



CHALMERS



# Strategisk marknadsundersökning för ny HR-teknologiplattform

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik.

PHILIP JOSEFSSON  
ROBERT MCDERMOTT

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION  
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Sverige 2024  
[www.chalmers.se](http://www.chalmers.se)



# Strategisk marknadsundersökning för ny HR-teknologiplattform

PHILIP JOSEFSSON  
ROBERT MCDERMOTT

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION  
Avdelning för Entrepreneurship and Strategy  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Sverige 2024

# Strategisk marknadsundersökning för ny HR-teknologiplattform

PHILIP JOSEFSSON  
ROBERT MCDERMOTT

© PHILIP JOSEFSSON, 2024  
© ROBERT MCDERMOTT, 2024

Teknikens ekonomi och organisation  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Sverige  
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Omslag: Visualisering av applikationen Vibbes gränssnitt och design (ESSIQ, 2023).

Göteborg, Sverige 2024

Göteborg, Sverige 2024

Strategisk marknadsundersökning för ny HR-teknologiplattform

PHILIP JOSEFSSON  
ROBERT MCDERMOTT

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation  
Chalmers tekniska högskola

## SAMMANFATTNING

I denna rapport utfördes en strategisk marknadsundersökning för en ny HR-teknologiplattform vid namn Vibee, utvecklad av ESSIQ AB. Studien syftar till att identifiera och analysera potentiella kundsegment och marknadsmöjligheter för plattformen. Vibee är utformad att förbättra kommunikation, arbetskultur och deltagande engagemang hos företag. Plattformen kommer i mobil- och webbplatsformat där anställda på företag lätt kan svara på enkäter, pulsmätningar och ta del av aktiviteter på företaget, samtidigt belönas medarbetare genom ett poängsystem. Poängen kan lösas in mot belöningar eller andra gåvor vilket benämns med uttrycket gamification.

Genom en kombination av teoretiska ramverk, kvalitativa intervjuer, omfattande marknads- och konkurrentanalyser undersöktes plattformens förmåga att möta marknadens behov. Förslag på marknadssegmentering togs fram för att nå en lämplig målgrupp och hur Vibee ska differentiera sig på en marknad fylld med starka konkurrenter.

Resultaten av analysen visade på potential för en unik marknadsposition där det finns möjlighet att hitta en kundbas bestående av små till medelstora företag, som genomgår en omställning till modern HR och har ett intresse att belöna sina anställda för engagemang. Dessutom ges förslag på prissättningsstrategi och ytterligare framgångsåtgärder i studien för att Vibee ska kunna konkurrera inom ett tufft marknadsklimat.

Nyckelord: Marknadsundersökning, Teknologiplattform, Kundsegment, Marknadsmöjligheter, Gamification, STP-analys, Prissättningsstrategi

# ABSTRACT

In this report a strategic market research study was conducted for a new HR technology platform called Vibee, developed by ESSIQ AB. The study aims to identify and analyze potential customer segments and market opportunities for the platform. Vibee is designed to improve communication, workplace culture and participatory engagement in companies. The platform is available in both mobile and website formats allowing employees to easily respond to surveys, participate in pulse measurements and take part in activities at the company while being rewarded for it through a point system. The points can be redeemed for rewards or other gifts which is referred to as gamification.

Through a combination of theoretical frameworks, qualitative interviews, extensive market and competitor analysis, the platform's ability to meet market needs was examined. Market segmentation proposals were developed to reach an appropriate target audience and how Vibee should differentiate itself in a market filled with strong competitors.

The results of the analysis indicated the potential for a unique market position with the opportunity to find a customer base that consists of small to medium-sized companies that are undergoing a transition to modern HR and has an interest in rewarding their employees for active engagement. In addition, suggestions for pricing strategies and further suggestions for success are provided in the study to help Vibee properly be able to compete in a challenging market environment.

Keywords: Market Research, Technology Platform, Customer Segment, Market Opportunities, Gamification, STP Analysis, Pricing Strategy



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>SAMMANFATTNING.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....</b>	<b>8</b>
<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 SYFTE.....	3
1.3 FRÅGESTÄLLNING.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
<b>2. TEORETISKT RAMVERK.....</b>	<b>4</b>
2.1 MARKNADS OCH KONKURRENTANALYS.....	4
2.1.1 Marknadsanalys.....	4
2.1.2 Konkurrentanalys.....	5
2.2 STP-Processen.....	7
2.2.1 Segmentering.....	7
2.2.2 Målgruppsanalys.....	8
2.2.3 Positionering.....	9
<b>3. METOD.....</b>	<b>11</b>
3.1 DATAINSAMLING.....	11
3.1.1 Intervjuer.....	11
3.1.2 Marknadsanalys & Konkurrentanalys.....	12
3.1.4 Kapacitetsprofil.....	12
3.1.5 Kartläggning.....	15
<b>4. MARKNADS OCH KONKURRENTANALYS.....</b>	<b>16</b>
4.1 DATA ANALYS.....	16
4.1.1 Intervjuer.....	16
4.1.2 Marknadsanalys.....	18
4.1.3 Konkurrentanalys.....	21
4.1.3.1 Vilka är våra konkurrenter?.....	22
4.1.3.2 Vad är deras styrkor och svagheter?.....	22
4.1.3.3 Vad är deras strategiska mål och drivkrafter?.....	23
4.1.3.4 Vad är deras strategier?.....	24
4.1.3.5 Vad är deras reaktionsmönster?.....	25
<b>5. STP-ANALYS OCH REKOMMENDATIONER.....</b>	<b>26</b>
5.1 STP.....	26
5.1.1 Segmentering.....	26
5.1.2 Målgruppsanalys.....	27
5.1.2.1 Möjligheterna inom industrin.....	27
5.1.2.2 Lönsamhet.....	27
5.1.2.3 Produktdifferentiering.....	28
5.1.2.4 Kundnöjdhet.....	30

5.1.3 Positionering.....	31
5.2 Rekommendationer.....	33
5.2.1 Order qualifiers.....	33
5.2.2 Order winners.....	35
5.2.3 Slutlig rekommendation.....	36
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>37</b>
<b>7. REFERENSER.....</b>	<b>39</b>
<b>8. BILAGOR.....</b>	<b>44</b>

# 1. INLEDNING

Följande innehåll är avsett att ge ett bakgrundsunderlag för studiens huvudändamål genom att informera läsaren om konsultbolaget ESSIQ AB och dess plattform Vibee, samt bolagets avsedda syfte med studien och dess frågeställningar. Avsnittet behandlar även studiens avgränsningar och rapportens disposition.

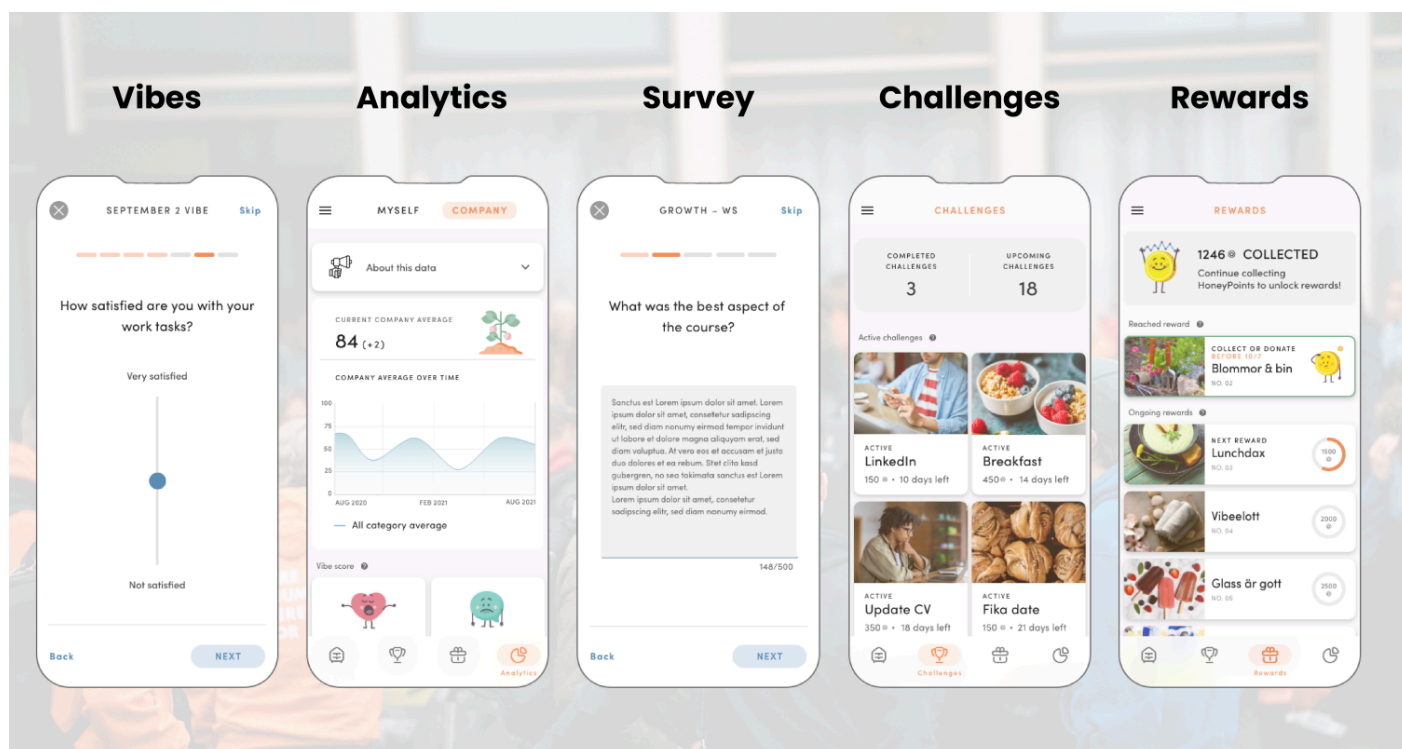
## 1.1 BAKGRUND

Med dagens utveckling mot digitalisering blir företag allt mer digitala i sina verksamheter oavsett storlek och bransch (Svenskt näringsliv, 2016). De dagliga verktygen blir tillgängliga i digitalt format och att behandla information blir allt mer effektivt (Svenskt näringsliv, 2016). Denna utveckling har möjliggjort och gjort det lättare för anställda på företag att arbeta mer på distans. Under Covid-19 pandemin ledde den rådande situationen till en betydande ökning av distansarbete vilket efter pandemins avmattning har även kvarstått. Denna förändring har skapat utmaningar med att upprätthålla goda och starka relationer mellan företagets anställda och arbetsgivare (Barrero m.fl., 2021). Enligt studien "Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies (Al-Suraihi m.fl, 2021)" är relationen och kommunikationen mellan arbetsgivare och anställda avgörande för en ansenlig arbetstillfredsställelse. Studien påpekar även att en lyckad retentionsstrategi är att arbetsledningen inom ett företag kan identifiera anställdas bekymmer och sedan hantera dessa, vilket ökar potentialen för att behålla duktig personal. Vid bristfällig hantering av anställdas bekymmer kan risken bli att dessa bekymmer aldrig åtgärdas vilket då kan leda till en arbetskultur med hög personalomsättning inom ett bolag.

Att ha en hög personalomsättning och dåliga relationer till anställda kan få betydande konsekvenser för organisationer. En studie av Ken Moon m.fl. (2020) visar på att det finns en direkt koppling mellan hög personalomsättning och kvalitet. Studien genomfördes i ett sammanhang vid tillverkningen av mobiler, där hög personalomsättning visades leda till sämre produktions- och kvalitetsstandarder. Ytterligare konsekvenser är de förekommande kostnaderna på grund av hög personalomsättning. Enligt en studie av O'Connell & Kung (2007) påpekas bland annat att hög personalomsättning innebär kostsam kontinuerlig rekrytering och utbildning av ny personal. Betydande kostnader sker i processer för att annonsera ut tjänster, genomföra intervjuer och introducera nyanställda. Utbildning av nya medarbetare kräver dessutom tid och resurser vilket ofta innebär att befintliga medarbetare måste avstå från sina ordinarie arbetsuppgifter. I studien noterades även en minskning i produktiviteten då tiden för nya medarbetare att nå upp till samma produktivitetsnivå likt sina föregångare är ofta ansenligt lång (O'Connell & Kung, 2007). Slutligen diskuteras även de sociala konsekvenserna av hög personalomsättning. Sänkt arbetsmoral, ökad osäkerhet och missnöje var vanligt förekommande vilket inte bara skadade verksamheterna internt, utan även externt då negativa rykten spreds. Detta gjorde det svårare att rekrytera nya talanger och organisationernas rykte försämrades bland kunder, leverantörer och andra intressenter (O'Connell & Kung, 2007).

ESSIQ AB är ett konsultbolag inom teknik och IT med säten i Stockholm, Göteborg och Malmö. Med 19 års erfarenhet i konsultbranschen och 179 anställda år 2022, jobbar bolaget ständigt med att förbättra arbetsmiljön för de anställda. De har en vision om att sätta människan i centrum och har ett långsiktigt mål att bli Sverige bästa arbetsplats för professionella ingenjörer. Då arbete på distans blir alltmer förekommande hos de anställda på ESSIQ står konsultbolaget idag inför en situation där det blir svårare för bolaget att hålla upp den bra relation de eftersträvar att uppnå med sina anställda.

På grund av det ovan nämnda startade ESSIQ ett projekt tillsammans med en grupp masterstudenter från Chalmers år 2021, där ESSIQ ville ta fram en digital plattform vilket skulle göra det lättare för bolaget att kommunicera och hålla sig uppdaterade med sina medarbetare. Projektet resulterade i utvecklingen av plattformen Vibe. Ett digitalt verktyg för HR-avdelningen för att samla data, åsikter och uppdatera sig om medarbetarnas tillfredsställelse. En digital plats för de anställda att uttrycka sina åsikter om sin arbetsplats och ESSIQ. Vibe utvecklades även till att bli ett sätt för företaget att sprida information om event och ge de anställda sociala, hälsorelaterade och arbetsrelaterade utmaningar. För att få anställda att aktivt använda Vibe belönas det att delta i evenemang eller genomföra utmaningar till exempel med tjänandet av "Honey points", dessa poäng kan sedan användas för att få belöningar eller bidra till företagets donationskassa.



Figur 1.1 - Vibees funktioner

År 2023 lanserades plattformen inom bolaget vilket togs emot väl av både ledningen och de anställda som tillsammans såg en förbättring av både relation och kommunikation inom företaget. De goda resultaten har nu lett till att ESSIQ vill utvärdera ifall andra företag är intresserade av att använda plattformen.

## 1.2 SYFTE

Syftet med studien är att analysera marknadens potentiella behov för plattformen Vibee vilket utgör ett mål att identifiera en potentiell målgrupp och ett marknadssegmentet Vibee kan rikta sig emot. Vidare avser studien att granska och utvärdera strategier för hur Vibee kan åstadkomma kundvärde, delvis genom förslag på potentiella funktioner. Avslutningsvis ska studien bedöma Vibees övergripande potential att etablera sig till att bli en konkurrenskraftig aktör på marknaden.

## 1.3 FRÅGESTÄLLNING

- Vilken potentiell målgrupp kan få ut värde av att använda plattformen Vibee?
- Hur ser Vibe's möjligheter ut för att skapa kundvärde?
- Har Vibe potential för att bli en konkurrenskraftig aktör på marknaden?

## 1.4 AVGRÄNSNINGAR

Eftersom tidigare arbeten för Vibe i huvudsak har involverat utvecklingen av plattformen, är denna studie inte inriktad på vidareutveckling av funktionaliteten. Istället ämnar studien att ge förslag på möjliga förbättringar av plattformen.

## 2. TEORETISKT RAMVERK

Följande kapitel behandlar rapportens teoretiska ramverk vilket omfattar marknadsanalys, konkurrentanalys och STP-processen (Segmentation, Targeting och Positioning). Kapitlet förklarar de viktiga aspekterna och teorin bakom studien samt förklaras motiveringen varför de är avgörande att beakta för att uppnå studiens mål.

