

CHALMERS



Konkurrensfördelar genom Business Model Innovation *En fallstudie av GreenDrive AB*

Competitive advantages through Business Model Innovation
A case study of GreenDrive AB

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

AREZ ARAZU

JOHANNA BJARSCH FOLLIN

ANNA ENGSTRÖM

MARIKA KÄLLMAN

EMMY STENQVIST KARLSSON

DANIEL WARME

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige, 8 maj 2012

Kandidatarbete TEKX04-12-18

Abstract

This report examines how companies exposed to tough technical competition can work with *Business Model Innovation* to create commercial uniqueness and long-term profitability within their industry. The report is based on a case study about a newly launched electric car company, GreenDrive, who strives to use their business model as a competitive tool.

The theoretical framework is based on Osterwalder's *Business Model Canvas* with a focus on *Value Proposition*. The empirical data is based on interviews, both with the CEO of GreenDrive and with the company's potential customers. The aim with the empirical data is to get a view of the company's resources, what customers value when purchasing a new vehicle and also what the competitors offer today to get an overall view of the market.

The theoretical and empirical data has been analyzed based on *Value Proposition*. The analysis discusses how the company can use this to build commercial uniqueness and long-term profitability by trying to offer customers a functional service rather than a product. There is also a discussion of how GreenDrive can use their business model as a competitive tool and what obstacles they might face.

The electric car industry is seen as an environmentally sustainable industry and the electric car is a fair complement to the ordinary gas driven cars, because they don't contribute to local carbon dioxide emission. The main component in the car is the lithium battery, which is dependent of the prospecting of lithium. The prospecting may have a negative impact on the environment at the prospecting site, but the electric car is categorized as a sustainable vehicle nonetheless. By changing their business model, GreenDrive can act as an environmental consultant and help their customers optimize their business towards long-term sustainability.

The recommendation in the end of the report declares that GreenDrive should start selling a service rather than a product by offering the customers a complete management of all the vehicles through *fleet management* or by offering a vehicle pool. At the same time GreenDrive should always develop the technique together with their customers to specially adapt cars, by solving problems specified by the customers.

Rapporten behandlar hur företag inom statiska och hårt tekniskt konkurrensutsatta branscher kan arbeta med *Business Model Innovation* för att kunna skapa kommersiell unicitet och långsiktigt lönsamhet på marknaden. En fallstudie har genomförts på det nystartade elfordonsföretaget GreenDrive, vars verksamhet rapporten utgår ifrån.

Teoretiska ramverk har studerats, där ibland Osterwalders *Business Model Canvas* med fokus på *Value Proposition*. Intervjuer internt med företaget och externt med kunder har genomförts för att kunna få en uppfattning av verksamhetens resurser samt vad de potentiella kunderna värderar inom sin fordonsverksamhet. Studier av konkurrenternas produkt erbjudanden har även genomförts för att få en uppfattning av hur marknaden ser ut idag.

Den teoretiska och empiriska informationen har analyserats utifrån *Value Proposition*. Resonemang kring hur företag kan använda *Business Model Innovation* för att nå kommersiell unicitet och långsiktigt lönsamhet har presenterats. Fokus har varit att förflytta synsättet från att erbjuda en produkt till en tjänst. Ett resonemang kring hur GreenDrive kan använda sin affärsmodell som konkurrensmedel förs, samt vad det i dagsläget finns för hinder som försvårar detta.

Elfordon ses som miljövänliga och är ett bra alternativ till bilar som drivs av fossila bränslen, då elfordon inte bidrar till lokala koldioxidutsläpp. Huvudkomponenten i GreenDrives fordon GreenOne är ett litiumbatteri, vilken är beroende av världens litiumtillgång. Trots att litiumutvinning har en negativ inverkan på miljön vid utvinningsplatsen, ses elfordon som ett bra miljöalternativ. Genom att förändra sin verksamhet kan GreenDrive bland annat genom konsulttjänster hjälpa sina kunder att optimera sin fordonsverksamhet på ett långsiktigt hållbart sätt.

GreenDrive rekommenderas att övergå från att erbjuda en produkt till att sälja en tjänst, där de kan erbjuda kunderna hantering av deras fordonspark som ett helhetskoncept genom *fleet management* eller att erbjuda en fordonspool. Samtidigt rekommenderas företaget att ständigt utveckla fordon tillsammans med sina kunder för att specialanpassa erbjudanden som kan lösa kundens problem och öka deras lönsamhet.

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs under våren 2012 vid Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation, avdelningen för *Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship* (MORE) på Chalmers tekniska högskola.

Författarna vill ge ett stort tack till sin handledare, David Andersson, samt VD:n för GreenDrive som under arbetets gång gett ovärderligt stöd och feedback. Ett tack vill även ges till de personer som ställt upp i intervjuer eller på annat sätt bidragit med tankar och åsikter som varit till hjälp för rapporten.

"Any intelligent fool can make things bigger, more complex, and more violent. It takes a touch of genius - and a lot of courage - to move in the opposite direction."

– Albert Einstein

Sveriges framtid

Anna, Arez, Daniel, Emmy, Johanna, Marika

Sveriges framsida, Göteborg, 8 maj 2012

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	2
1.2 Syfte	4
1.3 Problemformulering	4
1.3.1 Kundvärde	4
1.3.2 Affärsmodell som konkurrensmedel	5
1.4 Avgränsningar	6
1.4.1 Teoretiska avgränsningar	6
1.4.2 Empiriska avgränsningar	6
1.5 Rapportens utformning	7
2. Metod	8
2.1 Val av kandidatarbete	8
2.2 Metodval	8
2.2.1 Primär- och sekundärdata	8
2.2.2 Urval	9
2.2.3 Kvalitativa och kvantitativa metodstudier	9
2.2.4 Intervjumetod	10
2.3 Genomförande	10
2.3.1 Teoridel	10
2.3.2 Empiridel	11
2.3.3 Analysprocessen	12
2.4 Problem under arbetets gång	13
2.5 Källkritik	13
3. Teoriavsnitt	14
3.1 Definition av affärsmodell	14
3.1.1 Osterwalders Business Model Canvas	14
3.1.2 Johnsons Four Box Business Model	17
3.1.3 Jämförelse mellan <i>Business Model Canvas</i> och <i>Four Box Business Model</i>	18
3.2 Vad är <i>Business Model Innovation</i> ?	19
3.3 Framväxt av konceptet <i>Business Model Innovation</i>	20
3.3.1 Industriell utveckling och branschramarnas utsuddning	20
3.3.2 Konkurrera med affärsmodell	21
4. Empiri	24
4.1 Internt	24
4.1.1 Produkten	24
4.1.2 Intäkter och betalningsalternativ	25
4.1.3 Workshop med GreenDrive	25
4.2 Externt	27
4.2.1 Kundintervjuer	27
4.2.2 Försäljningsstrategier och erbjudanden hos andra elfordonsföretag	32
5. Analys och diskussion	35
5.1 Fleet management	39
5.2 Samarbetspartner för produktutveckling	42
5.3 Teknikleverantör	44
5.4 Fordonspool	47

6. Slutsats	50
6.1 Rekommendation	50
6.1.2 Sammanfattande rekommendation	55
Källor.....	56
Appendix I – Intervju med Fredrik Hacklin	59
Appendix II – Intervju med VD:n på GreenDrive.....	60
Appendix III – Intervju med potentiella kunder till GreenDrive.....	61
Appendix IV – Konkurrenter till GreenDrive	64

- **Affärsmodell** - Beskriver ett företags verksamhet och hur företaget skapar, levererar och förvaltar värde.
- **Auktoriserat servicebolag/Auktorisering** - En kvalitetsmärkning eller kompetensklassificering som kan ges till utövare av tjänster. Auktorisering kan ges av myndighet eller branschorganisation.
- **Bilpool** - Är en inrättning där flertalet parter delar på en eller ett antal bilar och gemensamt står för de fasta kostnaderna för dessa.
- **Bransch** - Företag som har samma verksamhetsområde eller som erbjuder ett liknande värde till sina kunder.
- **Differentiering** - En strategi för att skilja sig från andra företag med samma verksamhetsområde.
- **Early adopters** - De personer eller företag som är tidiga med att ta till sig nya innovationer.
- **Ekonomisk livslängd** - Den tid som en investering är, eller uppskattas vara, företagsekonomiskt lönsam. Denna tid kan maximalt vara lika lång som den tekniska livslängden.
- **Fleet management** - Omfattar hanteringen av ett företags bilflotta. Det är en funktion som gör det möjligt för företag att ta bort eller minimera riskerna med fordonsinvesteringar, förbättra effektiviteten, produktiviteten samt minska deras totala transport- och personalkostnader.
- **High end** - Produkter av överlägsen kvalitet och ofta i det högsta prissegmentet.
- **Hyra** - Föremålet upplåts till användning mot ersättning, oftast under en kortare tid. Vid hyrestidens slut lämnas produkten tillbaka.
- **Hårt konkurrensutsatt marknad** - Marknad där det är svårt för nya företag att slå sig in samt där ett flertal oberoende aktörer är verksamma.
- **Innovativ** - Nyskapande, nytänkande.
- **Kommersiell unicitet** - Företagets kommersialisering (till exempel genom affärsmodeller, reklam, policy) som gör företaget unikt.
- **Kundsegment** - Kunder indelas i mindre grupperingar efter egenskaper och behov.
- **Laddningsstolpar** - Elstolpar dit bilar kan kopplas för uppladdning av batteri. Elen fördelas till laddningsstolparna via en fördelningscentral.
- **Leasing** - Är ett avtal som ger rätt till användning av en viss produkt under en längre tid i utbyte mot en avtalad månadsavgift.
- **Leasingavtal** - Innebär att två företag ingår ett avtal där en produkt leasas under en viss tidsperiod.
- **Litiumbatteri** - Ett batteri innehållande metallen litium. Det har högre energitäthet än alkaliska batterier och brunstensbatterier och har normalt dubbelt så hög spänning.
- **Marknad** - Åsyftar här den samling av företag som utgörs av GreenDrive, konkurrenter och kunder.
- **Miljömässig hållbarhet** - Att möta mänsklighetens behov idag genom att hushålla med naturresurser utan att äventyra framtida generationers möjlighet att tillgodose sina behov.

- **Moms** - Benämns även mervärdesskatt och är en indirekt skatt på konsumtion av varor och tjänster, vilken tas ut i varje led i produktions- och distributionskedjan. Mervärdesskatten är en statlig skatt.
- **Offentlig upphandling** - Används då kommuner och landsting ska ingå i ett avtal för ett köp, leasing eller hyrning av en produkt eller tjänst. De kan då använda sig av konkurrensen på den aktuella marknaden samt de offentliga medel som finansierar de offentliga upphandlingarna och därmed erhålla ett bättre inköpspris.
- **Positionering** - En strategi för företag att profilera sig eller sin produkt genom att skapa en uppfattning hos kunden.
- **Ramavtal** - Är ett avtal mellan en eller flera upphandlande enheter samt en eller flera olika leverantörer för att fastställa de villkor som sedan kan leda till ett tilldelat kontrakt under en viss tidsperiod.
- **Riskkapital** - En samlingsterm för ett sätt att finansiera ett företags uppstart och tillväxt. Huvudalternativet till riskkapital är olika former av banklån.
- **Riskkapitalist** - Part som investerar pengar i behövande bolag och i vad som, av investeraren, ofta ses som riskfyllda investeringar.
- **Rörelsekapital** - Det kapital som företaget behöver för att finansiera den löpande verksamheten. Beräknas genom samtliga omsättningstillgångar minus kortfristiga skulder. Rörelsekapitalet kan bindas i likvida medel, varulager samt kundfordringar.
- **Skalekonomi** - Kostnadsfördelar som uppnås genom produktion av större volym.
- **Teknisk livslängd** - Den tid en maskin eller annan tillgång är funktionsduglig.
- **Teknisk unicitet** - Tekniken och det teknologiska kunnandet som gör företaget unikt.
- **Totalkostnad** - En företagsekonomisk term för summan av de rörliga kostnaderna och de fasta kostnaderna, där de rörliga kostnaderna är de som förändras med produktionsvolymen och de fasta de som är relativt stabila i förhållande till produktionsvolymen.
- **SolarDrive-system** - Solpanelstak för drift av elfordon
- **Value Proposition** - Det värde som tillförs till kunden genom ett köp av produkten eller tjänsten, eller eventuellt det problem som produkten eller tjänsten löser för kunden.

1. Inledning

Idag är miljöfrågan ett hett ämne i många debatter och begreppet hållbar utveckling dyker ständigt upp i media. Att vara miljömedveten ses som en statussymbol och miljömässigt hållbara alternativ i vår vardag blir allt vanligare, viktigare och ges mer fokus. Detta ställer i sin tur krav på företag som nu måste leva upp till de miljörestriktioner och krav som ställs från bland annat staten men framförallt från konsumenterna.

Den globala uppvärmningen ses idag som ett hot då den orsakar naturkatastrofer och klimatförändringar. En av de största påverkansfaktorerna på global uppvärmning är koldioxidutsläppen som är ett resultat av förbränning av fossila bränslen, vilket sker delvis vid drift av bensin-, diesel- och naturgasdrivna fordon. Enligt Trafikverket (2011) står idag står fordonstrafiken för cirka 40 % av de totala koldioxidutsläppen i världen, vilket gör det till en marknad möjlig för förändring. På grund av detta blir utvecklingen av alternativa drivmedel med minimal miljöpåverkan väsentlig och marknaden för miljövänliga fordon växer ständigt.

I dagsläget är dock utvecklingskostnaden för miljöklassade fordon ofta högre än för fordon drivna av fossila bränslen, vilket resulterar i ett högre pris för de miljöklassade fordonen. Utifrån de högre priserna skapas utmaningen att få kunder att överväga en övergång till ett mer miljövänligt alternativ samt att erbjuda en miljövänlig produkt med samma prestanda. Kombinationen av miljövänlighet och lång drifttid är viktig för att kunna se miljövänliga fordon som ett alternativ till bensin- naturgas-, eller dieseldrivna transportmedel¹. Det krävs att kunden anser att produktens kvalitet och prestanda motiverar priset.

I samma takt som miljöaspekter blir viktigare för företagen ändras även synen på traditionella marknadsstrategier. Det konkurrensmedel som traditionellt fått mest fokus har varit produkten och dess attribut, vilka även har varit de beslutspunkter kunden utgått ifrån. Idag håller denna syn på att förändras till ett mer värderelaterat synsätt där företag konkurrerar med lösningar till kundens problem, vilket i sin tur resulterar i att vissa branschgränser suddas ut. Då företag konkurrerar om att erbjuda den bästa lösningen är det inte självklart att liknande produkter konkurrerar med varandra, utan snarare värdet kunden får ut av produkterna. Detta leder till att marknader omstruktureras och konkurrenterna blir fler, vilket gör det väsentligt med en väl utarbetad affärsidé och affärsmodell, med vilken företaget kan konkurrera och skapa sig en långsiktig hållbar position.

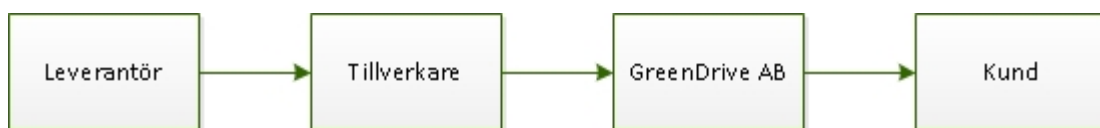
¹ Mattias Goldmann, pressansvarig Gröna Bilister, mailkontakt 23 april 2012.

1.1 Bakgrund

Att använda affärsmodellen som konkurrensmedel benämns *Business Model Innovation*. Detta är viktigt i branscher med hård teknisk konkurrens, exempelvis fordonsbranschen. Fordonsbranschen utvecklas kontinuerligt och de innovationer som ofta förknippas med den är fordon med alternativa bränslen. En bransch som anses miljövänlig är elfordonsbranschen då fordonen drivs av el och därmed inte bidrar till några lokala utsläpp. Utvecklingen går ständigt framåt och nya aktörer introduceras på marknaden, vilket ökar konkurrensen på fordonsmarknaden. I och med denna konkurrenssituation pressas priserna samtidigt som hög kvalitet och lång batteritid krävs. Batteritiden har länge varit ett kritiskt problem för elfordonsbranschen och utveckling av batteriet är därför viktigt, vilket är det som GreenDrive ABs verksamhet fokuserat på.

GreenDrive AB är ett *startup* från Chalmers och grundades som ett examensprojekt hösten 2010. Företaget är nu redo för lansering och försäljning av sin produkt GreenOne. Produkten är ett trehjuligt, elektriskt transportfordon som lämpar sig bland annat för innerstadsdistribution samt service och förvaltning. I dagsläget har företaget fordon ute i fälttester och är nu i startgroparna för att påbörja försäljning. Företagets önskan är att sälja sin produkt genom en unik affärsmodell.

Företagets styrelse utgörs av fem personer med varierande bakgrund, de flesta med anknytning till fordonsindustrin. Företagets beskrivning av sig själva och sin produkt är: *“We are the passionate company GreenDrive. We make professional clean-tech utility vehicles. It matters because our products perform with smaller environmental footprint”* (GreenDrive Brochure 2011). Företagets nuvarande värdekedja presenteras i figur 1 nedan.



Figur 1. GreenDrives nuvarande värdekedja.

Elfordonet GreenOne bygger på en modulär konstruktion vilket medför att den kan anpassas för olika kundsegment. Produkten finns i flera modeller med varierande prestanda och GreenDrives mål är att täcka stora delar av marknadsbehovet för elektriska transportmedel. GreenOne bygger på en trehjulig design med drivning på bakhjulen vilket underlättar körningen i form av smidighet samt förminskad svängradie. Fordonet drivs med ett litiumbatteri som ger en maximal körsträcka på 90 kilometer. Fordonet är utrustat för att ge god ergonomi samt öka förarens effektivitet. (GreenDrive Brochure 2011)

Då GreenOne lokalt bidrar till nollmission av koldioxid ses den som ett miljövänligt alternativ till dagens fossilbränsleddrivna bilar. Av den energi som används idag i Sverige är 70 % från förnyelsebara källor enligt Ekonomifakta (2012) och den resterande delen står fossila bränslen för. GreenOne blir därför mer eller mindre miljövänlig beroende på vilken sorts energi som används för att ladda batteriet. Genom att använda el från förnyelsebara källor till laddning blir GreenOne ett miljövänligt fordon. Däremot om elen skulle komma från icke förnybara källor blir GreenOne mindre miljövänlig. Även om GreenOne inte släpper ut koldioxidavgaser i sin närmiljö bidrar det till det globala koldioxidutsläppet om el från icke förnyelsebara källor används.

