom den offentliga sektorn där Göteborgs stads trafikkontor och Vägverket är betydande kunder. Kunderna ställer krav genom att de vill ha kvalitetssäkerhet, men Maria berättar att de har byggt upp långvariga och nära relationer med de flesta av sina kunder vilket gör att formell kontroll inte behövs. De behöver sällan arbeta med aktiv försäljning. Maria tror vidare att kundvärde inom branschen handlar om att skapa förtroende och tillit, se till kundens behov och anpassar sig till den specifika verksamheten. Det är även viktigt att resultatet återspeglar de konsulttimmar som företaget betalar för.



Leverantörer till Miljöbyrån Ecoplan AB finns idag framför allt inom IT och ekonomi. Dessa tjänster hyrs in på timbasis och det är framförallt Miljöbyrån Ecoplan AB som kan ställa krav på leverantörerna och deras tjänster. Maria ser framförallt att företag väljer att göra jobben själva som branschens främsta substitut. Istället för att hyra in konsulter väljer företag att använda intern kompetens.

Miljöbyrån Ecoplan AB är medvetna om att det finns många, både stora och små, konsultföretag på marknaden, men Maria kunde idag inte säga vilka som är deras främsta konkurrenter. Hon menade vidare att miljökonsultmarknaden är en växande marknaden och tror att nya företag kommer att etableras på marknaden men ser inte detta som ett hot eftersom miljöfrågan växer och det finns utrymme för fler.

4.2.6 Sammanfattning miljökonsultmarknaden

	Lagbevakning	Miljö-kommunikation	Miljö-ledning	Miljö-utbildning	Miljö-utredning	Omvärldsbevakning
Ekosofia AB	X	X	X	X	X	X
Alfa AB	X		X			
Beta	X	X	X	X		
Effort Consulting AB	X		X	X	X	
Martin Eklund Miljökonsult			X	X		
Miljöbyrån Ecoplan AB			X	X	X	X

Tabell 2 Sammanfattning av miljökonsultföretagens tjänster (egen bearbetning).

Tabellen ovan visar en sammanfattning av vad de olika miljökonsultföretagen erbjuder för tjänster. Tabellen visar att alla de intervjuade företagen erbjuder miljöledning, men gällande de övriga tjänsterna skiljer sig företagen åt.

4.3 Kunder till miljökonsultföretag

Potentiella kunder på miljökonsultmarknaden har blivit tillfrågade om de någon gång har köpt tjänster av ett miljökonsultföretag. De som köpt tjänster fick även besvara vad de köpt för sorts tjänster, vilka skälen var till att de köpte miljökonsulttjänster och vilka krav de hade när de valde leverantör. Kundernas svar redovisas i diagrammen som följer.

Nedan redovisas de tjänster som är relevanta för denna uppsats och som kunderna köpt av miljökonsulter. De tjänster som flera av kunderna någon gång har köpt av en miljökonsult är miljöutbildning, samt bevakning av miljölagstiftning. Miljöledning är den tjänst som de flesta av de tillfrågade kunderna köpt. Även om tjänsterna miljöredovisning och miljörevision inte är något som tagits upp som enskilda tjänster under företagen är det tjänster som faller inom ramen för vägledande tjänster och därmed denna undersökning.

De tjänster som inte är relevanta för denna uppsats på grund av att de är av teknisk karaktär finns under kategorin övrig. Det är bland annat periodisk besiktning, kemikaliekompetens, vattenutredningar, utsläppsberäkningar och bullerutredningar.

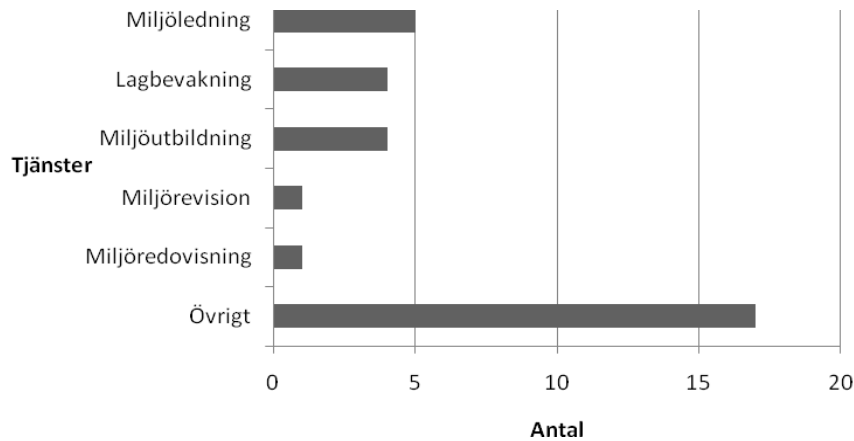


Diagram 1. Vilka tjänster kunderna efterfrågar på miljökonsultmarknaden (egen bearbetning).

I diagrammet nedan visas de skäl som kunderna haft till att köpa miljökonsulttjänster. De flesta av kunderna saknade den kompetensen inom företaget som behövdes för att utöva tjänsten de köpte. En annan orsak som nämndes av flera av kunderna var att de inom företaget fick ett allmänt utökad behov av miljötjänster.

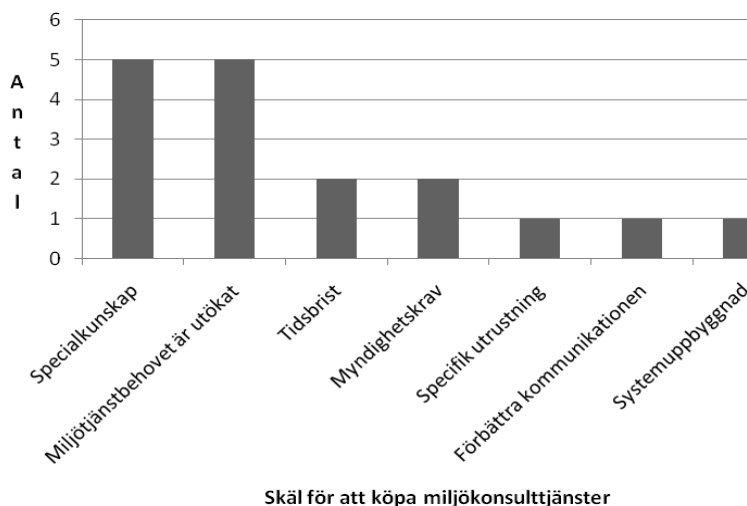


Diagram 2. Kundernas skäl till att de köpt miljökonsulttjänster (egen bearbetning).

I det sista diagrammet nedan visas de kriterier som kunderna hade när de skulle välja vilket miljökonsultföretag de skulle köpa miljötjänsterna från. Det som var det avgörande kriteriet vid beslutet var vilken erfarenhet miljökonsulterna hade. Vissa av kunderna tog reda på det genom att undersöka tidigare referenser. Även kompetens och pris var viktiga kriterier vid val av miljökonsult.

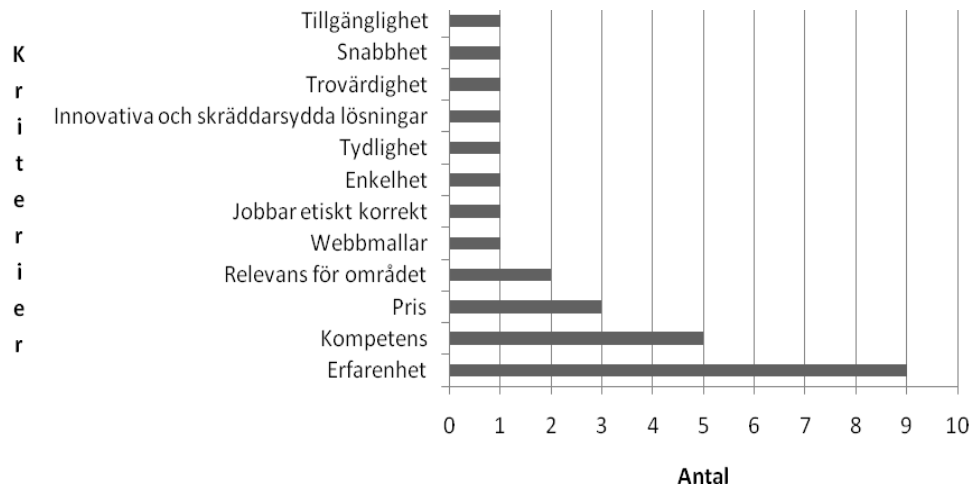


Diagram 3. Kundens kriterier på leverantörer av miljökonsulttjänster (egen bearbetning).

Sammanfattningsvis är stöd vid certifiering och diplomering den mest eftertraktade tjänsten. Skälen för att anlita en miljökonsult är främst att företagen saknar den specialkunskap som krävs. Kunderna satte störst vikt vid att miljökonsultföretagen hade erfarenhet.