### 2.1 MARKNADS OCH KONKURRENTANALYS

En marknadsanalys omfattar flera viktiga delar där målet är att förse kritiska insikter om marknaden och därigenom fatta välgrundade beslut för att uppnå konkurrensfördelar. Kotler och Keller (2016) betonar att en marknadsanalys bör klargöra marknadsstorlek, tillväxt, trender och identifiera nyckelaktörer tillsammans med deras strategier, styrkor och svagheter.

#### 2.1.1 Marknadsanalys

En väsentlig del av marknadsanalysen är att fastställa vilken mognadsfas marknaden befinner sig i. Hjelström, Isaksson & Nilsson (2022) beskriver vikten av att förstå den marknadsorganisationen verkar inom. Författarna betonar hur förhållandet mellan konkurrerande aktörer på marknaden kan variera beroende på om branschen präglas av hög tillväxt eller befinner sig i en stagnationsfas:

*“Om branschen som helhet kännetecknas av en mycket hög tillväxt innebär det att de existerande företag inte behöver ta marknadsandelar från varandra för att växa. Om branschen i stället är stagnerande är den enda tillväxtmöjligheten för ett företag att öka sin marknadsandel på andra företags bekostnad, vilket innebär en ökad grad av rivalitet och risk för priskrig.” (s. 104).*

För att uppnå excellens på en marknad bör produkten eller den erbjudna tjänsten ha så kallade *Key Success Factors* (KSF). Faktorer varierar mellan olika branscher och är avgörande för strategiskt beslutsfattande. Rockart (1979) introducerade KSF och betonade dess viktiga roll för strategisk planering. Rockart föreslår att KSF identifieras genom att analysera de viktiga funktioner eller metoder marknaden efterfrågar.

Vidare har Grant (1991) utvecklat detta begrepp och påpekar att de viktiga framgångsfaktorerna är förknippade med begreppet kärnkompetenser. Grant (1991) belyser att kärnkompetenser är speciella färdigheter eller teknologier som ger kunderna ett unikt värde som är svårt för konkurrenterna att efterlikna. Slutligen hävdar Grant därför att organisationer bör satsa på sina kärnkompetenser, då detta kan resultera i konkurrensfördelar.

Kvalitativ marknadsundersökning innebär att få insikt i potentiella kunders beteenden, värderingar och uppfattningar samt förstå varför och hur de agerar utifrån dessa aspekter (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Med en förståelse av dessa bedömningsgrunder kan en kvalitativ marknadsundersökning avgöra om det egna företagets produkt överensstämmer med kundernas egna perspektiv och ifall produkten överensstämmer med de sociokulturella aspekterna marknaden influeras av.

## 2.1.2 Konkurrentanalys

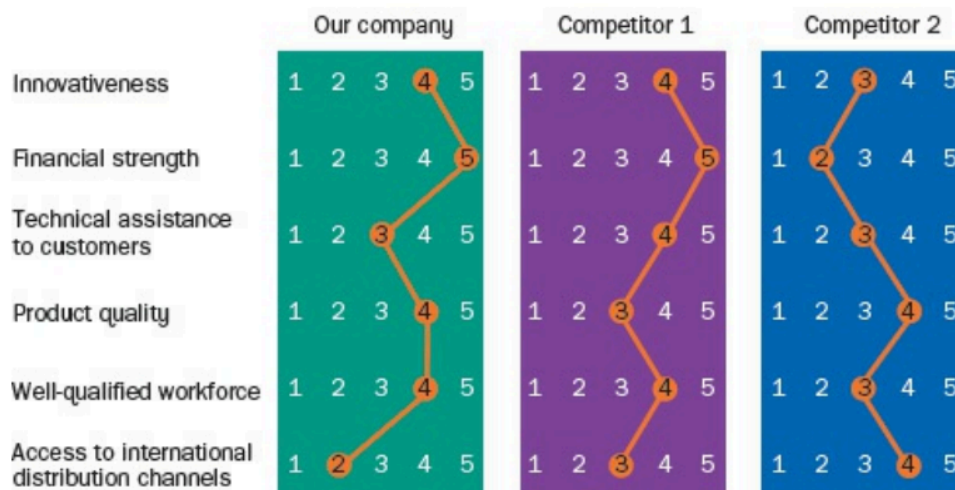
Konkurrentanalys är en viktig aspekt för att ta fram en strategisk affärsplan och syftar på att förstå konkurrenssituationen, identifiera möjligheter och hot. I boken "Principles and Practice of Marketing" av Jobber & Ellis-Chadwick (2019) betonas vikten i att analysera konkurrenter för att kunna identifiera konkurrensfördelar det egna företaget kan uppnå. Fem nyckelfrågor identifieras av Jobber & Ellis-Chadwick (2019) i följande ordning för detta syfte:

1. Vilka är våra konkurrenter?
2. Vad är deras styrkor och svagheter?
3. Vad är deras strategiska mål och drivkrafter?
4. Vad är deras strategier?
5. Vad är deras reaktionsmönster?

När konkurrenter identifieras är det viktigt att inte bara välja de mest uppenbara konkurrenterna. Jobber & Ellis-Chadwick (2019) menar att analysen även ska sträcka sig bortom de tekniskt liknande produkterna, det vill säga att inkludera ersättningsprodukter eller substitut vilka fyller kundens behov på ett annat sätt. Att förbise substitut kan leda till en snedvriden bild av konkurrensmiljön.

Att förstå konkurrenternas svagheter och styrkor är grundläggande för att utveckla en effektiv marknadsplan (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). För att få en tydlig bild av vart konkurrenternas svagheter och styrkor befinner sig kan följande data vara relevant att analysera: finansiella uppgifter om lönsamhet, vinstmarginaler, försäljning; marknadsdata avseende prisnivåer och marknadsandelar; och deras produkt- och tjänstekvalitet. (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). För att visualisera denna data effektivt föreslår Jobber & Ellis-Chadwick (2019) att konstruera kapacitetsprofiler genom följande trestegsprocess:

- 1. Identifiera nyckelfaktorer för framgång i branschen:** I detta första steg ligger fokus på att fastställa de kritiska framgångsfaktorerna avgörande för att nå framgång inom branschen. Jobber & Ellis-Chadwick (2019) rekommenderar att faktorerna är relativt få så att kvaliteten upprätthålls i analysen. Viktigt är att använda samma kritiska framgångsfaktorer för alla jämförda konkurrenter.
- 2. Betygsätt företaget och konkurrenterna för varje framgångsfaktor med hjälp av en 1-5 betygsskala:** I detta steg skall varje konkurrent betygsättas individuellt för varje framgångsfaktor. 1 (mycket lågt) till 5 (väldigt högt). Denna poängsättning resulterar i att man får en bättre bild över konkurrenternas styrkor och svagheter (McDonald & Wilson, 2011). Figur 2.1 illustrerar hur en sådan modell kan se ut enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2019). En nackdel med denna modell är att betygsättningen görs utifrån en extern observation. Det innebär att det är svårt att göra en rättvis bedömning eftersom den baseras utifrån tillgängligt material.



Figur 2.1 - Företagens kapacitetsprofiler

- 3. Överväg konsekvenserna för konkurrensstrategin:** Konstruera en marknadsplan som bemöter konkurrenternas svagheter med styrkor (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Om konkurrenterna visar på bristande tekniskt stöd till kunderna, kan det vara fördelaktigt att tillämpa en affärsplan där det egna företaget ser till att kunderna får omfattande tekniskt stöd.

Jobber & Ellis-Chadwick (2019) förklarar att konkurrenternas strategiska mål och drivkrafter lättast identifieras genom att undersöka deras långsiktiga mål. Detta ger insikt i deras övergripande riktning och prioriteringar. De långsiktiga målen kan variera från att expandera till nya marknader, öka marknadsandelar, diversifiera produktportföljen eller att maximera lönsamheten på kort sikt.

Konkurrenternas strategier är också viktiga att förstå. Jobber & Ellis-Chadwick (2019) beskriver att det generellt är tre centrala strategier företag använder. Kostnadsledarskap, det vill säga strävan att vara den lägsta kostnadsproducenten. Strategin kan resultera i goda marginaler jämfört med konkurrenterna (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). En annan strategi är differentiering, vilket innebär att man utvecklar unika egenskaper konkurrenterna saknar (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Den tredje strategin är att vara det billigaste alternativet, vilket innebär att man försöker erbjuda sin tjänst till billigast möjliga pris. Att vara det billigaste alternativet resulterar ofta i låga marginaler (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). För att få insikt i konkurrenternas strategier är det viktigt att undersöka hur företagen positionerar sig i förhållande till kunderna, hur de differentierar sina erbjudanden, och hur de optimerar sina processer för effektivitet. En analys av konkurrenters strategier ger en djupare förståelse för deras strategiska metoder och hur de planerar att skapa värde för sina kunder samt utmana andra aktörer på marknaden.

Slutligen är det viktigt att förstå konkurrenternas reaktionsmönster. Dessa mönster kan variera från aggressiva till defensiva, beroende på företagets position på marknaden, dess riskbenägenhet och tidigare beteenden (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Företag kan snabbt anpassa sig till förändringar genom att exempelvis lansera nya produkter, sänka priser eller öka marknadsföringsinsatser, medan andra kan inta en mer avvaktande position. Genom att

analysera historiska data, marknadsreaktioner och uttalanden från konkurrenterna kan värdefulla insikter erhållas i hur de sannolikt kommer att agera i framtiden.

## 2.2 STP-Processen

Segmentation, Targeting och Positioning (STP) är en strategisk process organisationer använder för att identifiera och utnyttja möjligheter på en specifik marknad där organisationen har potential att fånga värde (Proctor, 2000). Följande avsnitt syftar till att förklara de tre stegen inom STP-processen och hur deras roll i utformningen av en effektiv marknadsföringsstrategi.

### 2.2.1 Segmentering

Proctor (2000) påpekar att en odifferentierad strategi sällan resulterar i konkurrensfördelar på de flesta marknader. Därför bör organisationer acceptera att marknader består av olika segment där kunder har varierande preferenser för diverse tjänster och produkter. För att uppnå konkurrensfördelar ska tjänsterna eller produkterna därmed vara specifikt inriktade på ett specifikt segment inom marknaden där organisationen har störst möjlighet till framgång.

Segmentering innebär således att dela upp den marknad där organisationen verkar på genom att skapa kategorier inom marknaden där segmenten skiljer sig åt (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). När det kommer till segmentering av marknader noterar Mora Cortez m.fl. (2021) vikten av att klart definiera marknads segmenteringen och vad synen är på marknaden; om marknaden är ständigt föränderlig eller mer statisk.

Tillvägagångssättet vid segmentering av business-to-business (B2B)- och business-to-consumer (B2C)-marknader skiljer sig åt. Vid B2C segmentering handlar det om att gruppera individer i marknadsrelevanta segment, medan B2B segmentering innebär organisera ihop organisationer och deras kunder (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Ett etablerat ramverk för att segmentera B2B marknader är att uppdelning i makro-segmentering och mikro-segmentering (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

Makro-segmentering involverar en uppdelning baserat på omfattande aspekter likt storlek, bransch typ, eftersträvt fördelar, gemensamma problem och geografisk position (Mora Cortez m.fl. 2021). Syftet med makro-segmenteringen är att förenkla mikro-segmenteringen genom att förminska mängden val som mikro-segmenteringen kan utgå ifrån. Därefter ska mikro-segmenteringen karaktärisera olika beslutsfattningar inom ett makro-segment med till exempel variablerna valkriterier, hur beslut fattas, kundernas villighet att innovera, struktur för beslutfattande enhet och betalningssätt (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

Segmentering har framför allt fyra fördelar enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2019).

- Segmentering lägger grunden för vilken målgrupp organisationen ska fokusera på.
- Baserat på liknelser kan kunder grupperas för att utveckla ett specifikt kunderbjudande.
- Möjliggör att organisationen kan identifiera och utveckla differentieringsfördelar inom segmenten.
- Underlättar identifieringen av både hot och möjligheter inom marknaden.

En lyckad segmentering ökar organisationen möjlighet att tillgodose kundernas behov, effektiviserar resursallokeringen och främjar starkare relationer med det valda kundsegmentet (Proctor, 2000). Dessutom kan segmentering leda till upptäckten av nya kundsegment där marknaden inte betjänat segmentets behov, vilket organisationen därmed kan kapitalisera på (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

Att misslyckas med segmenteringen medan konkurrenter företar sig det menar Proctor (2000) kommer leda till allvarliga konsekvenser då konkurrenterna kan erbjuda mer välutvecklade alternativ till kunderna. Segmenteringsarbetet ger organisationen en grund för att välja var i marknaden organisationen ska eftersträva en framstående position. Segmentering förenklar även processen i att positionera sina produkter och tjänsteerbjudanden på marknaden då kunder med liknande karaktärsdrag kan få likartade erbjudanden (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

En strategi för att uppnå konkurrensfördelar är differentiering, vilket segmentering kan bidra till att uppnå. Differentieringsstrategi definieras av Isaksson m.fl. (2022) på följande sätt:

*“Ett företag som har valt differentiering som konkurrensstrategi är inriktat mot att erbjuda marknaden en unik produkt eller tjänst som efterfrågas av kunder men inte tillhandahålls av övriga konkurrenter.” (s. 113).*

Segmentering kan identifiera vart konkurrenterna ännu inte har tillfredsställt marknaden, vilket ger organisationen en möjlighet att utveckla och erbjuda en differentierad produkt eller tjänst för att tillgodose gapet inom marknaden (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Enligt Weinstein (2014) är differentieringsstrategin den mest framgångsrika inom B2B-teknologimarknader. Ökad förståelse för kundens behov, möjligheten att erbjuda specifika lösningar och fokus på att betjäna ett segment är anledningar till varför denna strategi har varit framgångsrik inom B2B. Weinstein (2014) tillägger i sin rapport att den mest framträdande variabeln vid segmentering av B2B-teknologiorganisationer är de specifika möjligheterna inom segmenten.

### 2.2.2 Målgruppsanalys

Med utgångspunkt från segmenteringen ska det korrekta målgruppssegmentet väljas. Enligt Jobber & Ellis-Chadwick (2019) bör målgruppen utvärderas beroende på segmentets attraktivitet och organisationens egna kapacitet att lyckas inom det. Organisationens egna förmåga måste övervägas då ett segment må vara attraktivt, men organisationens resurser kanske inte är tillräckliga för att uppnå den önskade marknadspositionen.

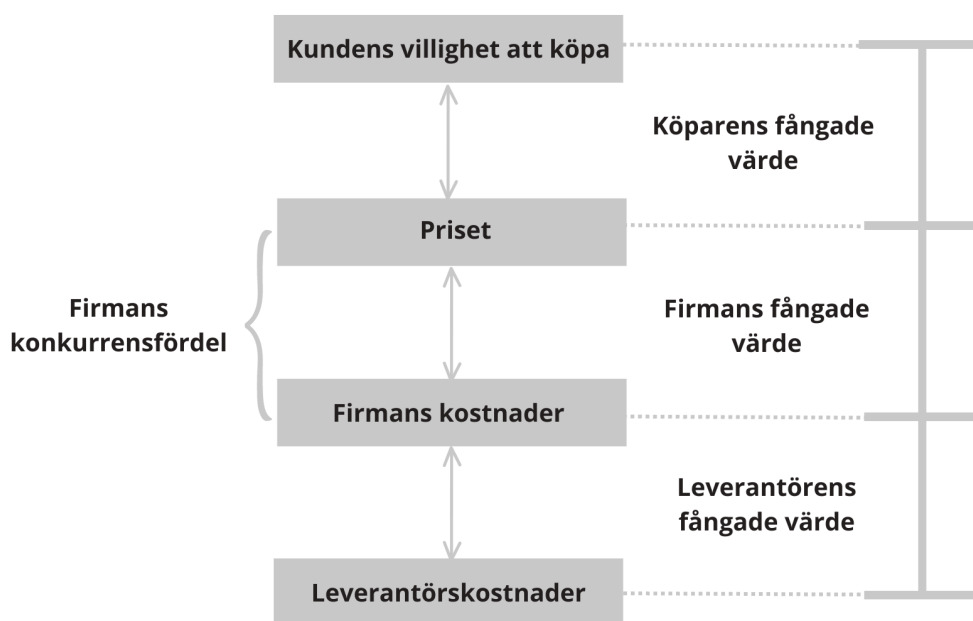
För att välja ut målgrupper organisationen ska fokusera på kan olika variabler användas för att kategorisera segment baserat på deras relevans till organisationen (Mora Cortez m.fl. 2021). Enligt Mora Cortez m.fl. (2021) är de vanligaste variablerna för att välja målgrupper inom B2B marknadsföring följande: möjligheterna inom industrin, lönsamhet, produktdifferentiering och kundnöjdhet. Genom att använda sådana variabler kan en passande kombination av organisationens interna kapabiliteter och segmentets krav identifieras. Om

dessa två faktorer anses attraktiva inom ett segment kan det väljas ut till målgrupp för organisationen (Mora Cortez m.fl, 2021).