Ytterligare en del i den ekologiska aspekten av hållbar utveckling, förutom koldioxidutsläpp, handlar om att hushålla med jordens naturresurser. Då GreenOne drivs med ett litiumbatteri, kan detta få konsekvenser i framtiden då litium är en dyr och knapp naturresurs. Det finns idag begränsade kända tillgångar av litium i världen varav den största tillgången finns i en uttorkad saltsjö i Bolivia. För att utvinna litium ur saltsjön kommer området exploateras vilket kan leda till miljöproblem. I området, belägen i en öken, råder idag vattenbrist vilket kan bli ännu mer påtaglig vid eventuell utvinning av litium. (Carlbom 2011)

Världsefterfrågan på litium tros öka de närmsta åren bland annat på grund av elbilens framgång på fordonsmarknaden. När efterfrågan ökar kan det behövas nya metoder för att bryta litium. Om dessa metoder är mindre miljövänliga än idag blir det inte ekologiskt försvarbart att bryta litium för att minska fordons koldioxidutsläpp. De kända tillgångarna på litium idag är inte tillräckliga för att tillgodose världsbehovet av transportfordon, vilket eventuellt kan leda till allvarig litiumbrist i framtiden. (Carlbom 2011)

Trots denna problematik marknadsför företaget GreenOne som ett miljöfordon vilket ändå kan ses som skäligt. Elfordonet har en hållbar konstruktion med en lång förväntad livstid. Det är en kvalitetsprodukt som ska introduceras på marknaden och GreenOne är, enligt av GreenDrive genomförda marknadsundersökningar, prestandamässigt bättre än konkurrenternas fordon i avseende på batteritid och manöverflexibilitet. (GreenDrive Brochure 2011)

GreenOne riktar sig främst till företag som bedriver sin verksamhet inom innerstadsdistribution, stadstransport samt service och förvaltning. Produkten är tänkt som ett högkvalitativt transportmedel som kan uppfylla kundernas krav på lång batteritid, god ergonomi samt en lång livstid. De största potentiella kunderna är i dagsläget inom post- och tidningsdistribution, förvaltningar, nöjesparker och industriområden. Den utmaning GreenDrive nu står för är hur de på ett smart och snabbt sätt ska etablera sig på marknaden.

1.2 Syfte

Syftet med rapporten är att beskriva hur och varför företag genom Business Model Innovation kan uppnå kommersiell unicitet och långsiktig lönsamhet. Slutligen ska en rekommendation innehållande underlag för ett antal innovativa affärsmodeller ges till GreenDrive AB och dess bransch.

Syftet kan in sin tur delas upp i olika frågeställningar med en bakomliggande problemformulering. För full förståelse analyseras problemens grunder och de utmaningar som GreenDrive står inför.

Kundvärde

- *Vilka affärsmodeller kan, med utgångspunkt från GreenDrives befintliga resurser, på ett smartare sätt skapa och fånga kundvärde?*

Affärsmodell som konkurrensmedel

- *Hur förändras konkurrenssituationen när företag genom Business Model Innovation kompletterar sin traditionella marknadsstrategi med kommersiella uniciteter och därmed förstärker sin konkurrenskraft?*
- *Vilka hinder, med avseende på bransch, verksamhet och aktuellt forskningsunderlag, försvårar GreenDrives möjlighet att förnya sin affärsmodell?*

1.3 Problemformulering

Inom *Business Model Innovation* är *värde* ett centralt begrepp och är även en av huvudbyggstenarna. Det är viktigt att reflektera över det värde som tillförs kunden, samt att ge kunderna det värde de egentligen efterfrågar. Det finns en skillnad i att sälja en tjänst eller produkt, hur betalning sker och i vilket format värdet erbjuds. När ett företag omformulerar sitt erbjudande leder det till att branschstrukturen förändras. Det är inte alltid självklart vilken möjlighet ett företag har att genomföra denna omformulering, varför det är av vikt att analysera de hinder som GreenDrive ställs inför vid införandet av innovativ affärsmodell avseende kundvärde och branschstruktur.

1.3.1 Kundvärde

Då många av konkurrenternas alternativ är betydligt billigare upplever många kunder spontant att GreenDrives produkt är för dyr. Det synliga priset utgör därför en barriär, som måste minskas för att attrahera kunder. Rapporten skall bland annat analysera möjligheten att sänka det synliga priset, utan att kompromissa med GreenDrives lönsamhet.

De traditionella affärsmodellerna för liknande produkter är klassisk försäljning, där kunden betalar en initial engångssumma, alternativt leasing. Då GreenDrive har utvecklat en kvalitetsprodukt, med högre prestanda än konkurrenterna, är det

naturligt att deras produkt är något dyrare. Problemet är att företagets kunder i dagsläget inte värdesätter den högre prestandan tillräckligt mycket för att acceptera det högre priset. GreenDrive vill således formulera en innovativ affärsmodell, där värde skapas för kunden på ett smartare sätt och kan attrahera kunder med både teknologisk överlägsenhet och kommersiell unicitet.

I nuläget värderar kunderna inom elfordonsbranschen tillverkarna genom att jämföra deras respektive produkter sinsemellan. Fordonsbranschen som helhet är relativt konservativ, och inköpsbeteenden har sett liknande ut i många decennier. Det som är särskilt intressant för GreenDrive är huruvida tanken kan frångås om att enbart sälja en produkt. Rapporten skall därför analysera om det finns möjlighet för GreenDrive att bygga en affärsmodell kring konceptet tjänsteleverantör.

1.3.2 Affärsmodell som konkurrensmedel

För ett *startup* som skall ta sig in på en hårt konkurrensutsatt marknad är unicitet av yttersta vikt. GreenDrive har framgångsrikt lyckats med att utveckla en produkt med ett antal utmärkande attribut, framförallt vad gäller prestanda. Detta fokus på produktinnovation och det faktum att de inte bedriver någon egen produktion, som visserligen är en nödvändighet för att utveckla en teknologiskt konkurrenskraftig produkt, har emellertid resulterat i ett högre pris ut mot kund. För att attrahera kunder är GreenDrive därför i behov av att förnya den klassiska affärsmodell som deras bransch använder sig utav, i syftet att förpacka sitt erbjudande på ett smartare sätt.

Traditionell marknadsstrategi, med produktdifferentiering och företagspositionering som centrala begrepp, måste med andra ord i GreenDrives fall kombineras med ett betydligt modernare begrepp: *Business Model Innovation*. Detta begrepp saknar i dagsläget ett allmänt vedertaget teoretiskt ramverk. Det medför svårigheter med att organisera *Business Model Innovation* internt, samt att implikationerna av att anskaffa kommersiella konkurrensfördelar än så länge inte är fullt utrett.

Idag syns en allt mer tydlig konvergens mellan olika branscher, marknader och produkter, vilket lämnar utrymme för företagen att vinna konkurrensfördelar genom innovativa affärsmodeller. Denna trend är särskilt tydlig inom IT- och telekombranschen, men fenomenet håller nu på att sprida sig och omfatta allt fler industrier. Det finns dock ett problem i att GreenDrive opererar inom en relativt stel och konservativ bransch, där kunder såväl som konkurrenter har etablerat en affärsmentalitet som är svår att påverka.

1.4 Avgränsningar

Syftet och problemanalysen beskriver de aspekter som rapporten kommer beröra. För att få en tydligare bild av vad som behandlas presenteras nedan rapportens avgränsningar och hur de är motiverade.

1.4.1 Teoretiska avgränsningar

Då teorin studerats har ett fåtal artiklar och böcker legat till grund för framförallt definitioner av affärsmodeller och begreppet *Business Model Innovation*. Många likvärdiga definitioner finns och i rapporten presenteras den definition och de modeller som författarna tyckte gav en tydlig och klar bild över ämnet. Således speglar avsnitten om affärsmodeller och definitioner av dessa, samt avsnitten om vad *Business Model Innovation* är, vad några framstående personer inom ämnet har skrivit. Rapporten visar på hur *Business Model Innovation* kan användas enligt böcker och artiklar av dessa författare.

1.4.2 Empiriska avgränsningar

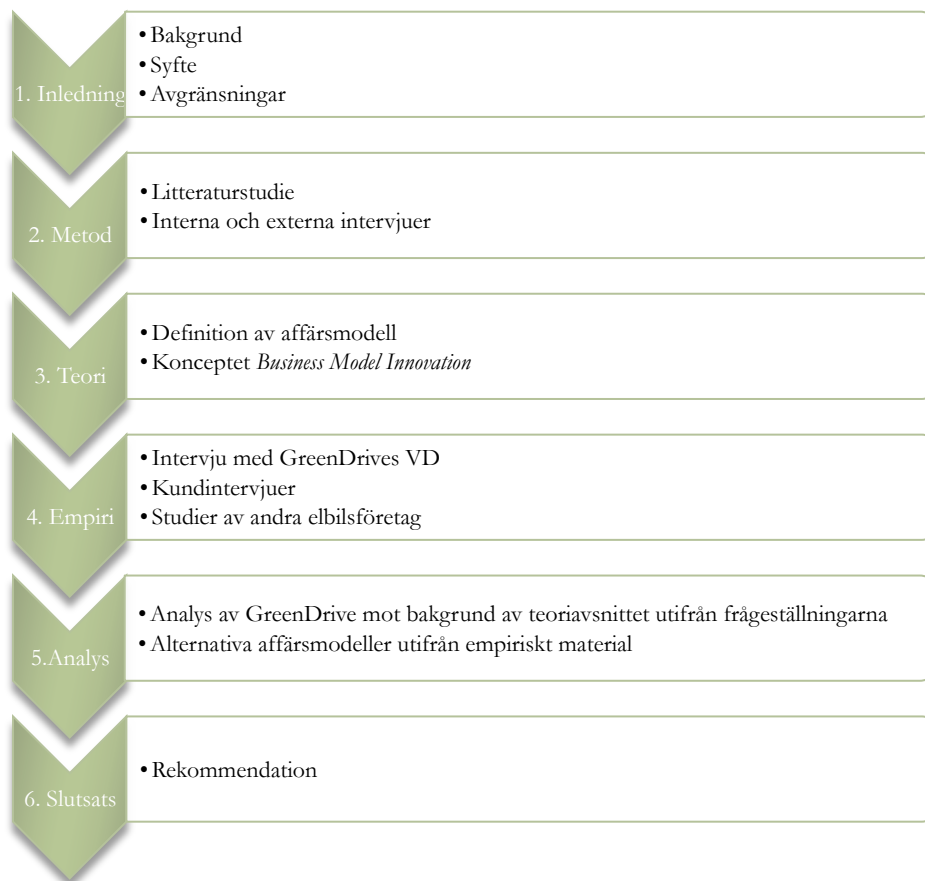
Den information som erhållits från GreenDrive anses trovärdig varför den inte kommer ifrågasättas. De segment som GreenDrive identifierat antas täcka alla potentiella kunder företaget har med sin nuvarande *Value Proposition*, varför dessa segment valdes vid intervjuerna. Detta betyder även att de kommersiella undersökningar som GreenDrive genomfört inte kommer ifrågasättas och rapportens underlag kommer bland annat baseras på sekundär information från företaget.

Då GreenOne erbjuds med varierande prestanda kommer rapporten endast fokusera på den modell av GreenOne med litiumbatterier då dessa håller den högsta prestandan och även är den modell företaget framförallt marknadsför.

Studien kommer fokusera på en etablering på den svenska marknaden, därför kommer resultatet anpassas efter detta. Eventuella fördelar och hinder som kan komma av svenska lagar och regleringar har inte undersökts. Då andra länder kan ha lagar och regleringar som skiljer sig ifrån Sverige kan det bidra till att en eventuell internationell lansering inte skulle kunna genomföras på samma sätt med samma affärsmodell.

1.5 Rapportens utformning

Rapporten är indelad i de avsnitt som figuren nedan visar. Inledningen presenterar bakgrund och syftet med rapporten, vilket sedan följs av den valda metoden. Utifrån teori- och empiriavsnittet följs en analys och slutligen en rekommendation.



Figur 2. Rapportens utformning och struktur.

2. Metod

I följande avsnitt redogörs för de metoder som används under arbetets gång. Först ges en kort introduktion om fallstudien, följt av tre avsnitt som behandlar metodval för datainsamling, genomförande av dessa, samt en metoddiskussion.

2.1 Val av kandidatarbete

Fallstudien behandlar ett *startup* från Chalmers. Företaget har önskat hjälp med att finna en innovativ affärsmodell lämplig för att kunna konkurrera med redan existerande företag inom fordonsbranschen. Kontakten med företaget inleddes på eget initiativ av gruppens studenter. Vid introduktionsmötet presenterade företaget sina problem samt gav information om produkten för att skapa en förståelse för problemen. Situationen ansågs intressant och stämde väl överens med gruppens önskemål och därför valdes detta ämne att behandlas i kandidatarbetet.

2.2 Metodval

För att skapa en trovärdig studie som kan appliceras i verkligheten krävs att korrekt data, som är relevant för studien och dess syfte, samlas in. Rapportens datainsamling innefattar primärdata i form av intervjuer samt sekundärdata i form av en litteraturstudie av bland annat böcker och artiklar.

2.2.1 Primär- och sekundärdata

Data som insamlas för att utgöra grunden för rapporten kan delas in i de två kategorierna primär- och sekundärdata, beroende på när, hur och varför den samlats in. Data som samlas in och sammanställs i annat syfte än för den aktuella studien benämns sekundärdata och kan utgöras av intern information från företaget, såsom kundinformation och produktinformation, samt extern information som erhålls från offentliga och kommersiella databaser. Primärdata är ny information som insamlats av författarna i direkt syfte att stödja den aktuella studien. (Carlsson, Christensen, Engdahl & Haglund 2001)

Vid arbetet med rapporten har både primär- och sekundärdata använts. Primärdata innefattar telefonintervjuer med företagets potentiella kunder samt med två sakkunniga inom området affärsmodeller, Fredrik Hacklin och Anders Sundelin. Personliga intervjuer har genomförts internt inom företag och klassas även som primärdata.

Intern sekundärdata har framförallt används för att skapa en uppfattning om företaget och dess produkt samt för att ge information om potentiella kunder. Extern sekundärdata har används till att undersöka konkurrenters affärsmodeller genom att inhämta information från dess hemsidor. Även för att undersöka andra intressanta

och relevanta företags affärsmodeller har information inhämtats från dess hemsidor. För undersökning om konkurrens med affärsmodeller har information inhämtats från böcker, artiklar samt hemsidor vilka kan återfinnas i källförteckningen.

2.2.2 Urval

Vid genomförande av en primärdatainsamling är urvalet av stor vikt. Det första steget i urvalsprocessen är att identifiera och välja en målpopulation och sedan fastställa vilka respondenter i populationen som ska tillfrågas. Därefter bestäms urvalsmetoden som antingen är ett sannolikhetsurval eller ett icke-sannolikhetsval. Exempel inom dessa två kategorier är systematiskt urval, strategiskt urval samt bekvämlighetsurval (Carlsson et al. 2001). Det har inte visats att ett slumpmässigt urval är mer representativt än ett icke-slumpmässigt urval och skillnaden mellan dessa är att representativiteten kan beräknas för det slumpmässiga urvalet (Arbnor & Bjerke 2004). Det är sedan viktigt att bestämma urvalsstorleken så att urvalet representerar populationen för att ett korrekt resultat ska kunna uppnås (Carlsson et al. 2001).

Det var relevant att genomföra ett urval när intervjuer skulle genomföras, då det inom denna marknad finns ett stort antal potentiella kunder. Vid urvalet av konkurrenter togs hänsyn till de mest relevanta, vilka var de största på marknaden samt de med liknande fordon. Vid undersökning av andra branschens affärsmodeller har urval skett baserat på affärsmodeller som ansågs passa in på GreenDrive samt de som stack ut ur mängden.

Kundurvalet som genomförts kan karaktäriseras som strategisk urval samt bekvämlighetsurval. Det strategiska urvalet innebar att en egen bedömning av en målpopulation där potentiella kunder inom fyra olika segment valdes ut och där sedan fem kunder i varje segment kontaktades. De fyra segmenten definierades av GreenDrive. På grund av tidsbegränsning genomfördes ett bekvämlighetsurval vilket innebar att endast de respondenter som hade möjlighet att delta i undersökningen valdes ut. Detta ansågs dock inte påverka resultatets representativitet då det visats sig att populationens respons inte varierat nämnvärt från intervjuerna.

2.2.3 Kvalitativa och kvantitativa metodstudier

Den kvalitativa intervjustudien är ett användbart verktyg för att förstå individuella ståndpunkter och personliga upplevelser. Denna metod omfattar bland annat datainsamlingar i form av öppna intervjuer, dokumentanalyser samt direkta observationer. Den kvantitativa studien består i högre grad av en formaliserande och strukturerande karaktär. Metoden är inte lika djupgående som den kvalitativa analysen utan bygger på en mindre mängd information från många undersökningsenheter. Den omfattar systematiska samt strukturerade observationer av datainsamlingar i form av enkätundersökningar, telefonintervjuer samt mätningar av olika slag. (Holme & Solvang 1996)

I arbetet har framförallt kvalitativa metodstudier genomförts. Detta med GreenDrives potentiella kunder, internt med företaget samt med sakkunniga inom området affärsmodeller.

2.2.4 Intervjumetod

De kvalitativa intervjuerna kännetecknas framförallt av en låg grad av strukturering och låg grad av standardisering. Strukturering kan indelas i två skilda företeelser, där en intervju med hög grad av struktur har fasta svarsalternativ och en med låg grad har öppna svarsalternativ. Den andra företeelsen innebär att intervjun är utformad med god struktur med avseende på layout och överskådlighet. Standardisering, som betyder avsaknad av variation, innebär att samtliga intervjuade ges samma frågor i samma miljö. Standardisering är vanligt förekommande vid kvantitativa studier. Låg grad av standardisering innebär att en annan frågeföljd kan väljas samt att följdfrågor kan formuleras. (Trost 2005)

De intervjuer som genomförts har framförallt varit av kvalitativ karaktär eftersom författarna ansåg det viktigare med djupintervjuer. Ett mindre antal intervjuer genomfördes då inte mängden, utan innehållet, hos intervjuerna var det som ansågs mest relevant.

2.3 Genomförande

För att besvara de frågeställningar som presenterades tidigare i rapporten har en litteraturstudie genomförts och för att komplettera denna studie har även intervjuer utförts. De intervjuade har varit sakkunniga personer inom området affärsmodeller samt relevanta personer hos de potentiella kunderna. Genomförandet är uppdelat i tre delar; teori, empiri och analysprocessen.

2.3.1 Teoridel

För att kartlägga orsaken till framväxten av *Business Model Innovation*, samt dess roll och betydelse för dagens och framtidens industri, har en djupintervju med en aktuell forskare på ämnet genomförts, Fredrik Hacklin vid ETH i Zürich. Syftet med intervjun var att få bättre insikt i konceptet *Business Model Innovation* samt nya forskningsrön angående affärsmodeller som konkurrensmedel och branschramarnas utsuddning. Informationen anses vara primärdata och intervjun var av kvalitativ karaktär. Intervjumallen återfinns i Appendix I. Efter intervjun erhöles rekommendationer på fortsatt läsning med anknytning till *Business Model Innovation* som användes för vidare teoristudie och klassas som sekundärdata. En intervju genomfördes även med Anders Sundelin, konsult och verksam inom bland annat områden som affärsmodeller samt företags- och marknadsstrategi. Syftet med intervjun var att få en förståelse för hur företag kan arbeta med affärsmodeller. Intervjun var av informell struktur utan någon på förhand uppställd intervjumall och var mer av en diskussion angående

affärsmodeller, ramverk och erbjudanden. Informationen som erhöles genom intervjuerna var primärdata.