5. Analys

I detta kapitel analyseras resultaten från intervjuerna och enkätsvaren genom en jämförelse av teori och empiri. Kapitlet inleds med en analys av branschen utifrån respondenternas svar och avslutas med en analys av Ekosofia AB.

5.1 Analys av branschen

Miljökonsultmarknaden anses, enligt författarna, vara relativt ny. Det är en marknad som befinner sig i en tillväxtfas, med många nya företag som startas och allt fler kunder som söker hjälp med tjänsterna som erbjuds. Alla de undersökta företagen säger sig befinna sig i en expansionsfas och de ser positivt på branschens framtid. Det går därför att fråga sig vad som händer när marknaden når en mognadsfas, vilket kommer att ske förr eller senare. Det anses därför viktigt för företagen att hitta nya tjänster att fokusera på för att kunna fortsätta att växa och vara lönsamma även i framtiden.

5.1.1 De fem krafterna

Porter (2008) menar att en det är viktigt att välja ut de av krafterna som är starkast för att sedan fokusera på dessa. Leverantörer är den kraft som författarna anser vara den svagaste eftersom endast ett fåtal leverantörer anlitas och dessa anses vara lätta att ersätta. Denna kraft kommer därför inte att belysas mer.

Konkurrenter, anses av de flesta respondenter, vara alla andra miljökonsultföretag på marknaden och inte enbart några specifika företag. Vidare menade de flesta av de intervjuade att marknaden är stor, att det finns plats för många och att det snarare är företaget som sätter begränsningarna och inte marknaden och konkurrenterna. Idag finns det många miljökonsultföretag i varierade storlek, branschen befinner sig i en tillväxtfas och det är inga höga barriärer som är förknippade med att lämna den del av branschen som författarna valt att undersöka. Med detta kan antas utifrån Porters (2008) femkraftsmodell att konkurrens mellan befintliga aktörer på marknaden inte är en stark kraft. De representerade företagen konkurrerar framför allt inte om lägsta pris utan på andra dimensioner, vilket också är ett tecken på att lönsamheten inom branschen inte eroderas.

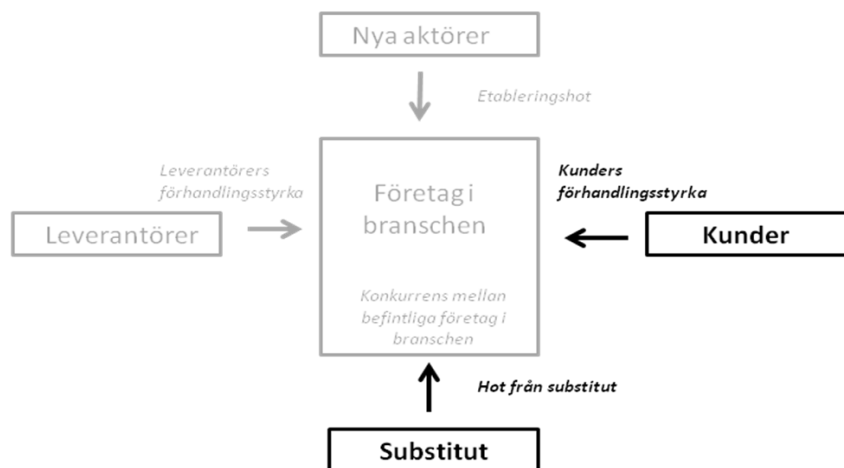
Majoriteten av respondenterna såg inte nyetablering som ett direkt hot. De menade även här att det finns plats för fler företag och att marknaden expanderar. Porter (2008) skulle däremot säga att det finns etableringshot i miljökonsultbranschen eftersom det finns få eller till och med inga etableringshinder. Det kan tänkas att det finns ett intresse för nya aktörer att inträda på marknaden och pressa priserna eftersom de flesta som intervjuats för denna uppsats inte positionerar sig på att vara ett lågkostnadsföretag. Samtliga aktörer som intervjuats ser positivt på marknaden och författarna har valt att förhålla sig kritiska till detta. Trots det ökade miljöintresset av intressenter i samhället kommer troligtvis marknaden i framtiden att gå mot en mognadsfas eftersom företag exempelvis inte behöver börja från grunden med sitt miljöarbete utan endast behöver bygga på och underhålla det befintliga. Det kommer att innebära färre konsulttimmar på de tjänster som erbjuds idag.

De flesta av respondenterna svarade att substitut kan vara att studenter anlitas eller att företag väljer att göra det internt istället för att köpa in en konsult. Porter (2008) menar dock att det inte är ett substitut att kunden gör det internt, utan att det istället handlar om att kunden har stor makt, vilket beskrivs vidare nedan. Författarna samtycker med respondenterna och anser

att studenter kan ses som substitut och inte som konkurrenter eftersom det är olika studentgrupper som gör uppdrag hos företag och att ersättning sällan utgår för dessa.

Efter att ha analyserat vad substitut faktiskt innebär för denna bransch har författarna kommit fram till att det är svårt att definiera och att det kan ses på olika sett. Ett substitut kan vara att företag väljer att lägga pengar och tid på något annat än miljökonsulttjänster för att i slutändan bli mer lönsamma, exempelvis införa ett nytt affärssystem eller kvalitetssystem. Det synsättet visar på olika substitut för att skapa konkurrensfördelar och kundvärde och att anlita en miljökonsult kan vara ett sätt för att uppnå detta. Att däremot hitta ett substitut för själva miljökonsulttjänsten är svårare och kan i det fallet handla om hur den levereras och då kan studenter ses som ett substitut till ett miljökonsultföretag. Ses substitut som det förstnämnda kan substitut anses vara en stark kraft eftersom det finns många olika sätt att investera pengar på för att skapa konkurrensfördelar. Ses substitut endast som olika sätt att leverera en miljötjänst är däremot substitut inte en lika stark kraft.

Det som framförallt gör att kunder kan ses som en stark kraft är att kunden kan välja att inte köpa in miljökonsulttjänster, utan istället göra det själva internt. Att byta leverantör medför dessutom inga större kostnader för kunden och även detta styrker att kunderna har en stark makt utifrån Porters (2008) femkraftsmodell. I enkätundersökningen som gjorts för denna uppsats svarade dock alla kunderna att erfarenhet var ett viktigt kriterium vid val av leverantör, samtidigt som några ansåg det vara av vikt att leverantören förstod sig på deras verksamhet. Det kan tyda på att kunder föredrar långvariga relationer med miljökonsultföretagen och inte lätt byter leverantör, trots att det är förknippat med få barriärer. Miljökonsultföretagen svarade vidare att kunderna ställer krav på dem, men att de samtidigt kan ställa krav på kunderna. Författarna antar utifrån intervjuerna och enkätsvaren att kunderna inte har möjlighet att i någon större utsträckning pressa priser och kostnader eller att spela företagen mot varandra. Det på grund av att förhandlingsmöjligheterna är begränsade, pris inte är en avgörande faktor och att marknaden framförallt inte erbjuder standardiserade tjänster och produkter.



Figur 3 Egen tolkning av de viktigaste krafterna i Porters femkraftsmodell (www.lahcon.se).

Sammanfattningsvis anser författarna att miljökonsultbranschen inte präglas av en stark kraft som påverkar den. I dagsläget spelar leverantörer en obetydlig roll, medan konkurrenter och hot om nyetablering påverkar den undersökta delen av branschen. De främsta krafterna anses vara substitut och kunder. Substitut i form av att företag väljer att satsa sina resurser på något annat för att skapa konkurrensfördelar och kunder i form av att de kan välja att i framtiden

genomföra allt fler tjänster internt. Det är ett intressant konstaterande då företagen inte sett dessa krafter som något stort hot.

5.1.2 Strategiska grupper

En marknad kan, enligt Porter (1997), delas in i strategiska grupper utifrån konkurrensstrategidimensionerna. Av företagen som deltagit i undersökningen riktar sig flera till liknande kunder då de säger sig ha kunder av alla storlekar och geografiska hemvister. Därför anser författarna att deras konkurrensstrategier är liknande i och med att de riktar sig mot alla. Att analysera en strategisk grupp är ett mellanting mellan att analysera en bransch och varje företag för sig, enligt Porter (1997), vilket passar bra för denna undersökning då jämförelser ska göras mellan företagen och det enbart är vissa företag i branschen som är med i studien. Eftersom författarna vill undersöka de främsta konkurrenterna till Ekosofia AB är det att föredra att se på den strategiska grupp de ingår i.

