

# CHALMERS



## Affärsmodeller i nya teknikbaserade företag

- En kvalitativ flerfallsstudie

---

## Business models in new technology-based firms

- A qualitative multiple case study

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

MARCUS BEXELL

LINUS FRANSSON

LINUS HAGBERG

KARL LENNARTSSON

PIOTRI SKUPNIEWICZ NETO

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

*Avdelningen för Operations Management*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2015

Kandidatarbete TEKX04-15-72



## Förord

Detta kandidatarbete skrevs under våren 2015 för avdelningen för Operations Management på Chalmers tekniska högskola. Författarna bestod av fem studenter som läste tredje året på civilingenjörsprogrammen Industriell Ekonomi och Maskinteknik.

Studien är en del av ett större forskningsprojekt som drivs av avdelningen för Operations Management och som finansieras av Ekon. dr Peter Wallenbergs stiftelse för Ekonomi och Teknik. Forskningsprojektets syfte är att studera och analysera sambandet mellan nya teknikbaserade företags initiala affärsmodeller och företagets senare förmåga till tillväxt och lönsamhet.

Vi i kandidatgruppen vill rikta ett stort tack till handledarna Anders Isaksson, Hans Löfsten och Hanna Rydehell för all hjälp och vägledning under projektets gång.

Slutligen vill kandidatgruppen tacka alla företag som har medverkat i studien för att de tagit sig tid och hjälpt till med vårt projekt.

# Sammandrag

## Problem

Affärsmodell har blivit ett allt mer använt begrepp, men i litteraturen är det alltså oklart hur det ska definieras och tolkas. Det finns en koppling mellan affärsmodeller och teknisk innovation, då lyckad kommersialisering av teknik ofta kräver förändringar av affärsmodellen. Beslut som tas tidigt i ett företags utveckling kan ha avgörande påverkan på företagets framtida förmåga till lönsamhet och överlevnad. Det är därför av intresse att studera hur nystartade teknikbaserade företag tolkar och praktiskt arbetar med affärsmodeller.

## Syfte

Syftet med rapporten är att beskriva och analysera affärsmodellens roll i nya teknikbaserade företag.

## Teoretiskt ramverk

Vissa gemensamma drag kan ses i litteraturen rörande affärsmodellens definition. Tydligt är att definitionerna brukar centreras kring begreppet värde, och hur företaget skapar, levererar och fångar värde. Tre affärsmodellramverk beskrivs och jämförs i studien. Till stor del tar dessa upp samma grundläggande element som byggstenar till affärsmodellen, men vissa mindre skillnader kan ses, bland annat i hur ramverken behandlar konkurrenssituationen på marknaden.

## Metod

En kvalitativ flerfallsstudie genomfördes, där nio nystartade IT-företag intervjuades. Primärdata samlades in genom semi-strukturerade intervjuer och sekundärdata genom en litteraturstudie. Insamlad data analyserades tematiskt utifrån studiens frågeställningar.

## Resultat och implikationer

Det finns stor spridning i hur de intervjuade företagen definierar begreppet affärsmodell. En tendens som går att se är dock att flera företag förväxlar affärsmodellen med intäktsmodellen. Det är till följd av detta viktigt att först skapa en gemensam bild över vad begreppet innebär, när diskussioner kring ett företags affärsmodell hålls.

Alla företag i studien med anknytning till en inkubator/teknikpark har arbetat med affärsmodellramverk. Litteraturen pekar på fördelar med att använda denna typ av verktyg kontinuerligt, vilket dessa företag i liten utsträckning gör. Här finns utrymme för förbättring.

De intervjuade företagen värdesätter generellt de element i affärsmodellen som kan kopplas till värdeskapande högre än de element som kan kopplas till värdelevererande och värdefångande. I framtida studier vore det intressant att undersöka om detta förhållande förändras i takt med att företagen utvecklas.

**Nyckelord:** affärsmodell, affärsmodellramverk, strategi, värdeskapande, värdelevererande, värdefångande, nya teknikbaserade företag

# Abstract

## Problem

Business model has become an increasingly used term. Still, there is no uniform definition of the term in the literature. Business models and technology innovation are coupled by the fact that a successful commercialization of technology often requires adjustments in a company's business model. Early decisions in the development of a company may have great impact on the company's future existence and success. Therefore, it is of interest to study new technology-based firms' view on business models and how they are implemented.

## Aim

The aim of the study is to describe and analyze the role of the business model in new technology-based firms.

## Theoretical Framework

Although lacking a unanimous definition, there are common factors in the different definitions of a business model. One distinct factor is the focus on the term value, and the way companies create, capture and deliver value. The study covers three business model frameworks. There are minor differences in some aspects, such as how the frameworks manage competition, but the fundamental elements are similar.

## Method

Nine IT startup companies were interviewed in a qualitative, multiple case study. Primary data was collected in semi-structured interviews and secondary data through a literature review. Collected data was thematically analyzed based on the research questions.

## Results and Implications

The companies' definitions of a business model vary. Some of the companies tend to confuse the business model with the revenue model. Due to this confusion, it is important to establish a mutual understanding of what a business model constitutes before discussions on the subject are being held.

The companies linked to an incubator/science park have all applied business model frameworks. The literature states that continuously using these frameworks is beneficial, which few of the studied companies do. Improvements of this regard should be considered.

In general, the interviewed companies value the elements related to value creation higher than the elements related to value delivery and value capture. In future studies, it is of interest to examine if this relationship changes as the companies develop.

**Keywords:** business model, business model framework, strategy, value creation, value delivery, value capture, new technology-based firms

# Ordlista

**Affärsmodell** - Den i studien använda definition lyder: En affärsmodell beskriver logiken bakom hur företaget, genom att länka den interna miljön med den externa, skapar, levererar och fångar värde.

**Affärsmodellselement** - De byggstenar som affärsmodellen byggs upp av.

**Affärsmodellensramverk** - En beskrivning av de olika element en affärsmodell byggs upp av och hur dessa element förhåller sig till varandra.

**App** – Ett tillämpningsprogram för mobila enheter som smartmobiler och surfplattor.

**B2B** - Från engelskans “Business to Business”. Försäljning sker från företag till företag.

**B2C** - Från engelskans “Business to Customer”. Försäljning sker från företag till privatperson.

**Inkubator/Teknikpark** - Organisation med syfte att främja och underlätta nystartade företags väg till tillväxt och lönsamhet genom att tillhandahålla resurser, exempelvis inom affärsrådgivning.

**Intäktmodell** - Den del av ett företags affärsmodell som beskriver hur intäkter ska genereras.

**Teknikbaserat företag** - Företag i vilket det tekniska kunnandet i företagets produkter eller det tekniska kunnandet företag besitter, är av avgörande betydelse för företagets konkurrenskraft på marknaden.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Ämnesbakgrund .....	1
1.2 Problembakgrund .....	3
1.3 Syfte och frågeställningar.....	4
1.4 Avgränsningar .....	5
1.5 Disposition .....	5
<b>2. Teoretiskt ramverk</b> .....	6
2.1 Vad är en affärsmodell? .....	6
2.2 Förhållandet mellan affärsmodell och strategi .....	8
2.3 Förhållande mellan affärsmodell och teknisk innovation .....	10
2.4 Hållbara affärsmodeller.....	12
2.5 Affärsmodellensramverk.....	16
2.5.1 Business Model Canvas .....	16
2.5.2 Four-Box Business Model Framework .....	19
2.5.3 The Entrepreneur's Business Model .....	21
2.5.4 Diskussion kring affärsmodellensramverken.....	23
2.5.5 Summering av affärsmodellensramverken.....	24
<b>3. Metod</b> .....	25
3.1 Forskningsstrategi och forskningssynsätt.....	25
3.2 Studiens design.....	25
3.3 Insamling av sekundärdata - Litteraturstudie .....	26
3.3.1 Urval - Litteratur .....	26
3.4 Insamling av primärdata - Intervju.....	26
3.4.1 Intervjuobjekt - Nya teknikbaserade företag.....	26
3.4.2 Urval - Intervju.....	27
3.4.3 Utformning av intervjuguide .....	30
3.4.4 Genomförande av intervju.....	30
3.5 Analys och bearbetning av data .....	31
3.6 Kvalitet i studien .....	32
3.7 Metodkritik.....	33
<b>4. Resultat och analys</b> .....	34
4.1 Hur företagen tolkar begreppet affärsmodell .....	34

4.1.1 Diskussion kring företagets tolkning av begreppet affärsmodell .....	36
4.2 Företagens prioriteringar av affärsmodellselementen .....	37
4.2.1 Diskussion kring företagets prioriteringar .....	42
4.3 Faktorer som påverkar affärsmodellens utformning .....	43
4.3.1 Produkt .....	43
4.3.2 Konkurrenssituation .....	44
4.3.3 Hållbar utveckling .....	46
4.3.4 Diskussion kring faktorer som påverkar affärsmodellens utformning .....	47
<b>5. Slutsats</b> .....	49
5.1 Förslag till fortsatt forskning.....	50
<b>Käll- och litteraturförteckning</b> .....	51
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide</b> .....	i



# 1. Inledning

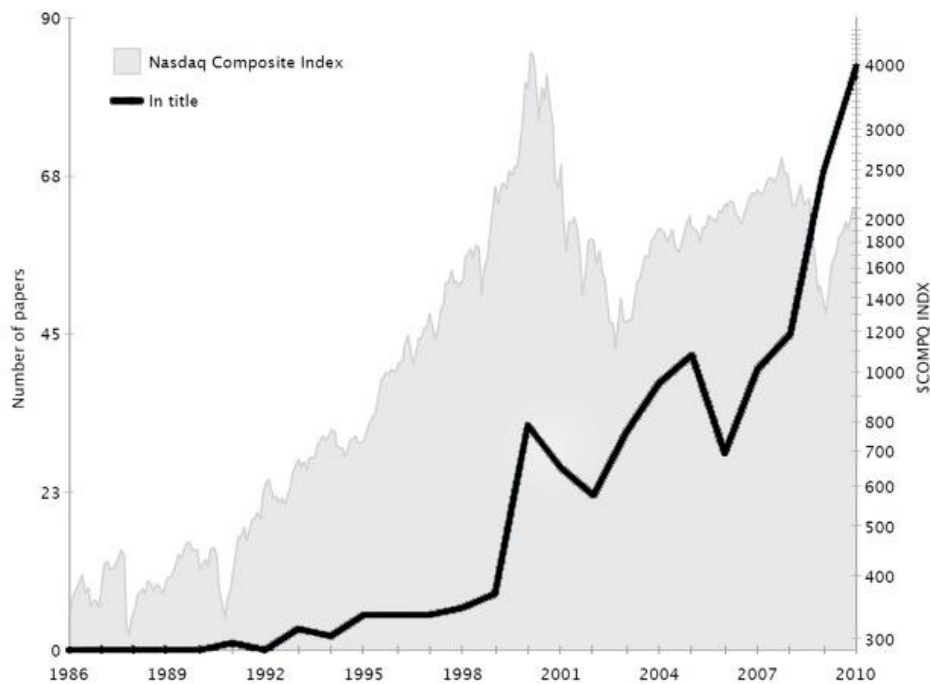
*Affärsmodell har under de senaste decennierna blivit ett alltmer använt begrepp, men det är alltjämt oklart hur det ska definieras och tolkas. Följande kapitel inleds med en presentation av det valda ämnesområdet, var dess historia och mer aktuella problemområden inom forskningsfältet lyfts fram. Därefter följer en redogörelse av studiens syfte och frågeställningar, avgränsningar samt disposition.*

## 1.1 Ämnesbakgrund

Termen affärsmodell användes för första gången i en akademisk artikel från år 1957 (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Artikeln behandlar hur lärare i utbildningssyfte kan skapa ett spel som visualiserar olika aspekter av samspelet mellan ekonomi och industri och termen används endast en gång: *”And many more problems arise to plague us in the construction of these business models than ever confronted an engineer”* (Bellman, Clark, Malcom, Craft & Ricciardi, 1957, s. 474). DaSilva och Trkman (2014) menar att termen i detta sammanhang används för att beskriva en simulering av verkligheten i modellform.

Den första akademiska artikeln med termen affärsmodell i sin titel publicerades år 1960 (Osterwalder et al., 2005). Artikeln ifrågasätter hur affärsstuderande collegestudenter utbildas och behandlar hur lärare introducerar ny teknik i utbildning (Jones, 1960). Den enda gången affärsmodeller nämns i artikeln är dock i titeln: *”Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis”*. I detta fall ser DaSilva och Trkman (2014) termen affärsmodell som något som används för att symbolisera att en förenkling av verkligheten har använts.

Först under 90-talet började användningen av begreppet affärsmodell att öka och under andra halvan av 90-talet exploderade begreppets popularitet. Detta kan ses i genomförda studier som mätt hur antalet publicerade artiklar med termen affärsmodell i titel, abstract eller löpande text har förändrats över tid (Ghaziani & Ventresca, 2005; Norris & Oppenheimer, 2007; Osterwalder et al., 2005; Zott, Amit & Massa, 2011). Norris & Oppenheimer (2007) jämför även ökningen av begreppets popularitet under andra halvan av 90-talet med utvecklingen för det IT-tunga Nasdaq-börsindexet i USA. Som kan ses i Figur 1, är korrelationen mellan dessa faktorer stark under åren kring millennieskiftet.



**Figur 1.** Antalet artiklar med termen affärsmodell i titeln från tidskrifter som indexerats i Web of Science, i jämförelse med utvecklingen för det amerikanska Nasdaq-indexet. Figur från Norris och Oppenheimer (2007).

Under åren kring millennieskiftet, då användandet av begreppet affärsmodell starkt ökade, användes det ofta i sammanhang med internet, e-handel och de nya möjligheter internet erbjöd företag (Osterwalder et al., 2005). Denna koppling mellan affärsmodeller och informationsteknologi antas, enligt Osterwalder et al., till viss del kunna förklaras genom transaktionskostnadsekonomiska modeller. Den kraftiga utbyggnaden av internet, bandbredd och de kommunikationsmöjligheter denna utveckling medförde, underlättade för företag att arbeta i större värdenätverk i samarbete med andra företag och andra typer av partners, eftersom koordinations-, sammankopplings- och transaktionskostnaderna minskade. Denna utveckling ledde till att det enskilda företags gränser blev mindre tydliga, vilket ökade behovet av en analysenhet med ett större omfång än det enskilda företaget och detta banade väg för affärsmodellen (Osterwalder et al., 2005).

Teece (2010) pekar även på att IT-utvecklingen, tillsammans med öppnare handelsavtal, ledde till att företag tvingades bli mer kundfokuserade eftersom kundens valmöjligheter ökade samtidigt som det blev lättare att samla in data angående kundernas behov och önskemål. Internetföretagen tvingades också lägga större vikt vid hur kunder skulle kunna övertygas att betala för internetjänster som förväntades vara gratis. För att få samman dessa faktorer krävdes en välutvecklad affärsmodell (Teece, 2010).

Den ökade användningen av begreppet affärsmodell under dessa år kan dock inte enbart förklaras rationellt. Runt millennieskiftet, när IT-bubblan var som störst, blev affärsmodellen ett ofta ganska tomt slagord för både företagare och forskare (DaSilva & Trkman, 2014). Affärsmodellsterminologi användes för att gömma annars uppenbara brister i strategi och intäktsmodell hos företag vars aktiekurser snabbt steg trots låg eller icke existerande lönsamhet.

Som kan ses i Figur 1 minskade användningen av begreppet affärsmodell i akademisk litteratur efter IT-kraschen. Detta visade sig dock endast vara en tillfällig nedgång och därefter har utvecklingen fortsatt i samma takt som innan IT-kraschen (Zott et al., 2011). Till skillnad från tidigare, då fokus främst har legat på IT-företag, ligger fokus nu inte på en specifik bransch utan på alla typer av företag (DaSilva & Trkman, 2014). De förändringar som har diskuterats ovan fick snabbast genomslag hos IT-företag, men i ett längre perspektiv har även andra typer av företag påverkats på liknande sätt. Begreppet affärsmodell har även under senare år fått visst genomslag utanför företagsvärlden och bland annat Al-Queda och politiska partier har diskuterats utifrån ett affärsmodellsperspektiv (DaSilva & Trkman, 2014).

## 1.2 Problembakgrund

Det finns en koppling mellan affärsmodell och teknologi. Chesbrough och Rosenbloom (2002) visade hur företag, med hjälp av en effektiv affärsmodell, kan lyckas kommersialisera teknologi som tidigare förkastats av andra företag. Deras studie tyder även på att företagsstrukturer som lägger större vikt vid att skapa och förstå affärsmodellen blir mer framgångsrika än de företagsstrukturer som inte fokuserar på denna aspekt. Även Teece (2010) menar att ny innovativ teknik inte garanterar affärsmässig framgång, utan att den måste kompletteras med en fungerande affärsmodell för att få genomslag. Chesbrough (2010) menar dessutom att samma teknologi som förs till marknaden genom två olika affärsmodeller kan ge två vitt skilda ekonomiska resultat.

År 2013 startades 69 242 företag i Sverige (Tillväxtanalys, 2015) och många av dessa företag är teknikbaserade. Över hälften av alla europeiska företag som startades år 2007 hade försvunnit från marknaden fem år senare (Eurostat, 2015), vilket pekar på att beslut som tas i ett tidigt skede rörande ett företags struktur har stor påverkan på företagets fortsatta utveckling. Utifrån detta bör studier kring vilken inverkan nystartade teknikbaserade företags initiala arbete med affärsmodeller har på företagets framtida överlevnad, tillväxt och lönsamhet vara av intresse. Aktörer som kan ha nytta av denna typ av studier är entreprenörer, inkubatorer och finansörer som arbetar med att omvandla entreprenörers idéer till robusta och framgångsrika företag. Innan denna typ av mer specifika studier, som länkar initial affärsmodell till framtida utveckling, kan genomföras, krävs dock mer grundläggande forskning kring hur nystartade teknikbaserade företag tolkar begreppet affärsmodell och praktiskt arbetar med sin affärsmodell.

Trots konsensus kring affärsmodellens vikt och trots att ett stort antal studier och artiklar har publicerats på området sedan 90-talet, är forskare fortfarande inte överens om hur begreppet affärsmodell ska definieras (Zott et al., 2011). En av de mer kända definitionerna kommer från Osterwalder och Pigneur (2009) och lyder: ”*A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value*” (s. 14). Det är heller inte självklart hur affärsmodellen ska relateras till andra företagsekonomiska begrepp. Bland annat skillnaden mellan affärsmodell och strategi, och hur dessa funktioner påverkar varandra, är otydlig i litteraturen (Onetti, Zucchella, Jones & McDougall-Covin, 2012).

För att underlätta skapandet av framgångsrika affärsmodeller finns i dagsläget olika ramverk som kan användas. Affärsmodellramverken beskriver de olika elementen i en affärsmodell

byggs upp av, exempelvis företagets värdeerbjudande och kundrelationer, och hur dessa element förhåller sig till varandra (Chesbrough, 2010). Till följd av att ingen entydig definition av begreppet affärsmodell finns, skiljer sig dessa ramverk åt i fråga om vilka element de innehåller och hur sammankopplingen mellan elementen ser ut.

I företagets omgivning finns faktorer som, trots att de inte uttryckligen ingår som ett element i affärsmodellen, fortfarande kan påverka hur företagets affärsmodell utformas. Ett exempel på en annan faktor är den konkurrenssituation som företaget verkar i. En annan faktor är det ökade intresset i samhället för hållbar utveckling. Den senare faktorn har gjort att större krav ställs på företag, men har även skapat förutsättningar för differentiering genom ökat hållbart ansvar (Boons, Montalva, Quist & Wagner, 2013). Hållbara affärsmodeller är ett än mindre belyst område än affärsmodeller i allmänhet, men i grunden kan en hållbar affärsmodell sägas handla om att förena och skapa synergieffekter mellan de tre ofta använda dimensionerna av hållbar utveckling: ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet (Bocken, Short, Rana & Evans, 2013-a). De nordiska länderna ligger långt fram i termer av hållbar utveckling (Birkin, Polesie & Lewis, 2009), men i vilken utsträckning nystartade företags affärsmodeller påverkas av denna faktor är oklart.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med rapporten är att beskriva och analysera affärsmodellens roll i nya teknikbaserade företag.

För att uppnå syftet har följande tre frågeställningar formulerats:

1. *Hur tolkar nystartade teknikbaserade företag begreppet affärsmodell?*

Inom forskningen saknas konsensus kring vad en affärsmodell är och hur affärsmodellen särskiljs från strategi, och det är med hänsyn till detta intressant att undersöka om denna åsiktsdiskrepans även finns hos företag i praktiken.

2. *Vilka element i affärsmodellen upplever nystartade teknikbaserade företag som mest centrala?*

Det finns idag affärsmodellensramverk som företag kan använda för att utveckla sin affärsmodell. Dessa ramverk innehåller olika element som avser att beskriva olika delar av företagets affärsverksamhet. Elementen hos de olika ramverken kan skilja sig åt, likaså vilka element som i respektive ramverk anses som viktigast. Det är därför intressant att undersöka vilka element företag i praktiken upplever som mest centrala och hur företagen arbetar med dessa element.

3. *På vilket sätt har olika faktorer påverkat nystartade teknikbaserade företags utformning av affärsmodeller?*

En bra idé resulterar inte nödvändigtvis i en framgångsrik verksamhet. En entreprenör med en idé måste kunna hantera olika typer av faktorer vid utformning av affärsmodellen. Entreprenörens förståelse för dessa faktorer och hur de sätter ramarna för affärsmodellens utformning, kan hjälpa denne att gå från idé till bärkraftig affärsmodell. Ett exempel på en

sådan faktor är det ökade intresset i samhället för hållbar utveckling och de krav denna utveckling ställer på företag.