2.3.2 Empiridel

För att ta reda på de interna förutsättningarna har tre personintervjuer och en workshop med GreenDrives VD genomförts. Detta för att kunna rekommendera förslag på lämpliga affärsmodeller till företaget. Kvalitativa telefonintervjuer med potentiella kunder har även genomförts. Intervjun utformades med låg grad av standardisering samt låg grad av strukturering för att relevant samt användbar information skulle erhållas. Information om konkurrenter har hämtats från deras respektive hemsidor. Samtliga intervjuer betraktas som primärdata och informationen om konkurrenterna betraktas som sekundärdata.

Internt – Intervjuer och workshops med företaget

Tre kvalitativa intervjuer har genomförts med GreenDrives VD. Den första intervjun var till underlag för rapportens interna avsnitt och redogörs för nedan. De två andra syftade till att ge författarna en djupare förståelse om GreenDrive och deras verksamhet.

För att relevant och användbar information skulle erhållas från intervjun med GreenDrives VD formulerades ett syfte. Syftet var *att få en förståelse för vad det är som bidrar till GreenOnes kostnad, hur stor del av det totala priset som kostnaden utgör, samt hur priskänsliga GreenDrive är. Slutligen ska en diskussion föras om finansieringsstrategier som eventuellt anses intressanta*. Utifrån detta framställdes en intervjumall som skickades till företaget innan intervjutillfället. Litteratur om företaget studerades innan intervjun för att få kunskap om företaget och dess produkt samt för att effektivisera intervjun.

Intervjun genomfördes på GreenDrives kontor i Göteborg. Intervjun var av öppen och kvalitativ karaktär där intervjumallen användes som riktlinje men frångicks stundvis då följdfrågor tillkom. Intervjumallen är placerad i Appendix II. Intervjun spelades in för att kunna återuppspelas, samtidigt som svaren antecknades. Efter intervjun testkördes GreenOne för att en uppfattning av produkten skulle fås. Då intervjun var avslutad sammanställdes ljudmaterialet samt anteckningarna.

För att kunna kartlägga GreenDrives verksamhet genomfördes en workshop med företagets VD, där utgångspunkten var att utifrån *Business Modell Canvas* få en bild av hur verksamheten ser ut i dagsläget. Under workshopen fick företagets VD fylla i canvasen utifrån hur verksamheten ser ut idag. Därefter fördes en diskussion för att skapa en djupare förståelse om verksamhetens olika delar samt hur de samverkar.

Externt – Kunder, konkurrenter och inspirationskällor

GreenDrive har identifierat fyra kundsegment som användes som underlag i urvalsprocessen; *Stadsdistribution, Stadstransport, Service och underhåll* samt *Internttransport*. I varje segment valdes fem intervjuobjekt, då detta antal ansågs reflektera segmentet. Detta resulterade i 20 telefonintervjuer, där intervjun genomfördes med relevanta personer inom företagen. Innan intervjumallen skrevs, formulerades ett syfte för att användbar informations skulle erhållas. Syftet med intervjuerna var att *skapa en förståelse för vad kunderna värderar vid köp av produkten samt hur produkten kan lösa kundens problem*. Utifrån syftet framställdes en intervjumall indelad i tre avsnitt; information om kundens mindre transportfordon, inköpsbeteende av dessa samt påståenden kopplade till alternativa affärsmodeller. Intervjumallen är placerad i Appendix III. Intervjutillfällena bokades in kontinuerligt under de två veckor som intervjuerna fortskred. I början av intervjun poängterades att intervjun var anonym för att respondenterna skulle ge korrekt information och inte manipulera svaren. Efter att ett antal intervjuer hade genomförts kontrollerades intervjumallen och svaren för att säkerställa att intervjumallen besvarade det tidigare formulerade syftet. Efter samtliga intervjuer genomfördes sammanställdes och analyserades svaren.

Konkurrenterna som valdes är stora, väletablerade företag på den europeiska marknaden med produkter liknande GreenOne. Dessa valdes då de inriktat sig på samma kundkrets som GreenDrive och för att företagen redan har fungerande affärsmodeller. Genom detta kartlades redan befintliga affärsmodeller för företag med mindre transportfordon, vilket ger möjlighet att rekommendera en innovativ affärsmodell till GreenDrive. För insamling av informationen om konkurrenterna studerades deras hemsidor. Datan som insamlats betraktas som sekundärdata.

Ett par innovativa företag valdes även ut som inspirationskällor där information om företagen hämtats från deras hemsidor samt relaterade artiklar.

2.3.3 Analysprocessen

I denna rapportdel analyseras och diskuteras den empiri och teori som studeras. Författarna har valt att sammanväva analysen och diskussionen eftersom den insamlade datan är av kvalitativ karaktär. På grund av detta blir analysen resonerande, varför författarna valt att kombinera analysen med egna tankar och reflektioner i form av en diskussion. Denna analys och diskussion har genomförts för att slutligen leda fram till den slutsats samt rekommendationer som författarna ger.

Analysen och diskussionen utgår framförallt från teorin i form av Osterwalders *Business Model Canvas* högra sida, *Business Model Innovation* samt viss del av den empiri som har samlats in. Viss utvald information från intervjuerna har analyserats och diskuteras mer då denna ansetts mer relevanta för att kunna besvara rapportens

frågeställningar och att leda fram till rapportens syfte. Därmed har viss information frångåtts i analysen och diskussionen då denna har använts för en djupare förståelse av affärsmodeller och kundernas beteende. Utifrån informationen från teorin och empirin har olika innovativa affärsmodeller för GreenDrive analyserats och diskuterats.

2.4 Problem under arbetets gång

Ett av de största problem som författarna upplevt med datainsamlingen till teorin är att *Business Model Innovation* är ett så pass nytt begrepp, varför det finns begränsad information om ämnet.

Vid insamlandet av data till empiridelen var det relativt lätt att få tag på information om kundernas situation i dagsläget. Däremot var det svårt, trots öppna frågor, att få kunderna att tänka innovativt om affärsmodeller. Detta problem avspeglades även i analysarbetet då det var svårt att hitta *early adopters* inom denna bransch, vilket resulterat i att fordonsbranschen är svårförändrad.

2.5 Källkritik

Trovärdighet är ett av de största problemen vid datainsamling, då det krävs att data är insamlat på seriöst och trovärdigt sätt. För att minimera detta problem krävs att dokumentation och reflektion sker under arbetets gång (Trost 2005). För att rapporten ska vara trovärdig och uppnå god kvalitet har information inhämtats från flera källor, där både primär- och sekundärdata har används. Informationskällorna till den teoretiska delen har framförallt utgjorts av böcker, artiklar samt intervjuer. Genom triangulering kan dessa tre delar tillsammans minimera risken att fastna i ett perspektiv. Till empiriavsnittet har intervjuer genomförts med kunder inom olika kundsegment, där både privata och statligt ägda företag har kontaktats. Intervjuobjekten har utgjorts av relevanta personer som har kunskap om företagets inköpsbeteende samt användandet av de mindre transportfordonen. I intervjuernas början poängterades att dessa var anonyma för att intervjuobjekten skulle ge korrekt information och inte manipulera svaren. Detta är självklart ingen garanti för att korrekt information ges men det ökar trovärdigheten.

För att kartlägga konkurrenternas affärsmodeller har information hämtats från deras internetsidor, vilka anses trovärdiga. Det är dock möjligt att konkurrenterna har kundanpassade erbjudanden som inte finns utskrivna på hemsidorna. Insamlad data har granskats noga för att uppnå korrekt och tillförlitlig information som svarar på rapportens frågeställningar.

3. Teoriavsnitt

I följande avsnitt behandlas två teoretiska ramverk samt Business Modell Innovation. De två ramverken ger en förståelse för vad en affärsmodell är och Business Modell Innovation redogör för hur företag kan konkurrera med sin affärsmodell.

3.1 Definition av affärsmodell

Det finns i dagsläget ingen vedertagen definition av vad en affärsmodell är. Forskare inom området är oense om den exakta definitionen och de ingående elementen, men vad som är ständigt återkommande i de olika definitionerna är att ett företags affärsmodell beskriver hur företaget skapar, levererar och erhåller värde. En bred och övergripande, men samtidigt täckande definition av affärsmodell beskrivs nedan:

"A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams"

(Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005)

Det är ovanstående definition som i fortsättningen avses då affärsmodell benämns i rapporten. I definitionen beskrivs affärsmodellen som ett verktyg bestående av ett antal element som interagerar. Att skilja på en affärsmodell och ett affärsmodellramverk blir här viktigt för att ytterligare klargöra definitionerna. En affärsmodell är ett företags sätt att operera och innefattar element som alla är viktiga för verksamheten. Ett affärsmodellramverk är ett sätt att gruppera och namnge dessa element för att ge en djupare förståelse för hur en verksamhet fungerar och hur olika processer, intressenter och tillgångar samverkar för att på något sätt skapa värde och anledning för bolaget att existera.²

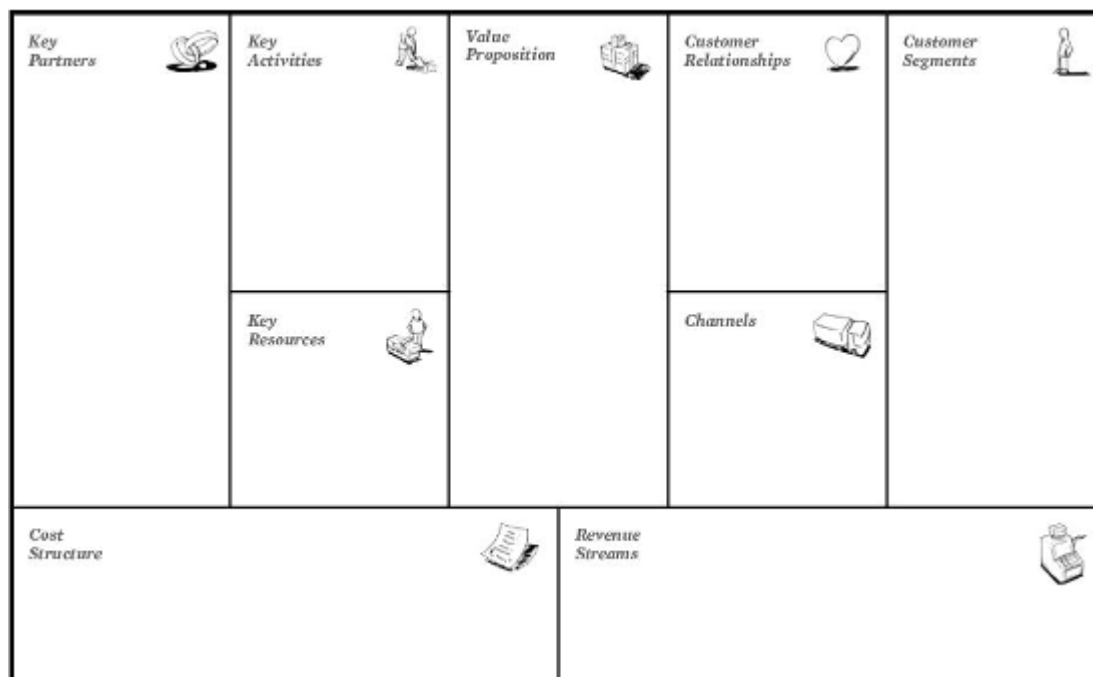
Som nämndes i stycket ovan finns det olika ramverk för att beskriva ett företags verksamhet. Nedan presenteras två; Osterwalders *Busniess Model Canvas* och *The Four Box Business Model* definierad av Johnson.

3.1.1 Osterwalders Business Model Canvas

Alexander Osterwalders *Business Model Canvas* är en välkänd och välanvänd modell inom världen av affärsmodeller. Anledningen till dess utbredning är att den är enkel och överskådlig. Den består av nio element, vilka används i definitionen av

² Anders Sundelin, Vice President CIP Professional Services AB, personlig intervju 11 april 2012.

affärsmodell som nämndes ovan. De nio elementen illustreras i figur 3 och är *Customer Segment*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships* och *Cost Structure*. Dessa element redogör för ett företags hela verksamhet. (Osterwalder 2009)



Figur 3. Business Model Canvas. Källa: Osterwalders (2009)

Customer Segments definierar de kunder som företaget har som mål att nå. För att bättre kunna tillfredsställa kunder grupperas dessa ihop efter exempelvis uttalade behov eller beteenden. När ett företag bestämt vilka kundsegment verksamheten bör inrikta sig på är det viktigt att förstå varje segments specifika behov och uttalade eller outtalade problem. Det är sedan upp till företaget att hitta en unik lösning för detta problem, och förpacka lösningen i ett erbjudande. Detta erbjudande kallas **Value Proposition**. Ett företags *Value Proposition* kan bestå av en produkt, tjänst, eller en kombination av båda. Det är viktigt att en *Value Proposition* bidrar till värde för kunden, gärna på andra sätt än konkurrenternas erbjudanden. Ett *Value Proposition* kan vara värdeskapande genom att företag erbjuder en helt ny produkt eller tjänst som är helt ny på marknaden. Det kan även vara en förbättring av produkter, tjänster, kundanpassning, eller att erbjudandet skiljer sig från konkurrenterna genom att lösningen är billigare. Beroende på vilka kunder företagen ämnar nå, anpassas deras *Value Proposition* för att bidra med värde till kunden och lösa det specifika problem som identifierats vid segmenteringen.

Kunder och kundsegment behöver nås på olika sätt och har därför skilda behov av kanaler som leverantörer behöver gå igenom. Elementet **Channels** beskriver hur interaktion sker mellan ett företag och dess kunder. Kanalernas funktion ska vara att sprida kunskap om företaget samt att transportera dess *Value Proposition* till

kundsegmenten. Kanaler kan vara medel för att kommunicera information som till exempel webbsidor eller broschyrer. Det kan även vara direkta personliga kanaler genom direktförsäljning eller via återförsäljare.

Customer Relations är det element som behandlar vilken relation företaget har med sina kunder. Företaget kan antingen vara nära integrerad med kunden, där relationen mellan parterna är stark och utveckling av erbjudanden sker gemensamt mellan kund och företag. Relationen kan även vara mer ytlig och erbjudanden från företag till kund är mer standardiserade. Varierande *Customer Relations* krävs av företag beroende på vilka kundsegment det handlar om samt hur viktigt deras affärer är för företaget.

De fyra ovan presenterade elementen beskriver hur ett företag genererar intäkter, **Revenue Streams**. Intäkter kan strömma in till företaget på varierande sätt, beroende på erbjudandet och vilket värde kunden betalar för. Exempel på detta kan vara att kunden köper en produkt eller tjänst och betalar vid köptillfället eller att kunden kan betala när de använder produkten eller tjänsten. Genom att hyra, leasa, eller sälja tillgångar och licenser, kan intäkter strömma in till företaget. Hur företaget väljer att ta betalt beror på hur erbjudandet till kunden ser ut, om det är en produkt eller en tjänst som säljs, samt vad kunden värderar i erbjudandet och är villig att betala för.

De fyra elementen *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels* och *Customer Relations* genererar *Revenue Streams*. Dessa ses som de element som skapar värde i företaget och är placerade till höger i *Business Model Canvas*. För att kunna skapa värde krävs att företaget på ett effektivt sätt använder sina tillgångar för att kunna leverera sitt uttalade *Value Proposition*. Den vänstra sidan av *Business Model Canvas* representerar vad som krävs av företaget för att uppfylla det som genererar värde till företaget.

Key Resources är de tillgångar och resurser som krävs för att verksamheten ska fungera och uppfylla den högra sidan av *Business Model Canvas*. Det kan vara tillgångar som tillhandahålls av företaget eller som finns hos partners. Tillgångarna kan vara fysiska, som exempelvis maskiner och byggnader, men det kan även utgöras av humankapital eller finansiella resurser.

Elementet **Key Activities** beskriver vad företaget måste åstadkomma för att verksamheten ska lyckas med att leverera och upprätthålla elementen på högersidan. Beroende på vilket företag det rör sig om och vad deras *Value Proposition* går ut på kommer de viktigaste aktiviteterna skilja sig åt. Aktiviteter kan exempelvis vara produktion för ett tillverkningsföretag.

Både *Key Resources* och *Key Activities* är viktiga för affärsmodellen ska fungera och att företaget ska kunna leverera sitt *Value Proposition*. Det är inte alltid alla resurser och aktiviteter som finns inom företagets gränser utan i många fall sker dessa i samarbete med **Key Partners**. Det kan finnas flera anledningar till att anlita en partner för

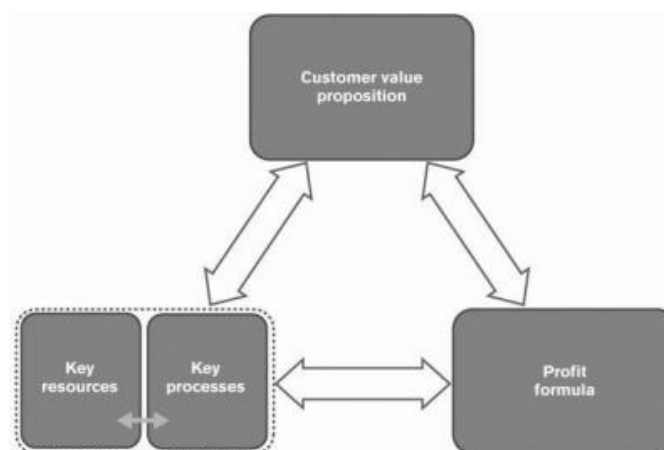
utförande av en aktivitet eller att bistå med resurser. Exempelvis kan skalekonomi resultera i att ett mindre företag väljer att outsourca sin produktion eftersom det skulle bli för dyrt för företaget att själva investera i en produktionsanläggning. Genom att ha en produktionspartner kan företaget fokusera på sin kärnverksamhet.

Key Resources, *Key Activities* och *Key Partners*, som samtliga bidrar till att skapa värde för företaget, kommer även att generera kostnader. Dessa kostnader bidrar till företagets **Cost Structure**. Detta element handlar om att identifiera vilka kostnader som uppkommer genom de ovan nämnda elementen. Det finns två extremer av affärsmodeller som är följder av två kostnadsstrukturer; värdedrivna eller kostnadsdrivna. Beroende på vilket *Value Proposition* som erbjuds till kunden och vilket kundsegment det är, kan företag välja att leverera sitt erbjudande till en så låg kostnad som möjligt för att skapa konkurrensfördelar, eller ta betalt för det värde de skapar för kunden. Kostnadsstrukturen kan även delas upp i fasta och rörliga kostnader. Tillgångar och resurser, som exempelvis byggnader och anställda utgör fasta kostnader i form av löner, hyra eller elkostnad. De rörliga kostnaderna varierar med hur mycket som produceras av företaget.

Dessa nio element utgör Osterwalders *Business Model Canvas*. Syftet med att arbeta fram en *Business Model Canvas* är att kartlägga ett företags affärsmodell, för att enkelt kunna överblicka verksamheten och hur de olika elementen samverkar för att kunna leverera ett *Value Proposition* till kunden. Det ger även möjlighet att på ett enkelt sätt framställa en ny affärsmodell och se vilka förändringar som krävs av samtliga element.