Företagen som deltagit i studien har troligen ungefär lika stora marknadsandelar. Alfa AB, Beta och Miljöbyrå Ecoplan AB är av något större karaktär än de övriga när det gäller antalet anställda, dock arbetar inte alla som miljökonsulter inom de företagen. Att företag innehar ungefär lika stora marknadsandelar gör att det är möjligt att dela in dem i samma strategiska grupp, enligt Porter (1997).

Inom en strategisk grupp har företag liknande resurser, enligt Huang (2009), samt Desarbo och Grewal (2008). I och med det webbaserade systemet som Alfa AB erbjuder sina kunder kan de anses hamna utanför den strategiska grupp som undersöks. Det webbaserade systemet är Alfa AB:s främsta resurs och någon liknande resurs finns inte hos de övriga företagen. De andra undersökta företaget har istället personalen som sin främsta resurs, dock är personalen även viktig för Alfa AB, men det webbaserade systemet är det som gör dem annorlunda. Personalens förmåga att skapa relationer med kunderna är den utmärkande resursen i den strategiska grupp som Ekosofia AB anses ingå i.

Det som skiljer Alfa AB från de övriga aktörerna är att de inte anses ha en bred kompetens, eftersom de anställda har liknande utbildningar. I de andra företagen finns en bred kompetens, deras anställda har arbetslivserfarenheter från flera olika branscher och är utbildade inom olika områden. Arbetslivserfarenhet och utbildning kan ses som en resurs i denna bransch, varför Alfa AB inte faller inom ramen för den strategiska grupp som studien bygger på.

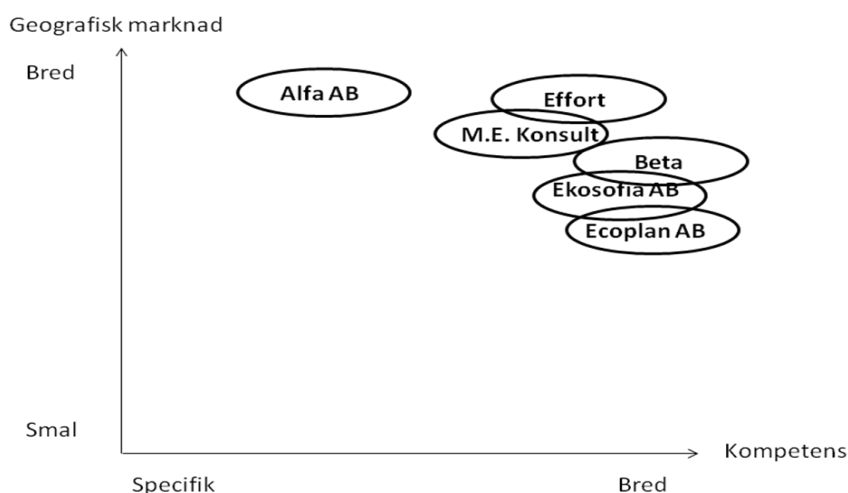


Diagram 4. De undersökta företagens placering utifrån geografisk marknad och kompetens.

Diagram fyra visar att fem av de undersökta företagen befinner sig i liknande område gällande hur bred deras kompetens är. Författarna menar att de har erfarenhet och utbildning från många olika branscher, vilket ger dem en bred kompetens. De flesta av företagen i undersökningen riktar sig mot kunder i större delen av Sverige, vilket ger dem en bred geografisk marknad. Detta synliggör att de olika företagen ingår i samma strategiska grupp, med undantag från Alfa AB.

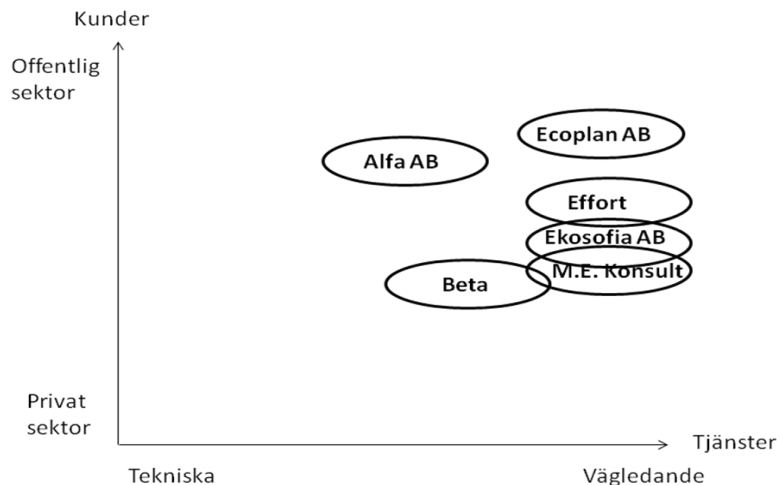


Diagram 5. Företagens främsta kunder och typ av tjänster som de erbjuder.

Även diagram fem tydliggör att Alfa AB ligger något utanför den strategiska grupp som de övriga tillhör, eftersom de erbjuder mer tekniska tjänster. Med vägledande tjänster menar författarna kommunikativa och flexibla tjänster som ska hjälpa kunderna att bli effektivare i sitt miljöarbete. Flertalet av företagen riktade sig till både privata och offentliga kunder, medan några var inriktade mer mot den ena av dem.

Det som kostar pengar i denna del av branschen är, som tidigare nämnts, personalen. Det är även den viktigaste resursen hos företagen, vilket nämnts ovan. Det innebär att de undersökta företagen har liknande kostnadsstruktur, vilket är ett krav för att ingå i samma strategiska grupp (Desarbo & Grewal, 2008). En annan strategisk grupp på miljökonsultmarknaden är de företag som är av mer teknisk karaktär, det vill säga de som exempelvis riktar sig mot utsläppsberäkningar och vattenutredningar, samt kemikaliekompetens eller liknande. De är en grupp som är i behov av specifik utrustning för sina tjänster, vilket följaktligen innebär att deras kostnadsstruktur torde se annorlunda ut än de undersökta företagens kostnadsstrukturer. Alfa AB går mer åt det tekniska hållet i och med sina webbaserade system, vilket ger dem en annorlunda kostnadsstruktur jämfört med de övriga respondenterna. Även Beta går något mer åt det tekniska hållet än de övriga företagen, dock anses de befinna sig närmare de vägledande tjänsterna än vad Alfa AB gör.

5.1.3 Interna resurser och kärnkompetens

Hamel och Prahalad (1995) menar att en kompetens är en samling färdigheter snarare än en enskild förmåga eller teknologi. Författarna frågade samtliga företag vilka de ansåg vara sina främsta kompetenser och svaren blev bland annat kommunikation, leda projekt, erbjuda IT-stödsystem och att vara konkreta. Samtliga företag som intervjuats har haft en övervägande del av utbildade akademiker med tidigare erfarenhet inom olika miljörelaterade yrken inom både offentlig- och privat sektor. De flesta anställda har haft relativt breda högskoleutbildningar snarare än specialiserade. Det är troligtvis nödvändigt inom denna del



av branschen eftersom de möter alla typer av verksamhetsområden och utför en mängd olika tjänster.

En kärnkompetens skall uppfylla tre kriterier; den skall ge tillgång till en vid och varierad marknad, den skall ge kundfördelar, samt vara svår att imitera för konkurrenter (Hamel & Prahalad, 1990). De kärnkompetenser som respondenterna har anses ge tillgång till en vid och varierad marknad liksom de kan anses ge kundfördelar. Det som författarna ställer sig mest kritiska till är huruvida kompetenserna går att imitera av konkurrenterna eller ej. En av respondenterna, Lars från företaget Beta ansåg att de, liksom konkurrenterna, inte har några kärnkompetenser eftersom ingen är unik och det är lätt att imitera varandra inom branschen. Författarna har, liksom Lars, haft svårt att hitta konkreta kärnkompetenser som inte går att imitera. Författarna anser att det sannolikt går att finna unika kärnkompetenser och därför kan frågas varför de intervjuade företagen har haft svårt att lyckas med detta. Det är en negativ aspekt att inte vara unik i sin bransch och det komplicerar för kunder som försöker att hitta en leverantör när alla påminner om varandra. Företagen borde därför fokusera på att hitta det som gör dem unika.

Det som emellertid inte går att imitera är mötet och samspelet mellan människor, mellan konsulter och dess respektive kunder. Det nära samarbetet mellan kunder och leverantörer tror författarna kan vara kärnkompetensen hos många av de frågade företagen liksom för andra företag inom miljökonsultbranschen. Ett flertal av respondenterna menade vidare att långvariga relationer var en styrka för företaget. Har en kund haft en lång relation med ett företag är det svårt att efterlikna detta för en konkurrent. Därför borde miljökonsulterna värna och vårda om relationerna med kunderna för att på detta sätt bibehålla sina kunder.