### 2.2.3 Positionering

Segmentering och målgruppsanalys är processer ämnade att besvara vilket segment organisationen bör välja att konkurrera inom medan positionering avser att bestämma hur organisationen ska konkurrera i det utvalda segmentet (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

En fundamental del i positioneringen av en produkt är prissättningen. Hur en organisation kan prissätta sina produkter beror på flera faktorer, inklusive kundernas villighet att betala, graden av differentiering, konkurrenters inverkan på priset samt organisationens interna kostnad, det vill säga dess konkurrensfördelar (Ghemawat m.fl., 2014).



Figur 2.2 - Definitionen av konkurrensfördelar visualiserat baserat på Stuart Harborne's (2016) artikel *The Profitability Test: Does Your Strategy Make Sense?*

Ghemawat m.fl. (2014) förklarar konkurrensfördelar på följande sätt:

*“A firm has a competitive advantage over its rivals if it has driven a wide wedge between the amount its customers are willing to pay and the costs it incurs—indeed, a wider wedge than its competitors have achieved” (s. 5).*

Eftersom olika kunder har olika grad av betalningsvilja är det avgörande att hitta det pris där den högsta omsättningen sker i helhet (Stuart Jr, 2016). Firmans kostnader utgör det lägsta priset vid en hållbar prissättning. Vid prissättning är kundernas villighet att betala det högsta priset produkten kan prissättas till. Konkurrensen kan dock påverka priset så mycket att det inte kan sättas på denna nivå. Till exempel om konkurrenternas produkter är billigare och

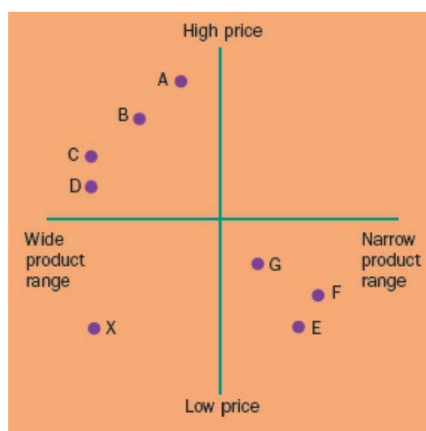
likvärdiga med den egna organisationen så kommer kunderna alltid välja den billigare leverantören. Differentieringsgraden är därför viktig för att motverka konkurrensens effekt på prissättningen (Stuart Jr, 2016).

Differentiering kan delas upp i horisontell och vertikal. Vertikal differentiering innebär att produkten anses vara mer attraktiv för alla potentiella kunder, exempelvis om produkten har en högre kvalitet än konkurrenternas. Horisontell differentiering däremot innebär att produktens värde uppfattas olika av kunder beroende på deras individuella preferenser, till exempel olika kunder med specifika klädpreferenser (Shao, 2015).

Prissättningsstrategier bör även omfatta betalningsmetoder och organisationens strategi för rabatter på produkten (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

För att visualisera en produkts differentieringsmöjligheter kan utformandet av en konceptuell kartläggning tillämpas (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Kartläggningen visualiserar hur produkten differentierar sig mot konkurrenter i ett segment baserat på nyckelfaktorer inom segmentet. Målet med en sådan kartläggning är att identifiera en marknadsposition där konkurrenter ännu inte har uppfyllt marknadens behov, vilket kan visualiseras av en ensamstående position på den konceptuella kartan (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

**FIGURE 7.9**  
A perceptual map of supermarket chains



*Figur 2.3 - Konceptuell kartläggning av snabbmatskedjor från Jobber & Ellis-Chadwick, 2019. Prick X tyder på en differentierad position i marknaden.*

Processen av en konceptuell kartläggning är uppdelad i 4 delmoment (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

1. Identifiering av segmentets konkurrerande kunder.
2. Identifiering av kundernas nyckelfaktorer när det kommer till val av produkt.
3. Undersökning av konkurrenternas och den egna produktens prestation i nyckelfaktorena.
4. Markera vardera produkters prestation på ett tvådimensionellt plan.

## 3. METOD

I detta kapitel beskrivs de tillämpade metoderna för att samla in data för studien. Syftet med metoderna är att bidra till att besvara studiens frågeställning genom en kombination av intervjuer, analys av konkurrenter och marknadsanalyser. Dessutom presenteras två metoder baserade på teorin från kapitel 2.1.2 och 2.2.3 med förklaringar om deras utformning.

### 3.1 DATAINSAMLING

För att besvara studiens frågeställning samlades data in med hjälp av kvalitativa metoder vilket innebär data av låg volym men av bra kvalitet. Båda datainsamlingsmetoderna användes för att svara på samtliga tre frågeställningar.

#### 3.1.1 Intervjuer

För att bidra med insikter till marknadsundersökningen, konkurrenssituationen och STP processen användes intervjuer. Syftet med intervjuerna var att få insikt i hur potentiella kunder jobbar idag och vilket behov de söker att få tillfredsställda. Målet var inte enbart att besvara förutbestämda frågor utan även att få nya insikter som tidigare inte identifierats. Willig (2008) anser att halvstrukturerade intervjuer är ett ansenligt och populärt sätt att föra intervjuer eftersom det möjliggör att ställa förutbestämda nyckelfrågor som i sin tur kan leda till uppföljningsfrågor eller nya perspektiv från respondenterna. De förbestämda nyckelfrågorna bör vara formulerade på samma sätt till varje enskild individ för att möjliggöra en helhetsanalys. Frågorna ska vara utformade för att stödja ett svar på rapportens frågeställning. Samtidigt bör utrymme finnas för att låta respondenten utveckla sina svar bortom nyckelfrågorna, förutsatt att det bidrar till intervjuens syfte.

Respondenterna valdes utifrån den identifierade huvudgruppen HR-ansvariga, vilka förväntas potentiellt kunna använda plattformen och har erfarenhet av att arbeta inom personalområdet. I princip alla organisationer har en HR-avdelning med ansvar för de anställdas tillfredsställelse och arbetsmiljö. Företagen där respondenterna arbetade inom varierade i storlek och bransch för att undersöka om behoven var specifika, vilket därmed är stöd för segmenteringen av marknaden. Totalt genomfördes fem intervjuer med följande representanter: en HR rådgivare för ett teknikkonsultbolag med lite över hundra anställda i Göteborg, en HR konsult under egenanställning, en HR-chef för ett globalt företagskonglomerat, en HR-chef för ett svenskt fastighetsbolag och till sist en HR-strateg för en statlig region i Sverige.

De ställda frågorna var avsedda att få insikter om hur HR-ansvariga personer använder sig av HR-verktyg i nuläget och vilka utmaningar de står för inom HR. Syftet med frågorna var att fastställa om Vibe potentiellt kan tillgodose HR-avdelningarnas behov och om de skiljer sig åt beroende på kund. Frågorna redovisas i bilaga 1.

Intervjuerna genomfördes både digitalt och via möten på plats. Samtalen spelades in för att möjliggöra dokumentation av svaren via transkribering. Därefter sammanställdes de mest

centrala inblickarna från intervjuerna och deras eventuella inverknings för Vibe. Längden på mötena varade ungefär mellan 30-60 minuter.

### 3.1.2 Marknadsanalys & Konkurrentanalys

Både marknadsanalysen och konkurrentanalysen utfördes genom internetundersökningar. För att förstå marknaden var det första målet att hitta information om tillväxten och omfattningen av digitala HR-plattformar. Därefter undersöktes marknadstrender inom HR för att identifiera nyckelfaktorer, strategier och HR-branschens framtida behov. Konkurrentanalysen fokuserade på att identifiera befintliga konkurrenter, deras produkters egenskaper samt styrkor och svagheter (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

På grund av utmaningar med att besvara frågor kring värderingar och beteenden enbart utifrån internetundersökningar kompletterades den kvalitativa marknadsundersökningen med intervjusvaren, då intervjuer är en direkt kommunikationskanal där svårtolkad information förmedlas så klart och tydligt det går (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

### 3.1.4 Kapacitetsprofil

För att konstruera kapacitetsprofiler användes observationer från konkurrentanalysen för att sammanställa och betygsätta de utvalda framgångsfaktorerna. Dessa faktorer bestäms baserat på vad betraktades vara av stor vikt utifrån den genomförda marknadsanalysen samt intervjuerna (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Med tanke på det stora antalet konkurrerande plattformar och verktyg valdes det att endast jämföra fem profiler med varandra, varav profilerna hade liknande system där fokus låg på engagemang och att anställda kunde använda en mobilapplikation för att svara på enkäter. Samtliga profiler har verksamhet i Norden. Eftersom det inte fanns möjlighet att köpa in alla plattformar, beslutades det att använda hemsidan Capterra.se för vissa aspekter. Denna webbplats är avsedd för företag att kunna jämföra olika plattformar och verktyg innan de köps in. Capterra erbjuder enbart verifierade recensioner och data från verkliga användare, enligt deras egna påståenden (Capterra, u.å). Att använda Capterra ger dock inte en heltäckande bild av de olika alternativen. Det kan även finnas bristfällig information om plattformarnas funktionalitet, vilket innebär att omdömen kan inte garanteras vara pålitliga.

I kapacitetsprofilen valdes konkurrenterna att jämföras inom fem olika kategorier. Varje kategori tilldelades betyg på en skala från 1 till 5. Måtten grundades enligt följande:

#### 1. **Prisnivå:**

Betygsättningen är relativ och sträcker sig från 1 (lägst) till 5 (högst). Prisnivån avser den månatliga kostnaden per medarbetare. Eftersom plattformarna inte redovisar tydliga priser för sina plattformar, finns det en betydande risk för felmarginal i bedömningen av prisnivån i kapacitetsprofilerna. Nedan i tabell 3.1 tydliggörs betygsättningen.

Betyg	Prisnivå
1	30 SEK ≤
2	30 ≤ SEK ≤ 50
3	50 ≤ SEK ≤ 100
4	100 ≤ SEK ≤ 150
5	≤ 150 SEK

*\*Pris per användare*

Tabell 3.1 - Prissättningsbetyg per användare.

## 2. Antal funktioner på produkten:

Då tillgång till samtliga produkter saknades, har antalet funktioner produkterna erbjuder hämtats från Capterra.se. På Capterra kan en HR-plattform ha upp till 75 funktioner och tilldelas sedan därefter. Det är viktigt att notera att Capterra är en extern sida där plattformarna tilldelas dessa funktioner. Det går inte att säkerställa att dessa konkurrenter har fler eller färre funktioner än de som redovisas. Däremot ger det en överblick av antal funktioner. Betyg 1 indikerar minst det minsta antalet funktioner jämfört med betyg 5, vilket representerar de med flest antal funktioner. Se tabell 3.2 för detaljer.

Betyg	Antal funktioner
1	45 ≤
2	55 ≤
3	65 ≤
4	75 ≤
5	75+

Tabell 3.2 - Betygsättningsgräns per antal funktioner redovisat på Capterra.se.

## 3. Gränssnittston:

Gränssnittstonen bedöms utifrån hur plattformens gränssnitt upplevs och design. Betyg fem indikerar att plattformen är färgglad, rolig och livlig medan en etta innebär en mer tyder på en mer formell och nedtonad ton. Det är viktigt att notera att denna skala inte innebär att en högre poäng är bättre än en lägre, då olika kunder föredrar olika typer av toner beroende på vilken användarupplevelse de önskar. Betygsättningen är svår att standardisera. För att adressera detta har skribenterna valt att betygsätta plattformarna själva. Individer har olika åsikter, varav det även valts att ta stöd av artificiell intelligens (AI) i bedömningen. AI kan hjälpa till att säkerställa en objektiv och konsistent bedömning. Skärmdumpar laddades upp till plattformen ChatGPT 4o för att generera ett

sammanställt betyg baserat på användargränssnitt, färgval, layout och övergripande designestetik. I tabell 3.3 visas den sammanställda bedömningen.

Plattform	Skribent 1	Skribent 2	AI - CHATGPT	Slutbetyg
Eletive	2	2	4	3
&Frankly	3	4	4	4
HiBob	4	3	3	3
Peakon	1	1	2	1
WinningTemp	2	3	2	2

Tabell 3.3 - Sammansatt data på samtliga betyg.

#### 4. Finansiell styrka:

Företagens ekonomiska styrka baserades utifrån tre parametrar: omsättning, marknadsnärvaro och antalet anställda. Dessa parametrar är offentligt tillgängliga och kan jämföras sinsemellan. Det är viktigt att notera att detta endast ger en uppskattad bild av den finansiella styrkan. De svenska företagen Eletive, &Frankly och Winningtemp visar tydligt sin omsättning på tredje parts sidor som *Allabolag.se*. Plattformen Peakons moderbolag Workday är börsnoterat, vilket gör att koncernens omsättning kan hittas i deras egna årsrapport (Workday, 2022). Viktigt att notera är att omsättningen är Workdays totala omsättning och inte bara inkomsten från Peakon. HiBobs omsättning 2022 hämtades från deras egna webbplats där de rapporterar att man omsatt över 100 miljoner dollar (HiBob, 2022). Marknadsnärvaron identifierades från plattformarnas webbplatser, vilket kan kopplas till skalfördelar, varumärkeskännedom och tillväxtpotential. Slutligen hämtades antalet anställda för samtliga koncerner på plattformen *LinkedIn*. Ett större antal anställda kan indikera starkare arbetskraft, vilket i sin tur kan anses vara en indikator för finansiell styrka. All data presenteras i tabell 3.4 för en översiktlig sammanställning.

Plattform	Omsättning 2022 koncern i SEK	Marknadsnärvaro	Anställda 2024 enl. LinkedIn, (2022)	Betyg
Eletive	41,5 M	Global	93 (75)	1
&Frankly	236,6 M	Norden	292 (N/A)	3
HiBob	1 Md	Global	1100+ (806)	4
Peakon	6,3 Md	Global	22000+ (15200)	5
WinningTemp	140,5 M	Europa	96 (72)	2

\*Samtlig data från tredjepartskällor

Tabell 3.4 - Sammansatt data på samtliga identifierade konkurrenter.

#### 5. Dataanalys:

Dataanalysfunktionen poängsattes från ett till fem baserat på antalet funktioner plattformen innehar. Fem funktioner valdes för att fördela poäng. En plattform med

samtliga funktioner tilldelas en femma, medan en plattform med endast två av dem skulle bli tilldelad en tvåa. Antalet poäng innebär ett större antal funktioner, men behöver inte nödvändigtvis innebära att kvaliteten på dessa är bättre:

- Visualisering av data
- Data uppdelade i profiler
- Segmentering av enkätsvar
- Exportering av data till pdf
- Artificiell intelligens

### 3.1.5 Kartläggning

Vid den konceptuella kartläggningen av plattformarna beslutades det att egenskapen gamification skulle användas på den horisontella axeln och medarbetarnas estimerade storlek hos de fem bolagens kända kunder sätts ut på den vertikala axeln. Kartläggningen är en uppskattning av respondenternas åsikter och har markerats på kartan med ett kryss. Bolagen har också placerats ut på kartan genom analysering av bolagens hemsidor, där antalet medarbetare hos sina kunder redovisas. Om konkurrenterna inte har gamification idag placeras de åt vänster på kartan, medan de med gamification placeras mer åt höger. På samma sätt placeras konkurrenterna på den vertikala axeln baserat på storleken på bolagens kunder, på företag med många antal medarbetare högre upp på kartan och de med färre antal medarbetare på den nedre delen. Ett gap i kartläggningen kan antyda ett gap i marknaden som därmed kan fyllas av en ny produkt (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019), varpå detta gap sattes Vibee's potentiella marknadsposition ut på kartan. Det är viktigt att notera att all kartläggning är en uppskattning och kan inte anses vara teoretiskt korrekt.