## **1.4 Avgränsningar**

Till följd av studiens tidsmässiga och ekonomiska begränsningar har endast företag från Västra Götalands- och Hallandsregionen studerats.

## **1.5 Disposition**

I kapitel 2, det teoretiska ramverket, redovisas resultatet av den litteraturstudie som genomförts inom ramarna för studien. Bland annat behandlas vad en affärsmodell är, hur affärsmodellen kan särskiljas från strategi och olika former av affärsmodellsramverk. Kapitel 3, metod, redogör för valen kring hur studien har genomförts och hur dessa val motiveras. I metodkapitlet diskuteras även den intervjuguide som har använts i studien. Kapitel 4 redogör för studiens resultat och innehåller även analys samt diskussion av resultatet. Detta kapitel är ordnat i underavsnitt efter studiens frågeställningar. Slutligen, i kapitel 5, redogörs för de slutsatser som kan dras av studien och betydelsen dessa slutsatser har. Dessutom ges förslag på fortsatt forskning inom området. I rapportens bilaga medföljer den intervjuguide som har använts i studien.

## 2. Teoretiskt ramverk

*Detta kapitel inleds med ett avsnitt om hur affärsmodellen definieras i vetenskaplig litteratur. Trots att det finns många vitt skilda perspektiv i frågan, kan vissa gemensamma drag identifieras. Bland annat brukar definitionen centreras kring företagets värdeskapande. Till följd av att begreppet affärsmodell är diffust blir även gränsdragningen mot andra företagsekonomiska begrepp, som strategi, vag. Denna problematiska gränsdragning berörs därefter i följande avsnitt. Efter detta följer ett avsnitt rörande kopplingen mellan affärsmodell och teknisk innovation. Ny teknik kräver ofta innovation även inom affärsmodellområdet för att nå framgång på marknaden. Sedan kommer ett avsnitt om hållbara affärsmodeller som berör hur affärsmodeller, som kombinerar skapande av ekonomiskt värde med skapande av socialt och ekologiskt värde, kan utformas. Det teoretiska ramverket avslutas med en redogörelse för tre affärsmodellramverk, som kan användas för att underlätta arbetet med att ta fram affärsmodeller. De tre ramverken beskrivs separat för att därefter jämföras och diskuteras.*

### 2.1 Vad är en affärsmodell?

Affärsmodeller är viktiga, eftersom en teknologi som tas till marknaden genom två olika affärsmodeller kan ge två skilda resultat (Chesbrough, 2010). Alla företag har dessutom en affärsmodell, även om det varierar hur uttalad och genomarbetad den är (Teece, 2010). Trots detta finns ingen vedertagen definition för vad en affärsmodell faktiskt är eller vilka element den utgörs av. I artiklar använder författarna ofta egna definitioner som passar deras egna syften, och i en stor andel av de artiklar som behandlar begreppet definieras det överhuvudtaget inte (Zott et al., 2011).

Osterwalder et al. (2005) söker innebörden av engelskans *business model* i betydelsen av de enskilda orden *business* och *model*. Model definieras som ”*a simplified description and representation of a complex entity or process*” (s. 2) medan business definieras som “*the activity of providing goods and services involving financial, commercial and industrial aspects*” (s. 2). Utifrån dessa definitioner härleder Osterwalder affärsmodellen som ett konceptuellt verktyg för att beskriva ett företags affärslogik. Här finns en skiljelinje i hur begreppet affärsmodell används. Vissa författare använder begreppet för att uttryckligen beskriva hur ett företag gör affärer samtidigt som andra, däribland Osterwalder, ser affärsmodellen som en konceptualisering som minskar komplexiteten i syfte att göra logiken mer framträdande (Osterwalder et al., 2005).

Margretta (2002) framställer affärsmodellen som en historia som beskriver hur ett företag fungerar. Historian ska besvara frågor kring vem som är kunden, vad kunden värdesätter och hur den underliggande ekonomiska logiken ser ut, det vill säga hur företaget ska kunna tjäna pengar på att leverera det som kunden värdesätter. På samma sätt som alla nya historier kan ses som variationer på äldre universella verk, menar Margretta att alla nya affärsmodeller kan betraktas som variationer på den generella grundläggande värdekedjan som finns i alla företag. Margretta menar vidare att det finns två huvudsakliga anledningar till att en affärsmodell misslyckas. Den första anledningen utgörs av att historien är dålig och ologiskt

skriven samt att företaget misslyckas med att identifiera kundgrupper och vad dessa värdesätter. Den andra anledningen innebär att den underliggande ekonomiska logiken inte fungerar och företaget misslyckas med att göra affärsmodellen lönsam.

Litteraturen kring affärsmodeller har utvecklats isolerat inom flera områden samtidigt (Zott et al., 2011). Zott et al. beskriver dessa isolerade områden som silos, inom vilka begreppet affärsmodell till viss del studeras utifrån skilda förutsättningar, perspektiv och frågeställningar. Trots denna diskrepans finner Zott et al. vissa gemensamma drag i litteraturen. Ett sådant gemensamt drag är att affärsmodeller visserligen sätter det enskilda företaget i fokus, men samtidigt har ett större perspektiv och studerar företags roll i värdenätverket samt hur den interna miljön i företaget länkas samman med företags externa miljö. Dessutom är många affärsmodellsdefinitioner centrerade kring begreppet värde. Ofta används tre former av värde: värdeskapande, värdelevererande och värdefångande. Värdeskapande handlar om att utreda vad kunden efterfrågar och om att skapa en produkt eller tjänst som möter efterfrågan. Värdelevererande handlar om att leverera denna produkt eller tjänst till kunden och värdefångande handlar om hur företaget erhåller värde, huvudsakligen ekonomiskt, genom transaktionen. Tidigare fokuserade affärsmodellslitteraturen på att fånga värde, medan fokus nu i större utsträckning ligger på värdeskapandet (Zott et al., 2011).

Teece (2010) fokuserar på dessa tre former av värde och menar att en affärsmodell ”*defines how the enterprise creates and delivers value to customers, and then converts payments received to profits*” (s. 173). Osterwalders och Pigneurs (2009) definition är inne på samma spår: ”*A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value*” (s. 14). I vissa fall utelämnas värdelevererande, och ses istället som en del av värdeskapandet. Exempelvis menar Chesbrough (2006) att: ”*At its heart, a business model performs two important functions: value creation and value capture*” (s. 106).

I rapporten kommer följande definition att användas:

*En affärsmodell beskriver logiken bakom hur företaget, genom att länka samman den interna miljön med den externa, skapar, levererar och fångar värde.*

Definitionen tar hänsyn till de gemensamma drag Zott et al. (2011) redovisat från litteraturen och ligger nära Osterwalders definition, vilken förmodligen är den mest välkända. Ordet logik används för att poängtera att affärsmodellen bör ses som en konceptuell bild, och inte som en direkt beskrivning.

Al-Debei och Avison (2010) ställer upp tre möjliga anledningar till att begreppet affärsmodell är vagt definierat. För det första är begreppet och dess associerade forskningsfält fortfarande relativt unga och det tar tid för konvergens att inträda. För det andra studeras begreppet, precis som Zott et al. (2011) är inne på ovan, inom skilda områden som e-handel, informationssystem, strategi och teknologimanagement. Slutligen är även många av de branscher inom vilka affärsmodeller huvudsakligen studeras unga, exempelvis telekomindustrin och e-handel.

Begreppet affärsmodell kan angripas utifrån olika abstraktionsnivåer (Osterwalder et al., 2005). På den lägsta abstraktionsnivån återfinns specifika företags affärsmodell, exempelvis datortillverkaren Dells eller IT-företaget Amazons affärsmodell. Genom att öka abstraktionsnivån kan mer allmänna typaffärsmodeller beskrivas, vilka var och en kan användas för att beskriva ett set av olika företags affärslogik, med gemensamma drag. Exempel på detta är freemiummodellen (sammanslagning av engelskans *free* och *premium*), där en bastjänst erbjuds till rabatterat pris, ofta gratis eller reklamfinansierat, för ett mer priskänsligt segment medan en utökad tjänst erbjuds till ett mindre priskänsligt segment till ett premiumpris (Wilson, 2006). En ytterligare ökad abstraktionsnivå leder till affärsmodellens ramarverk som beskriver de olika elementen i en affärsmodell byggs upp av, exempel på sådana element kan vara företagets värdeerbjudande eller företagets kanaler som används för att nå kunder. På den högsta abstraktionsnivån kan själva definitionen av vad en affärsmodell är, sägas finnas.

## 2.2 Förhållandet mellan affärsmodell och strategi

Till följd av att ingen vedertagen definition av begreppet affärsmodell finns, är skillnaden mellan affärsmodell och strategi diffus. Att enbart jämföra några vanligt använda affärsmodellsdefinitioner med Porters (2001) definitionen av strategi ”*how all the elements of what a company does fit together*” (s. 23) skapar föga förståelse. Inte heller Chesbrough och Rosenbloom (2002), som menar att strategi är en medveten plan för att försäkra att företag kan möta de möjligheter och hot som uppkommer, skapar en tydlig bild av vad som skiljer begreppen åt. Enligt Onetti et al. (2012) tenderar begreppen affärsmodell och strategi att överlappa varandra och Magretta (2002) menar att begreppen ofta förväxlas, vilket stärker uppfattningen om att de är svåra att särskilja.

Att behålla konkurrenskraft är en avgörande faktor för huruvida ett företag kommer att överleva på sikt. En enskild affärsmodell är inte alltid tillräcklig för att behålla konkurrenskraft eftersom delar av affärsmodellen är relativt enkla att kopiera (Teece, 2010). Teece pekar exempelvis på att idén med att låta annonsintäkter utgöra en del av, alternativt alla, intäkterna i en tidning genererar och på så sätt bli gratis eller billigare för kunden, har kopierats och används på flera olika marknader runt om i världen. Det är problematiskt att erhålla patent på en ny affärsmodell och därför är det viktigt för företag att skapa andra typer av barriärer som motverkar att affärsmodellen enkelt kan kopieras (Teece, 2010). Teece menar att en sådan barriär kan vara hur transparent affärsmodellen är, där lägre transparens gör det svårare för utomstående att erhålla tillräcklig förståelse för att i detalj förstå hur affärsmodellen implementeras. Affärsmodellen blir också svårare att kopiera och företaget blir mer konkurrenskraftigt om affärsmodellsanalysen kombineras med strategianalys, och affärsmodellen på detta vis likriktas med företagets strategi (Teece, 2010).

Magretta (2002) intar en ståndpunkt lik den som beskrivs av Teece (2010). Enligt Magretta behöver ett företag utveckla sin konkurrensstrategi (competitive strategy) för att särskilja sig och prestera bättre än sina konkurrenter. Magretta betonar att affärsmodell och strategi är två olika begrepp med en stor skillnad i dess utförande, nämligen konkurrens, och att hanteringen av konkurrenterna är strategins uppgift.



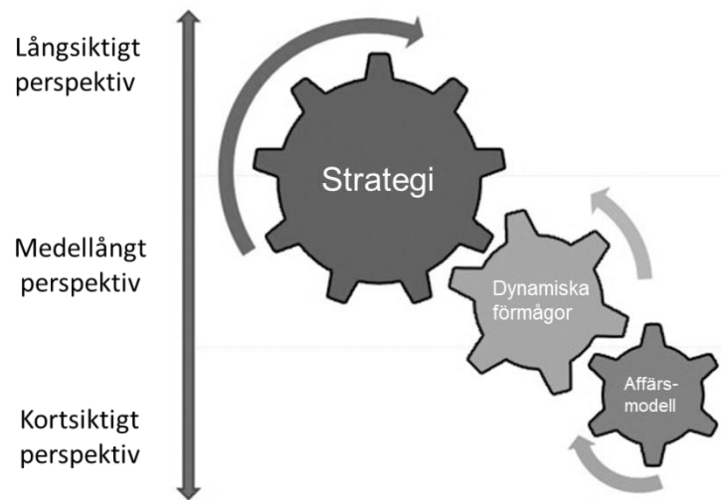
Chesbrough och Rosenbloom (2002) inkluderar istället konkurrensstrategi i affärsmodellen, men påpekar också att det finns skillnader mellan strategi och affärsmodell. De menar att fokus skiljer sig åt för de olika begreppen där affärsmodellen fokuserar på kundvärde medan strategi inriktar sig på långsiktigt värdefångande för företaget och dess ägare samt tar större hänsyn till konkurrensen på marknaden. Finansiellt sett menar Chesbrough och Rosenbloom att en affärsmodell kan antas försörjas med interna medel alternativt venturekapital för nystartade bolag och att eventuella finansiella hinder därför inte är framträdande i affärsmodellen. Om värde för affärsverksamheten ska översättas till värde för aktieägarna betonar Chesbrough och Rosenbloom vikten av att inkorporera den finansiella aspekten i affärsmodellen.

Osterwalder och Pigneur (2002) ser affärsmodellen som ”*The conceptual and architectural implementation of a business strategy*” (s. 2). Osterwalder och Pigneur betraktar med andra ord affärsmodellen på en mer operativ nivå än strategi och ser affärsmodellen som något som används för att verkställa företagets strategi. Onetti et al. (2012) är inne på samma spår och ser strategin som nödvändig, men menar samtidigt att den kräver en affärsmodell för att kunna exekveras på ett lyckat sätt.

Ett alternativt synsätt på vad som skiljer affärsmodellen från strategi presenteras av Seddon och Lewis (2003). De argumenterar för att skillnaden ligger i abstraktionsnivån för respektive begrepp. Ett specifikt företags strategi är förankrad i den omgivning företaget verkar och därför blir parametrar som konkurrenter, kunder och leverantörer avgörande för hur strategin utformas (Seddon och Lewis, 2003). Författarna ser affärsmodellen som en enhet med lägre allmän detaljnivå, det vill säga högre abstraktionsnivå. Poängen med detta är att undertrycka störande information för att på så sätt öka fokus på och isolera de intressanta faktorerna. Seddon och Lewis menar att de intressanta faktorerna huvudsakligen har att göra med företagets grundläggande logik, men att fokus kan skilja från fall till fall och att ett företags strategi därför kan härledas till flera olika möjliga affärsmodeller.

En intressant fråga rör huruvida affärsmodellen utvecklas från strategin eller om strategin utvecklas från affärsmodellen. Enligt Seddon och Lewis (2003) skapas först affärsmodellen och sedan utformas strategin baserat på den omgivning företaget verkar i. Även Magretta (2002), Teece (2010) samt Osterwalder och Pigneur (2002) menar att affärsmodellen föregår strategi, även om ett visst samspel är naturligt.

DaSilva och Trkman (2014) presenterar ett ramverk som beskriver sambandet mellan affärsmodell och strategi med hjälp av begreppet dynamiska förmågor. Dynamiska förmågor är ett mått på hur bra ett företag kan anpassa sig till en föränderlig miljö och bibehålla konkurrenskraft. Strategi handlar om att bygga dynamiska förmågor, avsedda att effektivt ta till vara på nuvarande och framtida möjligheter. DaSilva och Trkman menar på detta sätt att strategi beskriver vad ett företag strävar efter att bli i framtiden, med hjälp av dynamiska förmågor, medan affärsmodellen beskriver vad företaget är i nuläget. Figur 2 beskriver detta förhållande, och visar hur strategi utgör den mer avlägsna delen av företagets tidshorisont.



**Figur 2.** Förhållandet mellan strategi, affärsmodell och dynamiska förmågor. På y-axeln återfinns det för begreppet aktuella tidsperspektivet. Omarbetad från DaSilva och Trkman (2014).

### 2.3 Förhållande mellan affärsmodell och teknisk innovation

Enligt Teece (2010) används begreppet affärsmodell ofta av företag, men analyseras alltför sällan närmare. Teece menar att det är den största anledningen till att tekniska framsteg inte lyckas att kommersialiseras. Det ekonomiska värdet av ny teknologi uppkommer först när den har kommersialiserats via en affärsmodell, och samma teknologi som erbjuds till kunder genom två olika affärsmodeller kommer att mynna ut i två olika ekonomiska utfall (Chesbrough, 2010). Vidare menar Chesbrough att en medioker teknologi med en väl underbyggd affärsmodell kan lyckas bättre än en framstående teknologi med en undermålig affärsmodell. Företag kan därmed behöva fokusera mer på att utveckla nya affärsmodeller jämfört med att utveckla nya teknologier.

Onetti et al. (2012) menar att nystartade teknologiska företag ofta karaktäriseras av att ha en stark internationell anknytning och av att vara nätverksbaserade med många relationer till olika sorters partners, vilka hanteras på olika sätt. Det internationella sammanhanget företaget verkar i leder till ökad konkurrens, men skapar även ytterligare möjligheter att hitta passande partnerrelationer. Sådana relationer kan skapa ny kunskap och möjliggör för de nystartade företagen att fokusera på sin kärnverksamhet och kärnkompetens (Onetti et al., 2012). För att navigera bland denna stora mängd möjligheter, menar Onetti et al., att en välutvecklad affärsmodell krävs.

Diskussioner gällande effekterna affärsmodeller har på ett företags prestation separeras inte alltid från diskussioner gällande effekterna som uppkommer från tekniska innovationer (Zott & Amit, 2007; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Även om en affärsmodell vanligen utformas utifrån tekniska aspekter, kan en *Business Model Innovation*, en innovation av affärsmodellen, åstadkommas utan teknologisk utveckling. Ett exempel på detta är produktionssystemet *just in time* som infördes i Japan på 80-talet och som handlar om att producera och leverera produkter i precis rätt mängd just när de behövs (Haefliger & Baden-Fuller, 2013). Genom denna förändring kunde japanska företag förbättra sin ekonomiska prestation, trots att ingen egentlig utveckling skett på den tekniska sidan. En affärsmässig innovation kan dock främja att ny teknik, som bättre passar in i den nya affärsmodellen och

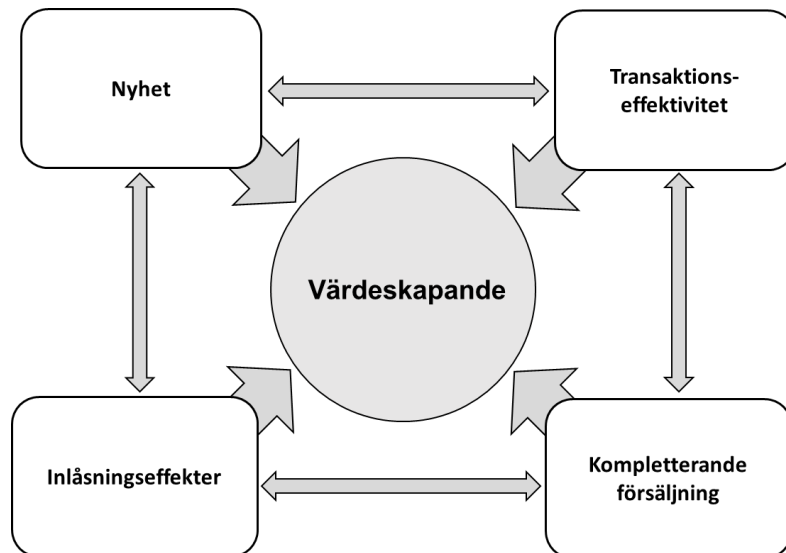
ger synergieffekter, tas fram. På samma sätt uppmuntrar tekniska innovationer framtagandet av nya affärsmodeller. Ett exempel på detta är ångmaskinens intåg under 1800-talet som gav upphov till nya sätt att bedriva affärer på, genom industrialisering (Haefliger & Baden-Fuller, 2013).

Det finns dock barriärer som hindrar företag från att arbeta innovativt med att ta fram nya affärsmodeller. Exempelvis är marginalerna för den existerande affärsmodellen initialt ofta högre än för den nya (Chesbrough, 2010). Detta kan medföra att resurser huvudsakligen allokteras till den gamla modellen, för att på kort sikt maximera lönsamheten, vilket medför att den nya affärsmodellen inte tillåts att utvecklas. Chesbrough menar även att det finns kognitiva barriärer som påverkas av hur lyckad den nuvarande affärsmodellen är och som i sin tur påverkar vilken information som förs vidare genom beslutsprocessen, vilket gör det svårt för beslutsfattare att fatta välunderbyggda beslut kring vilken affärsmodell som passar företaget bäst. Nystartade företag bör utifrån båda dessa barriärer ha lättare att anta nya innovativa affärsmodeller jämfört med ett etablerat företag, eftersom de nystartade företagen inte har samma låsning till en redan existerande och fungerande affärsmodell.

Oavsett omfattning på en investering i en ny teknologi, måste den nya teknologin tillgodose behov eller lösa problem åt de kunder som den är tänkt att erbjudas till för att bli framgångsrik. När dessa kriterier inte uppfylls och när teknologin endast tillfredsställer ingenjörerna som har utvecklat den, kommer affärsmodeller byggd på denna basis att misslyckas (Magretta, 2002). Denna typ av misslyckande bygger på ansatsen om lösningar som söker efter problem, istället för problem som väntar på att bli lösta (Magretta, 2002). Genom att företagsledare och entreprenörer applicerar affärsmodeller på ett ordentligt sätt, tvingas de att noggrant se över sin affärsverksamhet och undersöka på vilket sätt företagets produkter eller tjänster kan skapa värde för kunderna. Företag kan då, i högre utsträckning, förhindra att kommersialiseringen av en ny teknologi misslyckas (Magretta, 2002).

Generellt sett måste teknisk innovation matchas med en affärsmodellsinnovation för att ekonomiskt värde ska fångas av företaget (Teece, 2010). Men det finns självklart undantag, exempelvis då omfattningen av den tekniska innovationen är liten. Det kan till exempel gälla en mindre förbättring i en tillverkningsprocess, vilket nödvändigtvis inte kräver en ny affärsmodell. Vid en sådan teknisk innovation kan mer värde fångas genom att priset sänks på produkten, vilket ger förutsättningar för större marknadsandel. Ju större den tekniska innovationen är desto större är dock sannolikheten för att även en förändring av affärsmodellen krävs.