3.1.2 Johnsons Four Box Business Model

Ett annat ramverk som kan användas för kartläggning av ett företags verksamhet är Mark Johnsons *Four Box Business Model* (Johnson 2010). Precis som *Business Model Canvas* består *Four Box Business Model* av element som interageras och representerar viktiga delar av verksamheten. *Four Box Business Model* består fyra, av varandra beroende element som illustreras i figur 4 nedan.



Figur 4. Four Box Business Model. Källa: Johnson (2010)

Varje framgångsrikt företag behöver en **Customer Value Proposition**, som består av en produkt, tjänst eller en kombination av dessa två. En *Customer Value Proposition* ska skapa värde för en specifik kund, genom att hitta en lösning på deras problem och sedan förpacka lösningen som ett erbjudande.

Profit Formula definierar hur företaget skapar värde för sig själv samtidigt som de skapar värde för kunden. I *Profit Formula* ingår poster som bidrar positivt och negativt till företagets eget värde. Hit räknas intäkter, kostnadsstrukturen för de tillgångar som krävs för att kunna leverera *Customer Value Proposition*, önskade marginaler för att uppnå vinst, tiden för lagrets omsättning och hur väl resurser måste utnyttjas.

Customer Value Proposition och *Profit Formula* definierar vad värde är och hur det ska skapas för kund och företag. För att företaget ska kunna generera värde till kunden genom sitt *Customer Value Proposition* samt att skapa värde för det egna företaget genom intäkter, krävs att företaget har resurser för detta. **Key Resources** är de viktigaste resurser och tillgångar som krävs för att kunna leverera *Customer Value Proposition* till kunderna. Dessa resurser kan exempelvis vara humankapital, varumärke, teknologi, utrustning eller finansiering. **Key Processes** är de processer som är väsentliga för att kunna leverera företagets *Customer Value Proposition*. Det kan handla om operationella processer, ledningsprocesser samt utbildning. Det är viktigt att processerna ska kunna upprepas och utökas för att företaget ska kunna bli framgångsrikt. *Key Resources* och *Key Processes* är de medel som behövs för att företaget ska kunna leverera *Customer Value Proposition*.

3.1.3 Jämförelse mellan *Business Model Canvas* och *Four Box Business Model*

De två ramverken som presenterats ovan har flera likheter. I stort sett ingår samma element, men de grupperas och namnges olika beroende på vilket ramverk de tillhör. Värdet till kund, *Customer Value Proposition* eller *Value Proposition*, är centralt i de båda ramverken. Johnsons *Profit Formula* motsvaras av Osterwalders *Revenue Streams* och *Cost Structure*. *Key Resources* återfinns i båda ramverken och det som Osterwalder benämner *Key Activities* kallas istället *Key Processes* i Johnsons ramverk. Det är endast Osterwalders *Channels* och *Customer Relations* som inte ingår i Johnsons ramverk. Detta eftersom *Customer Value Proposition* innefattar ett värdeerbjudande till specifika kunder, något som kan motsvaras av både *Customer Segments* och *Value Proposition* i Osterwalders *Business Model Canvas*. Således kan ett företag utgå från olika ramverk när de kartlägger sin affärsmodell, eftersom ramverken liknar varandra och i stort sett omsluter hela verksamheten och dess ingående element.

Elementen som ingår i ett ramverk ska enligt definitionen av affärsmodell ovan, samverka för att en verksamhet ska kunna generera värde. Det mest centrala elementet är *Value Proposition* och det är kring detta element verksamheten måste byggas upp. För att företaget ska kunna lösa kundens problem samt att skapa värde

för dem kan det innebära att företag måste omvärdera vilket *Value Proposition* som ska erbjudas (Johnson, Christensen & Kagermann 2008). Ett företag som ändrar sitt *Value Proposition* kommer eventuellt behöva ändra inom de övriga elementen så att de följer förändringen. En sådan omvärdering av affärsmodellen kallas *Business Model Innovation*.

3.2 Vad är *Business Model Innovation*?

Business Model Innovation är precis som namnet antyder en innovation eller utveckling och förnyande av affärsmodellen. Begreppet presenterades för första gången i en artikel i *Harvard Business Review* 2008. Denna artikel och författarnas definition av affärsmodell la grunden för Johnsons *Four Box Business Model*. I artikeln beskrivs en affärsmodell som ett samspel mellan de fyra elementen *Customer Value Proposition*, *Profit Formula*, *Key Resources* och *Key Processes*, som tillsammans skapar och levererar värde. Det är genom detta ramverk de väljer att beskriva *Business Model Innovation*.

För att bygga en framgångsrik affärsmodell krävs det förståelse för hur de olika elementen samverkar och kompletterar varandra. Alla företag som har en fungerande verksamhet har även en fungerande affärsmodell, men ibland behöver förändringar genomföras för att verksamheten ska bli så lönsam och lyckad som möjligt. Anledningar till dessa förändringar kan exempelvis vara en upptäckt av ett kundsegment med ett behov som företaget kan lösa. Detta kan ge ett helt nytt *Value Proposition*, och för att kunna starta en verksamhet och tillfredsställa det nya behovet kommer ändringar behöva genomföras även i de andra elementen, eftersom elementen alltid måste samverka för att ge effekt. Det är detta som är *Business Model Innovation*, alltså att ändra om och anpassa elementen så att de på bästa sätt interagerar och skapar värde. (Johnson et al. 2008)

Att skillnaden mellan *Business Model Canvas* och *Four Box Business Model* mestadels utgörs av olika benämningar och grupperingar av de ingående elementen, gör att principerna kring *Business Model Innovation* går att applicera på fler ramverk än det som används i *Reinventing Your Business Model*. *Business Model Innovation* kommer därmed innebära att, utifrån valt ramverk, se till att de olika ingående delarna i affärsmodellen samverkar och bidrar till att skapa värde för kunden.

Det finns dock svårigheter med *Business Model Innovation* som behöver ses över innan ett företag börjar experimentera med sin verksamhet. Många företag förstår inte sambanden mellan elementen i sin nuvarande affärsmodell. Utan en förståelse för nuvarande modells styrkor och svagheter är det svårt att veta om affärsmodellen och dess element behöver ses över (Johnson et al. 2008). Ytterligare ett problem härstammar från att *Business Model Innovation* är ett nytt, ännu inte vedertaget

koncept. Det finns ännu inga kartläggningar över exakta processer och hur företag bör gå till väga vid *Business Model Innovation*³.

3.3 Framväxt av konceptet *Business Model Innovation*

Detta avsnitt beskriver hur *Business Model Innovation* naturligt har kommit att bli nästa steg i den industriella utvecklingen, konsekvenserna av detta och hur den kan användas som konkurrensmedel. Slutligen beskrivs på vilket sätt *Business Model Innovation* kompletterar traditionell marknadsföringsstrategi.

3.3.1 Industriell utveckling och branschramarnas utsuddning

Generellt sett finns det ett mönster att utläsa när det gäller en industriell utveckling. Särskilt tydligt blir det om västvärldens industri studeras under de senaste 50-60 åren. För en given ny teknologi identifieras ett eller flera kommersiella applikationsområden och en produkt byggs upp kring denna teknologi (Hacklin 2008). Denna produkt förbättras successivt för att göra produkten attraktivare för kunderna, möta nya behov, skapa nya behov eller för att matcha konkurrerande produkter. Vad drivkraften än är, så är innovationsarbetet begränsat till produktinnovation.

Så småningom når produktens livscykel sin mättade fas, även känt som *product maturity* (Karlö & Lövingsson 1985). Produkten når sin fulla marknadspotential, vilket innebär att produkten når sin maximala försäljningsvolym. För det tillverkande företaget är det av största intresse att under denna fas öka vinstmarginalen, genom att bland annat minimera produktionskostnaderna. Följaktligen förflyttas fokus från produktinnovation till processinnovation. Här slutar egentligen allmänt vedertagen akademisk ekonomisk teori angående industriers utveckling. När processinnovationerna i sin tur inte längre tillför ytterligare värdeskapande, är industrin mättad och kommer slutligen dö ut och lämna plats för ny industri⁴.

I praktiken har dock många företag börjat söka nya sätt att skapa värde. I dessa sammanhang har företagets affärsmodell och möjligheterna till dess förnyelse fått en central roll. Teknologiska framsteg har öppnat för möjligheten att skapa nya affärsmöjligheter genom att arrangera organisationen på nya sätt (Amit & Zott 2007). Allt fler företag investerar i att utröna huruvida företaget kan tillgodoräkna sig kommersiella konkurrensfördelar genom förnyelse av affärsmodellen, det vill säga *Business Model Innovation*.

³ Fredrik Hacklin, Ph.D. ETH Zürich, telefonintervju 5 mars 2012.

⁴ Fredrik Hacklin, Ph.D. ETH Zürich, telefonintervju 5 mars 2012.

En allvarlig implikation av detta är att branschramarna alltmer suddas ut. Traditionellt har företagens sätt att tänka kring innovationer varit mer eller mindre begränsat till den bransch eller industri de opererar inom. Trenden idag är att fokus ligger allt mindre på branschen, och allt mer på affärsmodellen. Idag är det främst företag som erbjuder samma funktionella lösning, och därmed bemöter samma kundbehov, som konkurrerar med varandra. Detta sker egentligen oberoende av företagets branschtillhörighet. När marknader smälter samman, och branschgränsernas stabilitet inte längre gäller, måste företaget ständigt omdefiniera sin verksamhet istället för att gå efter branschtillhörighet. (Lindström 2010)

De flesta är bekanta med IKEA-varuhusen och företagets affärsidé. Men när Ikea gick in på den ryska marknaden, upptäckte man att etableringar av IKEA-varuhus dramatiskt ökade värdet på omkringliggande fastigheter. IKEA bestämde sig då för att experimentera med två olika affärsmodeller samtidigt: Traditionell försäljning genom sina egna varuhus, men också ytterligare värdeskapande köpcenterutveckling i varuhusens närområden. Denna nya division, även känd som Mega Mall, är idag mer lönsam i Ryssland än IKEAs traditionella verksamhet. IKEA är ett utmärkt exempel på hur ett företag kan använda sina befintliga resurser för att experimentera med nya affärsmodeller.

Källa: Deimler, Lindgardt & Reeves (2009)

3.3.2 Konkurrera med affärsmodell

Senaste decenniet har *Business Model Innovation* fått en position som särskilt hett ämne. Det beror främst på att den globala IT-utvecklingen radikalt förändrat kommunikationsmöjligheterna mellan säljare och köpare. I en värld med allt mer öppna världsmarknader, där kunder enklare får tag i information och har fler valmöjligheter, tvingas leverantörer och deras säljmönster att förändras. Den leverantörsdrivna industriutvecklingen håller stegvis på att ersättas av en mer kundorienterad drivkraft och med ett allt större fokus på företagets *Value Proposition* ut mot kunderna. Vikten av att möta kundernas dynamiska behov och samtidigt kontinuerligt skapa nytt värde för kunderna, kräver en välutvecklad affärsmodell (Teece 2009).

Business Model Innovation som komplement till traditionell marknadsstrategi

För att utöka förståelsen om affärsmodeller och dess roll som konkurrensmedel, följer här en jämförelse mellan traditionell marknadsstrategi och *Business Model Innovation*, vilken tydliggörs i tabell 1 nedan.

	Business Model Innovation	Marknadsstrategi
Definition	<i>"A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams" (Osterwalder et al. 2005)</i>	<i>"Patterns of managerial actions that explains how a firm achieve and maintains a competitive advantage through positioning in product markets."</i>
Huvudfrågor	– Hur ska företaget anslutas till marknaden? – Vilka parter ska föras samman, för att exploatera en affärsmöjlighet och hur ska dessa kopplas till det egna företaget för att möjliggöra transaktioner? – Vilken information ska utbytas mellan parterna och vilka resurser krävs för att möjliggöra dessa utbyten?	– Vilken position ska företaget anta i förhållande till konkurrenter? – Vilken strategi ska användas för att nå denna position? – När ska företaget gå in på marknaden? – Vilka produkter ska företaget sälja? – Vilka kundbehov ska företaget bemöta? – Vilka geografiska marknader ska företaget operera på?
Analysområde	Företaget och dess nätverk	Företaget
Fokus	Externt: Fokus på företaget och dess utbyte med andra parter	Internt/externt: Fokus på företagets aktiviteter i förhållande till konkurrenssituationen

Tabell 1. Illustrerar skillnaden mellan BMI och traditionell marknadsstrategi. Källa: (Amit & Zott 2007)

Traditionellt sett har företagen anskaffat konkurrensfördelar genom att positionera och differentiera sig och sin produkt, i relation till konkurrenterna och marknaden.

Affärsmodellen kan ge företaget en konkurrensfördel som avsevärt skiljer dem från den marknadsposition de tidigare haft. Företag som möter samma kundbehov, med liknande produkter och tjänster, kan förändra sin marknadsposition med olika affärsmodeller. Med en differentierad affärsmodell, som skapar ett större värde än traditionella affärsmodeller, kan företaget därför erhålla större konkurrenskraft. Följaktligen bör affärsmodellens utformning och dess påverkan på företagets

prestation tas hänsyn till vid planerandet av den övergripande marknadsstrategin. (Amit & Zott 2007)

Chandler påstod redan 1962 att företagets prestation kan höjas om den administrativa strukturen och positionerings- och differentieringsstrategin står i linje med varandra. Ny forskning kring relationen mellan struktur och strategi bekräftar positiva effekter på företagets konkurrenskraft (Mintzberg 1990; Siggelkow & Levinthal 2003). Denna forskning understryker nyttan i att undersöka samspelet mellan företagets affärsmodell och dess produktdifferentiering. Sannolikt kommer företaget uppleva en förhöjd konkurrenskraft om produktens attribut tilltalar kunden, samtidigt som företaget förpackar sitt erbjudande mot kund på ett smartare sätt.

Att skapa en framgångsrik affärsmodell, där företag skapar betydande värde för kunden och får en tillfredställande andel av detta värde i intäkter, är dock inte nödvändigtvis tillräckligt för att erhålla avgörande konkurrensfördelar (Teece 2009). På samma sätt som teknologisk differentiering ämnar skapa uniciteter på marknaden, måste också affärsmodellen skapa en kommersiell unicitet. Problemet är att en affärsmodell inte går att patentera på samma sätt och är ofta enkel att imitera. Det har visats att när en väl fungerande affärsmodell har implementerats dröjer det sällan mer än något år, ibland några månader, innan imiterande konkurrenter framträder.

För att skapa hållbara konkurrensfördelar måste alltså företaget förutom att ha en differentierad affärsmodell också göra denna svårkopierad. Det är här företagets organisering av sitt erbjudande, måste kopplas till den övergripande marknadsstrategin. Det gäller att segmentera marknaden, formulera ett *Value Proposition* för varje segment, konstruera och organisera leveransen av detta värde och sedan vidta nödvändiga "isolerande åtgärder" för att förhindra imitatorer (O'Reilly & Tushman 2007).

Dell Inc. förekommer återkommande som exempel på hur man med en strategisk analys av marknaden kan skapa en affärsmodell som är svår för konkurrenter att imitera. Det har gjorts omfattande försök att kopiera Dells idé att sälja datorer direkt från fabrik till kund, och således öka vinstmarginalen genom att minimera antalet led i nätverket av återförsäljare och distributörer. Problemet för dessa imitatorer har varit att de redan haft etablerade nätverk och därmed varit låsta till att fullfölja dessa kontraktsåtaganden. Dell har som ny aktör på marknaden inte haft dessa problem och detta visar på hur en strategisk marknadspositionering lagts i linje med en unik affärsmodell.

Källa: Teece (2009)

4. Empiri

I denna rapportdel redogörs för den empiri som insamlats under arbetets gång för att besvara rapportens problemställningar. Avsnittet är indelat i de två delarna internt och externt. Den interna delen innehåller intern information från GreenDrive och den externa delen innefattar de potentiella kundernas intervjuvar samt andra elfordonsföretags försäljningsstrategier.

4.1 Internt

För att GreenDrive ska ha möjlighet att använda sin affärsmodell som konkurrensmedel har företagets interna resurser och möjligheter för detta kartlagts. För att få en övergripande bild av alternativa försäljningslösningar av produkten har dess komponenter beskrivits. Därefter redogörs för alternativa försäljningslösningar vilka skulle vara aktuella i dagsläget, med de resurser som finns idag, samt framtida försäljningslösningar. Följande avsnitt är baserat på personliga intervjuer och en workshop med GreenDrives VD.

4.1.1 Produkten

Den dyraste komponenten i GreenDrives fordon är dess batteri, vilket utgör cirka 20-25 % av fordonets totala kostnad. Hytten är den näst dyraste modulen och utgör cirka 8 % av den totala kostnaden. Batterierna som används till fordonen är litiumbatterier, som i dagsläget är den teknologi med högst kapacitet. Batterierna köps idag in från externa underleverantörer vilket gör att produktionskostnaden i dagsläget är relativt hög, men förväntas sjunka med en ökning i försäljningsvolym. Trender inom batteribranschen visar också på att batteripriserna sjunker med en ökad användning av elfordon.

Fordonets moduler och teknologier utvecklas kontinuerligt för att ge ett optimalt fungerande fordon till kunden. Fordonet utvecklas både på modulnivå, då nya moduler ersätter gamla, och även genom totalt fordonsutbyte, då en ny modell introduceras. En stor del av utvecklingsarbetet är fokuserat på mjukvara, för att kunna erbjuda kunden smarta lösningar vad gäller framförallt drifttid.

Den av GreenDrive uppskattade ekonomiska livslängden för GreenOne är fem år och den tekniska varierar mellan tre till 15 år beroende på användning. Garantitiden som GreenDrive lämnar till kunderna för batterierna idag är två år, vilket är samma tidsperiod som GreenDrives underleverantör lämnar. Genom att erbjuda samma garantitid som batterileverantören reducerar GreenDrive risken för extra kostnader vid eventuella reklamationssärenden.

4.1.2 Intäkter och betalningsalternativ

Då företaget är relativt nystartat och ännu inte levererat några produkter har de inga intäkter från försäljning. I dagsläget är det, på grund av GreenDrives begränsade likvida medel, nödvändigt för produktionen att hela beloppet för produkten betalas vid orderläggning.

Med den ekonomi som företaget har idag finns inte möjlighet för dem att själva äga fordon vid uthyrning eller leasing. Ett alternativ är dock att externa finansiärer köper fordon av GreenDrive och sedan leasar ut dem till kund, som i sin tur betalar denna finansiär. I framtiden finns tankar om att starta en leasingpool antingen med eget kapital eller att eventuella riskkapitalister investerar i detta koncept. GreenDrive anser det även lämpligt att tillsammans med produkten erbjuda utvalda tjänster, bland annat utbildning i samband med leverans av fordonet. Utbildningen ska ge en introduktion i hur fordonet används på optimala sätt för att kunna använda dess fulla kapacitet. Även fortsättningskurser i till exempel ergonomiskt arbetssätt ses som intressant av företaget.

GreenDrive har insett att vissa av företagets potentiella kunder kör längre sträckor och därmed kräver ett batteri som har kapacitet för detta. Företaget har därför tänkt erbjuda nya batterier till dessa kunder, eftersom batterikapaciteten minskar med användning. När kunden köper nya batterier finns intresse för GreenDrive att återta de gamla batterierna för renovering och därefter sälja dessa till andra kunder vars verksamhet inte innefattar lika långa körsträckor.