## 4. MARKNADS OCH KONKURRENTANALYS

Följande kapitel presenterar de genomförda intervjuerna och ger en översikt över marknaden för HR-plattformar samt konkurrenssituationen. Kapitlet diskuterar centrala insikter från intervjuer, marknadsanalys och konkurrentanalys. Marknadsanalysen utforskar den aktuella situationen för HR-plattformar och dess tillväxtpotential. Konkurrentanalysen jämför fem konkurrerande bolag med verksamhet i Norden och identifierar möjliga hot från olika substitut.

### 4.1 DATA ANALYS

Kapitel 4.1 går igenom den bearbetade datan från de genomförda intervjuerna och det som observerats i marknadsanalysen och konkurrentanalysen.

#### 4.1.1 Intervjuer

Intervjuerna med HR-ansvariga från olika stora organisationer gav insikter i hur en väl utformad plattform för marknaden skulle utformas och vilka målgrupper den skulle passa. Tidigt framkom att samtliga HR-ansvariga ser en trend där vikten av engagemang och arbetskultur ökar, istället för fokusera enbart på administrativa uppgifter på HR-avdelningar. Respondenterna kallar detta för “modern” HR, där engagemang och kultur är centralt. Idag ligger mycket fokus på onboarding och nyryktering, där företagen lägger mycket resurser på att introducera nya medarbetare i företaget men sätter vaga resurser på att tillfredsställa de befintliga.

I flera av intervjuerna framkom det att företagen har bristande kanaler för HR att nå ut till de anställda. Företag utan ett HR-verktyg använder ofta e-post, där det är lätt att det går förbisett. På grund av bristande kanaler genomförs enkäter och pulsmätningar sällan; en av respondenterna angav att de endast genomförde en enkät per år. Detta indikerar att få av de intervjuade organisationerna har kommit långt i utvecklingen mot “modern” HR, där HR verktyg hade gjort skillnad. Dessutom nämndes att enkätresultaten ibland var svårtolkade och svårhanterliga för att generera konkret värde.

*“Sen så tror jag generellt att vi behöver bygga kompetens för när vi får in data så kan man ju säga, man kan ju antingen se det så här, på den frågan så var det si och så många som var positiva och si och så många som var negativa. Men säger det egentligen så mycket?” -  
Respondent A*

Alla respondenter uppgav att de arbetat med engagemang på ett eller annat sätt. Allt från olika aktiviteter, evenemang, resor, sociala sammankomster eller fysiska aktiviteter. Det saknas dock belegg och uppmaningar från anställda att ta egna initiativ där de kan dra igång egna aktiviteter. Med bristfälliga kanaler att nå ut till de anställda efter aktiviteter och deltagande finns det dessutom bristande data om de anställdas åsikter. Denna brist på data gör det svårt för företagen att utvärdera vad som fungerar väl.

När frågan om hur den insamlade datan visualiseras uppger de flesta att det är svårt att tolka resultaten och att använda dem praktiskt. Vissa respondenter arbetar manuellt i Excel och Word där informationen inte integreras effektivt. HR-konsulten föreslog att ett system med standardiserade frågor hade underlättat, eftersom det skulle möjliggöra mätning av specifika kategorier och jämförelser med andra bolag. HR-chefen på det svenska fastighetsbolaget hade en liknande åsikt och nämnde att deras nyligen införskaffade HR-verktyg från konkurrenten WinningTemp hade hjälpt dem med dessa utmaningar.

En av de ställda frågorna var följande: *Hur ser ni på en "gamification" funktion där anställda blir belönade för aktivt deltagande i enkäter, aktiviteter och annat såsom utmaningar?*

Svaren varierade något, men det betonades att motivation inte enbart får komma i extern form från belöningar utan det måste finnas ett underliggande inre driv där deltagandet blir genuint. Vissa respondenter ansåg att en sådan lösning kan förbättra deltagandet, men för att uppnå hög deltagandegrad måste en grundläggande kultur och strategi existera på alla plan. Det innebär exempelvis att avsätta tid för deltagande och kontinuerligt driva förändringar.

En annan ställd fråga var om företagen skulle kunna tänka sig använda en specialiserad applikation för engagemang och datainsamling från anställda. De större organisationerna svarade att de föredrog en enhetlig applikation, där alla HR-uppgifter kunde utföras. Övriga respondenter uttryckte inga problem med att ha separata applikationer. Istället ansåg dessa att en specifik applikation kan leverera högre kvalitet.

Alla respondenter betonade på olika sätt vikten av att människor driver HR-arbetet. De påpekade att vissa engagemangplattformar ibland framställs vara lösningen på allt, vilket de anser förstör personligheten inom organisationerna och anses vara rent ut skadligt för HR-arbetet. Respondent C uttrycker denna uppfattning tydligt:

*"Vi hade en demo med ett HR plattformsbolag. Och då frågade de oss, vad behöver vi veta om er? Och det enda jag sa var bara så här; det ska vara personligt. Och det första hon visar är att det finns en AI-chattbot. Som anställda kan chatta med. Bra start..." - Respondent C*

Respondent	A	B	C	D	E
Roll	HR-Chef	HR-Konsult	HR-Advisor	HR-Chef	HR-Chef
Ålder	51	52	29	54	36
Anställda	200 000+	Blandat (konsult)	~300	50 000+	~300
Intervju tid	33 min	55 min	37 min	29 min	30min
Syn på plattform	X	✓	✓	X	✓
Gamification	X	✗	✓	✗	✓

X = Nej

✗ = Kan tänka sig / Tveksam

✓ = Ja / Positiv

Tabell 4.1 - Sammanställning av intervjuerna

## 4.1.2 Marknadsanalys

HR-programvarumarknaden är utmanande att värdera på grund av dess mångfald av olika funktioner, där olika marknadsundersökningsbolag skiljer sig i vilka tjänster de räknar med i sina analyser. Därmed varierar storleken och marknads prognostiserade tillväxt markant mellan analyserna vilket skapar en viss osäkerhet. Trots detta finns det ett tydligt konsensus mellan analys-bolagen där man anser att marknaden växer snabbare än den generella världsekonomin, vilket förväntas växa runt 3% de närmsta åren enligt Internationella Valutafonden (IMF, 2024). Detta påvisar att HR-plattformens marknaden inte är stagnerande eller avtagande. Risken för priskrig är därmed lägre då marknaden är i en tillväxtfas.

Marknadsundersökningsbolag	Estimerad marknads storlek	Prognostiserad CAGR
Global Market Insights	9,6 Miljarder Dollar	6,5%
KBV Research	9,95 Miljarder Dollar	7,3%
Veriified Market Research	15,59 Miljarder Dollar	10,1%
Data Bridge Market Research	17,18 Miljarder Dollar	10,21%
Absolute Reports	22,4 Miljarder Dollar	11,47%
Acumen Research	24,6 Miljarder Dollar	9,9%

Figur 4.1 - HR Plattforms marknadens nuvarande storlek och framtida tillväxt baserat på marknadsanalyser av Global Market Insights (2023), KBV Research (2023), Verified Market Research (2024), Data Bridge Market Research (2022), Absolute Reports (2023) och Acumen Research (2024).

Marknaden för HR-plattformar i helhet domineras framförallt av företag med erbjudande av tjänster ämnade för administrativa uppgifter såsom lönehantering, personaldata och förmånshantering. För att tydligare segmentera marknaden mot Vibe's potentiella nisch inom HR-plattformens marknaden segmenterades marknaden ytterligare genom att endast analysera så kallade "engagemang plattformar". Dessa plattformar fokuserar på personal-välmående, socialt engagemang och personalrelationer. Utifrån fyra marknadsundersöknings bolag (redovisade i figur 4.2) är engagemang plattformar ett segment med snabbare tillväxt än den generella HR-plattformsmarknaden, dessutom råder ett större konsensus mellan undersökningarna när det kommer till marknadsstorlek och tillväxt.

Marknadsundersökningsbolag	Estimerad marknads storlek	Prognostiserad CAGR
Future Market Insights	803 Miljoner Dollar	16,2%
KBV Research	840,6 Miljoner Dollar	17,7%
Fortune Business Insights	911 Miljoner Dollar	16,6%
Market Research.biz	1044 Miljoner Dollar	16%

Figur 4.2 - Engagemangs plattformers segmentets nuvarande storlek och framtida tillväxt baserat på marknadsanalyser av Future Market Insights (2022), KBV Research (2023), Fortune Business Insights (2024) och Marketresearchbiz (2024).

Anledningar bakom den snabba tillväxten kopplas till flera faktorer från marknadsundersökningarna, inklusive det ökade behovet bland företag att förbättra sin företagskultur för att behålla talanger (Marketresearchbiz, 2024), den ökade trenden mot distansarbete (Fortunebusinessinsights, 2024) och en ökad inriktning på ledarskapsutveckling (Future market insights, 2022). Dessa faktorer återspeglas även i intervjuerna. Alla intervjupersoners företag har eller planerar att utveckla sin HR-verksamhet till att innefatta mer engagemangsrelaterade arbetsområden.

Intervjuerna tydliggjorde även vissa funktioner företagen efterlyste från en engagemangs HR-plattform, dessa faktorer kan ses vara *Key Success Factors* en HR-plattform bör ha för att lyckas på marknaden.

Utifrån intervjuerna framkom det att respondenterna från företagen eftersträvar att svar från enkäter och diverse aktiviteter ska komma utifrån inre motivation. Med det upplystes behovet att användaren måste känna att det får något ut av plattformen och inte bara att plattformen används för de HR-ansvarigas arbete. En respondent uttryckte den motivationsbrist hos företagen när det gäller medarbetarnas deltagande i enkäter och potentialen för engagemangsplattformar att adressera detta behov.

*“Annars som medarbetare tror jag det är lätt att man känner att man bara svarar och svarar och svarar och så händer ingenting. Så det är väl den känslan man vill komma bort ifrån” - Respondent E*

Respondenterna efterfrågade olika lösningar för att uppnå bättre inre motivation, såsom att medarbetarna äger datan de skickar in. Alltså att det möjliggörs att datan kan följa med personer

efter att medarbetaren har slutat. Dessutom bör välmåendestatistiken kunna utvärderas av medarbetarna själva så att de känner att de får något ut av den.

Sedan påpekades även att medarbetarna måste märka av effekter från enkäterna vilket kan ske i feedback processen och genom agerandet från ledare/chefer. Därmed efterfrågades att enkäterna och pulsmätningarnas information måste vara användbara för att genomföra förändringar. Respondenterna ansåg dock att datan de får in är svårtolkad och komplicerad att grunda ageranden utifrån. Följande är ett svar från en av HR-cheferna på frågan "Hur använder ni er av datan ni samlat in? Kanske har ni ett exempel på när ni använt HR-plattformen och datan för att genomföra förändring?"

*"Skulle man säga så här, jag tror i ärlighetens namn, om ni skulle ställa frågor till någon medarbetare ute i världen och ställa den frågan så är jag inte säker på att de skulle direkt säga Jo, men det resultatet kom där. Nu ser jag att någonting har hänt." - Respondent A*

En potentiell lösning på detta behov framhåvt från respondenterna var att inkludera ett frågepaket baserat på forskning kring motivation. Detta skulle resultera i mer lättolkad data gentemot skapade frågor. Utifrån intervjuerna och de nämnda KSF:erna framkom även vissa marknads kärnkompetenser HR-plattformsbolagen bör ha för att vara konkurrenskraftiga.

Då många bolag använder sig av olika plattformar för olika områden krävs det att plattformarna ska kunna samverka och integreras tillsammans med varandra. Vissa bolag använder sig till exempel av ett dashboard-program vilket endast är ämnat att sammanlänka olika plattformar. Eftersom de flesta respondenterna köper in plattformar för specialiserade arbetsområden och inte helhetslösningar krävs det av plattformarna att de måste kunna sammanlänkas med andra system genom möjligheten att kunna exportera data.

Den mest efterfrågade förmågan från respondenterna var att plattformen skulle kunna dela upp bolaget i sina analyser. Respondenterna önskade att kunna se eventuella avvikelser hos välmåendet i olika avdelningar, åldrar, kön osv. Med detta skulle det underlätta identifieringen av områden där åtgärder måste utföras. Även nämndes det att plattformen bör kunna jämföra olika bolag med varandra. Dessa kompetenser är av relativt simpel art och något många bolag kan utföra i dagsläget, vilket hämmar potentialen för att skapa betydande konkurrensfördelar. HR-konsulten med erfarenhet inom flera olika bolag ansåg att just visualisering av data är den största svårigheten för närvarande där HR-plattformsmarknaden inte helt fullbordat detta behov.

De flesta lösningar använder sig av de klassiska metoderna såsom stapeldiagram vilket enligt HR-konsulten inte ger särskilt mycket. Om ett bolag skulle kunna utveckla en kärnkompetens inom innovativ visualisering skulle det vara en särställande kärnkompetens gentemot andra konkurrenter på marknaden. Följande är två utdrag från intervjun med HR-konsulten.

*Ja, jag skulle kanske säga att visualiseringen inte alltid är där. Om jag lyssnar på de kollegor som jag jobbar med och har jobbat med, så skiljer sig visualiseringen sällan åt i de här lösningarna. De är ganska, det är lite stapeldiagram eller det är liksom ett spindelnätsdiagram. Vi har ju de här klassiska sätten i hur vi visualiserar det. - Respondent B*

*Hur kan man göra det på ett annat sätt? Det är inte lätt. De här diagrammen finns ju där av en anledning. De är upparbetade, men vi har också fastnat i dem lite grann. Det finns många olika*

*andra sätt tänker jag som man kan visualisera och det är väl den grejen som jag tycker skulle kunna vara mer spännande. Hur kan man göra det ännu mer visuellt och som skapar lite mer lust och hunger till att vilja se mer av detta? - Respondent B*

#### 4.1.3 Konkurrentanalys

Marknaden för HR-engagemangs plattformar utgörs idag av hård konkurrens. Stora väletablerade företag inom HR-marknaden som framförallt är uppbyggda på sina administrativa HR-system strävar nu efter att kapitalisera på den växande marknaden för HR-engagemangs plattformar. Ett tydligt exempel kan ses från mega HR-plattformskonglomeratet Workday som i dagsläget har ett marknadsvärde på över 60 miljarder dollar och deras förvärv av danska engagemangsplattformen Peakon under 2021. Följande utdrag är från Workdays vice ordförande Tom Bogan i ett pressmeddelande, angående förvärvet av Peakon (Workday, 2021).

*“To succeed in today’s changing world of work, it’s more important than ever to put employees -- and their experiences -- at the center, helping identify what motivates and is needed to support them. “I’m incredibly impressed by what the Peakon team has accomplished in just a few short years -- from its products to its exceptional culture -- and I see great opportunity in working together to provide customers with the tools and insights they need to support employees and build stronger workplaces.”*

Vidare finns det ett flertal startups inom segmentet med ett stort finansiellt stöd från riskkapitalinvestorer. Ett av dessa är bolaget HiBob med finansiering från investerare på totalt 574 miljoner dollar sedan bolagets etablering i London 2015 (HiBob, 2023). En möjlig förklaring till den intensiva konkurrensen kan vara att risken att segmentet utgörs av en relativt låga inträdesbarriärer vilket gör att flera aktörer kan etablera sig i segmentet (Isaksson m.fl., 2022). Att utveckla en engagemangsplattform är inte av större komplexitet eller utgörs av större kostnader, detta tillsammans med att många bolag vill ta marknadsandelar i den snabbväxande engagemangsplattformens marknaden kan vara anledningen för den höga konkurrensgraden.