Amit och Zott (2001) föreslår, efter en genomgång av 59 amerikanska och europeiska e-handelsföretag, fyra potentiella källor till värdeskapande genom affärsmodeller inom denna bransch. De fyra föreslagna faktorerna benämns i litteraturen som *efficiency* (transaktionseffektivitet), *complementarities* (kompletterande försäljning), *lock-in* (inlåsnings effekter) och *novelty* (nyhet) och visualiseras i Figur 3.



**Figur 3.** Fyra värdeskapande faktorer i en affärsmodell. Omarbetad från Amit och Zott (2001).

Transaktionseffektivitet innebär att en mer effektiv affärsmodell tillåter transaktioner till en lägre kostnad. Detta kan bland annat uppnås genom ökat informationsutbyte mellan företag och kund, vilket leder till snabbare beslutsfattande och en enklare, mer strömlinjeformad transaktionsprocess.

Kompletterande försäljning syftar på när värdet av att ha en grupp av produkter eller tjänster i ett paket är större än summan av värdet av att ha dessa var för sig. Genom att erbjuda kompletterande produkter eller tjänster kan därmed värdet på kärnprodukten öka. Exempel på sådana kompletterande produkter eller tjänster kan vara serviceavtal eller minneskort till digitala enheter. Kompletterande produkter eller tjänster kan erbjudas både av företag självt eller av externa partners.

Inlåsnings-effekter syftar främst på övergångskostnader som drabbar kunder som väljer att byta leverantör från det aktuella företaget. Det är således positivt att öka inlåsnings-effekterna för kunder och detta kan exempelvis göras genom lojalitetsprogram som ger kunder bonus efter upprepade köp eller processtandarder som kunder anpassar sig till. Inom detta område kan även positiva nätverkseffekter beröras. Positiva nätverkseffekter innebär att värdet av den produkt eller tjänst som företaget saluför ökar med antalet användare.

Mellan de fyra ovan beskrivna faktorerna finns starka synergieffekter (Amit & Zott, 2001). Som exempel kan nämnas att en ny innovativ affärsmodell som företaget är först med (nyhetsvärde) skapar förutsättningar för inlåsnings-effekter, speciellt om betydelsen av nätverkseffekter är stor på den aktuella marknaden. På liknande sätt skapar en högre transaktionseffektivitet förutsättningar för kompletterande försäljning, då kostnaden för att väva samman dessa erbjudanden sjunker.

## 2.4 Hållbara affärsmodeller

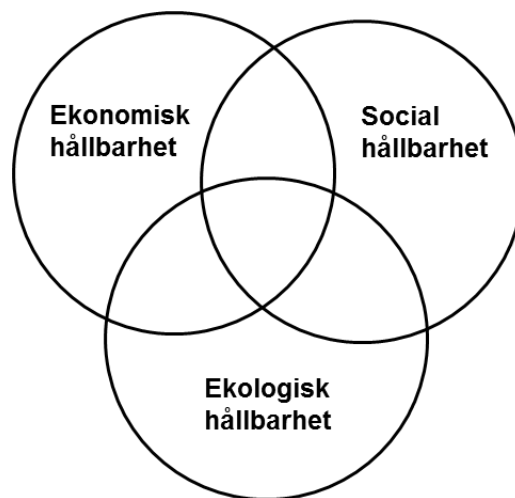
Världen står inför stora utmaningar i form av en ökande population, klimatförändringar och för stor användning av naturresurser (Bocken et al., 2013-a). Under de senaste decennierna har därför allt mer fokus i samhället lagts på hållbar utveckling. Den mest använda

definitionen av begreppet kommer från FN:s rapport *Our Common Future*, vanligen benämnd Brundtlandrapporten:

*“meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (World Commission on Environment and Development, 1987, nr 27, s. 6)

För att lösa ovanstående problematik räcker det inte med statliga regleringar, utan även företagande väntas spela en vital roll (Beltramello, Haie-Fayle & Pilat, 2013). Den ständigt ökade globala konkurrensen medför samtidigt att allt högre krav ställs på företagens förmåga till innovation och differentiering och en möjlig differentiering utgörs av ett ökat fokus på hållbar utveckling (Boons et al., 2013).

Ur ett företagsperspektiv brukar hållbar utveckling vanligen anses innefatta tre dimensioner: ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet (Adams, 2006). Ekologisk hållbarhet relaterar till bevarande av jordens ekosystem medan social hållbarhet relaterar till bland annat mänskliga rättigheter, välbefinnande och rättvisa. Ekonomisk hållbarhet kan definieras på två olika sätt (KTH, 2014). Antingen som en ekonomisk utveckling som inte samtidigt medför försämringar i social och ekologisk hållbarhet eller som ren ekonomisk långsiktig tillväxt. Här kommer den senare definitionen att användas, men eftersom det i detta sammanhang är vanligt att titta på de tre dimensionerna sammantagna blir skillnaden mellan definitionerna liten. De tre dimensionerna illustreras i Figur 4, var det centrala området i figuren, som överlappas av alla tre dimensionerna, kan sägas representera sann hållbar utveckling (KTH, 2014).



**Figur 4.** Venn-diagram över de tre dimensioner av hållbar utveckling.

Intressant är vad som händer i samspelet mellan de olika dimensionerna. Tidigare har det ansetts att fokusering på de sociala och ekologiska dimensionerna huvudsakligen har hämmat företagets ekonomiska konkurrenskraft (van Drimmelen, 2006). Nu för tiden ligger fokus mer på att hitta vägar att kombinera ekonomiska, sociala och ekologiska värden så att de stärker varandra, och synergier skapas. Norden ligger långt fram inom detta område och nordiska företag tror själva att det kan hänföras till en gemensam värdegrund kring strävan efter konsensus, social jämlikhet och naturkärlek (Birkin et al., 2009).

När företag börjar arbeta med större fokus på hållbar utveckling ökar ofta de initiala kostnaderna och produkten eller tjänstens attraktionskraft på marknaden kan förändras, vilket många gånger kräver justeringar av företagets affärsmodell (van Drimmelen, 2006). Studien The Sustainability Leaders (Globescan/SustainAbility, 2014) visar att ledande globala företag inom hållbar utveckling ser det som vitalt, för att lyckas inom området, att hållbar utveckling är en integrerad del av företagets affärsmodell. Det finns dock barriärer som hindrar företag från att anta mer hållbara affärsmodeller. Beltramello et al. (2013) delar upp dessa barriärer i interna och externa utifrån företagets perspektiv. Till de interna hör ett för låst tankesätt hos företagets medarbetare och ledare, dålig tillgång till lyckade referensfall och en dålig integrering mellan den personal i företaget som arbetar med utveckling och tillverkning av produkter samt den personal som arbetar med att utveckla tjänster. Hållbara affärsmodeller bygger ofta på en förändrad sammansättning av företagets erbjudande i termer av vad som är produkt och vad som är tjänst. Till interna barriärerna kan även adderas ett par som FORA (2010) tar upp. I företagen finns ofta kunskap kring den gamla affärsmodellen och personalens värde kan till viss del sägas bestå i denna kunskap, vilket gör dem ovilliga att riskera sin position i företaget genom en förändring av affärsmodellen. Dessutom är bonusstrukturer i företag ofta uppbyggda kring säljvolym, vilket kan försvåra en övergång till mer tjänstebaserade värdeerbjudanden. Dessa interna barriärer bör vara enklare för nystartade företag att överkomma, då företagen är mindre låsta till en existerande affärsmodell och organisation samt är mindre sett till storlek, vilket förenklar samarbete över eventuella avdelningsgränser. Till de externa barriärer Beltramello et al. (2013) tar upp hör brist på marknadsbehov och svårigheter att hitta finansiering.

Likt för affärsmodeller i allmänhet saknas en entydig definition på vad som utgör en hållbar affärsmodell. De flesta definitioner utgår dock från de tre dimensionerna av hållbar utveckling och samspelet mellan dessa. Chun (2013) definierar en hållbar affärsmodell som en modell som erbjuder produkter eller tjänster som direkt eller indirekt minskar miljöpåverkan samtidigt som intäkterna är lika eller större. Bocken et al. (2013-a) menar att en hållbar affärsmodell tillåter företaget att fånga ekonomiskt värde genom att leverera socialt och ekologiskt värde. Beltramello et al. (2013) är inne på samma spår och definierar en hållbar affärsmodell som *“business models which support the development of products and services (systems) with environmental benefits, reduce resource use/waste and which are economically viable. These business models have a lower environmental impact than traditional business models”* (s. 19). Vanligt i litteraturen är även att antalet intressenter till företaget utökas med miljön och samhället, och att företagets förmåga att leverera värde till dessa intressenter studeras (Bocken et al., 2013-a).

Bocken et al. (2013-a) delar upp hållbara affärsmodeller i åtta stycken typmodeller. De tre första modellerna fokuserar främst på teknologiska aspekter, de tre nästkommande är samhällsorienterade och de två sista är huvudsakligen organisatoriska. I Tabell 1 går vardera modell igenom och förklaras. Laukkanen och Patala (2014) gör i princip samma uppdelning av typiska hållbara affärsmodeller, men lägger till en nionde modell, kallad utsläppskontroll som fokuserar på att minska koldioxidutsläppen. Denna modell kan dock representeras genom en kombination av typmodell 1 och 3 i tabellen och tas därför inte med.

**Tabell 1.** Typiska hållbara affärsmodeller. Omarbetad från Bocken, Short, Rana och Evans (2013-b).

Typmodell	Vad?	Hur?	Varför?
<b>1. Maximera material- och energieffektivitet</b>	Att erbjuda produkter eller tjänster som är material- eller energisnålare och som släpper ut mindre föroreningar, men med bibehållen funktionalitet.	Fokus på produkt- och processinnovation. Omforma värdekedja för att minska utsläpp.	Kostnadsreducerande för företaget och positiv effekt på miljön.
<b>2. Skapa värde från avfall</b>	Avfall och restprodukter återanvänds och blir således värdefulla för annan produktion. Istället för att minimera avfall söks värdet i avfallet.	Fokus på livscykelarbete och återanvändning. Även fokus på samarbeten, ett företags avfall kan bli ett annat företags råmaterial.	Undviker kasseringskostnader och sänker kostnader för råmaterial. Minskad påverkan på miljön.
<b>3. Användning av förnyelsebara och naturliga processer.</b>	Minskad användning av icke förnyelsebara resurser.	Förändringar i produkt- och processdesignen samt värdenätverket, vilka tillåter större användning av förnybara resurser. Hitta nya lösningar genom att härma naturliga biologiska system.	Minskade energiskatter och värde från innovativa lösningar. Minskad miljöpåverkan.
<b>4. Functional sales</b>	Leverera funktionalitet och service istället för ägarskap.	Då företaget behåller ägandeskap av produkten blir hållbarhet och enkla reparationer viktigare. Produktinnovationer för att underlätta detta.	Konsumenter betalar för användning snarare än ägarskap, kan underlätta för att nå nya kundgrupper. Företaget får incitament att bygga mer hållbara produkter vilket är positivt både ekonomiskt och miljömässigt.
<b>5. Antagande av en förvaltningsroll.</b>	Bidrar till att utveckla välmående och hållbarhet i hela värdekedjan, både mot leverantörer och mot kunder (exempelvis genom hälsofrågor inom livsmedelsindustrin). Kan erbjuda kunden en heltäckande bild av produktionsprocessen.	Produktionssystem och leverantörer väljs utifrån påverkan på social och ekologisk hållbarhet. Användning av olika sorters certifiering.	Kan öka värdet av varumärket och skapa möjligheter för att ta ut ett premiumpris. Nöjdare, välmående intressenter skapar i längden värde och möjligheter till fördjupade samarbeten.
<b>6. Främjande av minskad konsumtion</b>	Fokus på kundrelationen och påverkan på konsumtionsbeteende. Minska efterfrågesidan.	Kan kräva produktinnovationer som tillåter längre hållbarhet. Inom försäljningen minskat fokus på rabatter. Nya incitamentsstrukturer med fokus på att motverka överkonsumtion.	Kan skapa lojala kunder och ge möjlighet till att ta ut ett premiumpris. Stärker varumärket. Socialt värde skapas genom mer utbildade konsumenter och ekologiskt värde skapas genom minskad konsumtion.
<b>7. Prioritera samhälle och miljö</b>	Prioritera skapande av socialt och ekologiskt värde framför skapande av ekonomiskt värde. Inte nödvändigtvis <i>non-profit</i> men vinsten är sekundär.	Skapande av socialt och ekologiskt värde, ex. genom utbildning, säkra jobb och miljömässig medvetenhet. Stark integration med lokalt samhälle. Kan utgöras av olika typer av kooperativ.	Skapar socialt och ekologiskt värde. Den starka integrationen med det lokala samhället och företagets stärkta rykte kan underlätta för företaget att klara sig ekonomiskt.
<b>8. Skala upp hållbara lösningar</b>	Skala upp hållbara lösningar för att skapa lösningar som kan maximera nyttan för samhället och miljön.	Säkerställa att affärsmodellen kan skalas upp genom användning av adekvata partners.	Kan skala upp genom exempelvis franchising och licensiering

För äkta hållbarhet krävs vanligen en kombination av dessa typiska hållbara affärsmodeller (Laukkanen & Patala, 2014). Exempelvis kan bränsleeffektivare bilar nämnas. Om inte bränsleeffektiviteten kombineras med åtgärder för att förändra konsumtionsbeteende finns risken att konsumenten använder bilen i större utsträckning. Detta minskar bränsleeffektivitetens positiva miljöeffekter, och kan snarare ge negativ effekt utifrån ett samhällsperspektiv, genom ökat bilanvändande.

Functional sales, även benämnt product service systems, är en typaffärsmodell som är omtalad i litteraturen och välansvänd bland företag. Fokus ligger här på att kunden snarare betalar för produktens funktion och för kringtjänster än för själva produkten. Ägarskapet över produkten stannar ofta kvar hos tillverkaren och genom detta ökar incitamenten för tillverkaren att tillverka en hållbar produkt, som är lätt att reparera (FORA, 2010). Tillverkaren tvingas även ta hand om produkten då den kasseras, vilket ger incitament att förenkla för återvinning och återanvändning.

Boons et al. (2013) ställer upp krav på vad en lyckad hållbar affärsmodell bör innefatta. Värdeerbjudandet ska ge ekonomiskt värde tillsammans med mätbart ekologiskt eller socialt värde. Företagets värdekedja ska bestå av företag som arbetar hållbart och det aktuella företaget ska inte skjuta socioekologisk börda på leverantörer. Socioekologisk börda ska inte heller skjutas på företagets kunder och företaget ska arbeta för att motivera kunderna att ta ansvar för sin konsumtion.

## 2.5 Affärsmodellens ramverk

Begreppet affärsmodell och dess innebörd är, som tidigare nämnts, svårdefinierat och komplext. Att utveckla den mest lämpade affärsmodellen i ett företag kan därför vara både svårt och tidskrävande (Chesbrough, 2010). För att underlätta utvecklingsarbetet och förståelsen för företagets affärsmodell, är det centralt att samtliga medverkande förstår vad som avses med begreppet affärsmodell och pratar samma språk (Osterwalder & Pigneur, 2009). Osterwalder och Pigneur menar att detta underlättas genom att använda affärsmodellens ramverk. Ett affärsmodellens ramverk avser att kartlägga de underliggande elementen av en affärsmodell och illustrativt beskriva dem för att underlätta förståelsen för vad som ingår i en affärsmodell (Chesbrough, 2010). Zott och Amit (2010) menar att ökad kunskap om affärsmodellens uppbyggnad skapar förutsättning för bättre designade affärsmodeller. Ramverken är, enligt Chesbrough (2010), också användbara vid utveckling av en ny affärsmodell, då företaget enkelt och tydligt kan experimentera med elementen för att identifiera den mest framgångsrika affärsmodellen.

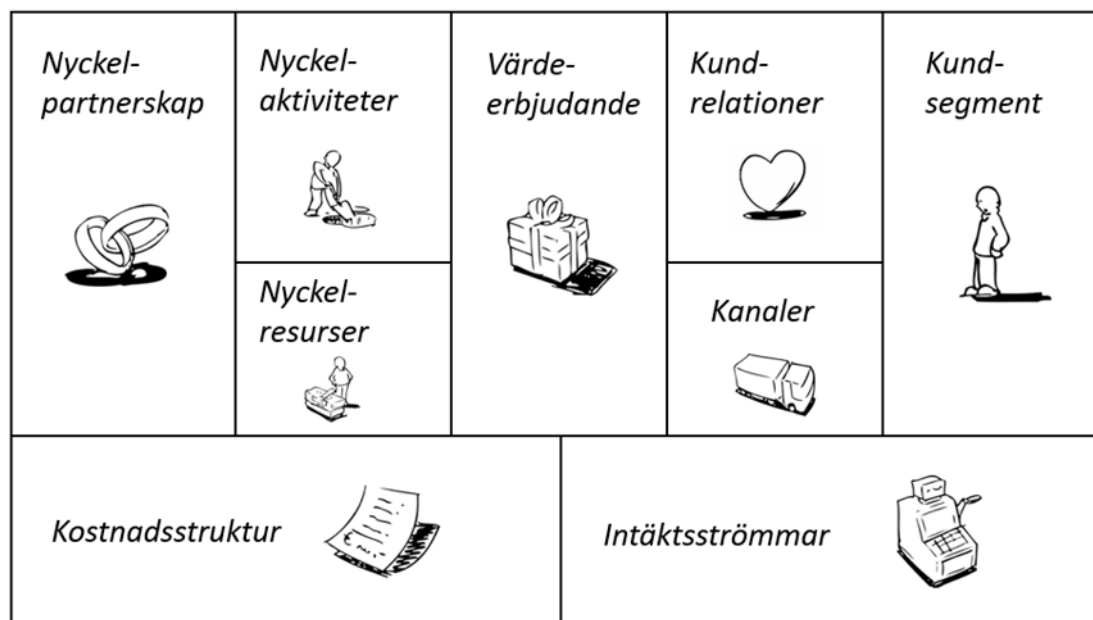
Genom åren har olika affärsmodellens ramverk utvecklats. Ett av de mest kända är *Business Model Canvas* som Osterwalder och Pigneur publicerade år 2009. En annan författare som har försökt beskriva affärsmodellen är Mark W. Johnson (2010) med *Four-Box Business Model*. Specifikt för nystartade företag tog Morris, Schindehutte och Allen (2003) fram *The Entrepreneur's Business Model* som avsåg att beskriva de underliggande komponenterna i nystartade företags affärsmodell. Hitt och Ireland (2000) menar att företag inte endast bör fokusera på ett affärsmodellens ramverk vid utvecklingen av företagets affärsmodell, utan använda flera stycken, då viktiga aspekter i värdeskapandet annars kan förbises.

### 2.5.1 Business Model Canvas

Osterwalder och Pigneurs (2009) definition av en affärsmodell lyder: *"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value"* (s. 14). Med denna definition som grundsten har de skapat *Business Model Canvas* (BMC). Ett syfte med skapandet av BMC är att den ska fungera som ett verktyg för design och visualisering av affärsmodeller, vilket underlättar kommunikationen i termer av enkelhet och standardisering.



Varje typ av organisation kan basera sin affärsmodell på BMC, vilken är uppbyggd av nio element: *kundsegment, värdeerbjudande, kanaler, kundrelationer, intäktströmmar, nyckelresurser, nyckelaktiviteter, nyckelpartnerskap* och *kostnadsstruktur*. Ramverkets visualisering av elementen återfinns i Figur 5.



**Figur 5.** Business Model Canvas. Omarbetad från Osterwalder och Pigneur (2009).

Kundsegment är alla människor och företag som det säljande företaget skapar värde för. För varje segment har företaget ett specifikt värdeerbjudande. Kanalerna beskriver på vilket sätt interaktionen sker mellan kund och företag och hur värde levereras till varje kundsegment. Kundrelationerna utgör vilken typ av relation företaget har till sina kunder och intäktströmmarna klargör hur och genom vilka prismekanismer affärsmodellen fångar värde. Nyckelresurserna visar vilka tillgångar som är nödvändiga och nyckelaktiviteterna beskriver vad företaget behöver göra för att prestera, dessa två delar beskriver alltså vad som krävs för att skapa värde. Nyckelpartnerskapet hjälper företaget att uppfylla sin affärsmodell eftersom verksamheten inte kan äga samtliga resurser själva. Kostnadsstrukturen beskriver alla kostnader som uppkommer från implementationen av affärsmodellen.

### **Kundsegment**

Ett kundsegment definierar olika grupper av människor eller organisationer som ett företag vill nå och tjäna. Utan lönsamma kunder kan inget företag överleva på lång sikt. För att på ett effektivt sätt tillfredsställa sina kunder bör ett företag dela in kunderna i tydligt avgränsade segment. Denna segmentering kan göras utifrån köparnas behov, beteende eller utmärkande egenskaper. Ett företag bör således definiera ett eller flera, små eller stora kundsegment för att sedan avgöra vilka segment som ska tillfredsställas eller ignoreras. Först när detta beslut har tagits kan ett företag designa en affärsmodell med förståelse för kundernas behov.

### **Värdeerbjudande**

Värdeerbjudandet beskriver de produkter och tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment och redogör för anledningen till att kunder väljer ett företag framför ett annat.

Syftet med ett värdeerbjudande är att lösa ett kundproblem eller att tillfredsställa ett kundbehov och är en sammanslagning av alla fördelar som företaget erbjuder sina kunder. Ett värdeerbjudande kan vara innovativt och representera ett nytt erbjudande eller vara likt redan befintliga marknadserbjudande, men med ytterligare funktioner och egenskaper. Kundvärde kan skapas genom ökad prestanda för en produkt eller tjänst, ändrad produktdesignen, sänkt pris eller genom säkerställande av att produkten finns tillgänglig för kunderna.