Då både energi samt icke förnybara naturresurser krävs vid framställning av batterier är det av stor vikt att batterierna används tills de är totalt uttjänta. GreenDrive vill också återvinna komponenterna, då detta minskar utvinningen av begränsade naturresurser. Service och reparationer av fordonen vill GreenDrive kunna erbjuda kunderna, vilket de anser till viss del kunna genomföra själva men tror även det är lämpligt att använda någon servicepartner. Då företagets kärnkompetens finns inom batteriteknologi är uppgradering av fordonets batteriteknologi något som företaget vill kunna erbjuda kunden.

4.1.3 Workshop med GreenDrive

För att förklara GreenDrives verksamhet idag presenteras i figur 5 företagets affärsmodell enligt Osterwalders *Business Model Canvas*. Den centrala delen är deras *Value Proposition* som sedan stöds av de andra elementen.

Key partners Chalmers <i>Studenter och professorer</i> Underleverantörer Produktionspartner Riskkapitalister	Key activities Försäljning Marknadsföring Inköp Produktutveckling Administration Key resources Produktionsutrustning Lokaler Humankapital Finansiella resurser	Value propositions Fordon Reservdelar Service	Customer relationships Personlig kontakt Nära relation Channels Direktförsäljning Återförsäljare (Ett mål)	Customer segments Stadsdistribution Stadstransport Service & underhåll Internttransport
Cost structure Rörliga och fasta kostnader <i>Liten fast kostnad för produktion</i> <i>Fasta kostnader för resurser</i> Transporter IT-kostnader			Revenue streams Intäkter från erbjudande från fordon och reservdelar Intäkter från finansbolaget Eftermarknad	

Figur 5. GreenDrives nuvarande affärsmodell enligt Osterwalders Business Model Canvas

GreenDrives *Value Proposition* består i dagsläget av att tillverka och sälja mindre transportfordon samt erbjuda service och tillgång av reservdelar till fordonen. Detta *Value Proposition* är det som GreenDrive ser som värdeskapande för kunden och det är utifrån detta de styr sin verksamhet. För att skapa en bättre förståelse för vilka funktioner kunderna behöver och efterfrågar hos transportfordonen har företaget delat in sina potentiella kunder i fyra *Customer Segments*; *Stadsdistribution*, *Stadstransport*, *Service och underhåll* samt *Internttransport*. Eftersom GreenDrive är relativt nya på marknaden försöker företaget arbeta mycket med *Customer Relations* för att få en nära relation med de potentiella kunderna. Detta för att skapa förståelse för vad det är kunderna efterfrågar och genom detta skapa en produkt som kunderna vill ha.

Traditionella *Channels* inom denna bransch är att bedriva försäljning genom direktförsäljning och genom återförsäljare. GreenDrive har därför valt att i dagsläget fokusera på direktförsäljning och har som mål att i framtiden komplettera direktförsäljningen med återförsäljare. I dagsläget har företaget inga *Revenue Streams* från försäljning, men hoppas att detta ska ändras inom en snar framtid. Det kapital företaget får idag kommer från olika riskkapitalister och finansbolag och i framtiden hoppas de även kunna inbringa intäkter genom andrahandsförsäljning.

GreenDrives *Key Partners* utgörs i dagsläget av finansiella partners, produktionspartners samt Chalmers tekniska högskola. Finansiella partners är en nödvändighet för samtliga verksamheter och speciellt viktigt för GreenDrive, då de i dagsläget inte har påbörjat sin försäljning och därmed inte har några intäkter från detta. Att GreenDrive samarbetar med produktionspartners beror på att en intern

produktionsanläggning för tillverkning av GreenOne i nuläget inte är ekonomiskt försvarbar.

GreenDrives *Key Activities* utgörs i dagsläget främst av produktutveckling, försäljning och marknadsföring. Produktutvecklingen sker i nära samarbete med kunderna för att dess exakta behov ska tillfredställas. Företaget är relativt nystartat och har inte någon etablerad kundkrets. Därför är försäljning och marknadsföring viktiga aktiviteter för företaget.

Enligt företaget utgörs deras *Key Resources* av humankapital, finansiella resurser, produktionsutrustning samt lokaler. Humankapitalet är viktigt för utvecklingen av GreenOnes teknologi och för att behålla och förbättra relationen till kunderna. De finansiella resurserna är nödvändiga för att GreenDrive ska kunna bedriva sin verksamhet och företaget har därför ett stort behov att hitta riskkapitalister och finansiärer som vill investera i företaget. Eftersom produktionsutrustningen är nödvändig för tillverkning av GreenOne är detta en viktig resurs, även om produktionen sköts av underleverantörer och företaget inte själva äger denna utrustning. Lokaler utgörs av kontor, garage och lager, resurser som är viktiga för driva verksamheten.

Företagets *Cost Structure* består av både fasta och rörliga kostnader. De fasta kostnaderna utgörs framförallt av personal, lokaler och IT-kostnader. De rörliga kostnaderna består framförallt av produktionskostnader och transporter.

4.2 Externt

I detta avsnitt presenteras kundintervjuer som behandlar kundernas inköpsbeteende samt vad de värderar vid inköp av mindre transportfordon. Även kundernas åsikter om produktens miljövänlighet har kartlagts. Det redogörs även för försäljningsstrategi och erbjudanden från konkurrenter och andra företag inom elfordonsbranschen.

4.2.1 Kundintervjuer

GreenDrives potentiella kunder är indelade i de fyra segmenten *Stadsdistribution*, *Stadstransport*, *Service och underhåll* samt *Internttransport*. Inom dessa segment har sedan kundernas inköpsbeteende idag undersökts, hur detta skulle kunna förändras i framtiden, hur fordonen används samt hur attributen hos fordonen värderas. Detta för att senare kunna undersöka GreenDrives *Value Proposition*. Nedan presenteras en sammanfattning av svaren från intervjuerna samt en övergripande beskrivning av hur kunderna värderar miljövänlighet vid köp av fordon.

Stadsdistribution

I segmentet *Stadsdistribution* ingår kunder vars verksamhet omfattar utdelning av post, tidningar och reklam. Det som klassificerar detta segment är högerstyrda bilar,

vilket krävs då föraren ska kunna lägga post i brevlådorna utan att stiga ur bilen. Det inköpsbeteende som karaktäriserar detta kundsegment är leasing då företagen antingen leasar från ett större leasingföretag, alternativt köper in bilar och sedan leasar dessa till företagets egna dotterbolag.

Kunderna inom segmentet använder bilarna endast speciella tider under dygnet. De som arbetar med tidningsdistribution använder bilarna främst under natten eller tidig morgon. De som delar ut post använder endast fordonen under dagen. Bilarna som kunderna använder ska framförallt ha stor lastkapacitet för att rymma de tidningar, reklam och eventuella paket som ska levereras. Det finns inget intresse för behovsbaserad leasing av moduler. Kringtjänster som service, underhåll och reparation sköter vissa av kunderna själva genom externa avtal, medan andra kräver att tjänsten ska ingå i leasingavtalet. Tillgången till verkstäder och reservdelar är viktigt då snabba reparationer och service krävs.

I dagsläget har bilarna en teknisk livslängd på fem till sju år, samt en ekonomisk livslängd på fyra år. Efter avskrivningen på fyra år säljs ofta bilen till ett andrahandsvärde, vilket motiverar leasing. En annan fördel som nämns med leasing är att hälften av momsen kan dras av, vilket gör det ekonomiskt förmånligt för kunderna att välja leasingalternativet.

Samtliga kunder som intervjuats anser att miljöaspekten på deras fordon är viktig. Dock nämner kunderna att just elbilens kapacitet inte alltid räcker till för deras fullständiga behov. Det som främst tas upp är den försämrade batteritiden under vinterhalvåret, då särskilt norra Sverige kan drabbas av låg temperatur. Intresset för elbilar ökar dock om en viss batteritid kan garanteras och att batteriet byts ut om batterikapaciteten sjunker. Samtliga kunder uppskattar och värderar ett nära samarbete med leverantören.

Det finns ytterligare antal av tilläggstjänster som kunderna inom detta segment anser intressanta vid framtida inköp. Vissa tjänster kan de tänkas betala för, andra anser de ska ingå i köpet av fordonet. Många kunder anser att GPS inte är nödvändigt i fordonet då de flesta har en förutbestämd tur då de delar ut post, tidningar eller reklam. Vid viss typ av hemleverans kan det vara intressant med GPS. De kunder som har mer varierande körningar är intresserade av utveckla bilen tillsammans med leverantören, men de som endast kör en förutbestämd tur har lägre prestandakrav.

För segmentet är körkapaciteten särskilt viktig och fordonet måste därför klara samtliga väderförhållanden. Kunderna är intresserade av totalkostnaden och är endast intresserade av ett alternativ som är ekonomiskt hållbart i längden. De flesta anser även att utbildning ska ingå i köpet av fordonet för att på ett så optimalt och hållbart sätt som möjligt ska kunna utnyttja fordonets kapacitet. Nedan, i tabell 2, ges en sammanfattning av vad som kategoriseras inom segmentet *Stadsdistribution*.

Stadsdistribution	Inköpsbeteende	Krav vid inköp	Önskvärt vid inköp
Postdistribution	Leasing	Hög kvalitet	Specialanpassade fordon
Tidningsbud		Hög lastkapacitet	Batterigaranti
Reklamutdelning		Utbildning	
		Bra körkapacitet	
		Lång batteritid	

Tabell 2. Sammanfattning av information som erhöles vid intervjuer med potentiella kunder inom segmentet stadsdistribution.

Stadstransport

I segmentet stadstransport ingår kunder vars verksamheter omfattar persontransporter inne i städer. Kunderna inom detta segment utgörs av framförallt städbolag och hemtjänst som har visats ha liknande användningsområden och inköpsbeteende av sina transportfordon. Kunderna leasar fordonen då de anser det oekonomiskt att ha bundet kapital. Det är ett krav från kunden att kringhörande tjänster som service, underhåll och reservdelar ska ingå i leasingavtalet. I dagsläget använder kunderna inom segmentet vanliga bilar och inte mindre transportfordon då dessa inte uppfyller kraven på lastkapacitet och hastighet.

Vid inköp är priset av produkten den avgörande faktorn och kvalitet kommer i andra prioritet, varför de väljer det leasingbolag som erbjuder lägst totalkostnad. Orsaken till att kunder inom detta segment anser att leasing är det mest ekonomiska alternativet, är att leasing möjliggör en återförsäljning efter det att leasingavtalet upphört. Kunderna hävdar att leasingbolag lämnar ett restvärde på noll kronor för elbilar efter tre år, vilket medför att kunder inte är intresserade av leasa elbilar.

Det kan i framtiden bli aktuellt för kunderna att införskaffa mindre eldrivna transportfordon om prestandan och kapaciteten höjs. Det finns ett flertal olika tillägg av tjänster som kunderna inom detta segment anser vara intressant vid framtida inköp. Flera av kunderna tycker prenumerationer på den senaste mjukvaran kopplad till den senaste batteriteknologin är intressant förutsatt att det endast är mjukvaran som behöver beröras och uppdateras.

En totalrenovering anser de flesta kunder inte är intressant då de flesta tecknar nya kontrakt när det förra gått ut och därmed får ett nytt fordon. En uppgradering av endast batteriet anses dock av samtliga kunder vara intressant eftersom det oftast är batteriet som förbrukas. Skräddarsydda fordon anses inte intressant då utbudet på marknaden täcker upp för deras behov. Tjänster som kunderna anser ska ingå i priset, förutom service och underhåll, är förarutbildning samt support. Nedan, tabell 3, ges en sammanfattning av vad som kategoriseras inom segmentet *Stadstransport*.

Stadstransport		Inköpsbeteende	Krav vid inköp	Önskvärt vid inköp
Städbolag	Leasing	Service och underhåll	Batterigaranti	Prenumeration av senaste mjukvaran
Hemtjänst		Utbildning		
		Support		

Tabell 3. Sammanfattning av information som erhöles vid intervjuer med potentiella kunder inom segmentet stadstransport.

Service och underhåll

I detta segment ingår framförallt bostadsbostadsbolag och förvaltningar. Service och underhåll för bostadsbolag innebär reparationer i bostäderna samt underhåll av utomhusmiljöer. För förvaltningar innebär detta skötsel av utomhusmiljöerna i kommunerna. Dessa två har visats sig ha liknande användningsområden och inköpsbeteende av elfordon.

Användningsområden av transportfordonen inom segmentet är framförallt transporter av personer, verktyg och avfall. Vissa fordon används kontinuerligt under vardagar mellan klockan 7-16, medan vissa används mer sporadiskt under dagen. För olika användningsområden är fordonen utrustade med olika moduler. Service och underhåll av fordonen sker framförallt av externa verkstäder, men mindre reparationer sker internt.

Inköpsbeteendet hos verksamheterna inom segmentet karaktäriseras av att de är begränsade av ramavtal. En nära relation med leverantören är i detta fall inte nödvändigt, men det är fördelaktigt om relationen är väl fungerande. Bostadsbolagen säljer vidare sina fordon efter att antal år, därför de anser det viktigt att produkterna har ett restvärde när den ekonomiska livslängden är avslutad. Eftersom förvaltningarna till viss del bygger om sina fordon används de tills den tekniska livslängden är avslutad. Vid inköp av fordon, framförallt dyrare fordon, ser företaget framförallt till att fordonen uppnår god kvalitet samt att de är ämnade för sitt syfte och är miljövänliga. Vanligt hos förvaltningarna är att de köper fordon av redan beprövade varumärken då tid inte tillåter experimentering. Det finns även krav på tillhörande tjänster vid inköp, där tillgång till service och underhåll samt att reservdelar finns lättillgängligt är viktigt. Bostadsbolagen kräver att service under de första åren sker på plats hos verksamheten samt att detta ingår i priset.

Det finns ett antal ytterligare tillägg av tjänster som kunderna inom detta segment anser intressanta vid framtida inköp. Vissa tjänster kan de tänka sig betala för, andra anser de ska ingå i köpet av fordonet. Prenumeration på batteriets mjukvara, där kunden får tillgång till den senaste tekniken inom batteriteknologi, anser kunderna vara intressant. En totalrenovering tycker samtliga verksamheter är intressant om detta är mer lönsamt än att köpa ett nytt fordon. Även en uppgradering av endast batteriet tycker kunderna är intressant. Tjänster som bör ingå i priset enligt detta

kundsegment är förarutbildning, tillgång till support samt att ersättningsfordon finns att tillgå om något fordon skulle kräva reparation. Att betala efter användning ses som intressant för fordon som inte används lika frekvent i verksamheten. Skräddarsydda fordon är önskvärt hos förvaltningarna, men inget de vill betala extra för. Nedan, tabell 4, ges en sammanfattning av vad som kategoriseras inom segmentet *Service och underhåll*.

Service och underhåll	Inköpsbeteende	Krav vid inköp	Önskvärt vid inköp
Fastighetsbolag	Direktköp via	Hög kvalitet	Ersättningsfordon
Förvaltningar	ramavtal	Service och underhåll	Batterigaranti
		Tillgång på reservdelar	Prenumeration av
		Support	senaste mjukvaran
		Utbildning	

Tabell 4. Sammanfattning av information som erhöles vid intervjuer med potentiella kunder inom segmentet Service och underhåll

Internttransport

Segmentet består av kunder som har ett behov av att transportera materiel kortare sträckor för att bedriva sin verksamhet, till exempel industrier, nöjesparker och djurparker. En skillnad inom segmentet är att vissa av de undersökta verksamheterna är en del av större företag och därmed styrs uppifrån. Mindre företag har betydligt större möjlighet att vara flexibla och själva bestämma vilken lösning som passar bäst.

Inom nöjespark och industri transporteras materiel från ett centrallager till olika stationer. Hos nöjesparker är detta till exempel spelvinster och hos industri är det till exempel materiel för produktion. I djurparker transporteras foder och avföring till och från djuren, men även verktyg för underhåll av parken. Det är viktigt att fordonet klarar av att transportera mycket materiel på samma gång, men fordonet får samtidigt inte vara för klumpigt. Modulerna kan skilja sig åt beroende på användning och det används både flak och skåp. Fordonen inom djurpark och industri används kontinuerligt under dagen, inom nöjespark används de för det mesta innan parken öppnar och efter att den stänger.

Inom segmentet är det viktigt med miljövänliga och tystgående fordon, då de körs bland människor. För djurparker är det också viktigt att de i större utsträckning klarar att köras i en tuffare miljö.

Det är vanligast att fordonen leasas, tillsammans med de tillbehör som behövs. Kunderna anser att det är viktigt att ha en god relation med leverantören för att service och underhåll av fordonen ska skötas korrekt. Inom djurpark säljs fordon efter att leasingtiden har gått ut, fordonen är då oftast väldigt slitna. Inom nöjespark används fordonen tills de är förbrukade.

Kvalitet prioriteras vid inköp då det är krävande miljöer, därför väljer kunderna dyrare fordon. Inom djurpark är det speciellt värdefullt om fordonen kan användas för varierande arbetsuppgifter, vilket leder till att dessa värderas högre vid inköp.

Det finns tjänster som kunderna anser ska ingå vid inköp, de viktigaste är service och utbildning. För samtliga tekniska tillval görs en individuell bedömning om de främjar den funktionalitet som efterfrågas. Då batteritid är kritiskt för elfordon är det bra om denna kan garanteras, det kan också vara intressant att göra en uppgradering av batteriet efter en tid för att batteritiden ska hållas på en bra nivå. Ett alternativ som skulle kunna fungera för kunderna är fordonspool, men det beror på hur detta kommer fungera i praktiken. Nyttan av fordonspoolen måste motivera den tid den tar att administrera.

Det kan vara intressant att specialanpassa fordon för kundernas verksamhet, speciellt inom djurpark, beroende på kostnaden. I nuläget används flera typer av fordon, varför det är bra om funktionaliteten för dessa kan kombineras. Nedan, tabell 5, ges en sammanfattning av vad som kategoriseras inom segmentet *Internttransport*.

Internttransport	Inköpsbeteende	Krav vid inköp	Önskvärt vid inköp
Industrier	Leasing	Hög kvalitet	Utbildning
Nöjesparker	Direktköp	Hög lastkapacitet	Specialanpassade fordon
Djurparker			Batterigaranti

Tabell 5. Sammanfattning av information som erhöles vid intervjuer med potentiella kunder inom segmentet *Internttransport*.

Kunders miljömedvetenhet

För samtliga av de områden som de intervjuade kunderna är verksamma inom går trenden mot mer miljövänliga alternativ, både avseende verksamheterna överlag och vid valet av fordon. Speciellt viktigt är detta i verksamheter där fordonen används i stadsmiljö eller i närheten av människor. Det viktigaste ur miljösynpunkt för kunderna är bra närmiljö, utan buller och avgaser, där fordonen används samt den image som miljövänliga alternativ ger. För att kunna visa mer på en grön image är det också viktigt att elen som används kommer från förnyelsebara källor. Inga kunder har uppgett att det är viktigt att undersöka vilket miljöavtryck fordonen lämnar på en mer global nivå, det vill säga mycket transporter vid produktion eller användande av begränsade resurser.