Dessutom fokuserade två av respondenterna på att det finns ett visst motstånd för en för övergripande användning av engagemang och HR-plattformar då det kan nå en gräns där personligheten förloras inom företaget. Därmed kan användningen av vanliga samtal, zoom och mail även vara substitut, särskilt i mindre bolag där behovet av plattformar inte behövs till samma grad. Följande är ett utdrag från en av respondenterna och deras utmaningar de står inför med att behålla den personliga känslan nu när företaget expanderar.

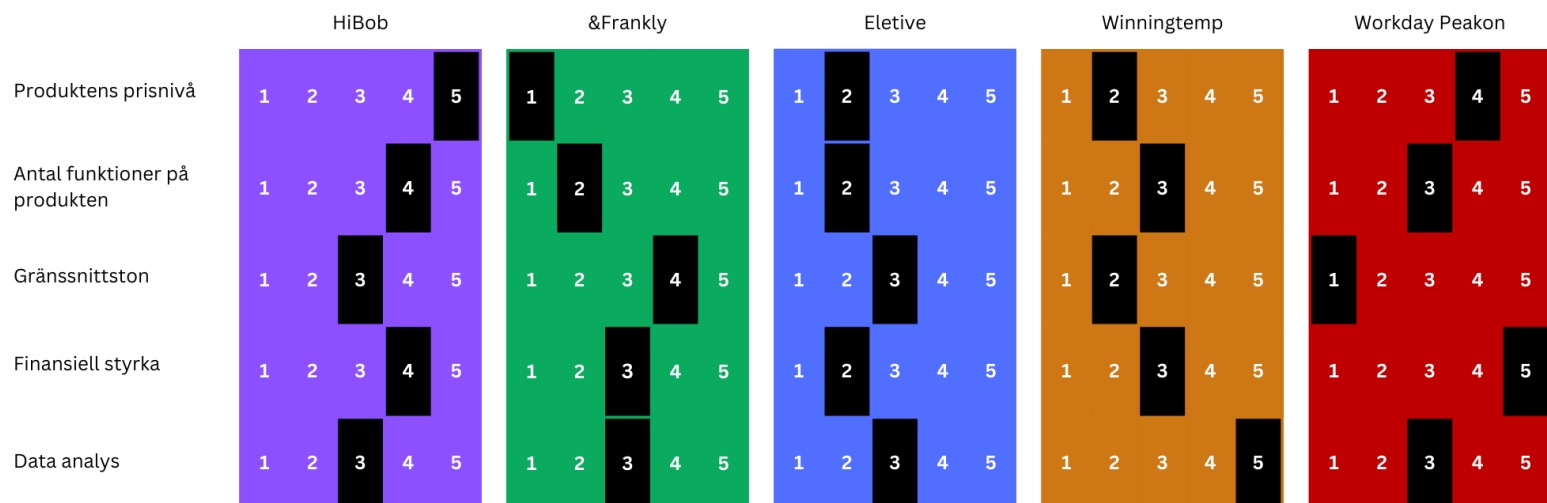
*“Även om jag får 300 frågor om året om friskvårdsbidraget. Och jag behöver svara på dem. Så blir det att folk kontaktar mig personligen. Och det föredrar jag. Istället för att de ska vända sig till en chatbot. Och få svar på sin fråga. Så det är någonstans det som är utmaningen. Vi vet att vi idag gör saker på ett lite ineffektivt sätt. Men hellre det än att det blir opersonligt. Så det är den balansen som vi hela tiden jonglerar med. Men vi behöver någon form av system. För att bara sköta allt det här grundliga. Med GDPR, hur vi lagrar allt sånt personligt. För att det är ett väldigt stort jobb att lösa det.” - Respondent C*

Då konkurrensen i engagemang plattforms marknaden består av många aktörer så är det problematiskt att analysera alla bolag. Därmed identifierades fem aktörer på den nordiska marknaden med de allra mest liknande produkter gentemot Vibee när det kommer till produktens funktioner. Att analysera de bolag med de mest snarlika produkterna gentemot Vibee är ämnat för att analysera prissättningsmöjligheterna samt undersöka hur pass differentierad Vibees produkt är. Samtliga fem produkter har alla liknande funktioner till Vibee när det kommer till pulsmätningar, enkäter och analysdelar. Dock är gamification delen med utmaningar och belöningar inte lika förekommande hos konkurrenterna på marknaden.

#### 4.1.3.1 Vilka är våra konkurrenter?

De fem bolagen med mest liknande produkter gentemot Vibee identifierades: HiBob, &Frankly, Eletive, Winningtemp och Peakon. Däremot ska det tydliggöras att konkurrensbilden är betydligt mycket större då det existerar konkurrenter med fokus endast på vissa delar av engagemangsmarknaden såsom SurveyMonkey vilka endast faciliterar enkäter. Dessutom ska det framhåvas att det identifierades fler konkurrenter än de fem valda med produkter med liknande erbjudande till Vibee, vilket påvisar den hårda konkurrensen i segmentet.

#### 4.1.3.2 Vad är deras styrkor och svagheter?



Figur 4.3 - Kapacitetsprofil över fem utvalda konkurrenter betygsatta på en skala 1-5.

I överlag har bolagen en stark finansiell styrka, de privata bolagen Winningtemp, Eletive och HiBob driver alla sina verksamheter med förluster med varierande grad i jämförelse med deras omsättning. Detta är möjligt på grund av den finansiella backning de fått från riskkapitalister. HiBob har tagit in absolut mest med ett rest kapital på totalt 574 miljoner dollar (HiBob, 2023). Winningtemp tog in 157 miljoner kronor i en investeringsrunda 2020 (DI, 2020), medan Eletive drog in 11 miljoner 2021 (Rapidus, 2021). &Frankly ägs av det lönsamma privata bolaget Simployer. Störst finansiell styrka har däremot mega konglomeratet Workday vilka under 2024 omsatte 7,3 miljarder dollar och därmed kan tillsätta störst finansiell backning till sin engagemangsplattform Peakon (Workday, 2024).

Eftersom samtliga bolag utan &Frankly har en dold prisbild fick produktens prisnivå baseras i största grad på observationer från Capterra.se. Här sticker &Frankly ut att vara det billigaste alternativet. HiBob är det dyraste alternativet vilket inte är oförväntat då de erbjuder flest funktioner på sin plattform. Samtidigt kan det anses strategiskt av &Frankly att differentiera sig genom att prissätta sig lägst för att erbjuda denna typ av HR tjänst till billigast möjliga pris. Ett lågt pris indikerar ofta på låga marginaler, men kan också leda till lättare kundförvärv. Att man erbjuder lägsta pris kan dessutom vara kopplat till att &Frankly valt att erbjuda transparent prissättning, eftersom de vet att kunderna får svårt att hitta ett bättre pris. Därmed kan lågt pris vara en styrka.

Prisnivåerna korrelerar nästan linjärt med antal funktioner produkterna konkurrenterna erbjuder. HiBob, vilket tidigare nämnts marknadsför sig att vara en heltäckande plattform varpå priset även korrelerar med denna positionering. Vissa av respondenterna i intervjuerna uttryckte dock tveksamhet kring heltäckande plattformar som dessa då de anser att de ofta tappar kvalitet. Följande är ett utdrag från en av respondenterna på en fråga kring ämnet.

*“Ja, det är också den här vanliga frågan. Kan man ha ett system som kan allt? Det hade ju varit fantastiskt. Om kunde jag sätta ihop de här fyra som vi har till ett system så hade det absolut varit bättre. Men ju större systemen blir det så sämre kvalitet blir det i respektive modul. I min upplevelse.” - Respondent E*

Likt antalet funktionerna kan gränssnittet utgöra en styrka, vissa kunder föredrar mer entoniga plattformar medan andra föredrar mer kreativa. I det kreativa segmentet står &Frankly ut att vara den mest charmfulla och betagande plattformen medan Peakon är motsatsen vars gränssnitt skulle kunna klassas mer som nedtonat och “professionellt”.

#### **4.1.3.3 Vad är deras strategiska mål och drivkrafter?**

&Frankly och Peakon är ägda dotterbolag av större bolag, Simployer respektive Workday. Dessa två företag har andra redan etablerade lönsamma tjänster och produkter. Detta är en styrka vilket gör att engagemangsplattformerna kan finansieras med hjälp av de lönsammare etablerade delarna i bolagen. För Workday ses även etableringen i engagemangssegmentet vara ett sätt för att ytterligare ta marknadsandelar inom ett nytt segment (Workday, 2021).

HiBob, Winningtemp och Eleteive är bolag med backning från riskkapitalbolag vilket har möjliggjort att de kan drivas utan lönsamhet och fokusera på att ta så stora marknadsandelar på så kort möjlig tid. HiBobs omsättning på lite över 100 miljoner dollar 2023 gentemot dess finansiering på 574 miljoner dollar visar på en strategi likt Uber, där bolaget tar in en stor mängd investerares kapital för att sedan expandera och aggressivt marknadsföra sig under marknadens tillväxtfas (Kuratko, Holt, & Neubert, 2020). Strategin kallad “blitzscaling” är svår att motarbeta eftersom bolag med denna strategi kan sälja produkter till subventionerade priser, vilket är något marknaden annars inte skulle kunna erbjuda. Gemensamt för bolagen är att de vill kapitalisera på den snabbväxande marknaden och att bolagen har med varierande grad villigheten att på kort sikt förlora pengar för detta ändamål.

#### 4.1.3.4 Vad är deras strategier?

Eftersom inget av de fem bolagen marknadsför sig tydligt med att de har lägst pris, märks det av att ingen anser strategin vara en betydande konkurrensfördel inom segmentet. Istället betonar sig de sin differentiering genom unika HR-lösningar, däremot är verkligheten att differentieringsgraden är relativt låg mellan bolagens funktionella utbud då funktionerna endast skiljer sig lite mellan varandra (illustrerat i tabell 4.1). Speciellt pulsmätningarna fungerar visuellt och funktionsmässigt fungerar på likartade sätt. En viss horisontell differentiering finns mellan produkterna. Hibob har till exempel valt att använda en färgglad och lite roligare ton i sin produkt medan Peakons produkt är enklare och kanske uppfattas vara mer professionell (graden redovisas i figur 4.4). Denna typ av differentiering vinner kunder baserat på kundernas personliga preferenser snarare än erbjudandet av en direkt kvalitetsfördel (Shao, 2015).

Bolagens produkter riktar sig till olika storlekar på organisationer, Peakon riktar sig framförallt mot storföretag, HiBob till mellanstora. &frankly, Winningtemp och Eletive marknadsförs vara lämpliga för alla sorters storlekar på organisationer, men deras kända kunder visar att de framförallt är koncentrerade på mindre organisationer gentemot HiBob och Peakon (illustreras i figur 5.1). När det gäller prissättning är de flesta engagemangsplattformarna mycket otransparenta och hänvisar potentiella kunder till att boka demon eller kontakta säljavdelningar. &Frankly var endast den plattform med transparent prissättning där deras “Team paket” kostar 29kr i månaden per anställd, “Workplace” paket på 49kr i månaden per anställd och Enterprise paket kräver kontakt med säljavdelningen.

Externa källor och bolagens hemsidor visar att konkurrenter riktade mot mindre bolag ligger runt dessa priser medan HiBob och Peakon har en viss prisstegring (Workday, 2020). Prisintervallet kan därmed vara omkring 29kr-80kr för Vibe. Figur 2.2 visar att konkurrenterna utgör ett visst tak för prissättningen, vilket måste beaktas i Vibeas framtida priserbjudande.

Funktion	Vibee	HiBob	&frankly	Eletive	Winning Temp	Peakon
Transparent prissättning	✗	X	✓	X	X	X
Provperiod	X	X	✓	X	✓	✓
Lätt att delta	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Exportera som PDF	X	✗	✓	✓	✓	✓
Segmentering av Data	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Heatmap	X	✓	✓	✓	✓	✓
Enkäter	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gamification	✓	X	X	X	X	X
Utmaningar	✓	X	X	X	X	X

<b>Färdig frågebank</b>	✚	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Employee Net Promoter Score</b>	X	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Mobil applikation</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Anonym Chat</b>	X	X	X	✓	✓	X
<b>Egen logotyp</b>	X	X	✓	X	✓	✓
<b>Pulsmätningar</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓

X = Nej

✚ = Ej fastställt

✓ = Ja

Tabell 4.2 - Funktionstabell över fem utvalda konkurrenter mot Vibe.

#### 4.1.3.5 Vad är deras reaktionsmönster?

Engagemangs plattforms bolagen inom segmentet agerar med en relativt låg grad av synliga reaktionsmönster, synliga reaktionsmönster såsom att marknadsföra tydliga prisrabatter gentemot konkurrenter är inte förekommande (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Vissa M&A aktiviteter av de större bolagen såsom Workdays förvärv av Peakon (se avsnitt 4.1.2) eller Zoom's förvärv av HR-engagemangs plattformen Workvivo (Zoom, 2023) kan anses vara ett represaliskt reaktionsmönster från storbolagen. Det indikerar på att de stora bolagen inte kommer låta de nya engagemangsstartupsen dominera marknaden ensamma (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

HiBob och särskilt Eleteive tillämpar en strategi där de försöker minska köparens villighet att köpa konkurrenternas produkt genom användningen av direkta jämförelser mellan bolagen (Eleteive, u.å). Syftet är att framhäva den egna produkten att stå ut och se fördelaktigare ut än konkurrenternas (Brandenburger m.fl., 1996). Denna strategi kan tolkas vara ett tecken på ett represaliskt reaktionsmönster, däremot är det ingen större synlig företeelse inom segmentet (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

## 5. STP-ANALYS OCH REKOMMENDATIONER

### 5.1 STP

I teorikapitlet 2.2 beskrivs hur en segmenterings-, målgrupps- och positioneringsanalys (STP) kan genomföras för att identifiera en lämplig målgrupp för produkten där den lämpligast kan positioneras för att tillgodose kundernas behov. Målet är att erbjuda företagets produkt till målgruppen med mest erhållet värde från den.

#### 5.1.1 Segmentering

Utifrån marknadsanalysen i 4.1.2 redovisas att HR-kärnmarknaden består av etablerade aktörer med främst administrativa plattformslösningar. Erfarenheten av de etablerade aktörerna och de betydande finansiella resurserna för att utveckla liknande administrativa funktioner hos Vibee till en bättre nivå än konkurrenterna är väldigt osannolikt. Därför bör fokus riktas mot huvud-segmentet "engagemangsplattformar", vilket består av ett mindre antal aktörer, är snabbväxande och är ett relativt nyare segment (redovisat i 4.1.2). Segmentet är däremot inte av statisk karaktär då flera aktörer allt mer involverar sig i segmentet (Mora Cortez m.fl. 2021). Konkurrensbilden i segmentet är fortfarande intensiv, dock lägre än i kärn HR-marknaden (KBV Research, 2023).

Kunder inom engagemangsplattformar segmentet efterfrågar assisterande lösningar till HR-avdelningar för att forma bättre arbetsplatser. Detta är särskilt betydande för den yngre generationen då generationella skillnader existerar i hur de värderar sitt arbete. Egri & Ralston (2004) hävdar att denna skillnad kan härledas till de olika utvecklingsförlöppen under de olika generationernas uppväxter.

*“Thus, generations growing up during periods of socioeconomic and physical insecurity (e.g., social upheaval, war, economic distress) learn modernist survival values (e.g., economic determinism, rationality, materialism, conformity, and respect for authority). Alternatively generations growing up during periods of socioeconomic security learn postmodernist values (e.g., egalitarianism, individualism, interpersonal trust, tolerance of diversity, self-transcendence” (s. 211).*

Cogin (2012) menar att företag måste förstå värderingarna hos den yngre generationen och anpassa sina arbetsplatser därefter. Att misslyckas med denna anpassning kommer att vara ett grundläggande misstag i arbetet med att få behålla de bästa medarbetarna och för att attrahera de bästa applikanterna. Bibehållandet av nyckelmedarbetare är något som leder till bättre kundnöjdhet, positiva team och kunskapsbevaring inom organisationer (Alam, 2023).

Med anledning av det ovan nämnda bör Vibee fokusera på att identifiera de företagen som är redo att anamma övergången till modern HR eller implementerar det idag. En modern HR-uppfattning, enligt det identifierat från intervjuerna, är en betoning av vikten på medarbetarnas åsikter och involvering, vilket är en kulturell omställning många företag står inför.