En annan kärnkompetens är medarbetarengagemang, vilket författarna tror är viktigt i många miljökonsultföretag, då det är sammankopplat med att bygga kundrelationer. Samtliga av de intervjuade företagen har varit flexibla i vilka tjänster som de erbjuder sina kunder och flertalet är beredda att anpassa sig efter kunders önskemål. Det ligger i linje med vad författarna Hamel och Prahalad (1995) skriver; att kompetens inte är knuten till en viss produkt eller tjänst, utan bidrar till en uppsjö av varor och tjänsters konkurrenskraftighet. Författarna tror därför att det är genom sitt nära samarbete med kunderna och deras medarbetarengagemang som nya tjänster och konkurrensfördelar kan skapas och därför är framförallt nära relationer en viktig kärnkompetens.

5.1.4 Konkurrentanalys

Porter (1996) menar att företag konkurrerar inom en viss bransch och Hamel och Prahalad (1990) anser istället att företag skall tänka utanför branschen och att de konkurrerar med sina kärnkompetenser. Hamel och Prahalad (1990) menar att det är en risk att vid konkurrentanalys endast lägga fokus på att utvärdera konkurrenternas synliga produkt och serviceutbud. De responderande företagen erbjuder i viss mån liknande tjänster och med utgångspunkten att kunna anpassa sig efter kundernas önskemål. Författarna anser att de intervjuade företagen använder en kombination av att marknadsföra sig på de produkter och tjänster som erbjuds och genom de kompetenser och specifika egenskaper som företaget och de anställda besitter. Vissa av de intervjuade företagen kan samtidigt anses gå utanför ramen för miljökonsultbranschen då de även erbjuder tjänster inom exempelvis ledarskap och kvalitet. De har då valt att använda sina kärnkompetenser för att även konkurrera utanför branschens ramar vilket ligger i linje med hur Hamel och Prahalad (1990) anser att ett företag bör konkurrera. Det är en intressant aspekt att se om företagen i framtiden kommer använda sina kärnkompetenser för att gå ännu mer utanför branschen.



Utgår en analys endast från befintliga resurser och konkurrensfördelar som de konkurrerande företagen innehar anser Hamel och Prahalad (1990) att dessa analyser inte ger någon vägledning inför kommande strategier som skall vara hållbara i förhållande till potentiella framtida konkurrenter. Det är därför viktigt att undersöka vart konkurrerande företag kan tänkas finnas i framtiden. Få företag kan dock antas kunna precisera vad marknaden vill ha och kommer att behöva i framtiden. Därför är det istället viktigt att ha tillgång till de bästa kärnkompetenserna för att kunna anpassa sitt tjänsteutbud efter marknads behov.

5.1.5 Kunder på miljökonsultmarknaden

Flertalet teoretiker (Helgesen, 2007; Bates & Whittington, 2009; Deeter-Schmelz et al, 2009) menar att kunder numera blir allt mindre lojala och det blir därför viktigare att fokusera på kunderna och deras behov. I denna bransch verkar det dock som att kunderna är lojala, vilket motsäger teorin. Författarna anser att kundernas lojalitet beror på att företagen fokuserar mycket på kunderna. Det är lätt för en kund i denna bransch att byta leverantör av miljökonsulttjänster, då det inte medför några extra kostnader. Dock är kunderna i fokus hos alla de intervjuade miljökonsultföretagen, vilket författarna anser är ett måste i denna bransch.

Aaker (2008), samt Benerji och Dutta (2009) säger att företag, genom att segmentera marknaden, kan skapa konkurrensfördelar. Det innebär en indelning av marknads kunder i olika grupper. Författarna anser att det är svårt att segmentera marknaden utifrån kundernas behov, då det inte går att generalisera vad kunderna på miljökonsultmarknaden efterfrågar. Då denna uppsats främst har undersökt stora företag i Göteborgsregionen går det inte utifrån detta att dra slutsatser gällande efterfrågan hos företag i andra regioner eller i mindre storlek.

Enligt Aaker (2008) kan segmenteringen bland annat ske utifrån geografiska segment, priskänslighet eller produktfördelar. Alla aktörerna som medverkat i denna undersökning är verksamma i Göteborgsområdet. Några av dem är verksamma över hela Sverige, medan de flesta av dem har flest kunder lokalt. Det är möjligt att dela upp marknaden i geografiska segment, dock är det inget som företagen gjort. Författarna anser att det skulle kunna vara en faktor som skulle tydliggöra företagets strategi och därmed underlätta för kunderna.

Utifrån vad som har framkommit i undersökningen, går det inte att uttyda någon priskänslighet hos kunderna på denna marknad. Priset är betydande, men är aldrig den avgörande faktorn, enligt kunder och miljökonsultföretag. En uppdelning av kunderna skulle kunna ske genom den bransch de är verksamma i. Då erfarenhet av den aktuella marknaden efterfrågas av kunderna skulle en segmentering enligt kundens branschtillhörighet vara ett bra alternativ. Det är även möjligt att segmentera marknaden utefter vilka fördelar de efterfrågar med tjänsterna. Enligt Aaker (2008) ter sig en segmentering enkel, men i praktiken är det i denna bransch, enligt författarna, svårt.

Att ta reda på vilka skäl kunderna har för att köpa en viss tjänst är enligt Aaker (2008) en viktig åtgärd för företagen. Orsakerna hos kunderna att köpa en viss tjänst på miljökonsultmarknaden är främst att de behöver en specialkunskap som saknas inom företaget. Det går inte att generalisera att ett visst segment har vissa grunder för sitt val. Det vill säga att en kund som köpt exempelvis miljöledning har haft ett visst skäl till det, medan en annan kund som köpt samma tjänst har haft ett annat skäl. Enligt författarna är det inte till någon större hjälp för företagen i miljökonsultbranschen att veta kundernas orsak eftersom det skiljer sig markant åt från kund till kund. Hade det varit möjligt att generalisera över ett segment hade användningen av kundernas skäl varit mycket större.



Det erbjuds många tjänster på miljökonsultmarknaden. Efter att ha frågat kunder om deras behov av tjänster kan författarna inte se att det idag fattas någon tjänst på marknaden. Teorin (Aaker, 2008) säger att det finns ouppfyllda behov på marknader som innebär möjligheter för företag att öka sina marknadsandelar eller för nyetablering av företag. Alfa AB har funnit en nisch som de är relativt egna om på denna marknad. De erbjuder webbaserade lösningar, som även har efterfrågats av kunderna i undersökningen, vilket innebär en ökad marknadsandel. För att fylla ett ouppfyllt behov behöver företaget finna en tjänst som inte ens kunderna vet att de behöver. Då företagen som undersökts är relativt små i storlek kan det vara svårt att finna tid till innovationer som inte redan erbjuds av en konkurrent.

5.1.5.1 Kundvärde

Teorin säger (Helgesen, 2007) att företag, genom att erbjuda sina kunder tjänster som de efterfrågar, kan skapa kundvärde. I denna undersökning går det att uttyda att miljöledningssystem är det som alla företagen erbjuder och samtidigt är det den tjänst som de flesta av kunderna någon gång köpt. Kunderna efterfrågar även lagbevakning och miljöutbildning. Det förstnämnda erbjuder fyra av de sex miljökonsultföretagen, medan miljöutbildning erbjuds av fem av de sex företagen. Företagen på miljökonsultmarknaden lyckas, enligt denna undersökning, erbjuda kunderna det de efterfrågar och på så sätt skapar de kundvärde enligt Helgesen (2007). Då kundtillfredsställelse enligt teorin (Cugini et al, 2007) leder till högre lönsamhet för företag kan här sägas att det ter sig som att de intervjuade företagen är framgångsrika i fråga om lönsamhet.

Företaget Alfa AB gör årligen kundundersökningar för att säkerställa kundernas tillfredsställelse. Det stämmer bra överens med Helgesens (2007) åsikter om att företagets ledare måste ha tillgång till kundvärderelaterad information för att kunna skapa kundtillfredsställelse. Därför bör det vara något som de övriga företagen bör fundera över att börja med. Det visar på tydligt fokus på kunderna, vilket krävs i denna bransch.

Det är enligt teorin (Cugini et al, 2007) viktigt att inte glömma bort att fokusera på det egna företagets kostnader, vilket lätt kan glömmas när fokus ligger på kunderna. Då företag på denna marknad i allmänhet har relativt låga omkostnader det inte några stora problem. Denna uppsats undersöker tjänsteföretag och här är personalomkostnader den största utgiften. Dock anser Cugini et al (2007) att det inom tjänsteföretag är svårt att fastställa vad det kostar att tillfredsställa kunder och det hindras ytterligare av kundernas behov av skräddarsydda lösningar. Fyra av de sex undersökta företagen erbjuder skräddarsydda lösningar till kunderna, bland annat i form av utbildningar. De skräddarsydda lösningarna orsakar, enligt författarna, större kostnader för företagen än standardiserade lösningar. Dock anser författarna att företagen inte kan välja att ta bort de standardiserade alternativen då det finns ett efterfrågat behov av det hos kunderna. Oavsett om teoretikerna tycker att skräddarsydda lösningar kostar mycket är det en kostnad som företagen i denna bransch måste acceptera, enligt författarna.