4.2.2 Försäljningsstrategier och erbjudanden hos andra elfordonsföretag

Företag med fordon liknande GreenOne har identifierats. De mest relevanta konkurrenterna för denna rapport har studerats mer ingående för att kartlägga företagets försäljningsstrategier och erbjudanden. Detta för att ge en överblick över marknaden som den ser ut i dagsläget för att GreenDrive ska kunna skilja sig från sina konkurrenter med en differentierad, innovativ affärsmodell. Mer detaljerad

information om konkurrenterna är placerad i Appendix IV. Även företag med inspirerande affärsmodeller har studerats, för att ligga till underlag för analysen.

ClubCar är ett väletablerat företag på marknaden för el- och bensindrivna transportfordon och bedriver försäljning i 143 länder. I Sverige bedrivs försäljningen genom generalagenten Epton Trading AB, vilka dels har direkt försäljning till kund samt samarbete med återförsäljare. (ClubCar 2012)

Epton Trading AB har ett stort utbud av standardmodeller med möjlighet till tillval samt skräddarsydda fordon. Idag bedrivs försäljningen genom direktförsäljning till kund samt genom rikstäckande återförsäljare. Förutom försäljning kan fordonen leasas eller hyras ut, då företaget samarbetar med Ikano bank. Företaget bedriver även andrahandsförsäljning genom sin hemsida samt genom sin butik på hemsidan Blocket. Service och reparationer erbjuds av auktoriserade servicebolag som företaget hänvisar till. De erbjuder även möjlighet till teknisk support samt reservdelar och andra tillbehör, bland annat finns batterier till försäljning. Företaget är också distributör av *SolarDrive*-system. (ClubCar 2012)

Alké säljer elfordon genom återförsäljare i ca 30 länder, framförallt inom Europa. Företaget erbjuder ett stort utbud av standardiserade fordon med varierande tillbehör samt möjlighet till specialanpassade fordon. Dock sker specialtillverkning framförallt till kunder som beställer större partier. Företaget arbetar även med utveckling och produktion av fordonsparker i nära samarbete med kunder. Hos återförsäljarna finns möjlighet till leasing, hyrning samt olika avbetalningsalternativ, där leasingavtalen ofta sker genom finanspartners. Återförsäljarna ansvarar för teknisk support samt reservdelsbeställningar. Från huvudkontoret bedrivs eftermarknad av fordonen samt leverans av reservdelar med en leveranstid inom två dygn. (Alké 2012)

Nomaco bedriver sin försäljning av elbilar genom återförsäljare som finns i hela Skandinavien. Företaget erbjuder ett stort modellutbud. Då de bygger bilarna från grunden, i samråd med leverantörer, kan kunden få ett fordon som passar deras specifika behov. Det medför att företaget inte har höga utvecklingskostnader för produktutveckling och kan därmed erbjuda kunden ett lägre pris. Företaget och återförsäljarna ansvarar för allt från utveckling och försäljning till service och produktens eftermarknad. Återförsäljarna ansvarar även för tekniskt support samt leverans av reservdelar. (Nomaco 2011)

Norsjö erbjuder ett brett utbud av klassiska flakmopeder. Dessa säljs genom återförsäljare runt om i Sverige. Företaget erbjuder även ett brett utbud av reservdelar, batterier, begagnade produkter och tillbehör genom försäljning i deras webbshop. Genom samarbete med Nordea kan företaget erbjuda kunden ett lån på upp till 100 000 SEK med en återbetalningstid på maximalt 60 månader. (Norsjö 2011)

Transportel säljer elfordon framförallt på den svenska marknaden. Vid tillverkning utgår designen från en grundmodell som sedan kompletteras med de tillbehör som kunden önskar. Dessa tillbehör är bland annat tippbart flak, flaklåda samt vindruta. Till fordonen erbjuder företaget rikstäckande service, vilket innebär att reparationer, löpande service samt leverans av reservdelar sker till kunden oavsett geografisk placering. Vid köp av dessa produkter ingår även en omfattande garanti för att ge kunden trygghet. (Transportel 2007)

Better Place är ett israeliskt företag vars affärsmodell erbjuder sina kunder en typ av abonnemang, som kan liknas med mobilindustrin. Det innebär att kunderna endast betalar för hur mycket det kör. Detta ska göra det möjligt att sälja elbilar billigare än bensindrivna bilar. Företaget säljer bilarna separerat från batteriet och kunden betalar sedan betalar en månadskostnad som ska täcka kostnaden för batteri, daglig laddning och batteribytten.

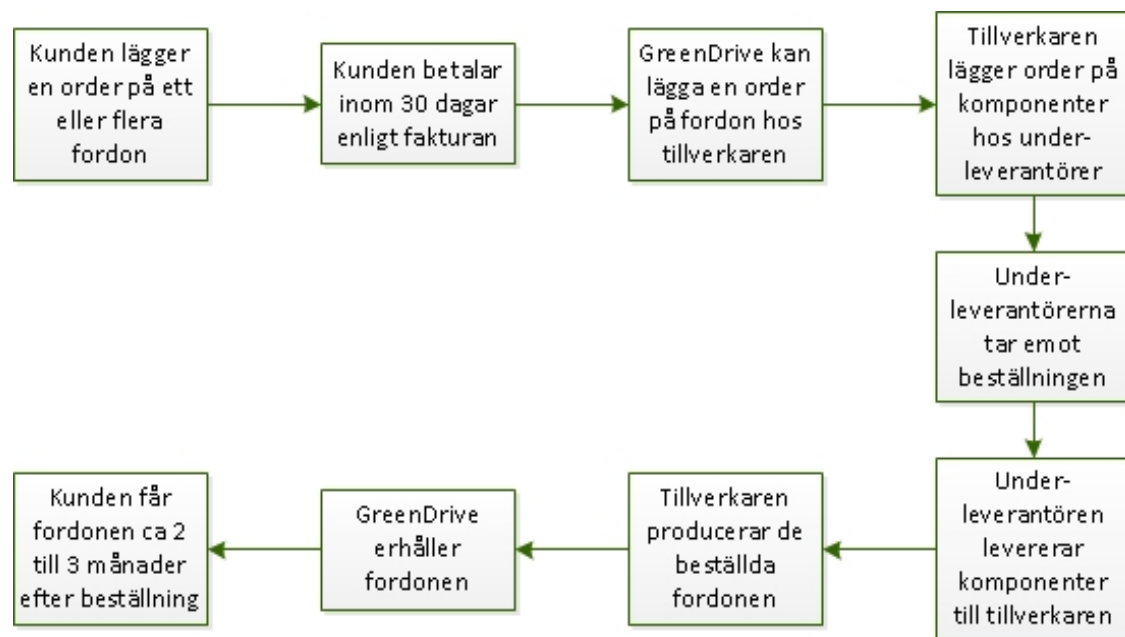
Intäkterna som företaget får av kundernas månatliga betalningar går till att utveckla laddningsinfrastrukturen. Infrastrukturen sköts av en unik plattform som gör det möjligt för många bilar att laddas simultant utan att överbelasta elnätet. I dagsläget har företaget i förväg sålt kontrakt som gjort det möjligt för företaget att kunna gå med vinst från och med sin första introduktion i Israel. (Better Place 2012)

Bilpooler för solcells-bilar är bilpooler där bilarna drivs av solenergi. I Helsingborgs kommun har den första bilpoolen av denna sort i Europa invigts. Detta koncept gör det möjligt för privatpersoner att enkelt hyra en bil för transport på maximalt tio mil. De tre bilarna som i nuläget finns i Helsingborg laddas av en 40 kvadratmeter stor solpanel, samtliga elbilar är dessutom utrustade med en solpanel som kan driva radio och GPS. Kunderna betalar för hur långt eller hur länge de kör. (Klimatsmart 2012)

5. Analys och diskussion

GreenDrive har positionerat sig som en *high end*-leverantör med en nära personlig kontakt med kunderna. Företagets problem idag består till stor del av att kunderna inte upplever att det erbjudande som GreenDrive levererar bidrar med tillräckligt mycket värde till deras organisationer. Det beror till viss del på att GreenOne i form av en fysisk produkt har ett relativt högt synligt pris, i jämförelse med konkurrenter som erbjuder samma funktionella lösning med liknande produkter, till ett lägre pris. Som ny aktör på en hårt konkurrensutsatt marknad är någon form av unicitet avgörande för företagets framtid. Enligt de kundintervjuer som genomförts är ett gemensamt problem för elfordonsbranschen att förtroendet för elbilars prestanda, främst drifttid, är lågt. GreenDrive har därför prioriterat drifttiden som den viktigaste ordervinnande produkttegenskapen. Företaget har således i sin produktutveckling lyckats med att utveckla en teknologiskt överlägsen produkt, men konsekvensen av detta är att GreenOne i slutändan uppfattas som för dyr av kunderna. Vidare är elbilsindustrin som helhet ännu långt ifrån teknologiskt mättad. Med teknologisk mättnad menas här att tekniken med eldrivna bilar ännu inte har nått sin fulla marknadspotential. Det innebär rimligen att framtida produktutvecklingskostnader kommer fortsätta öka. Detta gäller framförallt utveckling av drifttiden hos elbilar, som inom samtliga användningsområden fortfarande är relativt kort.

Då GreenDrive är ett *startup* finns det tydliga begränsningar jämfört med konkurrenterna på marknaden, där en av de främsta är den finansiella. Denna begränsning har bland annat medfört att GreenDrive i dagsläget inte har någon egen produktion, vilket i sin tur medför att det inte går att genomföra processinnovationer för att få ner produktionskostnaderna. Då produktionen i dagsläget är placerad hos en underleverantör måste GreenDrive betala hela produktionskostnaden inom tidsramarna för faktureringen från leverantören, se figur 6. Såvida ett *startup* inte får stora initiala investeringar, skapar situationen med en extern produktion ett problem som i allmänhet gäller samtliga *startups*. Eftersom företaget är bundet till sina underleverantörer, och branschen har en starkt etablerad normstruktur för hur värdekedjan är uppbyggd, hämmas företagets flexibilitet kring affärsmodellens utformning. Teoriavsnittet har emellertid visat exempel på att ett *startup* har en fördel i detta sammanhang för att de är nya på marknaden. Därmed har *startup*-företag en möjlighet att inte acceptera värdekedjans nuvarande struktur och istället försöka skapa en ny sådan, utifrån en innovativ affärsmodell.



Figur 6. Flödesschema över GreenDrives processer i dagsläget.

För ett *startup* utan egen produktion måste problemet med ett för högt synligt pris överkommas på andra sätt än att sänka sina egna kostnader. Precis som andra företag i liknande situationer har GreenDrive uppmärksammat affärsmodellen som en faktor där det finns möjlighet till förnyelse. Mot bakgrund av frågeställningen och den empiriska undersökningen, samt ovan nämnda problem, kan företaget genom att arrangera organisationen på nya sätt komplettera sin konkurrenskraft och tillgodoräkna sig nya kommersiella konkurrensfördelar genom förnyelse av affärsmodellen. Förnyelsen syftar till att kartlägga var i verksamheten det faktiska värdet skapas, och för vem. Förbättring sker då antingen genom effektivisering av den befintliga verksamheten eller genom att generera ett nytt erbjudande. Det är denna process som kallas *Business Model Innovation*. Enligt traditionell marknadsföringsstrategi har GreenDrive positionerat sig, samt differentierat sin produkt, i det övre skiktet vad gäller prestanda. Dessa teknologiska konkurrensfördelar förefaller dock inte attrahera tillräckligt många kunder i dagsläget. En omstrukturering av företagets organisation tillsammans med en omformulering av företagets erbjudande kan ge GreenDrive de kommersiella uniciteter de behöver för att bli långsiktigt lönsamma. Detta kan ske genom att på diverse sätt sänka det synliga priset eller genom att motivera det högre priset med ett nytt förhållningssätt till sin produkt och kunderna, se rubriker nedan. Företagets utmaning är därmed att integrera traditionell marknadsföringsstrategi med det betydligt modernare begreppet *Business Model Innovation*.

En generellt allvarlig implikation av *Business Model Innovation* är att branschramarna allt mer suddas ut. Traditionellt sett begränsar företag sin konkurrenssituation till den egna branschen, men undantag från detta blir idag allt mer vanligt. Även om fordonsindustrins branschramar ännu är relativt intakta, bör företaget ändra

inställning till sin egen produkt. Genom att snarare se på den som en funktionell lösning på ett problem kan företaget erhålla ett bredare perspektiv på sin konkurrenssituation. Det kan eventuellt finnas nya affärsmodeller att bygga kring idén om att leverera en tjänst, istället för enbart en produkt. Detta skifte i inställning till produkt och befintliga konkurrenter, öppnar upp för ett friare förhållningssätt som kan leda till att tidigare okända kundsegment uppenbarar sig. Fokus kommer då följaktligen skiftas från bransch till affärsmodell. Den största drivkraften till detta är att företagen allt mer inser att deras *Value Proposition* inte nödvändigtvis behöver vara begränsat till kunder inom deras traditionella bransch. Detta skifte av fokus leder dessutom till att företagets resurser och aktiviteter frikopplas från sina tidigare branschdefinierade ramar. Resurser och aktiviteter kan nu i större utsträckning riktas mot att hitta nya kunder och nya riktlinjer för att styra verksamheten. De kan också skapa en organisation som är bättre lämpad för att förbättra företagets *Value Proposition*, utan att inskränkas av branschspecifika hinder. Exempel på ett för GreenDrive branschspecifikt hinder är den konservativa synen på intäktsmodeller, i detta fall klassisk försäljning och leasing.

Den empiri som har samlats in genom intervjuer med GreenDrives potentiella kunder visar på en stelhet inom marknaden. Stelheten uttrycker sig genom ovilja att förändra den relation som råder mellan kunder och leverantörer idag, där fordon antingen säljs eller leasas. Denna inställning, tillsammans med lagar och regler, begränsar kreativiteten vad gäller alternativa betalningsstrategier. Exempel på dessa begränsande lagar och regler är att incitamenten för leasing, i form av momsavdrag, är starka ur ett kundperspektiv. Leasing försvårar med andra ord implementering av nya betalningsstrategier.

Stelheten yttrar sig också genom den attityd som finns hos kunderna gällande fordonen; att det är produkten som är det viktiga och funktionen, det vill säga möjliggörandet av transport, tas ur fokus. Detta trots att det är funktionen som är värdeskapande för kunderna, även om denna funktion idag levereras i form av en produkt.

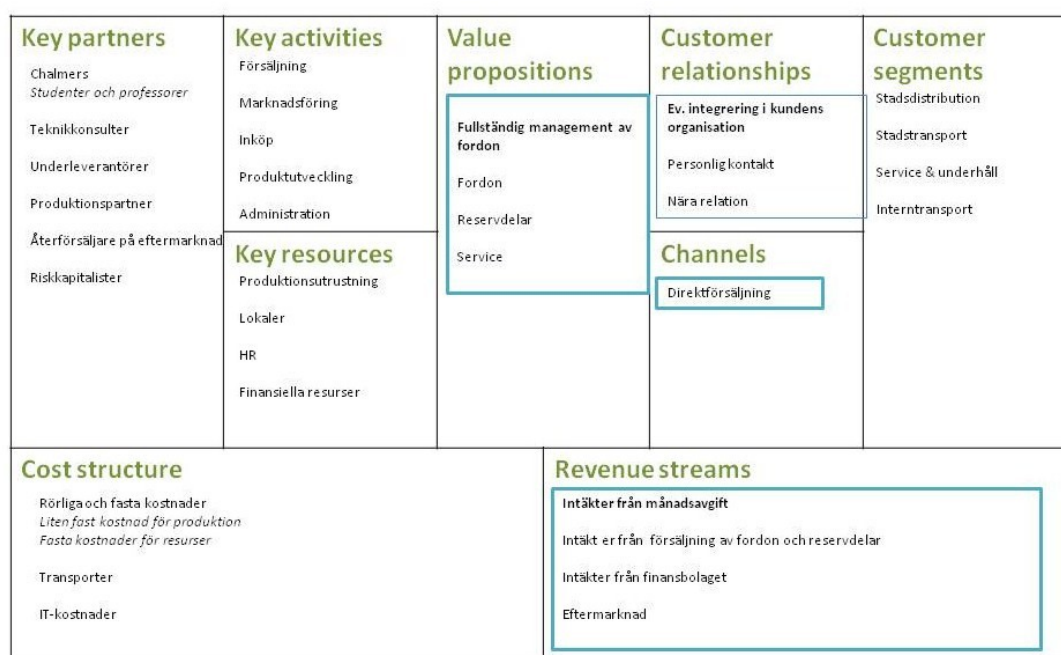
Rapportens teoriavsnitt beskriver hur den leverantörsdrivna industriutvecklingen stegvis håller på att ersättas av en mer kundorienterad drivkraft, med allt större fokus på företagets *Value Proposition* ut mot olika kundsegment. Då GreenDrive redan har ett starkt fokus på kundernas behov och tidigare har samarbetat tätt med kunderna har företaget redan förutsättningar för att skapa en välutvecklad affärsmodell. En välutvecklad affärsmodell med ett starkt kundfokus gör det enklare för företaget att bemöta kundernas dynamiska behov och kontinuerligt skapa nytt värde för kunderna på ett innovativt sätt. Detta eftersom det egentliga syftet med *Business Model Innovation* är att maximera det totala kundvärdet företaget skapar. Då det av kunden

upplevda värdet är dynamiskt, kommer företaget per automatik tvingas till att vara mer agila och lyhörda inför kundernas behov.

Det finns ett uppenbart problem i att begreppet *Business Model Innovation* fortfarande är odefinierat och diffust. För företag som vill införa satsningar av denna typ finns det inget konkret och förutbestämt teoretiskt ramverk att använda sig av. Det finns med andra ord en problematik kring hur *Business Model Innovation* organiseras internt, på samma sätt som det från början inte var uppenbart hur varken produkt- eller processinnovationer skulle organiseras. Det tunna forskningsunderlaget utgör alltså en betydande barriär för företagets möjlighet att implementera långsiktiga riktlinjer för hur de ska använda sig av *Business Model Innovation* som ett strategiskt verktyg.

För att återkoppla till frågeställningen angående kundvärde, behöver organisationen utvärderas och GreenDrive finna smartare sätt att skapa och fånga kundvärde. Med utgångspunkt från företagets befintliga resurser, kan detta åstadkommas genom att företaget utvecklar *fleet management*, hittar samarbetspartners för produktutveckling, är teknikleverantör eller startar en fordonspool. Avsnitten nedan inleds med en *Business Model Canvas* som förklarar hur organisationen behöver omstruktureras för att den nya affärsmodellen ska kunna implementeras. Blå markeringar används för att visa inom vilka områden ändringar kommer ske. Avsnittet avslutas med ett sammanfattande flödesschema.

5.1 Fleet management



Figur 7. Business Model Canvas för GreenDrive med inriktning fleet management.