### **Kanaler**

Kanalerna beskriver hur ett företag kommunicerar med och når ut till sitt kundsegment med värdeerbjudandet. Företaget kan välja att kommunicera med sina kunder genom att nå dem med hjälp av sina egna kanaler, partnerkanaler eller en kombination av dessa. Parallellt med detta kan kanalerna vara direkta eller indirekta. Partnerkanaler innebär lägre marginaler, men samtidigt ges större möjlighet för företaget att expandera genom att utnyttja partners styrkor. Syftet med kanalerna är exempelvis att skapa medvetenhet hos kunderna om företagets produkter och tjänster. Dessutom kan kanalerna möjliggöra för kunderna att enklare köpa företagets produkter och tjänster.

### **Kundrelationer**

Kundrelationerna beskriver vilken typ av relation företaget etablerar med sina kundsegment och företaget bör följaktligen klargöra vilken relation det vill ha med varje kundsegment. Företaget kan vara nära kunden, vilket innebär att utveckling av erbjudanden sker gemensamt. Relationen kan också vara mer ytlig, vilket betyder att utvecklingen av erbjudanden sker separerat från kund och är standardiserat.

### **Intäktsströmmar**

Intäktsströmmarna beskriver intäkterna som företaget erhåller från de olika kundsegmenten. Genom att undersöka värdet som varje kundsegment är villigt att betala kan företaget öka sina intäkter från respektive segment. Varje intäktsström kan ha olika prismekanismer som exempelvis fasta priser, förhandling eller volymberoende. En affärsmodell kan innefatta två olika typer av intäktsströmmar: transaktionsintäkter från engångskunder och intäkter från återkommande kunder.

### **Nyckelresurser**

Nyckelresurserna beskriver de viktigaste tillgångarna som krävs för en fungerande affärsmodell. Resurserna tillåter företaget att skapa sitt värdeerbjudande, nå marknader, upprätthålla relationerna med kundsegmenten och således att skapa intäkter. Olika typer av resurser är nödvändiga beroende på affärsmodellens utformning. Nyckelresurserna kan vara fysiska, finansiella, intellektuella eller humana och de kan vara ägda av företaget, uthyrda av företaget eller inhyrda från nyckelpartners.

### **Nyckelaktiviteter**

Nyckelaktiviteterna beskriver de viktigaste aktiviteterna som företaget måste genomföra för att få affärsmodellen att fungera. Precis som för nyckelresurserna utgör nyckelaktiviteterna det som krävs för att företaget ska kunna skapa sitt värdeerbjudande, nå marknader,

upprätthålla relationerna med kundsegmenten och således skapa intäkter. Nyckelaktiviteterna varierar beroende på affärsmodellens utformning.

### Nyckelpartnerskap

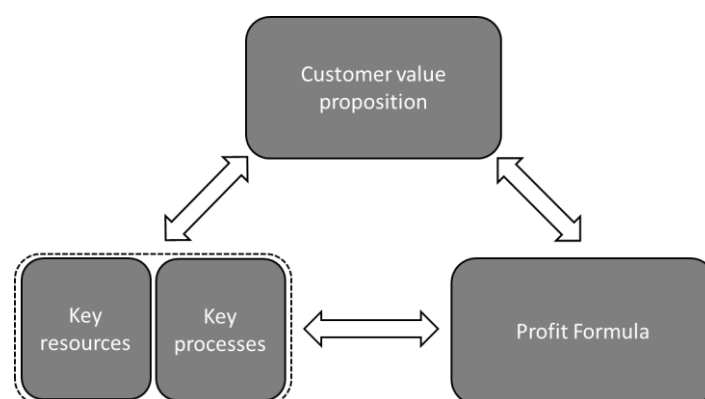
Nyckelpartnerskapet beskriver nätverket av leverantörer och partners som möjliggör en fungerande affärsmodell. Partnerskap är nödvändigt för flera affärsmodeller eftersom affärsmodeller optimeras genom minskade risker och tillhandahållande av resurser som företaget inte förfogar över. Med hjälp av partnerskap kan företaget således fokusera på sin kärnverksamhet.

### Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen innefattar alla kostnader som affärsmodellen drar på sig. Att skapa och leverera värde, upprätthålla kundrelationer och generera intäkter skapar kostnader. Efter att ha identifierat nyckelresurserna, nyckelaktiviteterna och nyckelpartnerskapet kan kostnader beräknas relativt enkelt. För vissa företag är det viktigare med låga kostnader än för andra och därför kan det vara nödvändigt att dela in kostnaderna i kategorier, såsom fasta och rörliga kostnader.

### 2.5.2 Four-Box Business Model Framework

Med *Four-Box Business Model Framework* (FBBM) försöker Johnson (2010) klargöra alla väsentliga delar i en affärsmodell. Ramverket består av fyra delar: *Customer value proposition*, *Profit formula*, *Key resources* och *Key processes*, vilka visualiseras i Figur 6. Med hjälp av FBBM kan företag metodiskt identifiera de möjligheter och hinder som finns i det som författaren kallar för *The White Space*. I enkel mening innebär termen de potentiella aktiviteter som inte finns definierade i företagets nuvarande affärsmodell och som ligger utanför företagets kärnverksamhet. Således kan exempelvis expansion till potentiella utforskade marknader lättare ske.



Figur 6. Four-Box Business Model. Omarbetad från Johnson (2010).

#### 1. The Customer Value Proposition

Customer value proposition (CVP) är det erbjudande som till ett givet pris hjälper kunden till att effektivare, mer tillförlitligt, enklare eller billigare lösa ett problem. Ett starkt CVP är en avgörande byggsten i alla affärsmodeller. Ett bra sådant identifierar ett viktigt och otillfredsställt kundproblem, och föreslår sedan en produkt, tjänst eller kombination som löser

detta problem (*job-to-be-done*) för kunden. För att kunna utforma ett starkt CVP måste företaget ha insyn och förståelse för kunden. Företag bör skifta fokus från vilka typer av produkter människor vill köpa och istället försöka förstå vad människor vill kunna göra i olika situationer. Ett CVP handlar inte bara om vad det är som säljs, utan även om hur produkten eller tjänsten säljs.

Det totala värdet av ett lyckat CVP härrör från tre faktorer:

1. Hur viktigt *job-to-be-done* är för kunden.
2. Hur tillfredsställda kunderna är av nuvarande lösningar.
3. Hur väl det nya erbjudandet presterar i förhållande till alternativa lösningar.

## **2. The Profit Formula**

Profit formula (PF) beskriver hur företag skapar värde för sig själva och sina aktieägare. PF specificerar tillgångarna, den fasta kostnadsstrukturen, marginalerna, hur snabbt resurserna måste användas och hur stor en organisation måste bli för att kunna nå break-even samt hur vinsten ska förbättras. Det finns fyra nyckelfaktorer som är avgörande för en lyckad PF: *Revenue model (RM)*, *Cost structure (CS)*, *Target unit margin (TUM)* och *Resource velocity (RV)*.

### **Revenue model**

RM är priset multiplicerat med såld kvantitet. RM är nära sammanlänkad med CVP eftersom priset är en essentiell komponent i båda. I CVP kvantifierar priset värdeerbjudandet, medan dess roll i PF beror på hur företaget utformar sin affärsverksamhet, det vill säga antingen mot lågkostnadsverksamhet eller högkostnadsverksamhet. För affärsmodeller som bygger på lågkostnadsverksamhet bestäms PF utifrån priset till kund medan affärsmodeller som baseras på högkostnadsverksamhet istället tenderar att bestämma priset utifrån kostnaden av de resurser som krävs för att förmedla CVP.

Såld kvantitet är den andra delen i RM och kan mätas på olika sätt. För tjänsteorienterade företag mäts den vanligtvis i den tid det tar att utföra en tjänst eller ett antal transaktioner, medan tillverkande företag oftast använder antalet sålda varor som mått. Utifrån ramverket kan tre frågor formuleras som på ett övergripande sätt definierar kvantitet:

1. Hur många kunder kommer vi att ha?
2. Hur många enheter per kund per transaktion kommer vi att sälja?
3. Hur många transaktioner per kund kan vi förvänta oss?

### **Cost structure**

CS består av direkta kostnader och omkostnader. Johnson (2010) menar att framgångsrika företag har en väldefinierad kostnadsstruktur, och att det därför är viktigt att se över kostnadsstrukturen när nya affärsmodeller utvecklas.

### **The Target Unit Margin**

TUM innebär det rörelseresultat per enhet eller per transaktion som krävs för att täcka omkostnaderna och uppnå önskad vinst.

## **Resource velocity**

RV definierar hur snabbt resurser måste användas/omsättas för att uppnå den kvantitet som företaget har som mål att producera/sälja. Detta inkluderar bland annat ledtider, genomströmning, lageromsättning och utnyttjande av tillgångar. RV beskriver hur önskad produktionsvolym ska uppnås och avgör affärsmodellens förmåga att stötta CVP. Ju bättre RV är, desto större volym av företagets erbjudande kan produceras.

### **3. Key Resources**

Key resources är de unika tillgångar ett företag har i form av människor, teknologi, produkter, utrustning, finansiering och varumärke som krävs för att leverera CVP till kunden. Trots att CVP vanligtvis kräver en rad olika resurser, kan ett fåtal av dessa utgöra skillnaden mellan framgång och misslyckande. Företaget måste fråga sig vilken kombination av resurser som krävs för ett starkt CVP.

### **4. Key Processes**

Key processes innebär hur ett företag på ett hanterbart och skalbart sätt levererar CVP. Dessa är de återkommande kritiska uppgifterna (såsom tillverkning, försäljning och planering) som behöver genomföras på ett konsekvent sätt. Precis som med resurser kan det finnas många olika processer i ett företag, men företaget ska fokusera på de som stöttar CVP och PF. Key processes inkluderar även företagets affärsregler och beteendenormer, vilka säkerställer att företaget kan leverera sitt CVP till sina kunder.

Trots att key resources och key processes är skilda element i en affärsmodell, beskriver Johnson (2010), dessa samtidigt i ramverket, eftersom en affärsmodells hållbarhet och differentierbarhet är beroende av hur väl dessa två element är sammankopplade. Synergieffekterna, som kan uppnås genom dessa, är kritiska för företagets framgång.

### **2.5.3 The Entrepreneur's Business Model**

År 2003 tog Morris et al. fram *The Entrepreneur's Business Model* (EBM). Ramverket består av tre nivåer av beslutsfattande – *the foundation level*, *the proprietary level* och *the rules level*. Affärsmodellens utveckling startar i foundation level för att därefter röra sig mot en mer komplett och tydlig affärsmodell i de två sista nivåerna. Ramverket baseras på en studie av 18 affärsmodellramverk där Morris et al. identifierade de vanligast förekommande elementen (värdeerbjudandet, processer/aktiviteter, partners, kunder/kundrelationer och intäkter) i dessa ramverk och därefter skapade EBM med dessa som grund.

#### **1. Foundation level – definiering av baskomponenterna**

På denna nivå avgör beslutsfattarna vad företaget är respektive inte är för att säkerställa att interna beslut fattas på samma grund. En fungerande affärsmodell måste behandla sex grundfrågor.

##### **1.1 Hur ska företaget skapa värde?**

Besluten baseras på produkt-/tjänstmixen, företagets roll i att leverera produkten eller tjänsten och hur erbjudandet görs tillgängligt för kunderna. Ett företag kan inte existera utan ett uttalat värdeerbjudande.

## 1.2 För vem skapar företaget värde?

Frågan berör marknadsfaktorer och behandlar omfattningen av marknaden som företaget verkar i. Kundtyper, kundernas geografiska spridning och deras behov påverkar hur företaget är uppbyggt, dess resursbehov och vad det säljer. En vanlig orsak till att företag misslyckas är att de inte lyckas definiera marknaden.

## 1.3 Vad är företagets interna konkurrensfördel?

Frågan beskriver den interna kompetens som företaget utför bättre jämfört med andra. Ett företag kan skapa konkurrensfördelar kring en eller flera kompetenser.

## 1.4 Hur ska företaget positionera sig på marknaden?

Frågan berör konkurrensfaktorer och interna kompetenser som möjliggör för företaget att positionera sig. Affärsmodellen måste beskriva hur företaget skapar fördelar gentemot konkurrenterna. En svårighet är att identifiera de konkurrensfördelar som kommer att finnas även i framtiden. Entreprenören försöker definiera en unik, försvarbar nisch som möjliggör för företaget att mildra pågående utvecklingar i företagets miljö. Det kan vara enkelt för andra företag att snabbt imitera företaget och därför söker entreprenören långsiktig positionering.

## 1.5 Hur ska företaget tjäna pengar?

Den ekonomiska modellen beskriver hur företag ska tjäna pengar och kan delas in i fyra delar:

- lånefinansiering eller hur kostnadsstrukturen mellan fasta och rörliga kostnader ser ut
- företagets strävan mot högre eller lägre volymer i termer av både marknadsmöjligheter och intern kapacitet
- företagets förmåga att uppnå högre eller lägre marginaler
- företagets intäktsmodell, vilken inkluderar flexibiliteten av intäktskällor och priser.

## 1.6 Vilka ambitioner har företaget i termer av tid, omfattning och storlek?

Frågan berör tillväxtfaktorer. Entreprenörer skapar olika typer av företag – allt från hobbyverksamheter till snabbt växande organisationer. Skillnaden mellan företagstyperna påverkar konkurrensstrategin, företagets uppbyggnad, skapandet av interna kompetenser och ekonomisk lönsamhet.

## **2. Proprietary level – skapande av unika kombinationer**

Den grundläggande nivån är tillräcklig för att fånga affärsmodellens väsentliga egenskaper, men huruvida affärsmodellen ger företaget långsiktiga konkurrensfördelar beror på entreprenörens förmåga att utforma en eller flera av grundkomponenterna unikt och att kombinera elementen på ett unikt vis. Grundnivån är förhållandevis enkel för konkurrenter att kopiera, men proprietary level är svårare att kopiera på grund av interaktionerna mellan komponenterna.

## **3. Rules level – etablering av principer**

När modellen är implementerad, beror dess framgång på operationella regler, vilka ser till att modellens foundation och proprietary level behandlas i det dagliga arbetet. Denna nivå klargör vilka beslut som får fattas på nivå 1 och 2.

## 2.5.4 Diskussion kring affärsmodellens ramverk

BMC tar inte hänsyn till verksamhetens mål och vision. Ramverket antar att målsättningen för samtliga verksamheter är att generera intäkter och gå med vinst. Osterwalder och Pigneur (2009) menar att BMC kan appliceras på alla organisationer, men detta bör ifrågasättas för exempelvis ideella verksamheter och statliga organisationer, vars syfte troligen inte är att gå med vinst. Shafer, Smith och Linder (2005) betonar företagets målsättning som en komponent i affärsmodellen. De menar att om inte verksamhetens målsättning tydligt understryks riskerar hela affärsmodellen att förlora sin relevans eftersom målsättningen påverkar andra element i modellen.

BMC tar heller inte hänsyn till konkurrens utan fokuserar endast på företaget och dess värdenätverk. Som nämnts i kapitlet om förhållandet mellan affärsmodell och strategi (avsnitt 2.2) är forskare oense om i vilken utsträckning och på vilket sätt konkurrenssituationen ska beaktas i affärsmodellen. Det finns dock en samsyn om att konkurrenssituationen påverkar företagets affärsmodeller, men frågan handlar snarare om huruvida konkurrenssituationen ska ingå i affärsmodellen eller om den ska påverka affärsmodellen genom exempelvis strategi.

Bocken et al. (2013-b) kritiserar användandet av BMC för att kartlägga och utveckla hållbara affärsmodeller och menar att modellen är för hårt fokuserad på kunden i hänseende av företagets värdeerbjudande och tar för liten hänsyn till den hållbarhetsnytta som skapas för andra intressenter till företaget som samhället och miljön. Bocken et al. (2013-b) har utvecklat ett alternativt ramverk för att kartlägga och utveckla hållbara affärsmodeller som beskriver olika värdeperspektiv för fyra typer av intressenter: kunder, nätverksaktörer, samhället och miljön.

Samtliga tre studerade ramverk behandlar värdeerbjudandet, processer/aktiviteter, partners, kunder/kundrelationer och intäkter. Dessa fem element var också de som identifierades som de vanligast förekommande i affärsmodellens ramverk av Morris et al. (2003). Både Osterwalder och Pigneur (2009) och Morris et al. behandlar differentiering i sina ramverk, men författarna gör det på olika sätt. BMC innefattar en differentiering mellan kundsegment, medan EBM berör differentiering gentemot konkurrenter.

Likheterna mellan FBBM och BMC är flera. En skillnad är dock att FBBM inte har ett separat element för kunder. Kunderna är en del av Customer Value Proposition (CVP) i FBBM samtidigt som de behandlas separat under kundsegment i BMC. CVP inkluderar även finansiella aspekter, vilket kan översättas till intäktströmmar i BMC. Denna del beskrivs dock mer detaljerat i FBBM där både target unit margin och resource velocity inkluderas. Till skillnad från BMC, behandlar FBBM affärsregler och beteendenormer och Johnson (2010) menar att dessa aspekter är en del av den dagliga verksamheten. Samtidigt som BMC har nyckelpartnerskap som en av sina nio byggstenar, behandlas inte denna del separat i FBBM utan faller under kategorin key resources. En annan skillnad mellan BMC och FBBM är att BMC kan användas som en visuell mall till skillnad från FBBM. Osterwalder och Pigneur (2009) menar att fördelen med denna visualisering är att det underlättar vid designen och kommunikationen av affärsmodellen.

Morris et al. (2003) behandlar, till skillnad från både BMC och FBBM, den strategiska aspekten som beskriver hur företaget ska positionera sig gentemot sina konkurrenter. EBM omfattar även företagens målsättning, vilket skiljer ramverket från BMC och FBBM. Dessutom kopplas the rules level i EBM till implementationen och utförandet av affärsmodellen, och hänsyn till detta tas inte i varken BMC eller FBBM.

När det gäller hur de olika delarna av ramverken kopplas samman har EBM den tydligaste strukturen med de tre olika beslutsnivåerna. Det finns ingen uttalad orsak till varför elementen i BMC, FBBM eller foundation level i EBM tas upp i en specifik ordningsföljd, men det finns stora likheter i detta hänseende mellan ramverken, vilket tyder på att ordningen knappast är slumpvist vald. Alla tre ramverken inleds med element som berör hur och för vem företaget skapar värde. I BMC ges dock viss vägledning till ordningsföljden genom hur vissa element beskrivs i termer av det föregående. Exempelvis kommer kundsegment före värdeerbjudande och det framställs att företaget bör utveckla ett specifikt värdeerbjudande till varje fokuserat kundsegment.

### **2.5.5 Summering av affärsmodellens ramverken**

Genom att använda affärsmodellens ramverk kan företag skapa konkurrenskraftiga affärsmodeller på ett effektivt sätt (Chesbrough, 2010). Med sina nio element täcker BMC in många aspekter av företagens verksamhet. Affärsmodellen kan således utformas utifrån dessa element för att stödja företagens förmåga att skapa, leverera och fånga värde. De komponenter som behandlas av BMC och FBBM är förhållandevis lika och skillnaderna ligger mestadels i hur de olika komponenterna kategoriseras och hur detaljerade de är. Om företag använder BMC eller FBBM bör därför, teoretiskt sett, inte resultera i någon signifikant skillnad gällande affärsmodellens utformning. Däremot ska dessa affärsmodellens ramverk inte ses som heltäckande vad gäller dess roll att stödja företagens förmåga att skapa, leverera och fånga värde eftersom BMC och FBBM utesluter faktorer som företagens positionering gentemot konkurrenter samt företagens målsättning. I den aspekten har EBM en tydligare ställning. Det kan därför vara fördelaktigt att använda flera kompletterande ramverk vid utformningen av en affärsmodell för undvika att relevanta aspekter exkluderas, vilket stöds av Hitt och Ireland (2000).



### 3. Metod

*För att uppfylla studiens syfte och besvara dess frågeställningar genomfördes en kvalitativ flerfallstudie där nio stycken nystartade IT-företag intervjuades. Tillsammans med en genomgång av tidigare litteratur på området, skapade intervjudata en grund som sammanställdes och analyserades tematiskt utifrån studiens frågeställningar.*

#### 3.1 Forskningsstrategi och forskningssynsätt

Olsson (2011) menar att valet av forskningsstrategi ska baseras på studiens syfte och frågeställningar och därför valdes en huvudsakligen kvalitativ strategi. Denna forskningsstrategi är subjektiv och avser att utreda och förstå verkligheten genom mjuk data i form av exempelvis ord (Grix, 2004) och ansågs därför vara lämplig för att besvara studiens frågeställningar. Vidare menar Olsson och Sörensen (2011) att en kvalitativ strategi normalt ger resultat som går på djupet och gäller för en specifik kontext, vilket ytterligare motiverade valet av forskningsstrategi.

Det finns sedan tidigare relativt begränsad litteratur som berör affärsmodeller och närliggande begrepp (Zott & Amit, 2008), vilket medförde att en explorativ studie ansågs lämplig att genomföra. Studien var av utforskande och undersökande karaktär och syftade till att samla så mycket kunskap som möjligt inom problemområdet, vilket är karakteristisk för en explorativ studie (Patel & Davidsson, 2003). Med utgångspunkt i målet om att erhålla kunskap inom ett område med relativt lite tidigare forskning, användes ett huvudsakligen induktivt forskningssynsätt. Det induktiva synsättet kan ses som upptäckandets väg då forskaren kan studera forskningsobjektet utan att först ha förankrat studien i tidigare vedertagen teori (Patel & Davidsson, 2003). Synsättet överensstämmer med den kvalitativa forskningsstrategi som användes, då ett induktivt synsätt ofta används i kvalitativa studier (Bryman, 2013). Däremot bortsågs inte helt från det deduktiva synsättet då det, enligt Bryman (2013), ofta förekommer deduktiva inslag i induktivt forskning. Exempelvis användes i viss mån befintlig litteratur som grund vid utformandet av den intervjuguide som användes i studien och framkommen data i studien återkopplades mot tidigare litteratur för att jämföra och eventuellt stärka generalitetet i teorierna, vilka kan ses som deduktiva inslag.