Kunderna på marknaden efterfrågar erfarenhet och kompetens, men samtidigt är priset viktigt för dem. Det är bara Ekosofia AB och Martin Eklund Miljökonsult som har ansett att erfarenhet skapar kundvärde och att priset kan spela roll. Dock har ingen av företagen nämnt kompetens som den viktigaste faktorn för att skapa kundvärde. Flera av de andra aktörerna på marknaden säger att priset inte är betydelsefullt på denna marknad. Dock har de olika kunderna skilda uppfattningar om vad som är viktigt när de väljer leverantör. Från de nio kunderna som svarade på enkäten har författarna erhållit 27 svar om vad som är viktigast vid



val av leverantör. Det innebär, enligt författarna, att det är svårt att veta vad som skapar kundvärde inom denna bransch.

Närhet mellan konsulter och kund, snabba svar och flexibilitet från miljökonsulterna är det som Alfa AB anser skapar kundvärde. Deeter-Schmelz (2009) anser att det speciellt är viktigt i tjänsteföretag att skapa kundvärde och fokusera på vad kunderna vill ha. De anställda som har kontakten med företagen spelar en avgörande roll. I detta verkar Alfa AB vara överens med tidigare forskning inom ämnet, då de anser att konsultens kontakt med kunden är viktig för att skapa kundvärde.

Kundernas lojalitet och företagets förmåga att behålla kunderna kan enligt teorin kopplas samman med kundtillfredsställelse, enligt Cugini et al (2007). Då kunderna på denna marknad är lojala anser författarna att de i dagsläget är tillfredsställda med utbudet som finns. Beta anser att deras förmåga att bygga relationer med kunderna bidrar till en ökad lojalitet i deras relationer, vilket överensstämmer väl med vad Cugini et al (2007) anser.

5.1.6 Positionering

De undersökta företagen erbjuder alla liknande tjänster och några få har någon enstaka tjänst som en konkurrent ännu inte erbjuder. Porter (1996) anser att företag måste positionera sig genom att erbjuda en annan tjänst än konkurrenterna eller liknande tjänst till ett lägre pris. Konkurrentförhållandena i denna bransch verkar inte stämma överens med Porters (1996) åsikter då företagen erbjuder liknande tjänster och inget av de tillfrågade företagen anser sig konkurrera med ett lågt pris. Enligt både kunderna och aktörerna på marknaden är lågt pris inte det avgörande vid val av leverantör. Teorin motsäger här verkligheten i denna bransch då företagets utbud inte särskiljer sig något nämnvärt och inget av företagen anser sig konkurrera med lägsta pris. Det ter sig som att företagen redan idag är lönsamma, men för att bli ännu mer lönsamma behöver de finna en tydligare positionering.

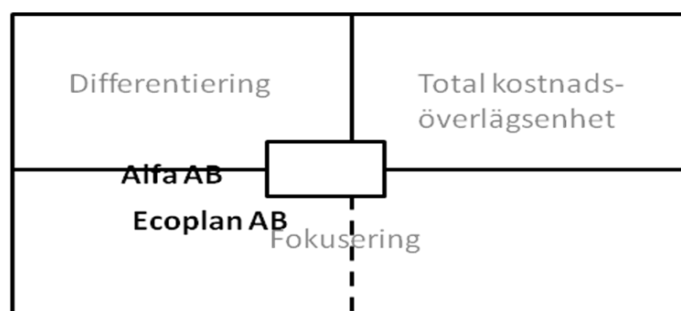
För att kunna positionera sig menar Porter (1996) att företagen måste veta inom vilket segment de vill konkurrera och hur de skiljer sig från konkurrenterna. Då några av företagen riktar sig mer mot antingen offentlig eller privat sektor kan det anses som ett form av val. Miljöbyrån Ecoplan AB är det företaget som har den tydligaste positioneringen då deras kunder främst finns inom den offentliga transportbranschen. De övriga har endast en avgränsning till Sverige, men i övrigt riktar de in sig till både offentliga och privata företag i alla storlekar. Dock har Alfa AB en specifik produkt som gör dem annorlunda. De konkurrerar med en egenutformad produkt, medan de övriga anses konkurrera med relationer till kunderna, enligt författarna. Även om Porter (1996) anser att positionering är avgörande för företagets överlevnad på en marknad verkar det inte stämma på miljökonsultmarknaden, då de flesta av de intervjuade företagen funnits i många år utan att ha en tydlig positionering.

Enligt Korkmaz och Messner (2008) är det svårt att hitta en strategisk position. Det kan därför te sig som att företagen inte lyckats hitta en bra position som passar dem ännu och även om de finner en position är det, enligt Korkmaz och Messner (2008) en utmaning att behålla positionen. Då företagen på miljökonsultmarknaden är öppna mot varandra och samarbetar ökar det utmaningen att hitta och behålla en bra position. Öppenheten företagen emellan motverkar deras förmåga att vara annorlunda gentemot konkurrenter.

De respondenter som deltog i undersökningen kunde inte svara på var i Porters (1997) generiska modell de befann sig. Dock kan det bero på att vissa av respondenterna inte är insatta i ämnet. Då inget av företagen anser sig vara lågkostnadsföretag frågar sig författarna

om det kan vara möjligt att en hel marknad enbart består av differentierade företag, med någon viss form av fokusering. Om så är fallet finns det stora möjligheter för andra företag att ta sig in på marknaden och konkurrera med pris. Det kan tänkas att de företag som är lågkostnadsföretag har missats i undersökningen och att sådana finns på marknaden.

Alla utom ett av de undersökta företagen ingår, som tidigare konstaterats, i samma strategiska grupp. Alfa AB som inte anses ingå i denna grupp ligger ändå strategiskt nära gruppen, men något utanför. Då alla undersökta företag befinner sig i samma eller närliggande strategiska grupp kan det vara anledningen till att författarna inte träffat på ett lågkostnadsföretag i undersökningen. Det kan antas att det på marknaden finns en annan strategisk grupp som är mer inriktade på att erbjuda lågt pris till kund än de undersökta företagen som istället satsar på differentiering.



Figur 4 Egen bearbetning av Porters (1997) generiska modell applicerad på miljökonsultmarknaden.

Figuren ovan visar Porters (1997) generiska modell, där två av företagen syns på bilden. De övriga respondenterna anses befinna sig i den markerade fyrkanten i mitten av figuren. Fyrkanten är inte centrerad i bilden eftersom författarna anser att företagen befinner sig mer åt den vänstra delen av modellen. Företagen konkurrerar inte med att vara annorlunda eller med lägst pris, enligt författarna. De måste hitta det som gör dem unika för att ta sig ut från sin position i mitten. Det är inte optimalt att befinna sig i mitten av modellen, eftersom kunderna inte erbjuds något unikt och de då inte kan skilja konkurrenterna åt. Det som gör Miljöbyrån Ecoplan AB annorlunda är deras fokusering mot offentliga transportföretag och Alfa AB är annorlunda genom sitt webbaserade system som framförallt har fokus mot den offentliga sektorn.

5.2 Analys av Ekosofia AB

Ekosofia AB behöver liksom flera av de andra undersökta företagen på miljökonsultmarknaden tydliggöra sin position på marknaden och smalna av sin strategi. Nedan följer författarnas uppfattning om hur detta bör göras.

5.2.1 SWOT-analys

Vid en SWOT-analys är det viktigt att jämföra företagets styrkor och svagheter med konkurrenternas, samt att undersöka om företaget är starkt på de områden som kunderna och marknaden värderar som viktiga (Bengtsson & Skäravad, 2008). Kunderna anser att det viktigaste kriteriet vid val av leverantör är erfarenhet. Ekosofia AB:s anställda har lång erfarenhet av att vara konsulter i miljökonsultbranschen. Det är säkerligen en konkurrensfördel gentemot nya företag i branschen, men ingenting som Ekosofia AB är ensamma om.



För att kunna vara annorlunda gentemot konkurrenterna krävs värdefulla, ovanliga, hållbara och icke imiterbara resurser (Díez et al, 2010; Groen et al, 2010). Ekosofia AB har resurser i form av sin personal. Det ger dem värdefulla och unika resurser, då ingen av de övriga respondenterna har en exakt sammansättning av journalist, lärare eller statsvetare anställd. Dock är dessa resurser inte svåra för en konkurrent att imitera, men eftersom Ekosofia AB har längre erfarenhet av att erbjuda tjänster utformade av personer med denna specifika erfarenhet till kunderna ligger de något före de övriga gällande detta.