Utifrån de kundintervjuer som genomförts drogs slutsatsen att kunderna i allmänhet tycker att de lägger för mycket resurser på sin fordonspark. Detta är egentligen en självklarhet, då fordonsparken inte ingår i kundernas kärnverksamhet utan är ett verktyg för att stödja deras värdeskapande aktiviteter. För de värdeskapande aktiviteterna är det egentligen inte fordon som behövs, utan snarare funktionen att kunna transportera personal och materiel. Många kunder upplevde det som ett problem att de var tvungna att lägga mycket resurser på sin fordonspark.

En lösning till problemet är att överlåta all skötsel av fordon till GreenDrive. Detta innefattar service, laddning av batterier och eventuellt schemaläggning av användandet. Genom schemaläggning kan användningen av fordon effektiviseras, vilket kan leda till att färre fordon behövs. Genom att GreenDrive vet hur användningsvanor ser ut kan fordon som har laddats kortare tid användas för kortare sträckor och de som är mer laddade kan användas där det krävs längre batteritid. Dessutom möjliggör *fleet management* mer flexibel användning av modulerna för att möta kundernas behov. Effekten av detta skulle bli att kunden kan transportera personal och materiel när det behövs utan att behöva lägga tid på aktiviteter som inte är värdeskapande för deras organisation. Förändringen innebär att kunderna kan fokusera på sin kärnverksamhet och bli effektivare, samtidigt som GreenDrive kan sälja mer och därmed öka sina inkomster.

Fördelen ur ett kundperspektiv blir att de kan fokusera mer på sin kärnverksamhet blir hela organisationen mer resurssnål, vilket är bättre ur ett hållbarhetsperspektiv. Resurser utnyttjas även effektivare när GreenDrive har bättre kontroll över

fordonsanvändningen, vilket till exempel ger bättre förutsättningar för en andrahandsmarknad. Exempelvis kan ett företag behöva lång körtid och ett annat företag ha lägre krav. När det första företaget har slitit sina batterier så att körtiden är för låg kan GreenDrive flytta batterierna till det andra företags fordon. Batteribytet sker utan inblandning av kunderna då de endast betalar för en funktion, ansvaret för produkten ligger hos GreenDrive. Det finns också ytterligare hållbara aspekter att ta hänsyn till vid *fleet management*. Som tjänsteleverantör är det GreenDrives intresse att fordonens tekniska livslängd är så lång som möjligt, till skillnad från fallet med att sälja en produkt. Det innebär att fordonsskötseln och produktutvecklingen drivs mot att optimera fordonens livslängd, som i sin tur innebär att färre fordon tillverkas och resurserna hushålls mer effektivt.

Enligt intervjuerna är det inga av de potentiella kunderna som arbetar på detta sätt idag, vilket skulle resultera i att GreenDrive blir unika med detta arbetssätt. Utvecklingen inom många organisationer går mot att inrikta sig allt mer på sin kärnverksamhet och *outsourca* övrig stöttande verksamhet, vilket gör att *fleet management* skulle bli ett attraktivt alternativ. Det är viktigt att tänka på att den stelhet som råder i marknaden troligtvis kommer att medföra att kunder, åtminstone till en början, är motståndskraftiga mot detta nya sätt att hantera fordonsparken.

Kunderna hade inga direkta önskemål om att ändra ägandestrukturen av fordonen, utan ansåg att detta fungerade väl i dagsläget. Det är fortfarande en möjlighet att kunderna kan ha den ägandestruktur de har idag, skillnaden är att de därutöver köper tilläggstjänsten *fleet management*. Det är dock möjligt att flytta ägandet av fordon till GreenDrive och istället betala hyra för fordon och tjänsten. Denna förändring kan dock bli problematisk i dagsläget, då den skulle innebära en större investering för GreenDrive. Var ägandet än ligger är GreenDrive med denna modell friare att förskjuta prisbalansen mellan fordon och tjänst. Därmed är det möjligt för GreenDrive att dölja det synliga priset för produkten, se illustrationen i figur 8.



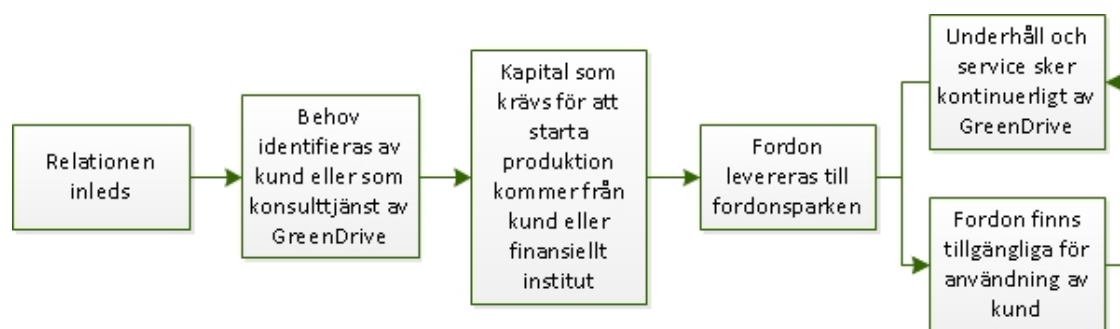
Figur 8. Bilden illustrerar hur *fleet management* kan sänka det synliga priset mot kund.

Det finns flera möjligheter för hur betalningsströmmarna skulle ske i det fall GreenDrive skulle välja att arbeta med *fleet management*. Till exempel skulle leasing fungera på samma sätt som idag, med undantaget att det skulle vara en höjd avgift. En annan möjlighet är att kunden betalar en engångsavgift för att kunna nyttja tjänsten under en viss tid med ett visst antal fordon.

Då GreenDrive är ett *startup* har det betydligt sämre tillgång på kapital än företag som är mer väletablerade på marknaden, gör detta att det kan ta lång tid innan kunder får de fordon som de har beställt. Om fordon hyrs eller leasas ut av GreenDrive kommer det dessutom ta lång tid innan de har fått in det kapital som de investerat i produktion av fordonen. För att komma runt problemet kan GreenDrive undersöka möjligheten att sälja kontrakt, vilket skulle leda till att GreenDrive får en något mindre summa direkt, istället för att få ett större belopp utspritt över en tidsperiod. GreenDrive säljer då ett färdigt kontrakt med kund till en tredjepartaktör. På så sätt outsourcar GreenDrive faktureringsfunktionen och får tidigt in kapital till produktionen. Tredjepartsaktören tjänar på den marginal som läggs till kontraktsvärdet, i utbyte mot den finansiella risk som övertas från GreenDrive. För GreenDrives kund blir det ingen skillnad så länge detta påslag inte är större än räntan vid andra finansieringstjänster.

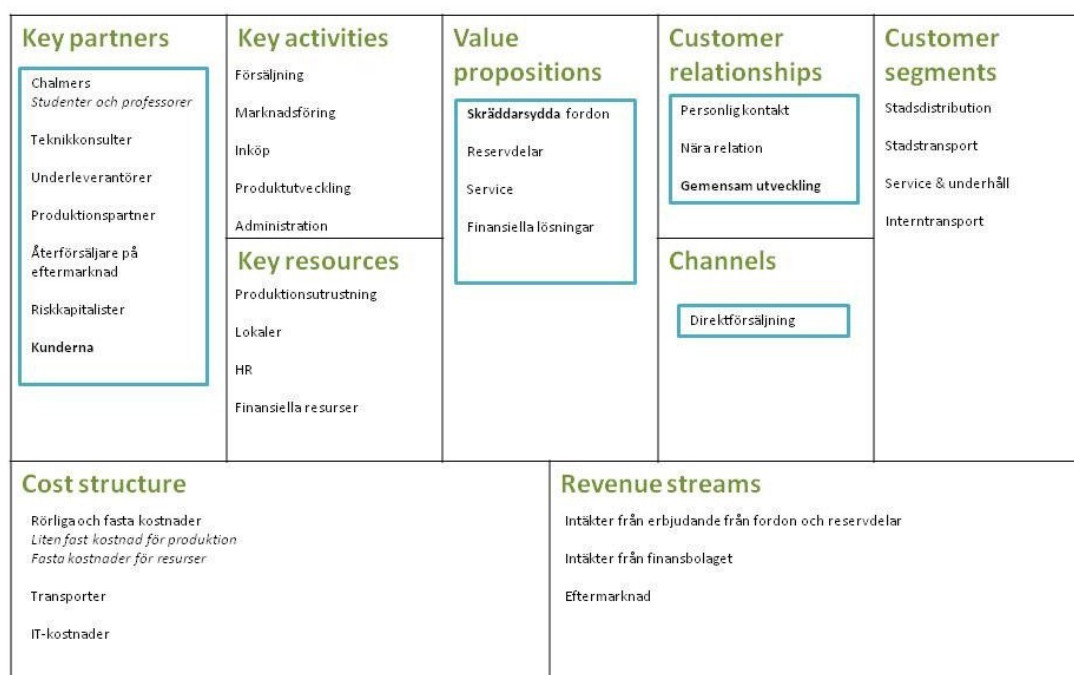
Dessutom kan en affärsmodell som levererar kundvärde i form av en tjänst ta bort fokus från fordonets attribut, och istället rikta fokus mot hur väl GreenDrive bemöter kundernas behov. Detta för att GreenDrives *Value Proposition* inte innehåller ett lösningsförslag som kräver mer än den teknik de erbjuder idag. På så vis drar kan GreenDrive sänka sin produktutvecklingstakt, och kan rimligen förväntas spara stora summor produktutvecklingskostnader.

Relationen med kunderna skulle förändras i samband med introduktionen av *fleet management* jämfört med idag med tanke på att det skulle krävas ett närmare samarbete. GreenDrive skulle behöva integreras mer i kundernas verksamhet för att samarbetet ska bli så effektivt som möjligt.



Figur 9. Flödesschema över GreenDrives processer vid fleet management.

5.2 Samarbetspartner för produktutveckling



Figur 10. Business Model Canvas för GreenDrive med inriktning samarbetspartner för produktutveckling.

Utifrån kundintervjuerna kan det konstateras att det i dagsläget inte finns fordon som är tillräckligt specialanpassade inom segment där vissa speciella egenskaper efterfrågas. Detta är särskilt påtagligt inom distributionssegmentet. För segment som använder fordon i svårare terräng eller lastar extra tungt ställs det även krav på att fordonet ska tåla mycket rent prestandamässigt, vilket inte uppfylls av dagens elfordonsföretag.

Genom att GreenDrive agerar samarbetspartner för produktutveckling gentemot sina kunder kan företaget skapa konkurrensfördelar genom att specialutforma produkter efter kundernas önskemål. Detta bygger på nära relationer med kunder i segment där problem identifierats och där utvecklingspotentialen är stor. Enligt kundintervjuerna fanns det genomgående problem för vissa segment, vilka kan lösas genom att kunderna får delta i utvecklingsprocessen av fordon som är anpassade för deras ändamål.

Inom distributionssegmentet är ett problem att hytten blir för kall när rutan måste vevas ner mellan varje post- eller reklamutdelning, vilket enligt dem inte finns någon lösning för idag. Kombinationen av detta och att fordonet ska vara högerstyrtd gör det även till en utmaning för fordonstillverkare. Då kunderna inom distributionssegmentet har samma problem kan GreenDrive, genom att inkludera dessa kunder i utvecklingen anpassa ett sådant fordon till dem. På detta sätt kan GreenDrive slå sig in på marknaden där de löser ett problem för kunden och därmed tillför värde.

För segmenten *Internttransport* och *Stadstransport* har ett liknande fordonsbehov. Ett krav är att kunna köra i varierande terräng, som i till exempel stads-, nöjes- eller djurparker. Det är dock svårt att hitta miljövänliga fordon med tillräcklig prestanda vilket gör det intressant att ha ett samarbete vad gäller utveckling av fordon anpassade för varierande terräng. Att kunderna skulle vara intresserade av ett samarbete styrks även av att kunderna poängterar värdet av en nära relation med sina leverantörer och återförsäljare.

De flesta kunder väljer i dagsläget antingen att köpa eller leasa fordon och att de vill fortsätta göra det. Genom ett nära samarbete med GreenDrive kommer kunderna kunna få specialanpassade produkter där dessutom service och reservdelar kommer vara lättillgängligt. Detta gynnar GreenDrive då företaget binder kunderna till sig genom service och reservdelar, vilket kommer vara en av inkomstkällorna.

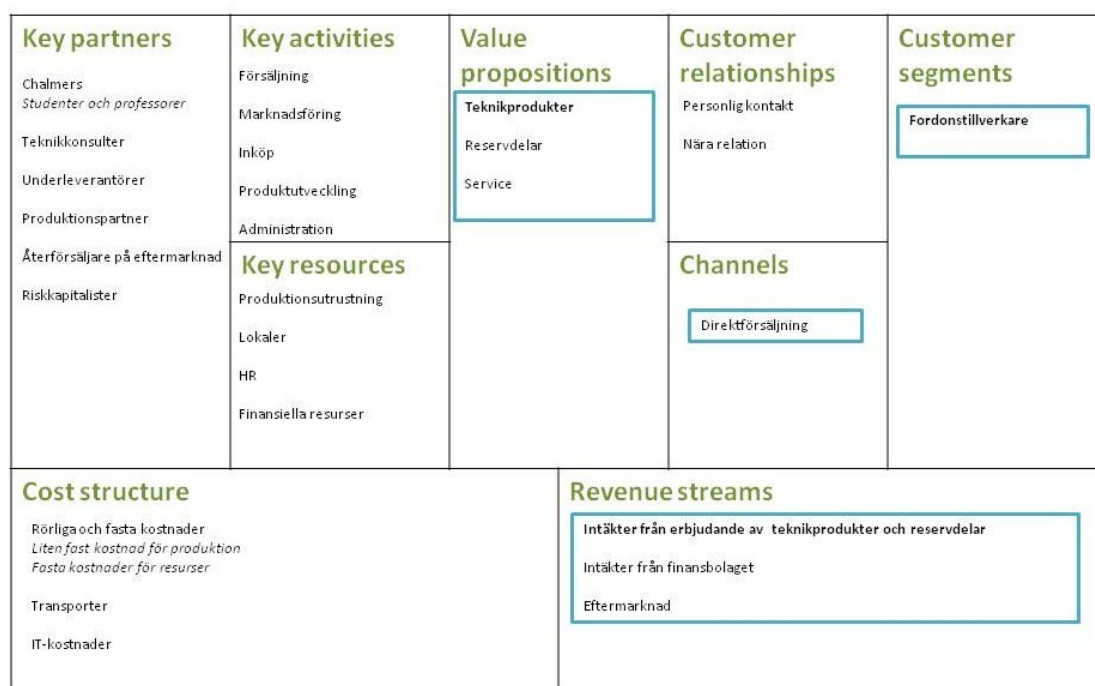
Med tanke på att de som intervjuats inom distributionssegmentet använder ungefär tusen fordon tillsammans där alla har ett gemensamt problem finns det potential för GreenDrive att tillsammans med kunderna arbeta fram en lösning. En nära relation till kunden kan även skapa en förståelse för det kapitalflöde GreenDrive behöver för att starta produktionen och därmed göra kunden mer villig att anpassa sin betalning.

Den segmentering som GreenDrive har i dagsläget speglar de olika kravspecifikationerna som kunderna har. Som det även framgick av kundintervjuerna är en nära relation betydande och de flesta kunder vill delta i att utveckla en produkt specifik för deras verksamhet. Om GreenDrive specialanpassar fordon för ett segment tillsammans med kunderna är det lättare att sedan sälja detta fordon till andra företag inom samma segment, eftersom fordonet är specialutformat för deras specifika behov. Kunderna blir även bundna till GreenDrive på ett sätt som gör att de är lojala.



Figur 11. Flödesschema över GreenDrives processer vid samarbete för produktutveckling.

5.3 Teknikleverantör



Figur 12. Business Model Canvas för GreenDrive med inriktning samarbetspartner för produktutveckling.

Arbete inom fordonsindustrin är väldigt kapitalintensivt. Som nystartat företag är det svårt att slå sig in på marknaden inom denna bransch, eftersom det redan finns ett antal stora konkurrenter som redan har en väletablerad position och därmed fått ett finansiellt försprång. Som ny fordonsleverantör krävs det alltså att företaget specialiserar sig och erbjuder något nytt. GreenDrive har utvecklat en bättre teknik i förhållande till konkurrenterna och är i dagsläget teknologiskt överlägsna avseende fordonets drifttid. Denna teknologiska konkurrensfördel är visserligen attraktiv för kunderna, men värderas i dagsläget inte till det pris erbjudandet har. Eftersom GreenDrive för tillfället inte har någon intern produktionen, kan inte företaget minska de produktionskostnader de har. Företagets kärnkompetens är teknologin, ett förslag till GreenDrive är därmed att istället för fordonsleverantör agera teknikleverantör.

Genom att GreenDrive enbart arbetar som teknikleverantör kan företaget minska sina kapitalintensiva aktiviteter och även generera intäkter snabbare. Att sälja hela fordon kan vara svårt rent ekonomiskt för företaget då produktionskostnaderna måste finansieras innan företaget har fått betalt från kunderna. Har företaget inte tillräckliga ekonomiska resurser för att initiera produktionen är affärsidén inte hållbar. Det har genom intervjuerna visats att kunder ofta är relativt priskänsliga och försiktiga med att investera i produkter som inte är beprövade. Om företaget istället skulle ändra sin verksamhet till att vara teknikleverantör, kan de sälja eller licensiera ut sina produkter till etablerade fordonstillverkare. Denna affärsmodell är dessutom förknippad med en

mindre risk, eftersom GreenDrive då arbetar direkt mot kund, är mindre beroende av underleverantörer och har betydligt mindre kapital bundet i produktion.

Fordonstillverkarna köper i dagsläget in teknik från olika leverantörer för att utveckla och förbättra sina produkter. De som tillverkar och säljer fordonen är ofta ute efter den senaste och bästa tekniken för att konkurrera på marknaden. Detta medför att tekniken inte behöver vara lika beprövad som vid försäljning av ett fordon. Inom elfordonsbranschen, som fortfarande är en relativt ny och outvecklad bransch, finns det ett flertal problem med fordonen som gör att de inte är lika attraktiva som bensin- och dieselfordon. Den största orsaken till den begränsade användningen av elfordon är framförallt deras bristande driftskapacitet. Genom att GreenDrive skulle sälja eller licensiera ut sin teknologi, som i nuläget har en bättre prestanda än konkurrenternas, skulle företagets driftsteknik kunna vara attraktiv på marknaden.

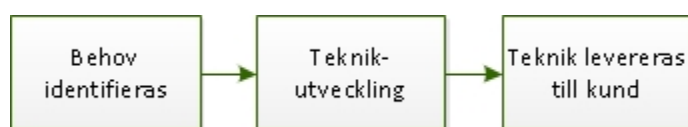
För att företaget ska lyckas arbeta som teknikleverantör krävs att de skapar hinder för konkurrenter att kunna kopiera deras teknik. Att skapa hinder som är tillräckliga för att skydda företagets teknik kan vara svårt eftersom teknik inom fordonsbranschen inte är svår att kopiera. En lösning för detta kan vara att företaget kan ansöka om patent för sin teknologi. Ett problem med själva patenteringen är att företag kan få avslag på sin ansökan eftersom den inte är tillräckligt unik, därför är det viktigt att företaget innan patentsökandet har utvecklat en bra och genomarbetad ansökan. Genom att erhålla ett patent är företaget till viss del skyddat, men det är enkelt för andra företag att ta sig runt patentet. Ett fullständigt skydd genom patent är svårt för företag, eftersom det krävs stora finansiella resurser att skydda sig med vid långdragna rättegångstvister angående patenten. Patentering är därmed en risk för företaget eftersom tekniken utgör företagets konkurrenskraft på marknaden. För GreenDrive är det svårt att skaffa ett heltäckande patent eftersom företaget inte har de resurser som krävs. Om företaget blir en teknikleverantör kommer deras kunder framförallt utgöras av fordonstillverkare, vilkas kärnverksamhet fokuseras på framställning av välfungerande fordon.