#### 3.2 Studiens design

Studien avsåg att beskriva och analysera affärsmodellens roll i nya teknikbaserade företag. För att få en mer nyanserad och mångsidig bild av detta gjordes valet att flera olika företag skulle studeras. För att sedan skapa ytterligare förståelse användes en komparativ design, vilket i denna studie innebär att företagen jämförs. Enligt Bryman (2013) är detta en lämplig design för att få en djupare förståelse för ett problem, då det belyses från flera olika fall. Vid kombination av en kvalitativ forskningsstrategi och komparativ design antar studien formen av en flerfallsstudie (Bryman, 2013). Enligt Yin (2003) ger en flerfallstudie en bättre grund för att generera teori inom ett specifikt område än en enskild fallstudie, då en flerfallsstudie ger möjlighet att jämföra två eller flera olika fall och därför blir i bättre stånd att beskriva under vilka förutsättningar en teori är tillräcklig eller inte.

### **3.3 Insamling av sekundärdata - Litteraturstudie**

En litteraturstudie genomfördes med syfte att ge en grundläggande kännedom inom det aktuella området. Därigenom skapades en grund för vilka begrepp och teorier som var relevanta för studien samt vilka metoder och forskningsstrategier som tidigare använts på området. I litteraturstudien studerades också kända problem och motsättningar som finns inom området, för att skapa ytterligare djup och förståelse för komplexiteten. Litteraturstudien låg till grund för studiens forskningsfrågor, forskningsdesign och teoretiska ramverk. Litteraturstudien användes också i viss mån vid utformning av intervjuguiden då den gav en bra överblick av tidigare studier och teorier, vilket var en nödvändighet för att ställa relevanta frågor.

#### **3.3.1 Urval - Litteratur**

Litteraturstudien inleddes med att studera klassiska och mer övergripande artiklar inom affärsmodellområdet för att skapa en första bild över området. Då ämnesområdet var stort hjälpte handledarna till med att ta fram en lista med de mest klassiska och relevanta artiklarna. Samtliga artiklar granskades kritiskt, vilket är viktigt för att få en neutral syn på tidigare forskning (Bryman, 2013). När ämnesområdet sonderats hade grundläggande modeller och teorier samt tidigare studier på området identifierats. Kunskapen kunde sedan användas för att identifiera mer specifika områden inom vilka ytterligare artiklar studerades, tills en fullständig litteraturbakgrund till problemområdet hade skapats.

### **3.4 Insamling av primärdata - Intervju**

Genom kvalitativa intervjuer inhämtades primärdata i studien. Enligt Patel och Davidsson (2003) är syftet med en kvalitativ intervju att identifiera respondentens uppfattning om ett visst fenomen och metoden ansågs därför vara ett lämpligt val för att skapa en djupare insikt i studiens frågeställningar. Intervjuer har även använts av andra forskare då de genomfört studier med syfte likt denna studie, ett exempel är Zott och Amit (2003) som använde intervjuer med öppna frågor för att undersöka hur affärsmodeller bidrar till att värde skapas i e-företag. Vid kvalitativa intervjuer finns huvudsakligen två olika typer av intervjuer att använda, en ostrukturerad eller en semistrukturerad intervju (Bryman, 2013). Då denna studie avsåg att undersöka flera olika fall, som sedan jämfördes med varandra, valdes en semistrukturerad intervju. Vid intervjuerna användes en intervjuguide med ett antal specifika frågor som sedan följdes upp av följdfrågor på områden som ansågs intressanta. Intervjupersonerna gavs därmed utrymme att svara fritt på frågorna och ta upp teman som de ansåg viktiga samtidigt som det fanns en struktur i vad intervjun innehöll, vilket underlättade den efterföljande analysen. Totalt genomfördes nio intervjuer.

#### **3.4.1 Intervjuobjekt - Nya teknikbaserade företag**

I enlighet med problembakgrunden fanns intresse att studera nystartade teknikbaserade företag. Ett teknikbaserat företag definieras, enligt INTEK-utredningen (1985, se Klofsten, 1992), som ett företag i vilket det tekniska kunnandet i företagets produkter eller det tekniska kunnandet företaget besitter, är av avgörande betydelse för dess konkurrenskraft på marknaden. Med utgångspunkt i definitionen kan teknikbaserade företag identifieras i flertalet branscher. I studien valdes enbart en bransch ut för att underlätta jämförelser mellan de olika företagen. Den bransch som valdes var IT-branschen, vilket är en bransch där företag har stort utrymme

för att skapa innovativa affärsmodeller (Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002). Enligt databasen Business Retriever var branschen också den mest tillgängliga teknikbranschen i denna studie då den största delen av alla nystartade teknikföretag är just IT-företag. Som nämnts i ämnesbakgrunden (avsnitt 1.1), har IT-branschen även en historisk koppling till affärsmodeller, vilket ytterligare motiverade valet av bransch. Författarna valde att enbart välja ut företag som utvecklade en produkt eller plattform och därmed utesluta konsultföretag. Detta gjordes då tillverkande och utvecklande företag ansågs vara mer intressanta ur ett affärsmodellsperspektiv än konsultföretag då de förras värdeerbjudande är lättare att identifiera.

Det finns ingen vedertagen definition på hur gammalt ett företag kan vara och fortfarande klassas som nystartat. Således gjordes bedömningen att företagen skulle vara startade senast år 2013 för att anses som nystartade i studien. Statistik från Eurostat (2015), som presenteras i rapportens problembakgrund, bidrog till att gränsen drogs vid 2013 då en stor del av alla nystartade företag inte finns kvar fem år efter att de startats. Därför ansågs det tillföra studien ett bättre djup om inte enbart företag som överlevt sina första fem år undersöktes. Enligt Zott och Amit (2008) är det även enklare att studera affärsmodeller i unga företag än i gamla då de yngre företagen har färre transaktioner och partners. Dock gjorde svårigheter med att få tillräckligt många företag inom det givna tidsintervallet och den givna branschen att två företag som startades år 2010 respektive 2012 inkluderades i studien. För att klassas som nystartat i studien krävdes dessutom att företaget inte ingick i en koncern, vilket är i linje med de inklusionskriterier Newberts och Tornikoskis (2012) använder för nystartade företag.

### **3.4.2 Urval - Intervju**

I studien valdes företagen strategiskt, vilket är lämpligt vid genomförandet av kvalitativa studier (Ekegren & Hinnfors, 2012). I det strategiska urvalet valdes företag som ansågs vara relevanta för studien utifrån de tidigare nämnda kriterierna för vad ett nystartat teknikföretag är. För att identifiera företag som uppfyllde studiens urvalskriterier och den geografiska avgränsningen användes till en början databasen Business Retriever där samtliga företag i Sverige finns registrerade och kan sorteras efter önskvärt startdatum, bransch och geografisk placering. Dock uppkom svårigheter i att identifiera lämpliga företag på detta sätt då indelningarna av branschkod i många fall ansågs vara bristfälliga, bland annat då flertalet företag, vid utvärdering, inte ansågs ha sin primära verksamhet inom den tilldelade branschcoden. Därför kompletterades sökningen genom kontakt med inkubatorer/teknikparker och tips från redan intervjuade företag.

De företag som identifierades som lämpliga att medverka i studien kontaktades via mail adresserat till VD eller grundare. Inget krav ställdes på vem från företaget som medverkade under intervjun utan det bestämdes av företaget själva, men i samtliga fall var det personen som initialt blev kontaktad som medverkade på intervjun. Vid en kvalitativ studie är det inte ett krav att urvalet ska vara representativt för populationen som helhet (Bryman & Bell, 2007) och det togs därför inte någon hänsyn till det bortfall som fanns i studien då företag som kontaktades inte ville eller kunde medverka vid en intervju.

Sex av de intervjuade företagen hade anknytning till en inkubator eller en teknikpark. Skillnaden mellan en inkubator och en teknikpark är diffus och flertalet tidigare studier använder begreppen synonymt, med bakgrund i att de flesta inkubatorprogram lanseras inom en teknikpark (Chan & Lau, 2005). I denna studie har det därför inte gjorts någon skillnad mellan en inkubator och teknikpark. Företag som tillhör en inkubator/teknikpark utbildas och erbjuds stöd inom affärsutveckling (VINNOVA, 2002), vilket kan påverka deras syn på affärsmodeller och därmed insamlad data. Med detta i åtanke valdes även företag som inte hade anknytning till en inkubator/teknikpark för att skapa ett bredare perspektiv i studien. Företag som inte haft någon koppling till en inkubator/teknikpark var dock svårare att hitta, samtidigt som det också var svårare att få dem att ställa upp på en intervju, vilket resulterade i att enbart tre av nio intervjuade företag ur denna kategori. De intervjuade företagen beskrivs kortfattat i Tabell 2.

**Tabell 2.** Beskrivning av de intervjuade företagen.

<b>Företag</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
<b>Verksamhet</b>	Mjukvarubaserade tjänster	App	App/plattform	Elektronisk enhet och applikation	Hårdvara och mjukvara	Mjukvara	App	Plattform	Hårdvara och mjukvara
<b>Startår</b>	2014	2014	2013	2014	2013	2014	2012	2010	2013
<b>Omsättning (tkr)</b>	0	19	2 000	100	5 500	0	16 000	0	-
<b>Anställda (st)</b>	2	4	4	4	6	10	16	10	3
<b>Marknadsstrategi</b>	B2C	B2B, B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B, B2C	B2B, B2C	B2B
<b>Inkubator</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
<b>Planerad exit</b>	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

### 3.4.3 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden som användes, arbetades fram i samarbete med projektgruppens handledare och inspirerades av befintlig litteratur inom området från litteraturstudien. För fullständig intervjuguide, se Bilaga 1. Intervjuguiden grundades delvis på Osterwalders och Pigneurs (2010) affärsmodellramverk Business Model Canvas (BMC), då det ansågs vara den mest vedertagna konkretiseringen av en affärsmodell. Jämförelsen mellan de tre studerade affärsmodellramverken i det teoretiska ramverket visar att dessa har stora likheter, och till stor del innehåller samma grundläggande element. Därför bedömdes BMC ge en heltäckande bild över företagets affärsmodeller. I intervjuguiden gjordes elementen i BMC om till aktiviteter. Exempelvis gjordes elementet *värdeerbjudande* om till *identifiera behov* och *kostnadsstruktur* till *identifiera vilka kostnader företaget har*. Då elementen i BMC gjordes om till aktiviteter, föll nyckelaktiviteter naturligt bort, då dessa blev en del av samtliga andra element och de ursprungliga nio elementen resulterade i åtta aktiviteter. Respondenterna fick under intervjun rangordna aktiviteterna/elementen efter vilken de tyckte var viktigast och sedan klargöra för respektive elements betydelse för företaget.

Intervjuguiden hade en trattformad utformning med övergripande frågor om exempelvis företagets produkt, omsättning och kunder till en början. Respondenten fick även rita upp en tidslinje från företagets start tills idag. Detta gjordes för att respondenten skulle ge en introduktion till företaget och visa hur företaget utvecklats över tid. Därefter övergick intervjuguiden till mer specifika frågor om affärsmodeller och skillnad mellan affärsmodell och det närliggande begreppet strategi. Intervjun fortsatte sedan med ingående frågor om BMC:s olika element, rangordning av elementen och avslutades med frågor angående hur hållbar utveckling har påverkat företaget.

Utformningen av intervjuguiden ansågs vara motiverande och aktiverande för respondenten då personen till en början fick tala fritt under intervjun, vilket Patel och Davidsson (2003) poängterar som viktigt. Ordet *affärsmodell* nämndes inte förrän efter ungefär halva intervjun för att på så sätt inte färga intervjupersonens svar, utan istället låta personen svara förutsättningslöst på frågorna till en början. Det finns tidigare studier som har använt liknande metoder, bland annat betonar Boeker (1989), i sin studie inom ett liknande område, vikten av att inte färga respondentens svar inledningsvis. Boeker gör detta genom att ställa mer övergripande frågor till en början för att sedan övergå till mer detaljerade frågor. För att säkerhetsställa att intervjuguiden adresserade, för studien, rätt och intressanta områden, utvärderades den efter ett par intervjuer. I utvärderingen fastslogs att intervjuguiden var välutformad och de enda förändringar som gjordes var att några vanligt förekommande följdfrågor inkluderades.

### 3.4.4 Genomförande av intervju

Intervjuerna varierade i längd mellan 35 och 70 minuter. För att ingen information skulle gå förlorad spelades samtliga intervjuer in med tillåtelse från respondenten och transkriberades sedan efter intervjutillfället. Medverkande vid intervjun var en person från det aktuella företaget och en till tre personer från kandidatgruppen. Det eftersträvades att mer än en person från kandidatgruppen skulle medverka vid varje intervju, då en person kunde ha huvudansvaret för att leda intervjun medan övriga såg till att inspelningstekniken fungerade

samt bidrog med följdfrågor. I en annan studie, inom ett liknande område, använde Eisenhardt och Schoonhoven (1990) en liknande metod där två forskare var närvarande vid intervjutillfällena. En person ledde intervjun samtidigt som den andra skötte inspelningstekniken. Ekegren och Hinnfors (2012) betonar vikten av att respondenten känner sig avslappnad och bekväm under intervjun, vilket kan påverkas av var intervjun äger rum. Därför eftersträvades att alla intervjuer skulle genomföras i person och på en av respondenten vald plats. Vid ett tillfälle var inte det möjligt då det geografiska avståndet var för stort och därför genomfördes intervjun med hjälp av Skype, efter ett förslag från den aktuella respondenten. I Tabell 3 nedan sammanfattas fakta om de genomförda intervjuerna.

**Tabell 3.** Information om intervjuerna med respektive företag.

Företag	Tidsåtgång för intervju (min:sek)	Antal medverkande från kandidatgruppen	Medverkande från företaget	Typ av intervju
A	35:47	3	Grundare	I person
B	42:13	3	Grundare	I person
C	47:12	2	Grundare	I person
D	53:54	3	Grundare	I person
E	37:03	2	Grundare	I person
F	50:40	2	Grundare	I person
G	70:00	3	Grundare	I person
H	60:37	1	Grundare	Skype
I	37:14	2	VD	I person

Eftersom intervjuer är byggda på frågor är intervjuens resultat beroende på respondentens villighet att svara på frågorna (Patel & Davidsson, 2003). För att öka respondenternas villighet att svara på frågorna klargjordes syftet med intervjun redan vid första kontakt med respondenterna för att sedan vid intervjutillfället återupprepas och kompletteras med ett klargörande om varför individens bidrag var viktigt. Författarna ville inte avslöja att intervjun skulle handla om affärsmodeller varför syftet med studien beskrevs som att *”förstå grundläggande byggstenar i företaget”*. På så sätt visste respondenten ungefär vad intervjun skulle beröra utan att bli styrd till att prata om affärsmodeller, vilket medförde att samtalet kunde bli mer spontant och fritt. I samband med beskrivning av intervjuens syfte klargjordes också på vilket sätt som respondentens bidrag skulle användas och samtliga företag erbjöds möjligheten att vara konfidentiella. Patel och Davidsson (2003) betonar vikten av att visa intresse och förståelse för respondenten vid intervjun för att öka motivationen att svara på frågorna, vilket togs hänsyn till under intervjuerna.

### 3.5 Analys och bearbetning av data

Efter att respektive intervju genomförts bearbetades insamlad data. Intervjuinspelningarna transkriberades och vid oklarheter i materialet kontaktades intervjupersonen på nytt för reda ut problemet. Efter att samtliga intervjuer transkriberats fanns en stor textmassa med intervjudata som bearbetades och analyserades. I ett första steg lästes textmassan flertalet gånger för att identifiera gemensamma teman i materialet. De teman som identifierades kunde sedan sorteras in under studiens respektive frågeställningar och slutligen ordnades data för respektive frågeställning i matrisform. Enligt Bryman (2013) kallas denna typ av bearbetning

för tematisk analys och den är ett av de vanligaste angreppssätten vid bearbetning av kvalitativ data. Även kvantitativ data från intervjuerna, i form av rangordning av elementen i BMC, ordnades i matrisform. Utifrån data i matriserna kunde materialet lättöverskådligt analyseras och gemensamma drag och skillnader mellan de olika företagen kunde identifieras och utvärderas. Som ett sista steg i analysen återkopplades insamlad data med teori inom området. Detta i ett försök att jämföra identifierade drag i studiens data med tidigare teori inom området för att öka generaliserbarhet i resultaten, men även för att se om framkommen data visade på teorier som tidigare inte behandlats av forskare och som därför skulle kunna ligga till grund för fortsatt forskning.

### **3.6 Kvalitet i studien**

Lincon och Cuba (1985) menar att det behövs alternativa termer och andra bedömningsformer för kvalitativ forskning än reliabilitet och validitet då denna typ av forskning inte har som primärt mål att mäta något. Istället använder Lincon och Cuba begreppet tillförlitlighet som kan delas upp i fyra olika delar: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera.

Att skapa trovärdighet i en studie innefattar både att forskningen genomförs inom ramen för de forskningsregler som finns och att resultaten rapporteras till de som på något sätt varit inblandade i studien för att säkerställa att svaren har uppfattats på ett korrekt sätt (Bryman, 2013). I denna studie har därför samtliga personer i kandidatgruppen, som medverkade under intervjuerna, granskat det transkriberade materialet.

Studien har innefattat flera olika företag som har haft ett antal gemensamma egenskaper. Det är därför viktigt att påpeka att resultaten enbart gäller för det kontextuellt unika i studien och därför inte kan anses gälla generellt för alla företag oberoende av dess omgivning och uppfattning av verkligheten. Bryman (2013) menar att det då är viktigt att ge en noggrann beskrivning av den speciella kontexten som existerat i studien för att på så sätt ge läsaren möjlighet att själv bedöma hur överförbara resultaten är. I studien har därför bakgrunden till området beskrivits noggrant och även samtliga företags bakgrunder har beskrivits så utförligt som möjligt, men det senare har begränsats av att samtliga företag hållits konfidentiella. Vidare har samtliga intervjusituationer beskrivits för att ge en bild över vad som kunde påverkat intervjupersonernas svar under intervjuerna.

I studien har handledarna kontinuerligt granskat arbetet och framfört kritik och feedback, vilket legat till grund för studiens pålitlighet. Enligt Bryman (2013) är det nämligen centralt för en studies pålitlighet att en fullständig redogörelse skapas för samtliga steg i studien som sedan granskas kritiskt av kollegor eller liknande.

För att kunna styrka och konfirmera en studie, menar Bryman (2013) att forskaren ska övertyga att studien genomförts i god tro, vilket innebär att personliga värderingar och teoretisk inriktning inte får ha påverkat genomförandet eller resultatet av studien. Denna studie har kontinuerligt granskats av handlare och författarna har varit noggranna med att inte enbart välja ut den information som stärkt deras egna idéer, utan även tagit hänsyn till och



redovisat data som stridit mot dem, vilket bidragit till en ökad möjlighet att styrka och konfirmera studiens resultat.

### **3.7 Metodkritik**

Då det sedan tidigare fanns relativt begränsad forskning inom studiens område genomfördes en explorativ studie med en kvalitativ forskningsstrategi. För att forskning ska anses trovärdig behöver den präglas av objektivitet, något som kan vara problematiskt vid genomförandet av kvalitativa studier (Olsson & Sörensen, 2011). Kvalitativa studier kritiseras ofta för att vara för subjektiva och för att resultaten i för stor utsträckning bygger på forskarnas osystematiska uppfattningar om vad som anses vara viktigt och intressant under studiens gång (Bryman, 2013). Ekegren och Hinnfors (2012) menar därför att det för kvalitativ forskning är viktigt att studien genomförs med stor noggrannhet och att samtliga val förankras med goda motiveringar som övertygar läsaren, vilket kandidatgruppen har beaktat. Det finns även kritik mot att kvalitativa resultat är svåra att generalisera då situationen där de producerats är avgörande för utgången. Även det faktum att de involverade i studien inte valts ut på slumpmässiga grunder påverkar generaliserbarheten då de inte kan antas vara representativa.

För att få en bättre generaliserbarhet och en mer objektiv syn hade en kvantitativ forskningsstrategi varit att föredra. Framst då den kvantitativa strategin är betydligt mer objektiv än den kvalitativa och betonar kvantifiering och slumpmässigt urval vid insamling och analys av data (Bryman & Bell, 2007). Svårigheten med att applicera en kvantitativ strategi i denna studie är att den kvantitativa strategin åsyftar till att med hjälp av siffror och hård data testa hypoteser som deducerats fram från tidigare forskning (Bryman, 2011). Finns det då sedan tidigare lite forskning på området, som i detta fall, blir det svårt att veta vad som ska sökas, varför en kvalitativ strategi ansågs som ett lämpligare val för att uppfylla studiens syfte och besvara dess frågeställningar.