De unika styrkor som författarna anser Ekosofia AB besitta utifrån denna undersökning är deras tjänster omvärldsanalys och miljökommunikation och dessa kan anses härstamma från deras kompetenser inom journalistik, samhällsvetenskap och samhällsbevakning liksom gedigen erfarenheten inom miljökonsultbranschen. Visserligen var Ekosofia AB inte i denna undersökning ensamma om att erbjuda dessa tjänster. Författarna anser dock att deras omvärldsbevakning skiljer sig från vad Miljöbyrån Ecoplan AB erbjuder och att Ekosofia AB har en mer omfattande tjänst. Information om denna tjänst hos Miljöbyrån Ecoplan AB kunde dessutom enbart hittas på deras hemsida och det var inget respondenten vidareutvecklade under intervjun. Det gav en signal om att denna tjänst inte var av betydande vikt för företaget. Därför kan Ekosofia AB anses vara ensamma om att erbjuda denna tjänst i en sådan omfattning som de gör.

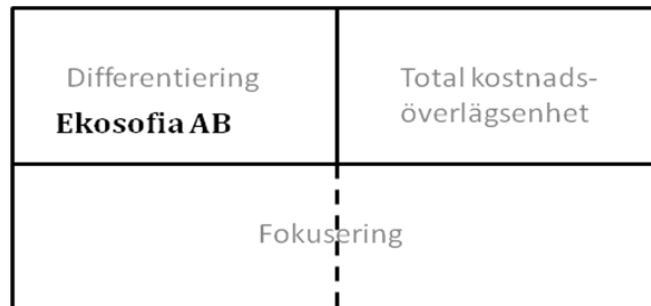
Miljökommunikationen som Ekosofia AB utvecklat anses också vara en viktig styrka trots att även Beta erbjuder kommunikation. Ekosofia AB har en förmåga att skriva texter och har kompetens inom journalistiskområdet liksom de har en förmåga att göra research och sprida information på ett effektivt sätt, vilket författarna tror är en viktig styrka. De styrkor som Ekosofia AB anser sig, liksom författarna, besitta är tjänster som kunderna i enkätundersökningen inte har köpt in. Att kunderna inte valt att köpa in dessa tjänster, tror författarna, kan bero på att efterfrågan saknas eller att kunderna inte vet att tjänsterna erbjuds. Intressant är här att Ekosofia AB har stora möjligheter att fylla oupptäckta behov hos kunder och ta nya marknadsandelar, oavsett vilka skäl som ligger bakom varför kunderna inte köpt dessa tjänster.

Respondenterna har varit relativt slutna med att berätta om sina svagheter för författarna. Miljöbyrån Ecoplan AB kunde exempelvis inte komma på några svagheter och det kan anas att flertalet av respondenterna inte ville synliggöra sina svagheter för författarna och kanske är de själva heller inte medvetna om sina svagheter. För Ekosofia AB är det viktigt att identifiera sina svagheter och vara medvetna om dessa för att på detta sätt kunna förbättra dem, vilket överensstämmer med teorin (Porter, 2000).

Ekosofia AB måste vara medvetna om de hot som finns inför framtiden. Utifrån Porters (1997) femkraftsmodell har författarna funnit att kunder och substitut är de starkaste krafterna. Det kommer därför att bli viktigt för Ekosofia AB att skapa kundvärde och erbjuda tjänster som gör att kunderna inte väljer att göra det själva internt eller lägger sina resurser på andra substitut. Författarna anser att det finns stora möjligheter för Ekosofia AB inför framtiden. Miljöledningssystem och miljöutbildning är tjänster som flertalet företag erbjuder, medan miljökommunikation och omvärldsanalys är mer ovanliga. Lyckas företaget hitta en hållbar strategi och tydlig position finns det oändliga möjligheter, eftersom kunderna allt mer efterfrågar miljö tjänster, då deras förståelse för innebörden av att satsa på en hållbar utveckling blir allt större. Vidare är en framtida möjlighet för Ekosofia AB att använda sina kärnkompetenser och förmågor utanför miljökonsultbranschen och i en annan bransch, i enighet med Hamel & Prahalad (1990).

5.2.2 Ekosofia AB:s positionering

Det första ett företag bör ta reda på för att hitta en position som är annorlunda på marknaden är om de konkurrerar globalt, regionalt eller lokalt. Det är något som måste klargöras för att företaget ska kunna positionera sig. Författarna anser att Ekosofia AB framförallt konkurrerar på en lokal nivå. Då de bara är tre anställda är det svårt att hinna med att konkurrera utanför den lokala marknaden. Även om de har kunder som finns belägna utanför den lokala marknaden anser författarna att det är svårt att skaffa sig nya kunder här då det kanske finns andra aktörer som är starkare på denna marknad. Därför bör Ekosofia AB koncentrera sig på den lokala marknaden och där sträva mot att bli starka aktörer.



Figur 5 Egen omarbetning att Porters (1997) generiska modell.

Figuren ovan visar vart författarna anser att Ekosofia AB bör befinna sig i Porters (1997) generiska modell. De borde dra sig mer åt att vara differentierade, de bör hitta det som gör dem annorlunda gentemot konkurrenterna, men samtidigt rikta sig mot hela marknaden. Att vara differentierade innebär, enligt Porter (1997), att företaget erbjuder något unikt och annorlunda gentemot konkurrenterna. I och med att Ekosofia AB är bra på miljökommunikation och omvärldsanalys samt att de har lång erfarenhet i branschen är det något de bör trycka mer på för att tydliggöra det för kunderna.

Porter (1997) säger även att för att ett företag ska lyckas med sin differentieringsstrategi krävs kunskap i marknadsföring. Det är något som finns inom Ekosofia AB i och med att Magnus har en examen inom området, samt att han har undervisat elever inom det.

En risk med att satsa på en differentieringsstrategi är enligt Porter (1997) att prisskillnaden mellan ett differentierat och ett lågkostnadsföretag blir så stort att kunder inte bryr sig om den annorlunda tjänsten då de kan spara mycket pengar. Dock anses detta, enligt författarna, inte vara något stort problem i denna bransch eftersom alla de undersökta företagen säger sig ha ett pris som ligger i medel jämfört med konkurrenterna. Inget av företagen vill medge att de konkurrerar med pris. Enligt kunderna är priset inte det som avgör vid val av leverantör, vilket ytterligare tyder på att företag i denna bransch inte bör fokusera på ett lågt pris, då det är annat som är viktigare. Författarna anser att företagen bör se till att priserna inte ökar för mycket, eftersom det finns en gräns för vad kunderna är beredda att betala.

Eftersom marknaden hittills befunnit sig i en kraftig tillväxt har det inte varit några problem för miljökonsulterna att få uppdrag. Troligtvis har de istället haft mer än de klarar av eftersom flera av företagen säger, att en svaghet, är att de är för få. När marknaden når en mognadsfas blir det allt viktigare att tydliggöra sig gentemot kund, då i form av en klar positionering. Därför anser författarna att det är viktigt att Ekosofia AB hittar en position på marknaden där



de är annorlunda och där de syns tydligt för kunderna. Det är viktigt att hitta denna position innan marknaden är mogen för att på detta sätt vara förberedd för en hårdare konkurrens.

5.2.3 Strategiformulering

Författarna har efter analysering av tidigare information kommit fram till att Ekosofia AB måste smalna av sin strategi som idag är bred, då de vänder sig till alla oavsett storlek, bransch och geografisk hemvist samtidigt som de erbjuder ett brett sortiment av olika miljökonsulttjänster. Företaget behöver smalna av och bestämma sig för vilka produkter de vill erbjuda sina kunder. Risken då företag erbjuder en mängd tjänster är att de inte utmärker sig på någon tjänst och att kunder därför går till en konkurrent som är mer specialiserad på en viss tjänst.

Marknaden är nu i en expansionsfas, men allt eftersom nya konkurrenter intar marknaden och miljökonsultmarknaden går mot en mognadsfas kommer konkurrensen att öka och blir därför viktigare att ha en tydlig konkurrensstrategi och positionering gentemot sina konkurrenter. Vidare kommer det att vara viktigt att visa för kunderna att de erbjuder något unikt som kunderna inte har möjlighet att utföra internt inom sitt företag. Ekosofia AB kan antingen välja att rikta sig till ett bredare kundsegment och då erbjuda ett fåtal specialiserade produkter eller rikta sig till ett visst segment och då erbjuda en total helhetslösning anpassade efter kundens behov. Författarna till denna uppsats anser utifrån inhämtad information av Ekosofia AB:s interna resurser och styrkor ställt i jämförelse med dess konkurrenter att de har en konkurrensfördel i sin kompetens kring omvärldsanalys och miljökommunikation. Därför bör de tydliggöra dessa tjänster mot kund och därmed få en differentierad positionering.