För att effektivt tillförse kundernas behov bör deras preferenser, stilar och storlekar beaktas så att produkten och tjänsterna omkring kan personliggöras till kundgruppen, vilket leder till långsiktigt starka kundrelationer samt ökad kundnöjdhet (Rosario m.fl, 2023).

Från intervjuerna enligt tabell 4.1 framgick det att Vibeers plattform främst föredrogs av mindre företag, det vill säga de med färre än 300 anställda. Dessutom bör företags stil och kultur korrelera med Vibeers gränssnitt, vilket har en mer "livlig" betoning. Även om klassificeringen av målgruppen är små företag vilka är beredda att adoptera moderna HR-principer är ett steg i rätt riktning, är denna segmentering fortfarande relativt generell och täcks redan av flera av Vibeers konkurrenter. Därför föreslås en slutlig segmentering där Vibeers plattform kan vara konkurrenskraftig. Detta är att slutligen rikta sig mot företag ute efter att engagera sina anställda i aktiviteter. Aktiviteter såsom fysisk träning, event eller utmaningar.

### 5.1.2 Målgruppsanalys

Mora Cortez (2021) anser att de fyra variablerna - möjligheterna inom industrin, lönsamhet, produktdifferentiering och kundnöjdhet - bör bedömas inom det valda segmentet i relation till organisationens egna kapacitet för att lyckas inom segmentet. I följande avsnitt har därmed dessa variabler analyserats i engagemangsplattformsegmentet.

#### 5.1.2.1 Möjligheterna inom industrin

Utifrån konkurrensanalysen (4.1.3) påvisar det att möjligheterna att konkurrera baserat på de vanligt förekommande funktionerna är begränsade. Konkurrenterna investerar en stor mängd kapital på dessa funktioner vilket innebär att ingen differentiering kommer ske mellan Vibeer och konkurrenterna genom att endast erbjuda liknande funktioner. Däremot kan den låga differentiering inom segmentet vara en möjlighet för att erbjuda en unik produkt. Konkurrenterna skiljer sig endast marginellt mellan varandra vilket påvisar möjligheterna för att en ny produkt kan stå ut i mängden, som till exempel en produkt som är mer anpassad mot bolag som vill ha en mer personlig kultur.

Dessutom påpekar respondenterna att aktörerna i segmentet inte fullt ut uppfyllt deras behov vilket visar på möjligheten att utveckla nya funktioner för att bättre lösa kundernas problem. Följande är ett exempel från HR-konsulten på att visualiseringen är ett område för förbättring.

*Hur kan man göra det på ett annat sätt? Det är inte lätt. De här diagrammen finns ju där av en anledning. De är upparbetade, men vi har också fastnat i dem lite grann. Det finns många olika andra sätt tänker jag som man kan visualisera och det är väl den grejen som jag tycker skulle kunna vara mer spännande. Hur kan man göra det ännu mer visuellt och som skapar lite mer lust och hunger till att vilja se mer av detta? - Respondent B*

#### 5.1.2.2 Lönsamhet

Med flera konkurrenter strävande för att kapitalisera på en och samma marknad är lönsamhet inte vanligt bland de rådande konkurrenterna, dock är de stora satsningarna och

investeringarna från dessa bolag ett tecken på att vinster finns att hämta i framtiden. Vidare bör även organisationens egna kapabilitet övervägas då ett segment må vara attraktivt, men organisationens resurser kanske inte är tillräckliga för att internt hantera möjligheten för att nå önskad marknadsposition. ESSIQs nuvarande satsning på Vibee med antalet anställda på Vibee och finansiellt stöd till plattformen är liten i jämförelse med konkurrenterna. Lönsamhet genom direkt konkurrens (vertikal differentiering) med konkurrenternas liknande funktioner är inte troligt då konkurrenterna har alltför stort finansiellt kapital stöd för deras plattformar. Däremot är engagemangsplattformens segmentet snabbväxande och alltmer bolag eftersträvar tjänster för att stödja skapandet av mer engagerade medarbetare vilket delvis minskar rivaliteten mellan de konkurrerande aktörerna.

Ifall Vibee däremot lyckas uppnå en horisontell typ av differentiering för en specifik kundgrupp eftersträvande av en lösning som korrelerar med Vibee och ESSIQ's grundideer, finns det potential att den snabbt växande marknaden har tillräckligt med intressenter för Vibees plattform. Intervjuerna visar på att alla respondenter efterfrågar samma resultat från sina engagemangsplattformar, men skiljer sig i hur de vill uppnå dem. Detta tyder på en viss potential att hitta en unik kundbas inom det engagemangs segmentet där lönsamhet kan uppnås genom att inte gå öga mot öga med konkurrenterna.

Respondenterna C och D uttryckte även att de inte var särskilt kostnads känsliga utan fäste mer vikt vid att produkten skulle passa deras företag och fungera väl. Detta är indikation på att Vibee vid lyckad horisontell differentiering inte kommer ha alltför låg-kostnadsfokuserade kunder, vilket ökar möjligheten för Vibee att fånga värde, vilket illustrerats i figur 2.2.

### 5.1.2.3 Produktdifferentiering

En av produktdifferentierings möjligheterna identifierade utifrån intervjuerna är behovet av att bibehålla personligheten inom organisationerna, vissa engagemangsplattformar involverar alltför mycket funktioner inom områden där personlig kontakt med HR-personal är ett bättre alternativ. För att behålla personligheten bör Vibee balansera vad engagemangsplattformen ska tillföra och vad HR-personalen samt medarbetarna ska tillföra. Plattformen bör ses som ett verktyg och inte en teknokratisk systemlösning ämnad att ersätta den personliga delen i HR arbetet.

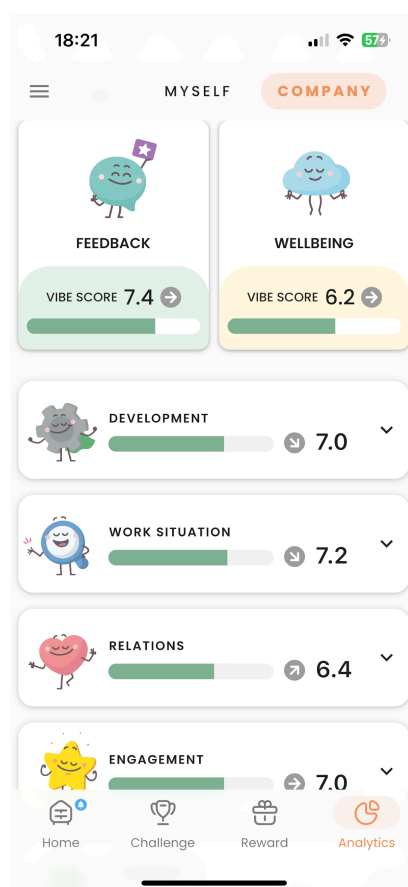
*Man kan inte räkna med att en app löser allt, nu kommer alla att bli engagerade och involverade. En del kan tycka att, varför ska de samla data om mig? Jag vill inte röra på mig, jag vill inte göra det här. Jag vill bara knacka kod eller jag vill bara ut och sälja. Men jag tror att det kan vara ett verktyg om man begränsar det så att det inte blir för mycket så man ser det som ett halleluja-verktyg om alla människor blir lyckliga. - Respondent D*

*En stor grej skulle jag säga, som de flesta gör, det är att man stirrar sig blind på en systemlösning och att det ska kunna lösa en gåta. För att det är inte det som egentligen kommer att driva förändringen. Det är människorna som är aktiva och gör saker, implementerar, vilken kultur man har, vilket ledarskap man har. Jag har sett åtskilliga för teknokratiska implementationer där man fokuserar på systemlösningen och kulturen och*

*övrigt ledarskap hänger inte med. Givet den här plattformen, vad de vill driva med engagemang, det behöver hänga ihop. Det är grunden, skulle jag säga. - Respondent B*

Att utveckla Vibee kan ske genom att analysera vad plattformen bör tillhandahålla och vilka funktioner den inte bör ha. Exempelvis har vissa konkurrenter en funktion där chefer eller HR-personal kan ge beröm till anställda via appen. Dock bör sådana åtgärder egentligen utföras ansikte till ansikte av chefer eller HR-personal för att skapa en mer personlig arbetsmiljö. Funktioner av detta slag hindrar därmed bolags strävan efter att bibehålla personligheten i organisationen. Att erbjuda endast de “viktiga” funktionerna och inte alla drar även ner på kostnader vilket möjliggör en billigare prissättning på produkten. Att inte erbjuda en heltäckande plattform med de konventionella funktionerna ger också rum för Vibee att lägga fokus på de funktioner vilka anses vara viktigast och därmed bli specialiserade på just dessa, vilket är en möjliggörare för att skapa strategiska fördelar (Gray, 2006).

En diversifiering gentemot vissa konkurrenter är även Vibee’s fokus på att designa ett “varmt” gränssnitt, vilket är hur ESSIQ själva beskriver designen. Tanken bakom gränssnittet var att reflektera plattformens mål att förbättra arbetsmiljön i appens känsla. Denna känsla kommer utgöra en horisontell differentiering vilket kan vinna vissa kunder med preferenser av att ha en mer charmfull app, se figur 5.1.



Figur 5.1 - Vibee's gränssnitt

Den sista differentieringen, tidigare nämnd i kapitel 1.1, är applikationens gamification. Denna funktion utgör en horisontell differentiering och är i dagsläget relativt unik. Belöningar

till aktivt engagemang i alla dess former kan tilldelas genom ett poängsystem vilket sedan kan inlösas mot belöningar. Kundgrupper med intresse för sådan funktionalitet kan därmed bli en målgrupp med låg till ingen konkurrens, vilket kan göra att Vibee står sig i en unik position för att kunna täcka detta behov.

#### 5.1.2.4 Kundnöjdhet

Kundnöjdhet definieras av Michael Ruth (2022) på följande vis:

*“Customer satisfaction is the extent to which consumers feel gratified after an experience purchasing a business's goods or services and interacting with its staff. “ (stycke 1).*

Mora Cortez anser (2021) att beståndsdelarna, produktfunktioner, tekniska krav, kundservice och orderhantering determinerar kundnöjdhet. En av respondenterna uttryckte just missnöje med de demo:n och försäljnings tillvägagångssättet vissa aktörer agerade genom. Vissa aktörer redovisar sin plattforms funktioner på ett otydligt sätt, otydliga prisbilder är vanligt, de flesta bolagens orderhantering är endast möjligt genom demon eller kontakt med säljare och en aktör krävde till och med svar inom en vecka vid ett potentiellt köp.

Både kundservicen och orderhanteringen är något Vibee kan potentiellt tillfredsställa sina kunder bättre än konkurrenterna. Till exempel föreslog en anställd på ESSIQ att potentiella kunder ska kunna ringa Vibees kundservice direkt för att fråga om plattformen, detta är något de flesta konkurrenterna inte gör då de oftast kräver att man först måste begära en demo eller skriva i ett formulär innan man får en riktigt kontakt med en person hos plattformsgivarna. En sådan direkt kontakt kopplar även ihop känslan av personlighet Vibee vill anknytas med. Enligt Michael Ruth (2022) är just detta vad empiriska undersökningar och trender inom kundrelationer rekommenderar företag att ägna sig åt för att uppnå kundnöjdhet.

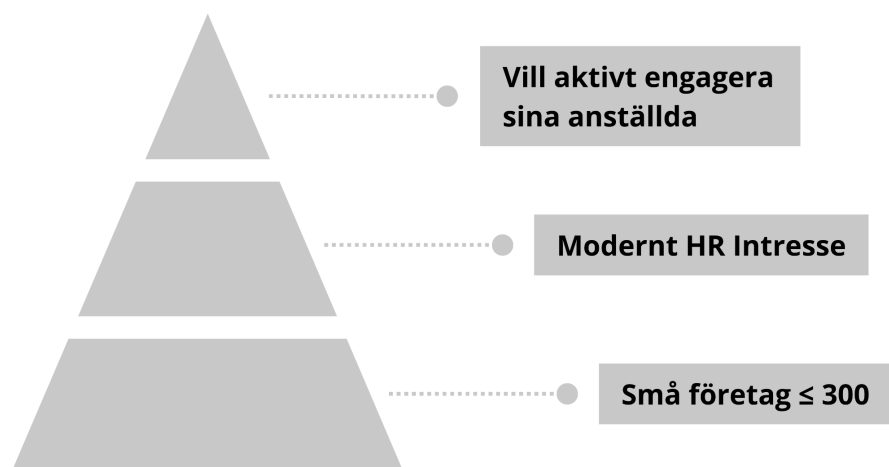
*“The majority of this professional advice focuses less on making better products than it does on improving direct communications between businesses and customers. If customers have positive, memorable experiences interacting with certain companies, the advice argues, the customers will be more willing to return to businesses that treated them as though they were special.” (stycke 3).*

Tekniska krav kan uppnås genom att specialisera expertis på ett fåtal viktiga funktioner vilket nämnts i 5.1.2.3. För att utveckla rätt produktfunktioner med störst chans att frambringa kundnöjdhet, bör utvecklingen av funktionerna baseras från ESSIQ's egna kultur och vad de själva vill uppnå från sin engagemangsplattform. Vibee har en unik utgångsbas då produkten utvecklades för internt bruk ursprungligen och inte för att säljas vidare till kunder. Utvecklingen av Vibee kan därmed ske genom att utvärdera hur nöjdheten är hos det egna bolaget och att ha en viss gräns när det kommer till att efterlikna konkurrenternas metoder. Med detta tillvägagångssätt kan kunder med liknande visioner till ESSIQ få en produkt vilket passar dem och är bäst välutvecklad för ändamålet, då kundernas behov blir klart framställda då de korrelerar med ESSIQ's egna visioner. Detta kan i sin tur leda till en starkare kundrelation (Hawkins, 2019). Kundservicen blir därmed en viktig aspekt för Vibee då potentiella kunder kan underrättas vad Vibee ska förmedla till bolaget och framförallt ifall

Vibee är en passande lösning till kunden. Företag med runt 300 anställda anses vara en rimlig företagsstorlek (nämnt i 5.1.1), Med tanke på att ESSIQ befinner sig omkring den storleken kan de i större grad förstå kundernas behov jämfört med storföretag till exempel, vilket kan potentiellt resultera i starkare kundrelationer än vissa konkurrenter.

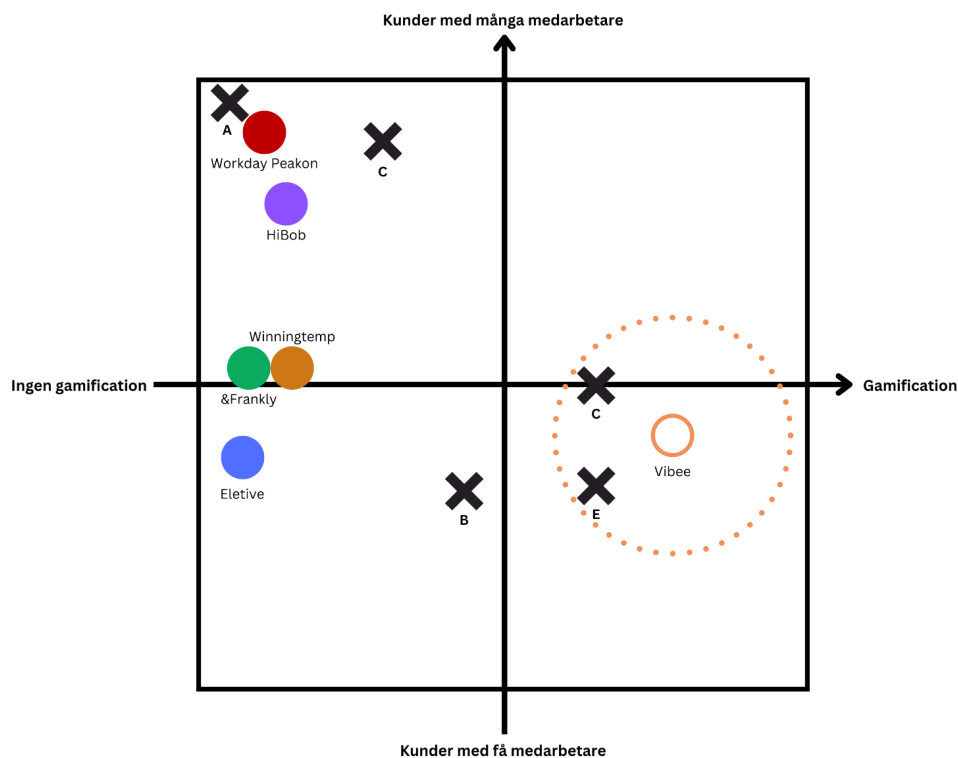
### 5.1.3 Positionering

Målgruppen för Vibee bör bestå av små till medelstora företag, specifikt de med färre än 300 anställda, som är i processen att modernisera sina HR-funktioner. Dessa företag ska prioritera aktivt engagemang, välmående och hälsa bland sina anställda och är eftersökande av ett innovativt verktyg för att förstärka dessa aspekter av sin företagskultur. Vibee ska fokusera på de organisationer där deltagande arbetsmiljö värderas. Bolagen ska även ha målet av att bevara personligheten vid valet av engagemangsplattformar och ha liknande värderingar till ESSIQ så att Vibee kan korrelera väl med bolagens kultur, användningsmetoder och syn på medarbetare. Med dessa aspekter i hänsyn har Vibee potential att försörja en kundgrupp inom segmentet där möjligheterna är goda för att uppfylla kundernas behov, bli differentierade gentemot konkurrenterna och möjligheter för att skapa starka kundrelationer existerar.