I studien genomfördes totalt nio intervjuer, varav endast tre stycken med företag som saknade koppling till en inkubator/teknikpark. Målet i början av studien var att uppnå teoretisk mättnad för den valda typen av företag. Detta innebär att tillräckligt många intervjuer genomförs för att det ska anses onödigt att genomföra ytterligare intervjuer, då dessa endast upprepar vad som tidigare framkommit. Under studiens gång uppkom dock problem med att, inom studiens tidsram, identifiera och övertyga företag utan koppling till en inkubator/teknikpark att delta. Detta medförde att teoretisk mättnad inte kunde uppfyllas för denna typ av företag. Däremot identifierades tendenser till teoretisk mättnad för företag som hade en koppling till en inkubator/teknikpark, där totalt sex stycken intervjuades. Det hade varit önskvärt att genomföra ytterligare intervjuer, främst med företag utan koppling till en inkubator/teknikpark, för att möjliggöra en rättvisare jämförelse mellan de olika grupperna av företag, och för att öka generaliserbarheten i resultaten.

## 4. Resultat och analys

Resultatet baseras på de nio genomförda intervjuerna med nya teknikbaserade företag. Kapitlet är indelat i underavsnitt efter de tre frågeställningar studien är baserad på. För respektive frågeställning presenteras resultat sammanflätat med analys och respektive del avslutas med ett diskussionsavsnitt.

### 4.1 Hur företagen tolkar begreppet affärsmodell

Tabell 4 nedan redovisar hur de studerade företagen spontant definierar begreppet affärsmodell. Företag F svarade med en motfråga, vilken ledde till en diskussion. Detta svar utesluts härifrån då det bedöms ha färgats av diskussionen. Frågan ställdes relativt tidigt under intervjuerna, innan BMC-elementen presenterades, för att just få mer spontana svar.

Tabell 4. Företagens definitioner av affärsmodell.

Företag	Definition av affärsmodell
A	"Vi använder oss av Business Model Canvas."
B	"Mycket ligger i intäktmodellen och vem den egentliga kunden är som vill betala för produkten. Jag är fulltankad med Osterwalder, men när man väl sitter och jobbar med det handlar det om hur vi får in pengar."
C	"En affärsmodell har och göra med nytta och vilka aktörer som kan få del av denna nytta."
D	"Hur ska vi kunna tjäna pengar inom en viss tidsgräns, hur ska vi bli självförsörjande? Affärsmodellen måste vara ett bevis på att vi kommer tjäna pengar i framtiden."
E	"Hur och vad man säljer till kund."
F	-
G	"Vilken modell vi använder för att tjäna pengar, och från vilka vi tjänar pengar."
H	"En struktur som redovisar hur bolaget får in kapital för att driva verksamheten vidare."
I	"Summan av aktiviteter ett bolag har för att bedriva och leverera affärer. Leverera värde till kunden."

Vissa gemensamma drag kan ses i svaren. Företagen B, D, G och H fokuserar på intäkter och på hur företaget ska kunna tjäna pengar. Intäktmodellen är en del av affärsmodellen och alla tre, i det teoretiska ramverket, studerade affärsmodellens ramverk har ett element kopplat till denna aspekt (Osterwalder & Pigneur, 2009; Johnson, 2010; Morris et al., 2003). Dock är detta element endast en del av helheten. Margretta (2002) menar att begreppen intäktmodell och affärsmodell ofta förväxlas, vilket även det presenterade resultatet i Tabell 4 visar. Företag B verkar dock, utifrån svaret, vara medvetna om att affärsmodellen är något bredare, men ser ändå intäktmodellen som det primära. I litteraturen låg tidigare också fokus inom affärsmodellens område på hur företagen ska arbeta för att fånga värde, vilket är närliggande

företagets intäktsmodell (Zott et al., 2011). Zott et al. menar dock att detta har förändrats och att fokus nu snarare ligger på värdeskapande. Utifrån resultatet i Tabell 4 verkar denna tendens inte ännu fått fullt genomslag bland de studerade företagen.

I litteraturen definieras affärsmodeller vanligen just utifrån olika former av värde, som det ovan nämnda värdeskapandet och värdefångandet samt det närbesläktade värdelevererandet (Zott et al., 2011). Intressant att observera är att i endast en av de definitioner som ställts upp i Tabell 4 används begreppet värde. Företag C använder dock det närbesläktade begreppet nytta.

Två av de studerade företagen hänvisar direkt till Osterwalder eller BMC. Dessa företag har gemensamt att de båda har en tydlig koppling till en inkubator/teknikpark. Inget företag hänvisar till något annat ramverk eller någon annan författare.

När företagen därefter beskriver sin egen affärsmodell på samma spontana sätt, utan hjälp av BMC-elementen, vidareutvecklar vissa av företagen den definition som presenterats i Tabell 4, medan andra tar ett större grepp på begreppet. Som exempel på det senare kan nämnas företag B som rörande definition av begreppet affärsmodell fokuserar på intäktsmodellen, men när de istället ombeds beskriva sin egen affärsmodell nämns faktorer som tydlighet rörande vem som är slutkund, kanaler att nå slutkund och de interna resurserna i form av personal och företagskultur. Företag G och H faller istället in under den förra kategorin företag. Båda företagen definierar begreppet affärsmodell utifrån intäktsmodellen och beskriver även sin egen affärsmodell utifrån denna dimension. Företag H har ännu inte funnit en fungerande intäktsmodell och anser därför inte att företaget i nuläget har en affärsmodell. Varken företag G eller H har haft anknytning till en inkubator/teknikpark.

Företagen har relativt svårt att skilja på affärsmodell och strategi. Detta är inte förvånande då begreppens åtskillnad är oklar även i litteraturen (Onetti et al., 2012; Margretta, 2002). Gemensamt för alla tillfrågade företag är dock att de upplever att det finns en skillnad mellan begreppen. Företag D anser att affärsmodellen och strategin ”smälter ihop i nuläget”, men menar att det beror på företagets unga ålder och tror att begreppen i framtiden kommer att ”gå åt olika håll, och bli mer differentierbara”. Företag F exemplifierar skillnaden genom att beröra kundsegment. Att studera och lära känna sina kundsegment bättre härleder företaget till affärsmodellen medan själva valet av vilka kundsegment företaget ska fokusera på snarare ses som strategi. Företag E och H urskiljer den tidsdimensionsskillnad som DaSilva och Trkman (2014) pekar på. Företag E ser strategin som ”en roadmap till hur man når sina långsiktiga mål”. Samtidigt menar företag H att affärsmodellen beskriver hur verksamheten fungerar i nuläget, medan strategin beskriver hur verksamheten ska fungera i framtiden.

Flertalet av företagen är förtrogna med BMC sedan tidigare och som nämnts ovan tar två företag upp ramverket (hänvisningen till Osterwalder bedöms vara en hänvisning till BMC) redan när de ombeds ge en definition av en affärsmodell. Endast två företag, G och H, har inte tidigare sett eller hört talas om ramverket. Detta är, som nämnts ovan, två företag som inte haft anknytning till en inkubator/teknikpark. Endast ett av företagen, företag E, har varit i kontakt med andra ramverk utöver BMC, men företaget anser att ”det ej är intressant hur man ritar upp affärsmodellen”, utan att det är mer intressant att titta på delar av andra företags

affärsmodeller för inspiration. Även företag C är kritiska mot användandet av affärsmodellens ramverk och menar att “*det är svårt att trycka in verkligheten i en modell, då verkligheten är dynamisk*”.

Endast ett av företagen, företag A, arbetar kontinuerligt med BMC eller något annat affärsmodellens ramverk. Företag B pratar om att de främst använder BMC i kontakt med investerare och för presentationer. Elementen “*kommer upp i den dagliga verksamheten, men inte på den här detaljnivån*”. Företag D är inne på samma spår och menar att “*det ligger i bakhuvudet*” även om det inte finns nedskrivet. Att företagen inte arbetar kontinuerligt med ett ramverk hänför flera av företagen till de frekventa förändringarna i verksamheten, och att det därför är omständigt att hela tiden revidera ett direkt dokument. Exempelvis nämner företag E att de initialt hade ett skriftligt utkast i enlighet med BMC, men att det hela tiden reviderades och därför inte längre finns nedskrivet.

#### **4.1.1 Diskussion kring företagens tolkning av begreppet affärsmodell**

Få av de intervjuade företagen har huvudsakligen monetära mål med verksamheten. Detta återspeglas i Tabell 2, som visar att endast ett av företagen har en planerad exit. Företag G menar att “*driva ett företag är som att ha ett barn, och det vore dumt att sälja sitt barn*” och företag B talar om viljan att skapa ett företag “*var man kan jobba på lång sikt, som man trivs med och som man kan vara stolt över*”. Det är intressant att se att många av företagen, detta till trots, likställer affärsmodellen med intäktsmodellen och hur företaget tjänar pengar, när affärsmodellen i litteraturen beskrivs som något större.

Mycket av värdet i ett affärsmodellens ramverk ligger, enligt litteraturen, i det kontinuerliga användandet av verktyget. Osterwalder och Pigneur (2009) menar att användande av ett affärsmodellens ramverk underlättar för framväxandet av ett gemensamt språk och en gemensam bild över företagets affärsmodell, vilket i sin tur förbättrar kommunikationen. Företagen kan gå miste om denna potentiella fördel om ramverket endast används i kontakt med externa partners, vilket är fallet för ett av företagen, eller om ramverket endast finns i bakhuvudet hos den affärsutvecklingsansvariga, vilket är fallet för ett annat företag.

En annan fördel med affärsmodellens ramverk är den möjlighet ramverken ger till att experimentera med affärsmodeller genom att exempelvis ändra och byta ut innehållet i ett element (Chesbrough, 2010). Det skulle kunna tänkas att detta främst är av vikt i företagets uppstartsfas, och att affärsmodellen därefter är relativt konstant. De svar företagen ger pekar dock på motsatsen, de talar om att “*verkligheten är dynamisk*” och att affärsmodellen hela tiden revideras. Företagen använder detta som argument emot att använda ett affärsmodellens ramverk, när det egentligen, i enlighet med Chesbrough, borde vara argument för motsatsen. Om företagets omgivning är föränderlig och affärsmodellerna ofta revideras bör potentialen för att kontinuerligt experimentera med affärsmodellen med hjälp av ett affärsmodellens ramverk vara stor.

## 4.2 Företagens prioriteringar av affärsmodellselementen

I detta avsnitt beskrivs vilka av BMC:s element som de intervjuade företagen upplever som viktigast och redogör för hur företagen arbetar med respektive element. För de olika företagens rangordning, se Tabell 5. Elementen presenteras efter sin position i företagens sammanvägda rangordning, med det högst rangordnade elementet först och det lägst rangordnade elementet sist. Slutligen diskuteras hur elementen hänger samman och de aspekter som inte kan kopplas till något specifikt element.

Tabell 5. Företagens rangordning av BMC:s element.

Företag	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Värdeerbjudande	1	1	1	2	1	1	3	1	1
Kundsegment	2	2	3	1	3	2	2	2	2
Kundrelationer	3	4	5	3	4	3	4	3	4
Kanaler	4	3	7	6	2	6	5	4	3
Intäktsströmmar	6	6	2	7	5	5	1	5	5
Nyckelpartnerskap	5	7	6	5	7	-	6	7	8
Nyckelresurser	7	5	4	8	6	7	8	6	7
Kostnadsstruktur	8	8	8	4	8	4	7	8	6

### Värdeerbjudande

Samtliga företag värderar elementet på plats 1 till 3, varav sju företag värderar det på plats 1.

Företag G och H är de enda företagen som både skapar appar och som saknar koppling till en inkubator/teknikpark. Företagens värdeerbjudande riktas mot den breda massan, och företagen antar att det finns en efterfrågan på deras erbjudanden. Företagen har därför inte gjort någon marknadsanalys för att identifiera om användarna verkligen efterfrågar deras produkter, vilket skiljer sig mot resterande företag. Företag G och H har istället förändrat sina värdeerbjudanden när de märkt att användargraden har varit låg, vilket kan vara en bidragande faktor till att företag H ännu inte har en användarduglig produkt trots att företaget är det äldsta i studien.

Företagen, vars värdeerbjudande riktar sig mot ett mer nischat behov, beskriver vikten av att först identifiera användarnas problem för att därefter ta fram en produkt som löser problemet. Ett företag beskriver problematiken som: ”*det spelar ingen roll hur bra produkten är om det inte finns ett behov*”. Även Magretta (2002) menar att en teknologi måste tillgodose ett behov eller lösa ett problem för att bli framgångsrik. Om dessa kriterier inte uppfylls och när teknologin endast tillfredsställer personerna som har utvecklat den, kommer också affärsmodeller baserad på denna teknologi att misslyckas (Magretta, 2002). En del företag arbetar efter principen *fail fast* vid framtagningen av sitt värdeerbjudande, vilket innebär att de testat ett värdeerbjudande för att därefter snabbt ändra det, om det inte tas emot väl av kunderna. Denna metod överensstämmer med Chesbroughs (2010) syn, vilken innebär att ett sätt att bestämma den mest lämpliga affärsmodellen är att experimentera.

## **Kundsegment**

Samtliga företag värderar elementet på plats 1 till 3.

Företag F och H, som inte är kopplade till en inkubator/teknikpark, fokuserar på att först identifiera behovet och därefter hitta vilka kunderna är. Detta synsätt skiljer sig mot de flesta andra företag i studien. Exempelvis företag D, som är kopplat till en inkubator/teknikpark, identifierar först kunderna för att därefter urskilja deras behov. Företag D:s prioriteringsordning överensstämmer således med den ordning som elementen behandlas i Business Model Canvas (BMC) var kundsegment behandlas innan värdeerbjudandet (Osterwalder & Pigneur, 2009). De tre företagens beskrivningar speglas även i deras värderingar där företag F och H prioriterar värdeerbjudandet högre än kundsegmentet samtidigt som företag D prioriterar kundsegmentet högre än värdeerbjudandet.

Företag A, som är kopplade till en inkubator/teknikpark och är väl införstådda i BMC, har flera produkter, men betonar att varje produkt ämnar tillfredsställa ett specifikt kundsegment. Majoriteten av de resterande företagen har endast en produkt som riktar sig mot ett kundsegment. Således har samtliga företag, oavsett om de säljer en eller flera produkter, ett specifikt värdeerbjudande till varje fokuserat kundsegment. Detta skapar förutsättningar för att enklare tillfredsställa kundsegmenten (Osterwalder & Pigneur, 2009). Oavsett om företagen tillhandahåller en eller flera produkter värderas elementet högt.

## **Kundrelationer**

Samtliga företag värderar elementet på plats 3 till 5.

De företag som riktar sitt värdeerbjudande mot företag har en närmare relation till kunderna jämfört med de som riktar sig mot privatpersoner. Företagen som fokuserar på försäljning till andra företag använder relationen till att antingen utförligt förstå kundernas problem och behov eller till att öka sin försäljning. Även företag B, som säljer till både företag och privatpersoner, fokuserar på att ha en nära relation till sina kunder, vilket kan bero på att företagets värdeerbjudande möjligen kan uppfattats som något genant. Företag D uttrycker företagets nära kundrelation som "*vi måste identifiera deras behov och skapa en relation till dem*".

I kontrast står företag A som inriktar sig enbart mot privatpersoner och menar att "*relationen är ingen del av värdeerbjudandet*". Företaget har ingen nära relation till kunderna eftersom det troligen skulle innebära högre kostnader. Genom att ha en mer distanserad relation till kunderna kan företaget standardisera informationsutbytet och transaktionsprocessen. Detta skapar förutsättningar för transaktionseffektivitet, vilket Amit och Zott (2001) menar är ett sätt att skapa värde genom affärsmodellen.

Företagen har samma syn på elementet som Osterwalder och Pigneur (2009), som menar att en nära relation innebär att utvecklingen av värdeerbjudandet sker tillsammans med kund och en mer yttlig relation innebär att utvecklingen sker mer standardiserat. Trots att kundrelationerna skiljer sig mellan företagen är värderingen av elementet enhetlig. Detta kan bero på att företagen kontinuerligt fokuserar på att upprätthålla sina kundrelationer, men att de

sällan koncentrerar sig enbart på detta element eftersom det ofta är en del av den dagliga verksamheten. Exempelvis beskriver företag C att de *“jobbar nära kunden hela tiden”*.

### **Kanaler**

Företagens värdering av elementet varierar. Fem företag värderar elementet på plats 2 till 4 och fyra företag värderar det på plats 5 till 7.

Företag A och H, som båda producerar mjukvara, använder olika typer av medier för att nå sina kunder, däribland Twitter och tidningar. I kontrast står företag B och G, som båda tillverkar appar, och istället använder samarbetspartners för att nå kunderna. Företagen kan på detta sätt utnyttja samarbetspartners etablerade kundbas och insyn i den aktuella branschen. Detta tillåter företaget att nå en bredare massa, men ger även lägre marginaler då samarbetspartners i detta fall tar en del av intäkterna (Osterwalder & Pigneur, 2009). Företag F, som tillverkar mjukvara för produktutveckling, betonar vikten av en skalbar produkt för att kunna nå en bredare marknad. För att kunna nå en bredare marknad behöver företag, enligt Johnson (2010), även finna ett skalbart sätt att leverera sin produkt.

Trots att värderingarna av elementet varierar går det inte att hitta några samband mellan de företag som värderar elementet lågt respektive högt. Företag A utnyttjar sociala medier och rangordnar elementet lågt. Även företag H använder sig av sociala medier, men värderar elementet högt. Samtidigt drar både företag B och G nytta av samarbetspartners, men företag B graderar elementet högre än företag G.

### **Intäktsströmmar**

Betydelsen av elementet varierar mellan företagen. Två företag värderar elementet på plats 1 eller 2 och sju företag värderar det på plats 5 till 8.

Samtliga företag är eniga om att en förutsättning för att tjäna pengar är att företaget har tillräckligt många kunder och för att få detta krävs en bra produkt. Skillnaden mellan de som värderar intäktsströmmarna högt respektive lågt är att företagen som värderar elementet lägre, generellt sett, menar att detta element endast blir betydelsefullt när resterande delar i affärsmodellen fungerar. Företagen anser att ett för stort fokus på intäktsströmmarna riskerar att påverka verksamheten negativt och företag E, som har värderat elementet lågt, beskriver det som *”när man väl har fått kunden att vilja ha produkten kan man börja fila på prismodellen”*. De två företagen, C och G, som värderar elementet högst tillhör de företag som har kommit igång med försäljning och båda har intäktmodeller som bygger på abonnemang eller återkommande kunder.

Företag G är det enda företaget som använder annonsering som intäktskälla i dagsläget, även om även företag H planerar att använda samma modell i framtiden. Båda dessa företag utvecklar appar där det inte är användaren som betalar för tjänsten, utan andra företag (i detta fall kunderna) marknadsför sig för användarna och betalar respektive företag för att göra det. Företag G tillhandahåller även extra funktionalitet som användarna kan välja att betala för. Detta gör att företagets intäktmodell påminner om freemiummodellen, där en bastjänst reklamfinansieras för ett priskänsligt segment samtidigt som ett mindre priskänsligt segment erbjuds en utökad premiumtjänst mot betalning (Wilson, 2006). Företag G beskriver sina

användare som ett priskänsligt segment och menar att om en apptillverkare ska bygga ett framgångsrikt företag genom att enbart ta betalt från användarna ”*måste appen bli den mest nedladdade i världen och chansen för det är liten*”. Företaget har analyserat konkurrenternas intäktsmodeller för att därefter kopiera den som passar verksamheten bäst, vilket överensstämmer med Teece (2010) studie som visar att vissa element i en affärsmodell är relativt enkla att kopiera. Amit och Zott (2001) pekar dock på att affärsmodeller kan skapa värde genom sitt nyhetsvärde. Genom att kopiera affärsmodellen från ett annat företag är det svårt att skapa denna typ av värde.

Genom att erbjuda användarna en gratisprodukt kan företagen G och H öka sin användarbas. Företagens produkter blir dessutom mer attraktiva med ett ökat antal aktiva användare, vilket gör att inlåsnings effekter skapas till följd av positiva nätverkseffekter (Amit & Zott, 2001). Att erbjuda produkterna avgiftsfritt är möjligt då det inte är användarna, utan annonsörerna, som betalar för produkten.

Trots att företag G:s och H:s intäktsströmmar liknar varandra, värderar de elementet annorlunda. Detta kan bero på att företagen befinner sig i olika delar av verksamhetens utveckling. Företag G har kommit längre än företag H i termer av bland annat försäljning och färdigutvecklad produkt. Det är följaktligen inte förvånande att företag G fokuserar på elementet i större omfattning och värderar det högre än företag H.

### **Nyckelpartnerskap**

Företag F valde att inte rangordna elementet, eftersom företaget anser att elementet är en del av resterande element. Övriga företag värderar elementet på plats 5 till 8.

Två huvudsakliga typer av nytta, de intervjuade företagens partners skapar, har identifierats: skapande av tillgång till kapital och tillgång till kompetens. Bland de företag som är kopplade till en inkubator/teknikpark är tillgång till kompetens mer framträdande jämfört med de företag som inte har någon koppling till en inkubator/teknikpark. För företagen som är kopplade till en inkubator/teknikpark möjliggör partnerskapet med inkubatorn/teknikparken att företagen i högre grad kan fokusera på sin kärnverksamhet, det vill säga att skapa attraktiva produkter som kunderna efterfrågar. Exempelvis fick företag B och D hjälp med att identifiera hur de ska nå kunderna och således öka förståelsen för deras behov.

Bland företagen som inte är kopplade till en inkubator/teknikpark är kompetensaspekten från partnerskap inte lika framträdande. Företag H, som inte är kopplad till en inkubator/teknikpark, ser främst operativa fördelar med partnerskapet, där partnerns tjänster integreras i företagets produkt. Företag H har påverkats mer av investeringar än övriga företag i studien. Investeringarna har hjälpt företaget att anställa mer personal för att på så sätt försöka färdigställa värdeerbjudandet snabbare och således minska time to market. Trots det externa kapitalet har företag H ägnat längst tid åt att utveckla en användarduglig produkt.