Företaget behöver tänka innovativt och inte utgå från historiska strategier. Enligt Hamel och Prahalad (1989) kan möjligheterna finnas någon annanstans än i de segment och territorier som företaget redan känner till. Nya möjligheter för användning av deras erfarenheter kan, som tidigare nämnts, finnas i en annan bransch eller på en annan marknad. Det är därför viktigt för Ekosofia AB i sin framtida strategiformulering att tänka nytt och inte utgå från hur marknaden ser ut idag, hur konkurrenternas strategi ser ut eller hur hirstorska strategier sett ut. Utgångspunkter bör istället vara att skapa ouppfyllda kundbehov (Aaker, 2008) anpassade efter företagets styrkor och kärnkompetenser (Hamel och Prahalad, 1989).

6. Slutsats

I detta kapitel redovisas vilka slutsatser som kan dras utifrån uppsatsens innehåll. Utgångspunkten är uppsatsens syfte och författarna visar i detta kapitel hur väl det är uppfyllt. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

6.1 Slutdiskussion

Författarna vill med detta kapitel visa hur de uppnått uppsatsens syften. För att påminna läsaren om uppsatsens huvudsyfte ses det nedan.

”Huvudsyftet med denna uppsats är att beskriva en begränsad del av miljökonsultmarknaden och några aktörer som är verksamma på den. Det kommer leda till en förståelse för hur dessa företag positionerar sig på marknaden.”

Miljökonsultmarknaden är en relativt ny marknad som befinner sig i en tillväxtfas och är idag en omfattande marknad. På den undersökta delen av marknaden är de främsta krafterna, som påverkar branschen, kunder och substitut. Kunder är ett hot i form av att de kan välja att utföra tjänsten själva och hoten från substitut består av att resurser hos kunderna läggs någon annanstans än på att minska företagets miljöbelastning. Dock behöver företag för att vara konkurrenskraftiga lägga resurser på att minska sin miljöpåverkan. De flesta av kunderna som ingick i studien svarade att de saknar kompetensen inom företaget och därför väljer att köpa in tjänster, vilket motverkar även detta hot. Även kundernas efterfrågan av erfarenhet gällande miljötjänster motverkar hoten på marknaden, då denna erfarenhet oftast saknas internt. Även om hoten från de fem krafterna anses relativt små i dagsläget innebär det inte att företagen kan bortse från dem, utan de behöver ändå beakta att de finns och förstå att hot existerar.

Företagen som undersökts har breda kompetenser och relativt lång erfarenhet, vilket författarna anser är viktigt i denna del av branschen. Företagen är i mindre storlek, gällande antalet anställda och riktar sig både mot offentliga och privata kunder. De flesta företag som undersökts saknar en tydlig position, då de exempelvis riktar sig mot alla företag i hela Sverige. Företagen har även liknande produktutbud och författarna kan inte se en tydlig skillnad mellan aktörerna. Företagen behöver därför tydliggöra sin positionering.

Ingen av aktörerna konkurrerar med lägsta pris, utan alla satsar på unika kunderbidanden. Dock anser författarna inte att de lyckats vara annorlunda då det är svårt att skilja dem åt angående produktutbud och kompetens. De undersökta företagen har inga tydliga kärnkompetenser, då det är lätt för konkurrenterna att efterlikna dem. Däremot anser författarna att kärnkompetenserna ligger i de anställdas engagemang och relationer till kunderna. De långa relationerna mellan respektive företag och dess kunder är svåra att efterlikna och därför behöver företagen fokusera på att värna och vårda om kunderna för att de ska fortsätta att vara lojala.

Då marknaden närmar sig en mognadsfas blir det allt viktigare för företagen att tillhandahålla unika kunderbidanden. Författarna rekommenderar därför att företagen differentierar sig och förbereder sig på en hårdare konkurrens. En intressant aspekt är också om företagen kan hitta konkurrensfördelar genom sina kärnkompetenser även utanför branschens ramar. Författarnas syn på framtiden för denna marknad är att konkurrensen kommer hårdna och kunderna kommer efterfråga andra tjänster än vad som efterfrågas idag. Det eftersom företagen då redan har fått en grund i sitt miljöarbete och istället behöver vidare miljöutvecklingstjänster. Författarna ser stor potential för denna marknad i framtiden.



För att läsaren ska få en erinring om uppsatsens bisyfte har författarna valt att återigen redovisa det här nedan.

”Uppsatsens bisyfte är att se var Ekosofia AB befinner sig bland aktörerna på miljökonsultmarknaden och om det är möjligt för dem att förbättra sin positionering för att de ska bli mer konkurrenskraftiga.”

Författarna anser att Ekosofia AB befinner sig på ungefär samma position som flertalet aktörer i undersökningen, då alla riktar sig mot ungefär samma geografiska marknader, mot alla typer av branscher och kunder, samt att de erbjuder liknande tjänster. Alla de intervjuade företagen, utom Alfa AB, anses ingå i samma strategiska grupp och de erbjuder mer vägledande än rent tekniska miljökonsulttjänster.

Ekosofia AB ser inte sina svagheter som något problem, utan de ser dem istället som förbättringspunkter. En bidragande effekt av det är att framtidsutsikten är mycket positiv. Författarna anser att Ekosofia AB bör lägga fokus lokalt för att där bli starka och välkända aktörer och på så sätt tydliggöra sin positionering.

Ekosofia AB anses inte vara differentierade, men de är inte heller ett lågkostnadsföretag, utan författarna anser att de har fastnat i mitten och att de därför behöver utarbeta en tydligare positionering på marknaden. De behöver smalna av sin strategi och hitta en unik position i förhållande till sina konkurrenter. Då Ekosofia AB har lång erfarenhet av branschen, bred kompetens, kunskap inom journalistik och att kunna förmedla väsentlig information bör de rikta in sig på tjänster där dessa kunskaper kommer till användning. De bör dessutom erbjuda tjänster som konkurrenterna inte erbjuder och där det finns outnyttjade kundbehov. Författarna föreslår att Ekosofia AB bör specialisera sig inom omvärldsanalys och miljökommunikation, samt tydliggöra detta mot kund.

6.2 Förslag till vidare forskning

Då miljökonsultmarknaden är relativt utforskad i Sverige finns det här mycket att undersöka. Det skulle vara intressant att gå på djupet av branschen och försöka hitta företag som positionerar sig som lågkostnadsföretag. Möjligt skulle även kunna vara att studera miljökonsultföretag som befinner sig i en annan strategisk grupp än den undersökta. Intressant vore också att undersöka miljökonsultmarknaden då den nått en mognadsfas.

Vidare är det möjligt att göra en fortsättning till denna uppsats i form av att undersöka vilka ekonomistyrningsverktyg Ekosofia AB kan använda sig av för att implementera och bibehålla den nya strategin. Då skulle det även vara intressant att gå på djupet kring hur en sådan strategiimplementering går till. Teorin nämner främst hur implementering går till hos stora koncerner, men det är intressant att se på om det skiljer sig mot ett litet företag som Ekosofia AB. Författarna till denna uppsats saknar denna information i tidigare forskning.

Författarna ser det även som intressant att göra en efterundersökning till denna uppsats. Om Ekosofia AB ändrar sin strategi och sin positionering skulle det vara möjligt att undersöka hur den nya strategin påverkat Ekosofia AB:s lönsamhet, hur detta mottagits på marknaden och om någon aktör tagit efter. Författarna ser det även möjligt att göra en liknande studie på annan marknad eller en marknad som befinner sig i en annan fas än miljökonsultmarknaden.