Figur 5.2 - Nedbrytning av segmentering och målgrupp.

Den framstående differentieringsmöjligheten för Vibee inom denna kundgrupp är dess gamification element, vilket inte andra aktörer för närvarande innehar. I figur 5.3 visualiseras differentieringsmöjligheten med en konceptuell kartläggning. Kartläggningen visar på att företagen satsar på olika storlekar av kunder. Däremot är det ingen av de utvalda konkurrenterna inriktade på det Vibee erbjuder, "gamification". Respondenternas syn på gamification illustreras med kryss i figur 5.3, de från mindre företag står ut i kartläggningen när det kommer till intresse för gamification. Kartläggningen påvisar att ingen nuvarande aktör tillgodoser denna del, även om intresse för funktionen existerar hos kunderna. I detta område får Vibee en ensamstående position på en underbetjänad del av marknaden, vilket anses i kapitel 2.2.2 vara ett mål Vibee bör sträva mot att uppnå.



Figur 5.3 - Konceptuell kartläggning av kundernas intresse av gamification gentemot konkurrenterna som erbjuder engagemangsplattformar.

Utifrån svaren från respondenterna av de mindre företagens betraktades gamification vara ett bra tillägg till en engagemangsplattform varpå funktionen kan bli en slags "order winner", vilket får potentiella kunder att prioritera produkten över andra konkurrenters (Ansari m,fl, 2022).

Däremot är det diskutabelt hur stark order-winner-effekten av gamification kan bli, eftersom respondenter ansåg att de inte skulle köpa en engagemangsplattform endast på grund av att den har gamificationfunktionen. Vid marknadsutformningen är det därmed viktigt att inte alltför markant marknadsföra gamification aspekten då det existerar mer essentiella funktioner för plattformen.

Det är däremot viktigt att påpeka att gamification stärker Vibees position genom att fylla ett unikt gap i marknadens kundbehov. HR-konsulten var positivt inställd till gamification aspekten men ansåg att Vibees gamification del skulle behövas utvecklas ytterligare och täcka fler infallsvinklar såsom onboarding och kompetensutveckling för att verkligen bli slagkraftig.

Gamification delen måste dessutom anpassas för att bevara personligheten i företagen. Om allt på plattformen är gamifierat kan den önskade personligheten gå förlorad. Med en väl genomtänkt anpassning av gamification aspekten samt att endast funktioner vilka tillför värde till HR och medarbetarna på integreras i plattformen kan personligheten bli en utstående aspekt av plattformen. Vibee blir därmed ett välpositionerat verktyg för de bolag med en sammanhängande kultur med ESSIQ. Detta kan även skapa en kredibilitet för produkten då

funktionerna i Vibee inte är skapade för marknadsföringsändamål, utan utformades från början i syfte att förbättra ESSIQs arbetsplats. Detta är en aspekt Vibee bör prioritera i sin marknadsföring, då det ger en äkta förståelse för varför ESSIQ använder Vibee och den verkliga fördelen de ser med produkten. Vid övervägande av plattformsinköp kan denna kredibilitet bakom produkten övertyga potentiella kunder om produktens pålitlighet och att den kan gynna deras verksamhet (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019). Dessutom kan detta ge en konsistens och klarhet till värdeskapandet Vibee ämnar att förse kundgruppen med (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

Konkurrensen inom engagemangsplattformens segmentet utgör ett visst pristak när det kommer till prissättningen på Vibees tjänster (förklarat i 2.2.3). Denna konkurrens förhindrar till stor del Vibee att prissätta sin produkt i samma prisklass som heltäckande produkter då de erbjuder fler funktioner än Vibee, till exempel HiBob. Dessutom finns det många konkurrenter med liknande funktioner och prissättningar. Att sätta ett högre pris på Vibee än dessa kan därför vara olämpligt, då det påverkar köpvilligheten. Baserat utifrån konkurrentanalysen i 4.1.3 redogörs prissättningsmöjligheterna för Vibee till ett intervall mellan 30-80kr beroende på hur många fler funktioner Vibee beslutar att addera.

## 5.2 Rekommendationer

Baserat på utförda marknads- och konkurrensanalyser samt tillämpningen av STP-processen bedöms det att Vibee-plattformen behöver införa två olika typer av funktionella tillägg för att uppnå konkurrenskraft på marknaden. Det krävs både "order qualifiers" - vilka utgörs av funktioner redan erbjudna av konkurrenter som Vibee också måste tillhandahålla för att inte försummas av kunderna - och "order winners" som representerar de funktioner Vibee bör erbjuda för att differentiera sig från konkurrenterna (Ansari et al., 2022). De funktioner denna rapport identifierar är nödvändiga för Vibee att implementera och vilka de kan utveckla för att stå ut alltmer rekommenderas i följande avsnitt. Avslutningsvis redogörs även för studiens bedömning av Vibees potential att lyckas fånga värde i marknaden med implementeringen av dessa funktioner på plattformen.

### 5.2.1 Order qualifiers

Samtliga konkurrenter erbjuder möjligheten att analysera och hantera insamlad data djupgående. Här visar Vibee en svaghet vilken anses vara väsentlig att göra bättre då intervju respondenterna ansåg analyseringen av data att vara en huvudsaklig funktion vid övervägande av plattformens införskaffning. När bolagen samlar data från enkäter och pulsmätningar blir datan lätt svårhanterlig, speciellt vid större mängder data. Utan en sådan funktion för enkäter och pulsmätningar blir plattformen endast ett verktyg för att samla in svar, vilket gratisprogram kan utföra som exempelvis Google Forms. Respondenterna uttryckte att de ville kunna se avvikelser mellan till exempel avdelningar, kön och ålder för att identifiera områden med förbättringspotentialer. Konkurrenterna erbjuder bland annat så kallade "heat maps" för att lösa detta problem, där ett rutnät skapas med kategorier från enkäterna på horisontella axeln och segmenten på vertikala axeln. På sådant sätt kan kunden se vad de olika avdelningarna svarar mer tydligt och kan lättare identifiera om det går bra eller dåligt i ett specifikt segment.

	Totalt	eNPS	Arbets-situatio-n	Autonomi	Delaktighet	Arbetsglädje	Ledarskap	Meningsfullhet	Personlig utveckling	Teamkänsla	Engagemang
Gothenburg	8.8	76	8.4	8.2	9.1	8.1	7.5	9.2	8.8	7.7	8.3
Gothenburg / Customer Service	8	70	8	7.9	7.5	8.2	8.2	8	8.1	7.5	8
Gothenburg / Sales	8.5	34	8.3	8	6.5	8.4	8.5	8.8	7.2	8	8.8
Gothenburg / Sales / BDR	8.3	54	8	7.3	9.3	8.3	8.1	7	6.3	7	6.3
Gothenburg / Sales / Enterprise	8.4	42	8	8.9	8.6	8.3	8.3	7	7.1	8.4	8.2
Gothenburg / Marketing	8.2	43	7.7	9	8.2	8.5	8.2	8	7.1	8.8	8.3
Gothenburg / IT	3.5	-6	2.1	1.2	2.9	4.1	3.8	4.1	6.1	5.2	3.4
Gothenburg / Finance	8	50	7	8.3	8.8	8.8	8	7.5	7.1	9	8
London / Sales	8.3	21	9.3	8.8	6.1	5.3	8	8.2	8.3	8.1	8
London / Marketing	8.6	35	8.1	8.5	8.7	8.7	7.8	7	7.1	8.6	8.8
London / Operations	7.8	32	8.1	6.9	7.5	7.5	7	7.2	8.7	7.3	8.2

Figur 5.4 - Illustration av en heatmap hos konkurrenten Winningtemp.

Problem med funktioner likt dessa är att plattformens analyser kan bli såpass detaljerade att det går att lista ut vilken person svarat på enkäterna, för medarbetarna kan detta bli ett orosmoln vilket kan påverka hur ärligt svaren på pulsmätningarna och enkäterna blir. Därmed bör alla enkäter och pulsmätningar tydligt redovisa vilken data som används från medarbetaren.

Att endast kunna skicka ut anonyma enkäter och pulsmätningar till alla i företaget är även relativt begränsat för HR-teamen att basera förändringar och åtgärder på. Detta problem uttrycker respondent B på följande vis.

*“Ja, nu ser världen ut så här. Nu har jag en fyra här. Det var en femma förra året. Det var på toppen. Nu har vi gått ner. Vad säger de här siffrorna? En trea eller två och en halv eller? Det blir svårt att göra någonting konkret med det. Och så tycker personalen då att nu har vi visat att vi är missnöjda. Och så landar man på ett snitt på 1,2 eller någonting utav en femgradig skala. Och det är olika svar. Det hänger inte helt ihop med vad alla tycker lika kanske. Eller så gör det det. Och så gör man ingenting. Vad händer då?”*

*Det måste driva en aktivitet. Det måste driva någon action. Och det är svårt. Därför att oftast så lämnar du det till teamet själv. Det är teamet som utvärderar och teamet som följer upp pulsen och checkar av. Så det är svårt liksom. Och så sitter HR och gör stickprov och kollar lite grann.*

*Du ska ju våga gå in där också. Det är inte alla som gör det. Och det är där det faller. Och systemlösningen kan vara hur bra som helst. Men det faller på att det inte händer någonting. Och då är det lätt att det blir en. Då skyller man på det teknokratiska. Det blev ingen bra traction med det där systemet. Det kanske inte berodde på systemet. Det kanske berodde på kulturen eller ledarskapet.” - Respondent B*

För att kunna göra mer djupdykande analyser erbjuder därmed vissa konkurrenter möjligheten att skapa anpassade enkäter och pulsmätningar vilka går att skicka ut till specifika team, avdelningar och andra sammansättningar för att kunna göra djupare analyser. Att göra specificerade enkäter på djupet är något Vibee inte i dagsläget erbjuder. Respondent B nämner att det är viktigt för att en sådan funktion ska fungera så måste den teknokratiska delen inkorporeras väl med kulturen och ledarskapet i bolaget då specialiserade enkäter kan vara icke anonyma. Då det existerar ett maktspel vilket är svårt att förhålla sig till mellan chefer och medarbetare är Vibees fokus på personlighetsaspekten väl kompletterade med en sådan funktion.

### 5.2.2 Order winners

Gamification aspekten hos Vibee kan utgöra en differentiering gentemot konkurrenter. I dagsläget får medarbetaren endast poäng vid utförandet av "challenges" (redovisade i figur 1.1), för att kunna skapa mer möjligheter för kunderna bör poäng även kunna erhållas vid utförandet av enkäter, puls undersökningar och andra milstolpar av medarbetarna ifall kunden önskar detta. Detta gör att medarbetaren får en liten belöning vid besvarande på plattformen. Belöningarna kan även kopplas ihop med kulturskapandet i bolaget genom att belöningarna medarbetarna får är företagets relaterade, till exempel att det går att samla ihop poäng till kläder eller prylar med företagets logga som även kan bli en typ av marknadsföring. Gamification med sina belöningar skapar därmed en rolig aspekt vid dessa datainsamlingar, men bör balanseras till en sådan punkt där medarbetare inte tvingas eller tar över alltför mycket från den inre motivationen.

I 5.1.2.4 redovisades även att Vibee bör ha en transparent prissättning och direkta kommunikationskanaler med Vibee teamet på sina hemsida för att återspegla en icke "säljande" marknadsföring för att istället att ha en mer informativ och kundorienterad. Detta tillvägagångssätt anses bidra till att bevara Vibee's personlighets aspekt och värderingar, samtidigt stärker det kundernas förtroende för produktens värdeskapande. Denna typ av tillvägagångssätt är något de flesta konkurrenter inte har.

För att personligheten ska bli en differentieringspunkt för Vibee rekommenderas det att funktioner bör väljas ut och prioriteras baserat på två centrala frågor.

1. Bistår funktionen med något till plattformen som HR-personal eller chefer själv inte kan utföra bättre personligen?
2. Är funktionens tillvägagångssätt gynnande för alla aktörer i bolaget?

På detta vis kan Vibee sälla bort funktioner vilka inte bidrar till bevarandet av personligheten på plattformen. Till exempel så bör beröm inte förmedlas genom plattformen då det är något medarbetare kan få på ett mer personligt sätt genom interaktioner med chefer eller HR-personal. Dessutom är beröm och kritik aspekter med känslomässigt innehåll, vilket gör det bättre att förmedla dessa budskap genom direkta kommunikationskanaler (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

### 5.2.3 Slutlig rekommendation

Ifall dessa funktioner implementeras i Vibee bör plattformen kunna uppnå en nivå där de essentiella funktionerna är jämförbara med konkurrenterna. Samtidigt skulle Vibee skilja sig från sina konkurrenter genom sin gamification-aspekt, vilket skapar goda möjligheter att generera kundvärde tillsammans med fokuset på att bevara personligheten. På grund av den hårda konkurrensen inom engagemangplattformsegmentet är potentialen för att uppnå lönsamhet relativt måttlig och det är inte självklart om gamification-funktionen kan attrahera tillräckligt många nischade kunder för att vara ekonomiskt hållbar. Den tid, finansiering och antalet anställda ESSIQ i dagsläget lägger ner på Vibee anses inte vara tillräckligt för att vinna över kunder på den högt konkurrerande engagemangsmarknaden. Det låga pris per medarbetare Vibee skulle kunna ta betalt för plattformen samt den tuffa konkurrensen i att vinna över dessa kunder kräver en betydande ökning i investeringar och resurser för att plattformen ska ha en chans för att uppnå konkurrensfördelar.

Rekommendationen från studien är därmed att ifall ESSIQ inte anser det värt att delegera en stor del egna resurser i form av kapital, anställda och framför allt tid på ett projekt inom en väldigt konkurrenskraftig marknad, bör det övervägas att dela ägandet med en extern aktör villig att bidra med resurser. Förslagsvis skulle ESSIQ kunna samarbeta med entreprenörskolan på Chalmers där ett fulltids dedikerat lag skulle kunna ägnas åt Vibee. Att ha ett dedikerat fulltids team tillägnat Vibee i kombination med den snabba tillväxten inom engagemangplattformsegmentet, utgör en möjlighet att bemöta den hårda konkurrensen inom målgruppen samt öka chansen för att utveckla Vibe till en lönsam plattform utan att ESSIQ tar alltför hög risk.