Det finns inte någon korrelation mellan koppling till en inkubator/teknikpark och värdering av elementet. Trots att samtliga företag, mer eller mindre, är eniga om att partnerskap skapar förutsättning för ökat fokus på kärnverksamheten rangordnas elementet lågt.



## Nyckelresurser

Företag C värderar elementet på plats 4 och företag B på plats 5. Resterande företag värderar elementet på plats 6 till 8.

Bland företagen råder delade meningar kring huruvida ett företag bör skapa tillgång till resurser tidigt eller senare i utvecklingen. För företag A, C och E, som alla är kopplade till en inkubator/teknikpark, är tillgång till resurser i form av data och information en förutsättning för att företagen ska kunna utforma en fungerande produkt och bedriva sin verksamhet. Företag I menar att resurser i ett tidigt skede möjliggör för de anställda att sluta göra sidouppdrag och fokusera på företag på heltid. Trots nyckelresursernas betydelse är det endast företag C som värderar elementet förhållandevis högt. Företaget menar att nyckelresurser skapar möjlighet att *”jobba mot långsiktiga mål tidigt i utvecklingen”*. Företagens syn överensstämmer med Osterwalders och Pigneur (2009) som betonar vikten av nyckelresurser för att kunna tillhandahålla värdeerbjudandet, nå marknader och upprätthålla kundrelationer.

I kontrast står företag G, som inte är kopplad till en inkubator/teknikpark, som menar att mer ekonomiska resurser i ett tidigt skede hade varit aktuellt om företaget hade haft kortsiktiga mål i form av att *”växa väldigt snabbt under en kort tid genom att köpa användare”*. Med tanke på att företagets mål är att *”finnas i 100 år till”* och att externt kapital inte har varit nödvändigt för att upprätthålla en fungerande affärsmodell, är det inte förvånande att företaget ställer sig emot att skapa tillgång till resurser i ett tidigt skede. Flertalet av de andra studerade företagen tog in kapital tidigt i utvecklingen för att kunna färdigställa sitt värdeerbjudande så snabbt som möjligt. I efterhand önskar de dock att de istället skulle ha fått tillgång till kapital senare i utvecklingen för att möjliggöra för utökad marknadsföring och skapa förutsättningar för ökad försäljning.

## Kostnadsstruktur

Fem företag värderar elementet på plats 8. Även resterande företag värderar elementet förhållandevis lågt.

Företagens kostnader består primärt av löner. Företag F, G och H menar att det är viktigt att identifiera kostnaderna, dels för att kunna undersöka hur dessa kan minskas, dels för att det ger en bättre kontroll på verksamheten. Trots detta rangordnar företag G och H elementet på plats 7 respektive 8. Företag A, B och E menar att identifiering av kostnaderna är mindre viktig eftersom kostnaderna ändå är låga. Företagen E menar att *”det är först längre fram i utvecklingen som det är av större vikt att i mer detalj börja identifiera kostnaderna”*, vilket överensstämmer med Osterwalders och Pigneur (2009) redogörelse.

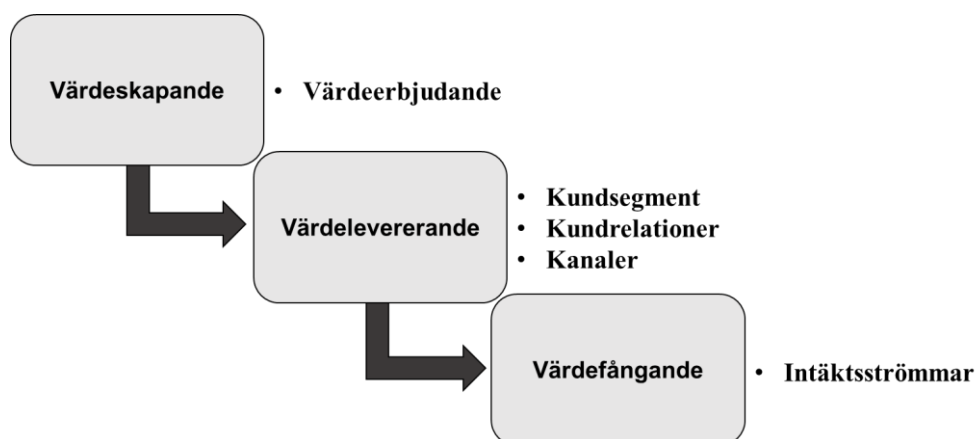
Två företag värderar elementet kostnadsstruktur på plats 4. Gemensamt för dem är att de har koppling till en inkubator/teknikpark. Majoriteten av de resterande företagen som har koppling till en inkubator/teknikpark värderar dock elementet på plats 8. En bidragande faktor till denna låga prioritering kan vara företagens möjligheter att till låga kostnader kommunicera ut värdeerbjudandet till potentiella kunder och upprätthålla kundrelationer via fria tjänster i form av exempelvis sociala medier. Dagens informationsteknik gör det enklare och billigare för företagen att genomföra marknadsundersökningar och snabbt erhålla feedback rörande produkterna, vilket är av stor vikt tidigt i utvecklingen. Det förenklade

informationsutbytet mellan företag och kund skapar möjlighet för snabbare beslutsfattande och transaktionseffektivitet (Amit & Zott, 2001). Företagens kostnader kan även hållas låga på grund av att de inte har någon större fysisk tillverkning, vilket betyder att de har låga kostnader i form av bland annat fabriks-, spill- och materialkostnader.

#### 4.2.1 Diskussion kring företagets prioriteringar

De fem elementen som företagen totalt sett värderar högst är samma fem element som Osterwalder och Pigneur (2009) beskriver först i BMC. Detta kan bero på att vissa företag har misstolkat frågan och följaktligen placerat elementen i kronologisk ordning, trots att frågan egentligen berör hur viktigt elementet är. Detta skulle även kunna vara en förklaring till den stora värderingsspridningen för vissa element. Flertalet företag menar att fokusområdet varierar beroende på vad de håller på med vid en specifik tidpunkt, vilket är ytterligare en förklaring till spridningen i svar. Exempelvis fokuserar majoriteten av företagen mer på att utveckla produkten än att analysera kostnaderna i ett tidigt skede. De fem, av företagen, högst rangordnade elementen tas samtliga upp i de tre analyserade ramverken (BMC, FBBM och EBM) och var de fem vanligast förekommande elementen i de 18 ramverk Morris et al. (2003) studerade.

Det högst rangordnade elementet, värdeerbjudande, beskriver hur företagen skapar värde för sina kunder. De tre näst kommande elementen, kundsegment, kundrelationer och kanaler, beskriver hur företagen ska leverera värde till sina kunder. Elementet på plats fem, intäktströmmar, beskriver hur företagen fångar värdet från kunderna. Nyckelpartnerskap, nyckelresurser och kostnadsstruktur är de tre element som värderas lägst av företagen och dessa beskrivs även sist i BMC. Nyckelpartnerskap och nyckelresurser skapar förutsättningarna för affärsmodellens genomförande medan kostnadsstrukturen kan sägas beskriva konsekvenserna av affärsmodellens genomförande. Företagens rangordning av BMC:s element följer således den logiska ordningen, skapa, leverera och fånga värde, som är vanligt i affärsmodellsdefinitioner och ingår även i studiens definition. Detta visualiseras i Figur 7.



Figur 7. Förhållandet mellan företagets rangordning och olika dimensioner av värde.

Företagens affärsmodeller visar betydelsen av förbättrad kommunikations- och informationsteknologi, som resulterat i bland annat minskade data- och kommunikationskostnader. Dessa innovationer har skapat möjlighet för nya sätt att skapa,

leverera och fånga värde i nya former av affärsmodeller. Flera av de intervjuade företagen skulle haft svårare att nå sina kunder om det inte vore för digitala plattformar som Appstore. Utvecklingen har även möjliggjort för företagen att kommunicera med både sina leverantörer och kunder på nya sätt. Detta bidrar till att avståndet till båda parter minskar och att dessa kan nås till lägre kostnader.

Företag G och H har ingen tidigare erfarenhet av BMC, men efter redovisning av ramverket är företagen eniga om att det är nödvändigt att samtliga element fungerar för att ett företag ska bli lönsamt. Båda företagen använder på något sätt ramverkets element, om än inte i denna form, under olika typer av presentationer och ser nytta i att se ramverkets överskådlighet. Denna åsikt överensstämmer med ett av syftena med BMC (Osterwalder & Pigneur, 2009), vilket innebär att ramverket ska fungera som ett verktyg för design och visualisering av affärsmodeller som underlättar kommunikationen.

Utöver de redovisade elementen som behandlas i BMC betonar företag B och F även betydelsen av den interna kulturen. De menar följaktligen att hur gruppen fungerar, hur den styrs och vilka beslut som tas är en viktig del av företagets verksamhet. Företag F menar dock att den interna kulturen inte bör ingå i affärsmodellen, men företag B menar att aspekten bör inkluderas eftersom att utan en fungerande organisation kommer resterande delar av affärsmodellen att falla. Inget av de tre, i det teoretiska ramverket, studerade affärsmodellramverken tar upp denna aspekt.

### **4.3 Faktorer som påverkar affärsmodellens utformning**

Utifrån litteraturen och de teman som framkom i intervjuerna identifierades tre faktorer som kan anses påverka ett nystartat teknikbaserat företags affärsmodell. Dessa faktorer redogörs för i följande tre underavsnitt och utgörs av företagets *produkt*, den *konkurrenssituation* företaget verkar i samt det ökade fokuset i samhället på *hållbar utveckling*.

#### **4.3.1 Produkt**

Särskiljningen mellan företagets produkt och dess värdeerbjudande, som är en del av affärsmodellen, är inte självklart. Produkten är i viss mån en del av värdeerbjudandet, men värdeerbjudandet bygger i större utsträckning på vilket problem företagets produkt löser och hur kundvärde på detta sätt kan skapas (Osterwalder & Pigneur, 2009; Johnson, 2010).

Majoriteten av de intervjuade företagen tillhandahåller mjukvaruprodukter, vilket generellt sett ger lägre tillverkningskostnader jämfört med fysiska produkter. Några av företagens produkter kräver inköp av data, men då data kan köpas månadsvis bidrar detta inte till något större kapitalbehov. De låga tillverkningskostnaderna minskar behovet av att ta in externt kapital i ett tidigt skede, vilket innebär att företagen är mindre beroende av externa partners, i form av investerare, för att färdigställa en säljbar produkt. Några av företagen har, till följd av produkternas tekniska komplexitet, dock köpt extern hjälp för att snabbare kunna färdigställa produkten. Detta ställer högre krav på tillgängligt kapital och kan medföra att det blir nödvändigt för företaget att ta in externt kapital. Exempelvis har företag H tagit in investeringskapital och har även genomfört delar av produktutvecklingsarbetet i samarbete med externa partners.

Företag A, B, G och H som utvecklar en produkt som riktas mot konsumentmarknaden har ett relativt lågt pris på sina produkter jämfört med resterande företag, och behöver därför nå ut till ett bredare kundsegment för att uppnå en tillräcklig omsättning. Gemensamt för produkterna är att de är relativt enkla för kunderna att använda och således möjliggörs en mer transaktionell försäljning. Externa digitala plattformar, som Apples Appstore, har förenklat för de apptillverkande företagen B och G att distribuera sina produkter, nå en bredare marknad och föra enklare former av kommunikation med kunderna. Till skillnad från dessa företag erbjuder företag E och F specialanpassade produkter till företag. Dessa företags krav på skraddarsydda lösningar och kontinuerliga justeringar gör att dessa företag använder sig av mer personliga kanaler för att nå kunderna. Företag E beskriver detta som *“man skapar en relation till kunderna och när du väl har det kan du nog lyckas sälja det mesta”*.

Hur ett företag utformar sin produkt har betydelse för företagets intäktsmodell. Företag E:s produkt består av både hård- och mjukvara, vilket skapar möjligheter för två typer av intäktsströmmar. Företaget erbjuder produkten med en initial fast kostnad för hårdvaran som följs av löpande kostnader för årslicenser, vilket kan motiveras av det kontinuerliga förbättringsarbetet som görs på produkten och som kunden tar del av. Företag som anammar denna prismodell kan därför i högre grad säkerställa framtida intäktsströmmar. Det finns ytterligare två intervjuade företag, företag B och I, som säljer en kombination av hård- och mjukvara. Inget av dessa företag använder dock samma intäktsmodell som företag E utan säljer hård- och mjukvaran paketerat genom abonnemang. Gemensamt för företag B och I är att deras produkt, i form av hårdvara, är billigare jämfört med företag E:s produkt. Företag I tillverkar dessutom inte hårdvaran själva utan köper in den externt och paketerar den med mjukvaran.

Företagen B, G och H utvecklar digitala och standardiserade produkter, i dessa fall appar, som är relativt enkla att leverera till kund. Detta innebär att marginalkostnaden för produkterna blir låg ur företagets synpunkt. Företag B kan därför erbjuda en gratis testperiod av sin produkt. I produkten lagras unik information kontinuerligt om användaren och denna information påverkar utformningen av appens innehåll. Om användaren efter testperioden väljer att byta till en av företagets konkurrenter, är denna information inte överförbar till konkurrentens produkt. På detta sätt kan företag B skapa inlåsnings effekter. Utöver inlåsnings effekternas positiva följder kan även företaget utnyttja gratisperioden för att attrahera nya kunder. I kontrast står företag G och H som kan öka sin användarbas genom att erbjuda användarna en gratisprodukt. Med tanke på att de två företagens produkter blir mer attraktiva med ökat antal användare, kan inlåsnings effekter skapas till följd av positiva nätverkseffekter (Amit & Zott, 2001) även i dessa fall.

### **4.3.2 Konkurrenssituation**

Konkurrenssituation är en faktor som ett företag måste ta hänsyn till i utformningen av sin verksamhet (Porter, 2008). Oavsett vilken bransch ett företag verkar i finns det konkurrenter som försöker lösa samma problem. Företag A uttrycker detta som *”det finns konkurrenter som kunderna kan välja istället för oss”* och företag D menar att *”det finns olika sätt att lösa samma problem”*. För att överleva på en sådan marknad är det viktigt att skapa och bibehålla konkurrenskraft genom att vara unik och särskilja sig från sina konkurrenter (Teece, 2010).

Samtliga företag i studien anser att de på något sätt är unika gentemot sina konkurrenter, men sättet de differentierar sig på varierar.

Huvuddelen av de studerade företagen menar att deras produkter löser samma problem som konkurrenternas, men att deras produkt gör det på ett bättre sätt. Företag C uttrycker detta som att företaget ”löser det [problemet] på ett bättre och mer unikt sätt”. Företagen betonar därmed att de främst särskiljer sig från sina konkurrenter genom sitt värdeerbjudande, det vill säga hur kundens problem löses. Enligt Osterwalder och Pigneur (2009) kan värdeerbjudandet differentieras på två sätt: antingen genom ett nytt och innovativt värdeerbjudande eller genom att värdeerbjudandet liknar etablerade erbjudanden, men medför ett högre kundvärde. Denna kategorisering av företag kan dock vara problematisk att göra eftersom gränsen är flytande och de flesta värdeerbjudanden innehåller delar av båda sidorna. Företag G:s och I:s värdeerbjudanden påminner mest om en vidareutveckling av tidigare existerande värdeerbjudanden. Företag G har gjort detta genom att samla konkurrenternas funktionaliteter till en paketerad produkt för att på så sätt skapa ett högre kundvärde. Företaget har således lyckats skapa kompletterande försäljning där värdet av att ha en grupp av produkter paketerat är större än summan av värdet av att ha produkterna separerade (Amit & Zott, 2001). Även företag I har utgått från en existerande konkurrents produkt, men har förändrat den grundläggande tekniken och skapat fler funktioner, vilket har bidragit till ett högre kundvärde. Företaget beskriver processen som ”*det fanns en liknande produkt när vi startade men vi vidareutvecklade idén med annan teknik och fler funktioner och försökte twista vårt värdeerbjudande för att på så sätt bli unika*”. Åt det mer innovativa hållet är företag F som har skapat ett nytt, innovativt värdeerbjudande som bygger på akademisk forskning och som inte liknar något erbjudande som finns på marknaden idag.

Två företag är unika jämfört med sina konkurrenter genom sättet som affärsmodellens element har kombinerats på. Företag A tillhandahåller en produkt som huvudsakligen utför samma nytta för kunderna som konkurrenternas produkter, men företaget tar fram och levererar denna på ett annorlunda sätt, vilket möjliggör för lägre kostnader för företaget och ett billigare pris till kund. Sättet de löser kundernas problem på gör även att de kan ha en speciell intäktsmodell, som tillsammans med värdeerbjudandet och kostnadsstrukturen gör företaget unikt. Företags E har en tekniskt flexibel produkt som möjliggör för företaget att rikta sig mot fler kundsegment än sina konkurrenter. Företagets utformning av produkt har således skapat möjlighet för unicitet bland fler element än bara värdeerbjudandet.

För långsiktig konkurrenskraft på marknaden räcker det inte med unicitet, utan det är även centralt att skapa barriärer som gör det svårt för konkurrenter att kopiera affärsmodellen (Teece, 2010). Framförallt bör företag, som inte har något nytt och innovativt värdeerbjudande och enbart är unika på ett enstaka element i affärsmodellen, vara särskilt utsatta, då det borde vara lättare för konkurrenterna att kopiera och vidareutveckla deras affärsmodell. Flertalet av företagen som befinner sig i en sådan situation är medvetna om detta och har utvecklat olika sätt att bemöta det. Företag B beskriver detta som ”*den skulle absolut gå att kopiera, därför är det viktigt att vi gör något tillräckligt snabbt och tillräckligt bra för att nå ut*”. Detta kan sättas i perspektiv med företag G som också har ett värdeerbjudande som är lätt att kopiera, men som idag är näst störst i världen inom sin nisch.

Då företag G är stora på marknaden har de skapat en barriär genom att ha en stor användarbas och etablerade kundrelationer till annonsörer. Därmed skulle det vara meningslöst för en mindre konkurrent att kopiera deras värdeerbjudande. Företag F kan istället sägas ha skapat en barriär genom att ha utvecklat en produkt som är komplicerad att ta fram, vilket gör den svår att kopiera. I kontrast till företag G och B anser företag F att de inte behöver ta en stor marknadsandel snabbt, vilket förmodligen beror på deras svårkopierade produkt.

De företag som är unika inom flera element i affärsmodellen bör ha lättare att skydda sin affärsmodell från kopiering, då affärsmodellen blir mer komplex och mindre transparent då fler unika variabler är inblandade. Bland annat har företag A en unik produkt, tillsammans med en speciell intäktsmodell och en låg kostnadsstruktur, som gör att affärsmodellen är svår att kopiera för befintliga konkurrenter som har högre kostnader. Det hot som finns mot företag A är om ett nystartade företag skulle slå sig in på marknaden. För att skapa en barriär mot detta satsar företaget på att utveckla en komplex produkt som är svår att kopiera för potentiella konkurrenter.

### 4.3.3 Hållbar utveckling

Endast företag I menar att faktorn hållbar utveckling varken påverkat företaget i stort eller dess affärsmodell. Resterande företag kan på något sätt peka på att det ökade intresset för hållbar utveckling har påverkat dem. Företag A menar att *“det är viktigt för framtidens företag att ha inslag av hållbar utveckling. Vår generation värderar det högre än tidigare generationer”*.

Generellt sett har företagen svårt att koppla hållbar utveckling till affärsmodellen som helhet, utan det är snarare specifika element i affärsmodellen som påverkas. Huvudsakligen är det företagets värdeerbjudande som kan sammankopplas med antingen social eller ekologisk hållbarhet. För flera av företagen handlar det om produkter som på något sätt digitaliserar en process som tidigare har genomförts fysiskt, vilket företagen ser som något som i längden kommer att skapa ekologiskt värde.

När det gäller företagens egen verksamhet har företagen svårt att identifiera någon större ekologisk påverkan, vilket kan ses som naturligt till följd av den aktuella branschen. Vissa av företagen poängterar att de bland annat återanvänder batterier och sopsorterar, vilket snarare kan ses som tecken på att den direkta miljöpåverkan denna typ av företag har i allmänhet är låg. Flera av företagen pratar om viljan av att skapa bra arbetsplatser, vilket kan kopplas till social hållbarhet. Företag G talar om att *“målet är att skapa en väldigt bra arbetsplats, som kan finnas i 100 år”*. Företag B menar att *“det handlar om att skapa ett företag var man kan jobba på lång sikt och som man trivs med”*. Företag B tar även upp den, i deras tycke, skeva könsfördelningen inom startup-branschen och uttrycker en vilja att förändra detta genom framtida anställningar.

Till följd av att hållbar utveckling främst kan kopplas till företagens värdeerbjudande är det problematiskt att passa in företagen under de typaffärsmodeller som Bocken et al. (2013-a) presenterar (Tabell 1 i det teoretiska ramverket). Företag A väljer endast samarbetspartners som lever upp till företagets krav på ekologisk och social hållbarhet, vilket minskar antalet möjliga partners. Detta har likheter med typaffärsmodellen *antagande av en*

*förvaltaraskapsroll*, vilken kan öka företagets varumärkesvärde (Bocken et al., 2013-a). Företag A hävdar också att både kunder och samarbetspartners uppskattar de krav företaget ställer på partners. Faktorn hållbar utveckling minskar alltså antalet potentiella samarbetspartners för företaget, men kan samtidigt öka attraktionskraften på företagets värdeerbjudande.