Källförteckning

Artiklar

Attia, S. T. & Hooley, G. (2007) The role of resources in achieving target competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 15, No. 2/3, pp. 91-119

Banerji, A., Dutta B. (2009) Local network externalities and market segmentation. *International Journal of Industrial Organizations*. Vol. 27, No. 5, pp. 605-614

Bates, K. & Whittington, M. (2009) The Customer Is King. Enthroned or In Exile? An Analysis of the Level of Customer Focus in Leading Management Accounting Textbooks. *Accounting Educations: an international journal*. Vol. 18, No. 3, pp. 291-317

Cugini, A., Carù, A. & Zerbini, F. (2007) The Cost of Customer Satisfaction: A Framework for Strategic Cost Management in Service Industries. *European Accounting Review*. Vol. 16, No. 3, pp. 490-530

Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N. & Wech, B. (2009) A multi-level analysis of customer contact teams. *Journal of Services Marketing*. Vol. 23, No. 6, pp. 436-448

Desarbo, W. S. & Grewal, R. (2008) Hybrid Strategic Groups. *Strategic Management Journal*. Vol. 29, No. 3, pp. 293-317

Desarbo, W. S., Grewal, R. & Wang, R. (2009) Dynamic Strategic Groups: Deriving Spatial Evolutionary paths. *Strategic Management Journal*. Vol. 30, No. 13, pp. 1420-1439

Díez, J. A., Navarro, A., Losadaa, F. & Ruzo, E. (2010) Implications of perceived competitive advantage, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*. Vol. 45, No. 1, pp. 49-58

Fiedler, P. L. (2004) Elegant Arguments. *Conservation Biology*. Vol. 18, No. 2, pp. 585-595

Flynn, B. B., Huo, B. & Zhao, X. (2010) The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operation Management*. Vol. 28, No. 1, pp. 58-71

French, S. (2009) Re-framing strategic thinking: the research – aims and outcomes. *Journals of Management Development*. Vol. 28, No. 3, pp. 205-224

Grahovac, J. & Miller, D. J. (2009) Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation. *Strategic Management Journal*. Vol. 30, No. 11, pp. 1192-1212

Grattan, R. F. (2004) A study in comparative strategy using the Alanbrooke diaries. *Journal of Management History*. Management decision. Vol. 42, No. 8, pp. 1024-1036

Groen, A. J., Kraaijenbrink, J. & Spender, J.-C. (2010) The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of management*. Januari 2010. Vol. 36, No. 1, pp. 349-372



Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989) Strategic Intent. *Harvard Business Review*. Vol. 83, No. 7/8, pp. 148-161

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, No. 3, pp. 79-91

Helgesen, Ø. (2007) Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, No. 6, pp. 757-769

Hollan, J. F. (2008) The Perils of Strategic Planning. *Associations Now*. Vol. 4, No. 9, pp. 72-78

Huang, K.-F. (2009) How do strategic groups handle cognitive complexity to sustain competitive advantage? A commentary essay. *Journal of Business Research*. Vol. 62, No. 12, pp. 1296-1298

Hunter, P. & O'Shannassy T. (2009) A Management Consultant's Guide to How Strategic Architecture Can Improve an Organisation's "Bottom Line". *Singapore Management Review*. Vol. 31, No. 1, pp. 33-47

Korkmaz, S. & Messner, J. I. (2008) Competitive positioning and Continuity of Construction Firms in International Markets. *Journal of Management in Engineering*. Vol. 24, No. 4, pp. 207-216

Porter, M. E. (1988) From competitive advantage to corporate strategy. *McKinsey Quarterly*, Spring 88, No. 2, pp. 35-66

Porter, M. E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*. Vol. 74, No. 6, pp. 61-78

Porter, M. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 86, No. 1, pp. 78-93

Sminia, H. (2009) Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 11, No. 1, pp. 97-125

Böcker

Aaker, D. A. (2008) *Strategic market management*. Eighth Edition. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.

Ahlstrand, B., Lampel, J. & Mintzberg, H. (2009). *Strategy Safari your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed). Harlow: Prentice Hall

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*. (S. Andersson övers.) Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1998)

Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur



Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (P Larson övers.) Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1998)

Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*. Sixth Edition. Oxford: Blackwell Publishing

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995) *Att konkurrera för framtiden*. (P Svensson övers.) Oskarshamn: ISL Förlag AB (Originalarbete publicerat 1994)

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2 uppl.), (B. Nilsson övers.) Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1986)

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. (G. Sandin övers.) Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 2000)

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008) *The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson övers.) Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1988)

Mintzberg, H. (2000) *The rise and fall of strategic planning*. Harlow: Pearson Education

Porter, M. E. (1997) *Konkurrensstrategi*. (2 uppl.), (K.-E. Gustafsson & S.-E. Täckmark övers.) Göteborg: ISL Förlag (Originalarbete publicerat 1980)

Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall

Sörlin, S. & Öckerman, A. (1998) *Jorden är en ö. En global miljöhistoria*. Stockholm: Bokförlaget Natur och kultur

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier: Design och genomförande*. (B. Nilsson övers.) Malmö: Liber AB (Originalarbete publicerat 2006)

Elektroniska källor

<http://www.ecoplan.se>, 2010-02-10

<http://www.effort.se>, 2010-03-02

<http://www.eklundkonsult.se>, 2010-02-18

<http://www.ekosofia.se>, 2010-01-20

<http://gulasidorna.eniro.se>, 2010-02-02



<http://www.iso.org/iso/about.htm>, 2010-01-20

<http://www.lahcon.se/analytisk-strategi/framemetoder/porters/porters.gif>, 2010-01-25

<http://www.miljobron.se>, 2010-01-20

<http://naturvardsverket.se/sv/Produkter-och-avfall/Hallbar-produktion-och-konsumtion/Styrmedel-och-verktyg/Information-som-styrmedel/>, 2010-01-20

<http://www.ne.se/sok/konsult?type=NE>, 2010-02-05

Interviewer

Alfa AB, Anders, 2010-02-16

Beta, Lars, 2010-02-18

Effort Consulting AB, Stefan Book, 2010.03-05

Ekosofia AB, Magnus Ruberg, 2010-01-07, 2010-01-28 och 2010-02-26

Martin Eklund Miljökonsult, Martin Eklund, 2010-02-23

Miljöbyrån Ecoplan AB, Maria Länje, 2010-02-12

Övrigt

Bengtsson, L., & Skärvard, P-H. (2008) Strategisk planering. I N.-G. Olve & L. A. Samuelsson (Red.), *Controllerhandboken 9 uppl.* (s. 391-429). Malmö: Liber AB

Buske, M. (2007) Miljön - allt viktigare att tänka på. *Anbudsjournalen Sveriges marknadstidning för offentlig upphandling*. Nr. 7, årgång 13, s 11

Högländer, B. (2007) Bransch med både små och stora aktörer. *Anbudsjournalen Sveriges marknadstidning för offentlig upphandling*. Nr. 7, årgång 13, s 10

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjufrågor till miljökonsulter

Inledning

Vill ni vara anonyma i uppsatsen?
Får vi lov att vi spelar in intervjun?

Bakgrund

Kan ni berätta lite kort om ert företag?
Vilka produkter och tjänster erbjuder ni?
Inom vilket geografiskt område är ni verksamma?

Intern analys

Vilka kärnkompetenser anser ni er ha?
Hur många arbetar inom företaget, vad har de för bakgrund och hur ser åldersstrukturen ut?
Vilka är era styrkor och svagheter?
Är ni ett lågkostnads- eller differentierat företag? Hur ligger ni till prismässigt?

Extern analys

Hur ser er typiska kund ut? Vilka kunder vänder ni er till? Vem i relationen har möjlighet att ställa krav? Vad tror ni skapar kundvärde inom denna bransch?
Vilka är era leverantörer? Vem ställer krav, ni eller dem?
Vad anser du vara branschens främsta substitut?
Vilka är era främsta konkurrenter? Varför är de era främsta konkurrenter?
Ser ni några hot om nyetablering på marknaden?

Hur ser ni på miljökonsultmarknaden?
Har ni gjort någon analys av marknaden?
Hur ser ni på er framtid och framtiden på marknaden?



Bilaga 2 – Brev till kunder

Hej!

Vi är två studenter från Göteborgs Universitet som i rådande stund skriver uppsats och undersöker miljökonsultbranschen. Vi är intresserade av att se på hur några av Göteborgs organisationer tänker kring miljökonsulttjänster och har formulerat en enkät kring detta ämne. Ert företag är ett av de utvalda och vi skulle vara mycket tacksamma om ni tog er tid att besvara de fåtal frågor som vi bifogar i mailet. Sedan kan svaret sändas tillbaka till oss antingen via mail eller till nedan skriven adress. Vi garanterar absolut anonymitet då era svar endast kommer att sammanställas för att få en bild över hur potentiella kunder för miljökonsulttjänster tänker. Vänligen återkom inom två veckor om ni har möjlighet att hjälpa oss med detta.

Hör gärna av er till oss om ni har några frågor.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Anna Ström och Therese Tullock



Bilaga 3 – Enkät till kunder

Har ni någon gång anlitat miljökonsulter eller köpt något tjänst inom miljöområdet?

JA

NEJ

Om Nej, varför inte och finns det planer på att anlita någon inom miljöområdet i framtiden?

.....

Vad var skälen till att ni köpte miljötjänster?

.....

.....

Vilken/Vilka typ/-er av miljötjänst/-er har ni köpt?

.....

.....

.....

Vid val av leverantör, vilka kriterier ansåg ni vara viktigast?

.....

.....

.....