## 6. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras projektet och undersökningens slutsats utifrån de ställda frågeställningarna. Vilken potentiell målgrupp kan få ut värde av att använda plattformen Vibee, hur ser Vibees möjligheter ut för att skapa kundvärde och om Vibee har potentialen för att bli en konkurrenskraftig aktör inom marknaden. Vidare diskuteras de avgörande kriterierna för att skapa och marknadsföra engagemangsplattformen samt förutsättningarna för marknadsens nuvarande och framtida situation.

### **Vilken potentiell målgrupp kan få ut värde av att använda plattformen Vibee?**

Analysen har visat att den mest lämpliga målgruppen för Vibee utgörs av små till medelstora företag med färre än 300 anställda. Dessa företag ska sträva efter att modernisera sina HR-system och förbättra sin arbetskultur. Företagen bör prioritera aktivt engagemang och anse välmåendet bland sina anställda att vara en konkurrensfördel för organisationen, där man genom Vibee-plattformen har ett verktyg för att jobba med detta. Företag bör dessutom värdera en deltagande arbetsmiljö och vilja vara personliga i sina HR-processer, dessa företag anses vara särskilt mottagliga för plattformen.

### **Hur ser Vibe's möjligheter ut för att skapa kundvärde?**

Plattformar likt Vibee har potential att generera betydande kundvärde genom att förbättra medarbetarnas välmående inom organisationerna. Detta blir alltmer avgörande för att behålla medarbetare, särskilt medarbetare från den yngre generationen. Utifrån intervjuer och marknadsanalysen är detta behov något HR-avdelningar efterlyser hjälp med. Respondenterna efterlyser verktyg kring välmående, behandling av enkäter och engagemang vilket alla är funktioner Vibee erbjuder, även om nivån av expertis varierar jämfört med konkurrenterna.

Differentieringen med gamification är en unik funktion vilket anses ha potentialen att fylla ett gap i marknaden där ett kundbehov inte fyllts ut helt. Däremot är graden av hur stark differentieringspunkt gamification kan bli tveksam. Vibee anses ha en speciellt god potential att leverera kundvärde till målgrupper med ett stort fokus på att bevara personligheten i sitt HR-arbete. Detta behov framkom tydligt från respondenterna och Vibee har möjligheten att utveckla en lämplig lösning för att tillgodose detta behov. Om Vibee balanserar den teknokratiska delen så att endast de funktioner HR-personal inte kan tillhandahålla själva på ett personligt sätt prioriteras, kan det resultera i att extra kundvärde upplevs för dessa kunder.

### **Har Vibee potentialen för att bli en konkurrenskraftig aktör inom marknaden?**

Vibee har potentialen att bli en konkurrenskraftig aktör genom sin horisontella differentiering med gamification och bevarandet av personlighet, vilket skapar konkurrensfördelar. För att kunna konkurrera med etablerade aktörer anses det dock nödvändigt att Vibee utvecklas vidare och kommer i nivå med konkurrenterna när det kommer till essentiella funktioner.

Marknaden är mycket konkurrensutsatt och för att lyckas måste ESSIQ noggrant överväga hur mycket tid, kapital och medarbetare de är villiga att investera i Vibee. Den nuvarande satsningen inom bolaget kan behöva utökas avsevärt för att nå en stark marknadsposition. En möjlig strategi kan vara att samarbeta med en extern aktör, vilket innebär att risken och

ägandet delas. Ett sådant tillvägagångssätt kan vara särskilt fördelaktigt eftersom det skulle möjliggöra att ett helt dedikerat team kan fokusera på vidareutvecklingen av plattformen.ai

## 7. REFERENSER

Absolute Reports. (2023). *Global Core HR Software Market Future Trend Insights*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.absolutereports.com/global-core-hr-software-market-26192732>

Acumen Research. (2024). *HR Software Market Size*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.acumenresearchandconsulting.com/press-releases/human-resources-software-market>

Alam, S. (2023, December 23-24). The Impact of Modern Technologies and HR Practices on Employee Retention: A Study on Apparel Firms in India. *2023 International Conference on Advanced Computing & Communication Technologies (ICACCTech)*. Banur, India. <https://doi.org/10.1109/ICACCTech61146.2023.00061>

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

Ansari, A., Modarress, B., & Ansari, A. (2022). Order Winners Criteria: A New Approach in Supplier Selection. *International Management Review*. 18(1), 67-75.

Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Meyer, B., & Mihaylov, E. (2021). Why Working from Home Will Stick. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w28731>

Brandenburger, A. M., & Harborne, W. S. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.columbia.edu/~hws7/VBBS.pdf>

Capterra. (u.å.). Om oss. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.capterra.se/company/about>

Christensen, J. O., Finne, L. B., Gardea, A. H., Nielsen, M. B., Sørensen, K., & Vleeshouwers, J. (2020). *The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review*. STAMI. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/2723779/Rapport-The-influence-of-digitalization-and-new-technologies-on-psychosocial-work-environment-and-employee-health.pdf?sequence=2>

Cogin, J. (2002). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*. 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>

Dagens Industri. (2020). *Hr-bolaget lyfts av pandemin – tar in 157 miljoner i jätterunda*. Hämtad (5 Maj 2024) från <https://www.di.se/digital/hr-bolaget-lyfts-av-pandemin-tar-in-157-miljoner-i-jatterunda/>

Data Bridge Market Research. (2022). *Global Core HR Software*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-core-hr-software-market>

Eletive. (u.å). *Compare us to Peakon*. Hämtad (8 Maj 2024) från <https://eletive.com/comparison/peakon/>

Fortune Business Insights. (2024). *Employee Engagement Software Market Size*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.fortunebusinessinsights.com/employee-engagement-software-market-107130>

Future Market Insights. (2022). *Employee Engagement Market*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.futuremarketinsights.com/reports/employee-engagement-market>

Ghemawat, P., & Rivkin, J. W. (2014). *Strategic reading: Competitive advantage*. Harvard Business School. <https://www.hbsp.harvard.edu/product/8105-PDF-ENG>

Global Market Insights. (2023). *Core HR Software Size*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.gminsights.com/industry-analysis/core-hr-software-market>

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

Gray, P. (2006). The only sustainable edge: Why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization. *Information systems management*. 23(1), 90-93.

Hawkins, J. (2019). *Customer relationship marketing: Relationships Build Business*. Scribl.

HiBob. (2022). *HiBob is Named to the 2022 Forbes Cloud 100*. Hämtad (20 Maj 2024) från <https://www.hibob.com/news/hibob-is-named-to-the-2022-forbes-cloud-100/>

HiBob. (2023). *HiBob Adds \$150M in New Round of Funding to Support Continued Expansion*. Hämtad (1 Maj 2024) från <https://www.hibob.com/news/mid-market-hr-tech-leader-hibob-adds-150m-in-new-round-of-funding-to-support-continued-expansion/>

Hjelström, T., Isaksson, A., & Nilsson, H. (2022). *Företagsvärdering med fundamental analys*. (2 uppl.). Studentlitteratur AB.

International Monetary Fund. (2024). *World Economic Outlook*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. (5 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Principles and Practice of Marketing* (9 uppl.). McGraw-Hill Education.
- KBV Research. (2023). *Global Core HR Software Market Size*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.kbvresearch.com/core-hr-software-market/>
- KBV Research. (2023). *Global Employee Engagement Software Market Size*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://www.kbvresearch.com/employee-engagement-software-market/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15 uppl.). Pearson Education, Inc.
- Kuratko, D. F., Holt, H. L., & Neubert, E. (2020). Blitzscaling: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 63(1), 109-119.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.10.002>
- Marketresearch.biz. (2023). *Employee Engagement Software Market*. Hämtad (7 Maj 2024) från <https://marketresearch.biz/report/employee-engagement-software-market/>
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7 uppl.). Wiley.
- Moon, K., Loyalka, P. K., Bergemann, P., & Cohen, J. (2020). The Hidden Cost of Worker Turnover: Attributing Product Reliability to the Turnover of Factory Workers. *Management Science*.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3568792>
- Mora Cortez, R., Højbjerg Clarke, A., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*. 126, 415-428  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070>
- O'Connell, M., & Kung, M.-C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*. 49(1). 14-19.
- Proctor, T. (2000). *Strategic Marketing: An introduction* (1st ed.). Taylor & Francis Ltd.
- Rapidus. (2021). *Eletive tar in elva miljoner*. Hämtad (5 Maj 2024) från <https://rapidus.se/2021/03/15/eletive-tar-in-elva-miljoner/>
- Ralston, D. A., & Egri, C. P. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organisation Science*. 15(2). 210-220.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. 57(2). 81-93.

Rosario, A. B., & Casaca, J. A. (2023). Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*. 39(169), 516-532.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6218>

Ruth, M. (2022). Customer Satisfaction. *Salem Press Encyclopedia*.

Shao, X.-F. (2015). Product differentiation design under sequential consumer choice process. *International Journal of Production Research*. 53(8), 2342–2364.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.951091>

Stuart Jr, H. W. (2016). *The profitability test. Does your strategy make sense?* The MIT Press.

<https://mitpress.mit.edu/9780262529402/the-profitability-test/>

Svenskt Näringsliv. (2016). *Företagen och digitaliseringen - om samhällsekonomiska effekter, kompetensförsörjning och nya regler för handel och personuppgiftsskydd*.

[https://www.svensknaringsliv.se/bilder\\_och\\_dokument/mi6pm3\\_foretagen-o-digitaliseringen.pdf\\_1007110.html/Fretagen+o+digitaliseringen.pdf](https://www.svensknaringsliv.se/bilder_och_dokument/mi6pm3_foretagen-o-digitaliseringen.pdf_1007110.html/Fretagen+o+digitaliseringen.pdf)

Verified Market Research. (2024). *HR Market Size and Forecast*. Hämtad (7 Maj 2024) från

<https://www.verifiedmarketresearch.com/product/hr-software-market/>

Weinstein, A. (2014). Target market selection in B2B technology markets. *Journal of Marketing Analytics*. 2(1), 59-69-69.

<https://doi.org/10.1057/jma.2014.6>

Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. McGraw-Hill Education.

Workday. (2020). *The Total Economic Impact of Peakon*.

[https://forms.workday.com/content/dam/web/en-us/documents/ebooks/peakon\\_forrester\\_tei-2.pdf](https://forms.workday.com/content/dam/web/en-us/documents/ebooks/peakon_forrester_tei-2.pdf)

Workday. (2021). *Workday Completes Acquisition of Peakon*. Hämtad (7 Maj 2024) från

<https://en-gb.newsroom.workday.com/Workday-Completes-Acquisition-of-Peakon>

Workday. (2022). *Workday Announces Fiscal 2022 Fourth Quarter and Full Year Financial Results*. Hämtad (20 Maj 2024) från

<https://investor.workday.com/2022-02-28-Workday-Announces-Fiscal-2022-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Financial-Results>

Workday. (2024). *Workday Announces Fiscal 2024 Fourth Quarter and Full Year Financial Results*. Hämtad (8 Maj 2024) från

<https://newsroom.workday.com/2024-02-26-Workday-Announces-Fiscal-2024-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Financial-Results>

Zoom. (2023). *Putting people at the heart of hybrid work: Zoom to acquire Workvivo to bolster employee experience offering*. Hämtad (7 Maj 2024) från

<https://news.zoom.us/workvivo-acquisition/>

## 8. BILAGOR

Nedan presenteras relevanta bilagor använda i rapporten

### Bilaga 1 - Frågor ställda under intervjun

#### FRÅGOR

##### GENERELLA

- **Vem är du?** Innan vi börjar med frågorna så berätta gärna lite om vem du är och vad du gör i just din roll?

##### PLATTFORMS RELATERADE

- **Hur använder ni HR-platfomer idag:** Använder ni idag av något HR-verktyg/plattform i ert arbete och isåfall vad är det ni framförallt får ut av den.
- **Engagemang:** Verktögen ni jobbar med idag används för att skapa socialt engagemang bland era anställda? Eller gör ni det på ett annat sätt.
- **Insamling av data:** Samlar ni in data idag för att analysera välbefinnandet hos eran personal och i så fall hur gör ni detta och hur ofta.
- **Svårigheter:** Har ni några svårigheter med datan ni får in och hur visualiserar ni datan. Känner ni att det finns något som saknas i ert HR-arbete eller något som kan förbättras?.
- **Viktigt:** Vad är det viktigaste för er att känna till om de anställda?
- **Utvärdera:** Hur använder ni er av datan ni samlat in? Kanske har ni ett exempel på när ni använt HR-plattformen och datan för att genomföra förändring.
- **Plattform:** Hade det varit intressant att använda sig av en plattform som underlättar arbetet med **engagemang, insamling av data och visualisering** på en kontinuerlig basis? Till exempel ESSIQ innan dom implementera Vibee gjorde bara årsvisa enkäter på hur personalen mår, oftast efter nyårfesten så resultat vilket kanske inte visar.

##### SPECIFIKT FÖR VIBEE.

- **Funktionalitet:** En plattform som Vibee är ju inte en plattform ämnad att utföra de vanliga HR uppgifterna som lön, frågor osv. Frågan är då, hade det gått bra att använda en sådan typ av plattform vid sidan för att enbart samla in data och visualisera den om anställdas välmående samt bidra till att engagera dem i events, sociala engagemang och fysiska aktiviteter?
- **Gamification:** Vibee är utformad för att belöna aktivt deltagande och engagemang från anställda, eftersom det ibland kan va rätt tråkigt att svara enkäter osv. I detta fall kan man samla ett visst antal poäng genom ett antal aktiviteter som sedan kan inlösas mot gåvor, en donationskassa, gratis lunch eller liknande. Hur ser ni på en sådan funktion?

# Bilaga 2 - Planeringsrapport

FAS	DETALJER	Q1									Q2													
		JAN			FEB			MAR			APR			MAY			JUN							
PROJEKT VECKA:		22	25	30	6	13	16	21	29	7	11	15	24	4	11	19	24	30	2	10	15	24	29	3
1	<b>Seminarium 1</b> - Inledning / Problem / Bakgrund - Syfte / Avgränsningar / Teori / Metod - Seminarium #1	■	■	■																				P R O J E K T  S L U T
2	<b>Seminarium 2</b> - Metod - Datainsamling - Empiri Start - Seminarium #2				■	■	■	■	■															
3	<b>Seminarium 3</b> - Enkäter - Intervjuer - Observation - Empiri avslut - Seminarium #3									■	■	■	■	■	■	■	■	■						
4	<b>Seminarium 4</b> - Analys - Slutsats - Formalia - Seminarium #4																		■	■	■	■	■	
5	<b>Projekt avslutas</b> - Slutpresentation - Inlämning + Seminarium #5 - Opponering																							

# Var med och bidra till vårt ex-jobb & framtidens HR plattform **Vibee**



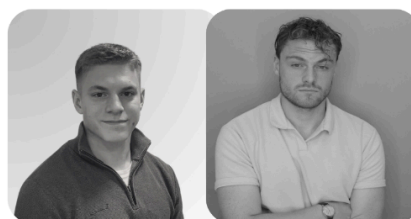
**Hej! Låt oss berätta lite om syftet bakom vår undersökning!**

**Syftet är att se hur ni jobbar med HR idag inom:**

- Socialt engagemang.
- Insamling av data.
- Utvärdering av data.
- Visualisering av data.

**Vilka är vi?**

Vi är Philip Josefsson och Robert McDermott från Chalmers där vi under vårt sista år skriver vårt ex-jobb med ESSIQ som utvecklar Vibee.



**Varför dig?**

För att ta fram en plattform som skapar ett riktigt relevant och bra värde för HR-avdelningar att lättare skapa bättre välmående, engagemang och en mer trivsamt arbetsplats för anställda behöver vi dina insikter.

**Ett kort möte:**

- Cirka 30-60 minuter. På plats, digitalt eller telefon.
- Mötet kommer att spelas in. Efter mötet är det bara vi som ser inspelningen för att spara det skriftligt till vårt arbete och sedan raderas.
- Dina tankar och åsikter blir anonyma.

**Frågor?**

Maila oss gärna på [phijose@chalmers.se](mailto:phijose@chalmers.se) eller [robertmc@chalmers.se](mailto:robertmc@chalmers.se)

**CHALMERS** **Vibee** **ESSIQ**



INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION  
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2024  
[www.chalmers.se](http://www.chalmers.se)



**CHALMERS**