Majoriteten av de intervjuade företagen ser inget motsatsförhållande mellan social och ekologisk hållbarhet på ena sidan och ekonomisk hållbarhet på andra sidan, utan ser snarare möjligheter till synergieffekter. Detta synsätt överensstämmer med van Drimmelens (2013) som innebär att det tidigare har ansetts att ökat fokus på de sociala och ekologiska hållbarhetsdimensionerna huvudsakligen har hämmat företagets ekonomiska konkurrenskraft, medan fokus nu snarare ligger på att skapa synergier mellan dimensionerna och på så sätt stärka företagets ekonomiska hållbarhet. Endast företag G ser ett ökat fokus på social eller ekologisk hållbarhet som något som eventuellt kan skada företagets ekonomiska hållbarhet. Företaget vill öka uppmärksamheten för mänskliga rättigheter och demokrati i den bransch de är verksamma inom, men pekar samtidigt på att branschen innehåller vissa inflytelserika "skumma aktörer" som inte har detta som primärt intresse och att företaget till viss del måste kunna samarbeta med dessa aktörer. Trots att företaget riskerar att gå miste om intäkter, ser de hållbarhetsarbetet som viktigt, vilket kan ses som ett tecken på att det stora inneboende intresse för hållbarhet, som Birkin et al. (2009) menar finns inom de nordiska länderna, är reellt.

#### **4.3.4 Diskussion kring faktorer som påverkar affärsmodellens utformning**

De produkter som företagen säljer verkar ha en avgörande påverkan på flera komponenter i företagets affärsmodeller. Det gäller framförallt värdeerbjudandet som är tätt ihoplänkat med produkten, men även vilka kundsegment produkten ämnar tillfredsställa, vilka distributionskanaler som möjliggörs på grund av produktens utformning och hur omfattande kundrelationer som måste upprätthållas för att företaget ska kunna leverera värdeerbjudandet. En tendens i studien är att utformningen av affärsmodellens element beror på priset på den produkt företagen säljer. Majoriteten av de företag som i studien erbjuder lågprisprodukter, riktar sig mot konsumentmarknaden och där har låga kostnader, mestadels i form av ytliga kundrelationer och låg grad av support, varit framträdande. Kostnadsstrukturen har följaktligen förmodligen anpassats för att stödja företagets prismodeller på de produkter de säljer. Detta ligger i linje med det som Johnson (2010) tar upp gällande profit formula i Four-Box Business Model Framework, var han beskriver sambandet mellan priset på produkten, företagets kostnadsstruktur och värdeerbjudandet. I kontrast till detta har de företag i studien som erbjuder högprisprodukter enbart försäljning till företag och har som mål att utveckla bästa möjliga kundanpassade produkt. Priset på produkten fastställs troligen i dessa fall utifrån de kostnader som framtagandet av värdeerbjudandet medför, vilket också är vad Johnson förespråkar.

Då företag blir utsatta för konkurrens eller äntrar en marknad med konkurrens behöver de arbeta aktivt med att särskilja sig från sina konkurrenter (Porter, 2008). Särskiljningen kan göras genom att antingen vara unik på något av affärsmodellens element, vanligen värdeerbjudandet, eller genom att vara unik på en kombination av flera element i

affärsmodellen (Morris et al., 2003). Margretta (2002) menar att företag måste ha en konkurrensstrategi för att överleva. Samtliga intervjuade företag kan peka på hur deras värdeerbjudande skiljer sig mot konkurrenternas, vilket tyder på företagen har en konkurrensstrategi som gestaltas i företagets affärsmodeller. Detta ligger i linje med Osterwalder och Pigneur (2002) som betraktar affärsmodellen på en mer operativ nivå än strategi, där affärsmodellen ses som något som verkställer företagets strategi. Med detta synsätt ligger konkurrensstrategin utanför affärsmodellen, men påverkar utformningen av elementen i affärsmodellen. Som tidigare åskådliggjorts är dock varken strategi eller affärsmodell väldefinierade begrepp. Andra författare som Morris et al. (2003) samt Chesbrough och Rosenbloom (2002) inkluderar istället konkurrenssituationen direkt i affärsmodellen.

Mönstret bland de studerade företagen är att företag som har ett värdeerbjudande som är lätt att kopiera betonar vikten av att nå ut på marknaden snabbt, medan företag som har en mer komplex produkt eller affärsmodell inte behöver stressa ut på marknaden då de redan har skapat en barriär gentemot konkurrenterna. Teece (2010) betonar vikten av att skapa barriärer för att motverka att företagets affärsmodell kopieras. Ett alternativ för att undvika att bli kopierade skulle, för samtliga företag, vara att ta patent på sina produktlösningar, men inget av företagen har gjort detta. Då företagen är nystartade har fokus lagts på att utveckla produkten istället för att skydda den. Bland de studerade företagen har produkt och teknik en central roll i värdeerbjudandet. Även om ett av företagens affärsmodell kopieras blir det svårt för en konkurrent att implementera denna, då produkten är starkt kopplad till affärsmodellen. Produktens betydelse kan således vara en förklaring till företagets bristande fokus på att skapa barriärer för att förhindra att affärsmodellerna kopieras.

I det teoretiska ramverket (kapitel 2) identifierades företagets målsättning som en faktor som bör kunna påverka utformningen av affärsmodellen. En möjlig skiljelinje skulle kunna dras mellan de företag som har en planerad exit och de företag som inte har det samt mellan de som har en kort- respektive långsiktig målsättning. Bland de intervjuade företagen har dock endast ett av företagen en planerad exit och endast ett har en kortsiktig målsättning, vilket gör det svårt att dra några slutsatser kring målsättningens påverkan på de studerade företagens utformning av affärsmodell. Majoriteten av företagen har diffusa målsättningar som är svåra att kvantifiera. Exempelvis beskriver företag A målsättningen som bland annat att de jobbar mot ”*att bli så bra som möjligt och spridas så snabbt och effektivt som möjligt*”. Företagens avsaknad av tydligt definierade målsättningar står i kontrast mot Shafer et al. (2005) som menar att ett företags affärsmodell förlorar sin relevans utan en klar målsättning, eftersom den påverkar alla element i affärsmodellen.



## 5. Slutsats

De intervjuade företagen har skilda synsätt på hur en affärsmodell ska definieras, vilket inte är oväntat med tanke på att begreppet saknar en tydlig definition i litteraturen. Skillnaden i synsätt medför risk för missförstånd, vilket är viktigt att ta hänsyn till i framtida studier. Det bör i sådana studier vara önskvärt att initialt skapa en gemensam bild över begreppets innebörd och innehåll, då affärsmodeller diskuteras med företag. Detta skulle exempelvis kunna göras genom användning av ett tydligt affärsmodellsramverk.

Samtliga företag i studien med koppling till en inkubator/teknikpark har tidigare kommit i kontakt med affärsmodellsramverk. Dessa företag tenderar dock att huvudsakligen använda ramverken vid specifika tillfällen som exempelvis vid presentationer inför potentiella investerare. I litteraturen återfinns flera fördelar med att kontinuerligt använda affärsmodellsramverk i verksamheten, bland annat i form av förbättrad kommunikation och utveckling av mer optimerade affärsmodeller. Det kan därför finnas en poäng för inkubatorer/teknikparker att inför de anslutna företagen framhäva fördelarna med att kontinuerligt använda affärsmodellsramverk. De flesta företag som är anslutna till en inkubator/teknikpark i studien har endast kommit i kontakt med ramverket Business Model Canvas. Det kan vara fördelaktigt för företagen att även beakta andra ramverk, då dessa till viss del behandlar andra aspekter av affärsmodellen.

De intervjuade företagens syn på affärsmodellen visar att begreppet ofta likställs med intäktsmodell. Denna tendens är särskilt tydlig bland företagen som saknar koppling till en inkubator/teknikpark. Trots detta värderas intäktsströmmarna generellt sett lågt bland de studerade företagen jämfört med andra element i affärsmodellen. Denna låga värdering speglas i företagens långsiktiga målsättningar där fokus sällan beskrivs i termer av ekonomisk vinning. När företagen ombeds att beskriva sin syn på begreppet affärsmodell beskrivs den således som huvudsakligen något värdefångande, samtidigt som företagens rangordning av BMC:s element istället tyder på att de ser de värdeskapande delarna av affärsmodellen som mest centrala.

De intervjuade företagens rangordning av BMC:s element följer en logisk ordning: först skapas, sedan levereras och slutligen fångas värde. De högst rangordnade elementen är fundament till resterande delar, ett företag måste först skapa värde för att därefter kunna fånga värde. Det är inte förvånande att företagens fokus ligger på att skapa värde eftersom samtliga, mer eller mindre, befinner sig i ett tidigt skede i företagens utveckling. Risken är att företagen fokuserar på värdeskapandet i för hög grad, med minskat fokus på värdefångandet som följd. Problem uppstår då företagen inte lyckas etablera en långsiktigt hållbar affärsmodell, där värdefångandet är en central del för överlevnad. Utan en fungerande intäktsmodell, som lyckas fånga värde, kan företagen inte längre skapa värde och således sluta cirkeln.

Produktens utformning har en avgörande inverkan på de intervjuade företagens affärsmodeller. Beroende på om produkten är standardiserad eller mer kundanpassad ställs olika krav på affärsmodellen och nya möjligheter blir framträdande. Med en högre grad av standardisering av produkten kan företag skapa transaktionseffektiva distributionskanaler och ha yttliga kundrelationer, vilket bidrar till en mer restriktiv kostnadsstruktur. I kontrast till

detta kräver en kundanpassad produkt kontinuerlig kontakt med kund, vilket skapar ett ömsesidigt beroende. Företagen kan dra nytta av kontinuerlig feedback och vidareutveckla samt uppdatera produkten för att tillfredsställa kunden. Detta gör även att de lättare kan använda olika typer av intäktsströmmar, då en produkt som ständigt utvecklas gentemot kund lättare motiverar löpande inbetalningar.

Samtliga studerade företag har försökt att differentiera sig och skapa konkurrenskraft gentemot sina konkurrenter genom att vara unika på ett eller flera av affärsmodellens element. För att upprätthålla konkurrenskraften är det även viktigt att skapa barriärer som hindrar konkurrenter från att kopiera företagets affärsmodell. De företag i studien med värdeerbjudanden som är relativt enkla att kopiera, fokuserar på att skapa barriärer genom de andra elementen i affärsmodellen. Exempelvis fokuserar dessa företag på att etablera stora kundbaser eller nära relationer till partners, vilket gör det svårt för konkurrenter att slå sig in på marknaden med likvärdiga värdeerbjudanden. De företag som istället har mer tekniskt komplexa produkter och mer unika värdeerbjudanden, känner inte samma behov av detta, vilket förmodligen kan förklaras av att deras värdeerbjudanden är svårare att kopiera.

Majoriteten av de intervjuade företagen lyfter, i sitt värdeerbjudande, fram hur deras produkter skapar socialt eller ekologiskt värde, vilket tyder på att företagen har påverkats av det ökade intresset i samhället för hållbar utveckling. I övrigt är dock påverkan på företagets affärsmodeller relativt liten, vilket pekar på att det finns stor potential för förbättring. Bocken et al. (2013-a) menar att BMC är ett dåligt verktyg för att för att utveckla hållbara affärsmodeller och därför kan andra verktyg krävas för att frigöra denna potential.

## **5.1 Förslag till fortsatt forskning**

Idag befinner sig de studerade företagen i ett förhållandevis tidigt skede i utvecklingen och de fokuserar på att skapa värde. Ett potentiellt ämne att studera i framtida forskning är huruvida företagets fokus, i takt med att företagen utvecklas, förändras mot att inriktas mer mot att leverera eller fånga värde samt om företagets rangordning av BMC:s element förändras därefter.

I studien identifierades företagets målsättning som en faktor som bör kunna påverka affärsmodellen. Det var emellertid svårt att studera detta, då de inkluderade företagen hade relativt lika målsättningar. I framtida studier, med ett mer passande urval av företag, vore det intressant att studera i vilken utsträckning och på vilket sätt denna faktor påverkar företagets affärsmodeller.

Som berörts i studiens inledning skulle dessutom prospektiva studier, som kopplar teknikbaserade företagets initiala arbete med affärsmodeller till företagets senare lönsamhet och överlevnad, vara intressanta att genomföra. Resultatet från sådana studier skulle vara värdefullt för intressenter som entreprenörer, investerare och inkubatorer/teknikparker.

## Käll- och litteraturförteckning

Adams, W.M. (2006) The Future of Sustainability Re-thinking Environment and Development in the Twentyfirst Century. *IUCN Renowned Thinkers Meeting*, 29-31 Januari, 2006.

Al-Debei, M.M. & Avison, D. (2010) Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359–376.

Amit, R., Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

Bellman, R., Clark, C.E., Malcom, D.G., Craft, C.J. & Ricciardi, F.M. (1957) On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.

Beltramello, A., Haie-Fayle, L. och Pilat, D. (2013) Why New Business Models Matter for Green Growth. *OECD Green Growth Papers*, 2013-01, Paris: OECD Publishing.

Birkin, F., Polesie, T. och Lewis, L. (2009) A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraint in Nordic organizations. *Business strategy and the environment*, 18(5), 277-290.

Bocken, N.M.P, Short, S., Rana, P. & Evans (2013-a) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.

Bocken, N.M.P, Short, S., Rana, P. & Evans, S. (2013-b) A value mapping tool for sustainable business modeling. *Corporate Governance: the international journal of business in society*, 13(5), 482-497.

Boeker, W. (1989) Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32(3), 489-515.

Boons, F., Montalvo, C. Quist., J. & Wagner, M. (2013) Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of cleaner production*, 45, 1-8.

Bryman, A. (2013) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods*. 2. uppl. New York: Oxford University Press Inc.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010) From Strategy to Business Models and on to Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.

Chan, K.F. & Lau, T. (2005) Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad, the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228.

- Chesbrough, H. (2006) *How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002) The role of the business model on capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chun, Y. & Lee, K-M. (2013) Life Cycle-Based Generic Business Strategies for Sustainable Business Models. *Journal of Sustainable Development*, 6(8).
- DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014) Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002) E-business model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44, 5-23.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.M. (1990) Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Ekegren, A.M. & Hinnfors, J. (2012) *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eurostat (2015) *Business demography statistics*. URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business\\_demography\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics) (Hämtad 2015-05-05).
- FORA. (2010) Green business models in the nordic region: a key to promote sustainable growth. *FORA Green Paper*.
- Ghaziani, A. & Ventresca, M.J. (2005) Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523-559.
- Globescan/SustainAbility. (2014) *The sustainability leaders, 2014*. URL: <http://www.sustainability.com/library/the-2014-sustain-ability-leaders#.V0mhXPmG-So> (Hämtad: 2015-02-21)
- Grix, J. (2004) *The Foundations of Research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Haefliger, S. & Baden-Fuller, C. (2013) Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.
- Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2000) The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *Handbook of entrepreneurship*, 45-63. Oxford: Blackwell Publishers.
- Johnson, M. W. (2010) *Seizing the White Space: Business Model innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.

- Jones, G.M. (1960) Educators, electrons and business models: A problem in syntheses. *Accounting Review*, 35(4), 619-626.
- Klofsten, M. (1992). Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag. Doktorsavhandling. Linköpings Universitet. Linköping: Univ.
- KTH. (2014) *Vad är hållbar utveckling?*. URL: <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/vad-ar-hallbar-utveckling-1.350579> (Hämtad: 2015-02-21)
- Laukkanen, M. & Patala, S. (2014) Analysing barriers to sustainable business model innovations: innovations system approach. *Internation journal of innovation management*, 18.
- Lincon, Y.S. & Cuba, E. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills. CA:Sage.
- Margretta, J. (2002) *Why Business Models Matters*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2003) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Newbert S. & Tornikoski E. (2012) Supporter networks and networking activity: A contingency model of organizational emergence, *Small Business Economics*, 39, 141-159.
- Norris, M. & Oppenheim, C. (2007) Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Infometrics*, 1(2), 161-169.
- Olsson, H. & Sörensen, (2011) *Forskningsprocessen*. 3. uppl. Stockholm: Resultat Grafisk Form & Produktion.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M.V & McDougall-Covin, P.P (2012) Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002) eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. *Bled Proceedings*, s. 78.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, CL. (2005) Clarifying business models: Origins, present, and future of the the concept. *Commucations of the Assosiation of Information Systems (AIS)*, 15, article 1.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Porter, M.E. (2001) Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.

- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005) The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Seddon, P.M. & Lewis, G.P. ( 2003) *PACIS 2003 Proceedings*. Paper 17.
- Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tillväxtanalys (2015) *Nystartade företag i Sverige 2013*. Östersund. URL: <http://www.tillvaxtanalys.se/sv/publikationer/statistikserien/statistikserien/2015-03-31-nystartade-foretag-i-sverige-2013.html> (Hämtad 2015-05-02).
- van Drimmelen, R. (2013) New Business Models for Sustainable Development. Kauffman, J., Lee, K.-M (red). *Handbook of Sustainable Engineering*, 859-879.
- VINNOVA. (2002) *Nationellt inkubatorprogram* (Vinnova Policy VP 2002:2). Stockholm: VINNOVA
- Wilson, F. (2006) *The freemium business model*. URL: [http://avc.com/2006/03/the\\_freemium\\_bu/](http://avc.com/2006/03/the_freemium_bu/) (Hämtad 2015-04-10).
- World Commission on Environment and Development. (1987) *Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3. uppl. Thousand Oaks. CA:Sage.
- Zott, C . & Amit, R. (2003) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Zott, C. & Amit, R. (2007) Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18, 181-199.
- Zott, C. & Amit, R. (2008) The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.
- Zott, C., & Amit, R. (2010) Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

# Bilaga 1 - Intervjuguide

## Sektion 1

1.1 Kan ni kortfattat beskriva vad ni gör? Vilken är företagets huvudprodukt?

1.2 Hur unik är er produkt?

- På vilket sätt skiljer sig er produkt från konkurrenters?
- Vilka alternativ har kunden idag på marknaden för att lösa det problem som er produkt är tänkt att lösa?
- Var ni först in på marknaden med er produkt?

1.3 Hur långt har ni kommit i utveckling i termer av försäljning, kunder och färdigutvecklad produkt?

- Hur stort är företaget i termer av omsättning och antal anställda?
- Hur stor andel av omsättningen kommer från huvudprodukten?

1.4 Säljer ni bara till privatpersoner/företag?

- Hade det varit möjligt att sälja företag/privatpersoner?

## Sektion 2

2.1 Skulle du kunna beskriva företagets utveckling genom att rita en tidslinje från där ni startade till där ni är idag?

- Hur såg er finansiella situation ut vid start?

2.2 Vilka var de avgörande besluten och viktigaste händelserna?

- Vilka beslut var lätta?
- Vilka beslut var svåra?
- Om ni hade haft mer pengar vid en kritisk tidpunkt, hade ni gjort något annorlunda då? Vad hade ni gjort annorlunda?

2.3 Vilka externa personer (såsom konsulter, framtida kunder, investerare) har varit involverade under företagets utveckling? Hur har dessa påverkat verksamheten?

- Vilka medhjälpare har varit involverade under företags utveckling? Hur har dessa påverkat verksamheten?

2.4 Vad är ditt/ert personliga mål med företaget?

- Var ser du företaget om 10 år?

- Är företaget tänkt som ett ”livsverk” eller en tillfällig fas?
- Har ni en planerad ”exit”?

### **Sektion 3**

3.1 Hur skulle du definiera begreppet affärsmodell?

3.2 Hur skulle du beskriva er affärsmodell?

3.3 Vad skulle du generellt säga ingår i en affärsmodell? Vilka element är viktiga?

3.4 Har ni lagt mycket tid på att utarbeta er affärsmodell?

3.5 Vad tycker du inte ingår i begreppet affärsmodell?

3.6 Hur ser du på skillnaden mellan en affärsmodell och strategi?

3.7 Har ni kommit i kontakt med några olika affärsmodellensramverk under utvecklingen av företaget?

- Vilka fördelar/nackdelar ser du med dessa?
- Vilka skillnader ser du mellan dessa?

3.8 Vad är viktigast av er affärsmodell eller er teknik/produkt?

### **Sektion 4**

Elementen i Business Model Canvas (BMC) visas och förklaras för respondenten.

4.1 Hur väl överensstämmer BMC med er modell?

- Tycker du att det är något som saknas i BMC jämfört med din bild av en affärsmodell?

4.2 Skulle du kunna rangordna de delar som har varit mest relevanta för din/er verksamhet?

- Vad har ni behövt fokusera mest på?
- Hur har affärsmodellen påverkats av era långsiktiga mål?
- Har rangordningen påverkats av er konkurrenssituation?
- Hur har tekniken påverkat er affärsmodell?
- Varför har varje element den rankning som det har?

4.3 Vilka delar har varit svårast att arbeta med? Vilka delar har ni lagt mest tid på?

- Hade ni kunnat göra det annorlunda?

4.4 På vilket sätt har eventuella externa parter bidragit till affärsmodellens utformning?

4.5 Hur har affärsmodellens olika element påverkats av att externt kapital tillförts företaget?

4.6 På vilket sätt skiljer sig er affärsmodell från konkurrenternas?



- Vilka element är unika för ert företag?
- Vilka element är branschstandard?

4.7 På vilket sätt skulle din affärsmodell behöva förändras för att växa mer/snabbare än idag?

- Är det möjligt att skala upp verksamheten mer?
- Vill ni skala upp verksamheten?

## **Sektion 5**

5.1 På vilket sätt har er affärsmodell påverkats av hållbar utveckling, socialt ansvarstagande och miljöfrågor?

- Vilka specifika element i er affärsmodell har påverkats?

5.2 Ser du hållbar utveckling som en möjlighet eller ett hot/hinder för er verksamhet? Varför?

5.3 Hur ser ert företag ut om 3 år i idealfallet?

- Hur många anställda har företaget?
- Hur stor omsättning har företaget?
- Tror du att er affärsmodell måste förändras för att uppnå det? På vilket sätt?

5.4 Skulle du ha gjort något annorlunda om du kunde göra om hela processen?

- Hur skulle ni ha gjort det?
- Varför gjorde ni inte så?