Som teknikleverantör kommer företaget få en helt ny kundkrets. De kunder som företaget skulle rikta in sig på är de redan etablerade fordonstillverkarna som finns på elfordonsmarknaden idag och som i dagsläget utgör deras konkurrenter. Eventuellt kan detta *Value Proposition* även attrahera kunder som i dagsläget inte är intressanta för företaget, exempelvis inom elektriska lösningar för truck- och logistikbranschen samt inom personbilsbranschen. Detta medför att företaget kommer vända sig till kunder inom olika branscher vilket gör att företagets branschramar suddas ut. Genom att sälja eller licensiera ut sin teknik till dessa företag skulle GreenDrive kunna få en bredare kundkrets. Dock finns det vissa skillnader i tekniken mellan mindre transportfordon och eldrivna personbilar, varför mer resurser skulle behöva läggas på utveckling av batteritekniken. Även andra faktorer inom verksamheten skulle behöva

utvecklas eftersom de olika segmenten troligtvis inte har samma inköpsbeteenden och behov.

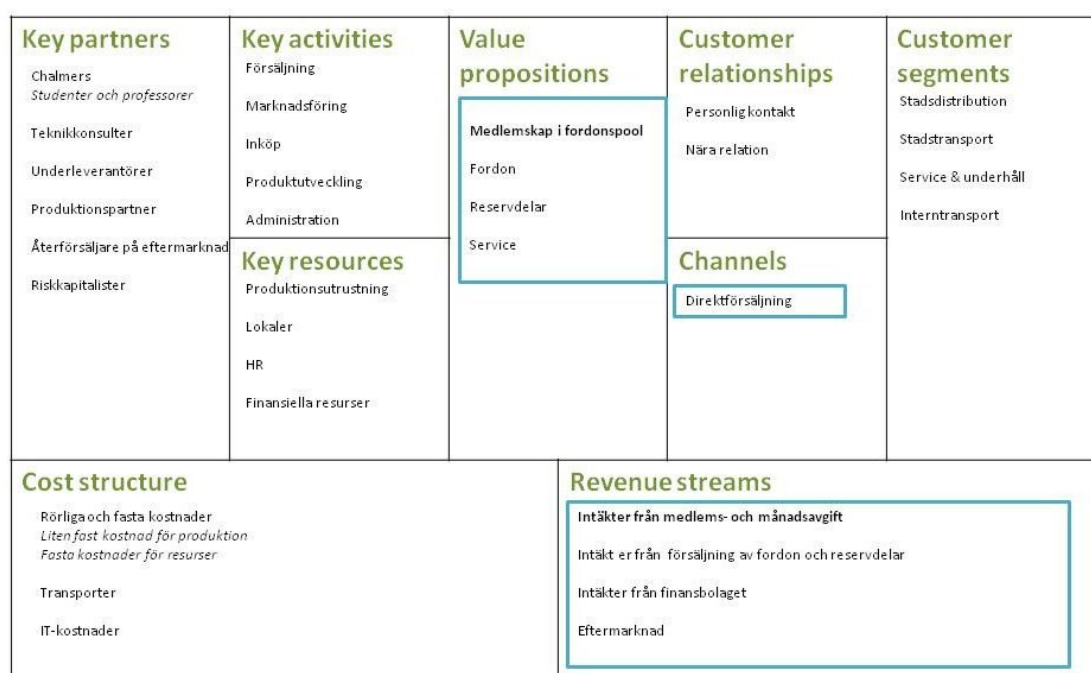
Många företag inom fordonsbranschen arbetar med modulära konstruktioner och köper in vissa av modulerna. Här skulle GreenDrive kunna sälja eller leasa ut sin teknologi. Batteriets driftskapacitet försämrar snabbare än fordonets resterande delar. Detta innebär en affärsmöjlighet för GreenDrive i att övertyga fordonstillverkarna att sälja fordonet utan batteri och låta GreenDrive leasa ut batteriet till fordonstillverkarnas kunder. Genom att leasa ut batteriet, tillsammans med den av GreenDrive tillhörande prestandahöjande teknologin, skulle GreenDrive erbjuda en tjänst i form av möjliggörande av transport, snarare än en produkt. Enligt uppgifter från GreenDrive står batteriet för cirka 25 % av produktionskostnaden för ett fordon. Med antagandet att GreenDrives konkurrenter har liknande kostnadsstruktur för sina fordon finns det även för fordonstillverkaren starka incitament, i form av stora kostnadsbesparingar, att acceptera affärsmodellen. De kan därmed erbjuda sina kunder den bästa driftkapaciteten på marknaden, och samtidigt minska sina produktionskostnader. Denna affärsmodell skulle radikalt förändra hela branschstrukturen, men är egentligen jämförbar med personbilsbranschen där de också har separata komponentleverantörer.

Tekniken bidrar till en ökad kvalitet på produkterna vilket medför en längre hållbarhet. Genom att framställa tekniska komponenter som håller längre behövs inte produkterna bytas ut lika frekvent, vilket medför en lägre konsumtion av naturresurser.



Figur 13. Flödesschema över GreenDrives processer som teknikleverantör.

5.4 Fordonspool



Figur 14. Business Model Canvas för GreenDrive som länk i fordonspool.

Enligt empirin önskar en del av kunderna själva äga fordonen, för att kunna bestämma om till exempel försäkring, reparationer och underhåll. Det har även visats att de potentiella kunderna till GreenDrive anser att GreenOne är för dyr. Ett alternativ för att tillfredsställa behovet av brukbara fordon under vissa tidpunkter samt eget ägande, är att erbjuda kunderna medlemskap i en fordonspool. Detta erbjudande är därmed ett av de alternativa *Value Propositions* som Greendrive kan erbjuda sina kunder. Genom att ingå i en fordonspool ges möjligheten till medlemmarna att tillsammans äga ett eller flera antal fordon som de gemensamt använder och bekostar. Samtliga kostnader fördelas då mellan de parter som väljer att ingå i fordonspoolen, dock kan drivmedelskostnaden delas upp efter användning.

En fordonspool kan generera fördelar för såväl kunderna som för GreenDrive. Genom att inköpskostnaderna och kringkostnaderna av fordonen fördelas mellan samtliga medlemmar reduceras den enskilda kundens utgifter. Detta kan bidra till att fler kunder ser det som ett alternativ att använda dessa elfordon i sin verksamhet. Fordonspoolen maximerar också användandet av fordonen, vilket är fördelaktigt ur ett hållbarhetsperspektiv då det är en ekonomisk förlust för företagen att ha fordon som inte används.

Nackdelarna med en fordonspool är att kunderna inte alltid har tillgång till fordonen, men för att lösa detta på bästa sätt kan ett bokningssystem användas. Kunderna kan då ange när de önskar att använda fordonet och får en bekräftelse att de bokat fordonet under denna tid. GreenDrives uppdrag som länk mellan kunderna blir att

kombinera kunder som önskar att använda fordonen under olika tider på dygnet eller under olika dagar för att maximera användningen av fordonen. Det är speciellt viktigt att GreenDrive kombinerar kunder vars verksamheter passar varandra, eftersom denna lösning endast vinner acceptans om kunderna upplever att det fungerar smidigt. För att kundernas behov ska kunna tillfredsställas krävs även att kunderna kombineras efter deras fordonskrav så att fordonen är rätt utrustade för verksamheterna.

Enligt empirin finns det kunder som använder sina fordon mellan klockan 7-16 varje vardag. Denna kund skulle då kunna kombineras med en annan kund, med liknande krav på utrustning och fordonets utformning, som använder sitt fordon på natten. På detta sätt har båda kunderna tillgång till fordonet då de önskar, samtidigt som de endast behöver betala för sin del av transportererna. För att problem inte ska uppstå vid användandet, och för att modellen ska vara så ekologiskt hållbar som möjligt, är det viktigt att GreenDrive kombinerar kunder som är placerade geografiskt nära varandra för att minimera transportererna mellan parterna. Detta problem löses lämpligen med ett gemensamt garage. Genom att bedriva en fordonspool och hantera flera kunder samtidigt kan GreenDrive optimera kostnaden i relation till användningen, vilket resulterar i en minskning av oanvända resurser samtidigt som det ger ökad lönsamhet åt GreenDrive.

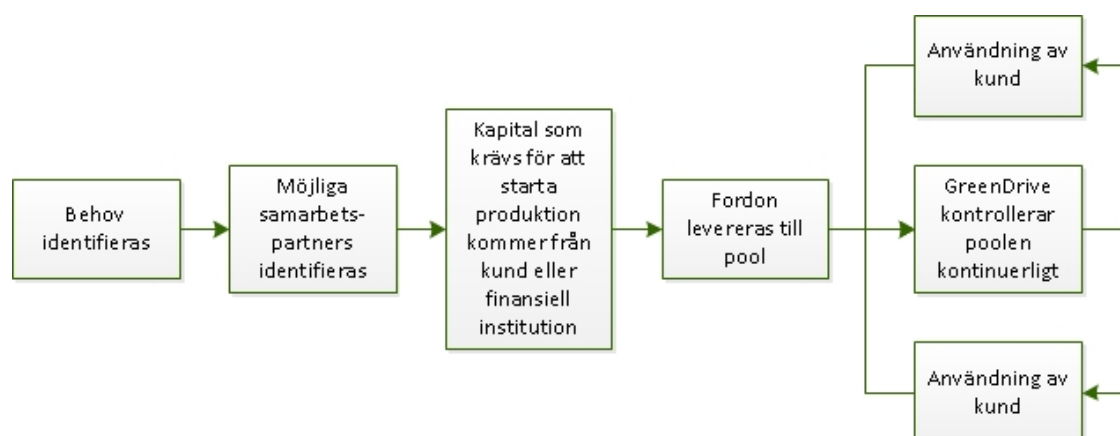
Att ändra kundernas traditionella synsätt på konsumtion, där ägande är centralt, till att värdera tillgång av produkter framför detta ägande är en förutsättning för denna affärsmodells implementeringsmöjlighet. Genom att värdesätta tillgång till en tjänst framför ägande av en produkt skapas möjligheten till gemensamt ägande. Gemensamt ägande innebär gemensam konsumtion, vilket resulterar i att den totala konsumtionen av dessa produkter minskar, som är både ekonomiskt och ekologiskt hållbart. Genom gemensamt ägande minskar tillverkningen av antalet fordon vilket resulterar i minskad användning (Gansky 2010).

GreenOne bidrar inte till utsläpp i sin närmiljö. Dock bidrar komponenttillverkningen till negativ miljöpåverkan och förbrukar naturresurser. Det är framförallt tillverkningen av litumbatteriet som har störst påverkan på miljön. Litium är ett grundämne som utvinns på ett icke miljövänligt sätt samtidigt som dess mängd globalt sett minskar. Det är därför inte hållbart att använda naturresurser som i framtiden riskerar att ta slut, såvida det inte finns en realistisk plan för hur hushållning ska ske med dessa begränsade resurser. För att tillverkningen av elfordon ska bli långsiktigt hållbar krävs det att effektiviteten av återvinning och utvinning av litium ökar. För att företagen ska ändra sitt beteende krävs också att kunderna börjar ställa krav på en mer hållbar produktframställning. Ur en hållbarhetssynpunkt är det därför fördelaktigt med en fordonspool då ett mindre antal fordon behöver tillverkas, vilket i enlighet med föregående stycke betyder att färre naturresurser används.

För GreenDrive skapas lönsamhet genom att företaget som länk mellan kunderna kan ta ut en avgift för tjänsten. Då kunderna kommer äga fordonen tillsammans köps dessa från GreenDrive efter det att de anmält sig till fordonspoolen. Medlemsavgiften som består av en engångsavgift gör det möjligt för GreenDrive att påbörja tillverkningen av de kostsamma fordonen som kunden beställt, därefter betalar kunderna för fordonen vid leverans. Ytterligare avgift tillkommer sedan för kunden varje månad för att ha tillgång till bokningssystemet samt för att betala GreenDrive för det administrativa arbete. Det kan ses som en intäktsförlust att bedriva en fordonspool då GreenDrive endast kommer att sälja hälften så många fordon då flera kunder kombineras. Dock kommer istället andra intäkter inbringas i form av löpande intäkter från medlemmarnas månadsavgifter samtidigt som vissa kunder kanske helt skulle avstå från köp om de fått betala allt själva. Detta ger GreenDrive möjlighet att nå ut till fler kunder än vad de annars skulle gjort. Dessa inkomster kommer därmed bidra till nya *Revenue Streams* för GreenDrive.

För att optimal lösning ska kunna erbjudas till samtliga kunder krävs att en förståelse skapas för kundernas specifika behov. Därför kommer en nära relation att krävas till kunden vid början av medlemskapet i fordonspoolen. Efter att dessa har identifierats och kunderna har kombinerats är tanken att poolen i stort sätt ska kunna sköta sig själv, dock kommer relationen mellan parterna och GreenDrive fortsätta vara nära då detta är tanken med länkfunktionen.

De kunder som framförallt skulle kunna se fordonspool som en bra lösning är de som anser att det är för stor utgift att behöva betala för samtliga fordon i sin fordonspark, samt de kunder som har ett tidsbetingat användningsbehov. Det finns även vissa kunder som detta inte skulle vara lämpligt för, till exempel de kunder som enligt empirin vill bygga om fordonen. Detta skulle innebära svåra kombinationsproblem om kunder har behov av olika specialanpassade fordon.



Figur 15. Flödesschema över GreenDrives processer som länk i fordonspool.

6. Slutsats

Författarnas slutsats från praktikfallet GreenDrive är att de i dagsläget är i behov av förändring. Företaget har visserligen en teknologiskt överlägsen produkt, men är hårt konkurrensutsatta och verkar inom en relativt ny bransch, varför kundernas kännedom om produktens potential är begränsad. Det har därför visat sig svårt för GreenDrive att övertyga kunderna om att GreenOnes tekniska specifikation är värd det högre priset. Empiri- och analysavsnittet beskriver hur GreenDrive, på grund av sin situation som ett *startup* utan enorma finansiella resurser, har svårt att konkurrera med pris. Detta då företaget har en extern produktion, och dessutom är beroende av att få betalt från slutkund innan de kan lägga en order till sin underleverantör. GreenDrive upplever också själva, vilket bekräftas i de kundintervjuer som genomförts, att branschens stelhet avsevärt försvårar kreativiteten angående *hur* företaget ska generera intäkter på alternativa sätt. Mot bakgrund av rapportens teoriavsnitt anser författarna trots detta att företagets affärsmodell och syn på sin egen produkt bör vara centrala faktorer för att uppnå förändring. De branschspecifika hinder som finns anses kunna överkommas om kundvärdet kommuniceras på ett tydligt sätt.

Rapportens teoriavsnitt har visat på att *Business Model Innovation* är ett begrepp som sprids och etableras allt mer på en globalt hårt konkurrensutsatt marknad. Allt fler företag inser nyttan i att omformulera och ompaketera sitt *Value Proposition* ut mot kund. På så vis kan företaget förstärka sin samlade konkurrenskraft med kommersiella uniciteter. Rapportens empiriavsnitt har inte visat något egentligt missnöje med de affärsmodeller som i dagsläget finns inom GreenDrives bransch. De genomförda intervjuerna har dock antytt att det finns kunder, stora och små, som skulle uppskatta att outsourca ansvaret för sin fordonsflotta. Författarna upplever dessvärre att så länge produkten fortsätter sättas i fokus, blir det svårt för GreenDrive att komma runt sina problem. Därför bör företaget vidareutveckla den i analysen presenterade idén om att agera tjänsteleverantör snarare än produktleverantör.

6.1 Rekommendation

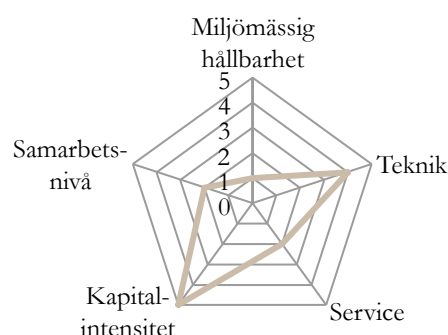
"Syftet med rapporten är att beskriva hur och varför företag genom Business Model Innovation kan uppnå kommersiell unicitet och långsiktig lönsamhet. Slutligen ska en rekommendation innehållande underlag för ett antal innovativa affärsmodeller ges till GreenDrive AB och dess bransch." – sida 4

Målet för samtliga företag bör vara att ständigt omvärdera sin organisation och sitt *Value Proposition*, i syftet att försäkra sig om att det värde företaget erbjuder levereras till så många kunder som möjligt och med så stort kundvärde som möjligt.

Det tåls att upprepas att centralt i denna strävan är affärsmodellens utformning, och därmed *Business Model Innovation*. Denna process är givetvis kontinuerlig, och författarna anser att det är felaktigt att rekommendera en absolut förutbestämd affärsmodell utan ett bäst-före-datum till GreenDrive. Företaget måste bibehålla ett agilt förhållningssätt till sin affärsmodell, eftersom det är möjligt att marknadsförhållanden förändras med tiden. Detta anser författarna kommer hjälpa företaget att uppnå den kommersiella unicitet de behöver för långsiktig lönsamhet. Rapporten syftar därför till att, mot bakgrund av innehållet i rapporten, lämna ett underlag för GreenDrives och dess branschs fortsatta arbete.

Efter att ha gått igenom de förutsättningar och barriärer som finns på GreenDrives marknad, har författarna tagit fram ett antal alternativ som skulle kunna ge GreenDrive den unicitet de eftersträvar. Alla förslag förändrar på olika sätt det *Value Proposition* som GreenDrive idag erbjuder, då författarna inte anser att den produkt de erbjuder i dagsläget är tillräckligt konkurrenskraftig.

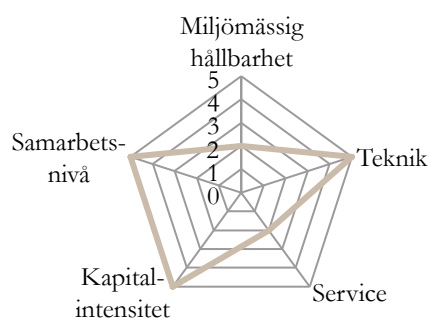
Förändringen bör ske stegvis med små förändringar till en början. Det är trots allt en långsiktig företagskultur som skall byggas, varför förhastade icke noga övervägda förändringar varken är önskvärda eller nödvändiga. Dessutom kan också relativt små förändringar inom GreenDrives organisation ge dem ett annorlunda utgångsläge på marknaden. Bredvid varje rekommendation finns det ett radardiagram med värden för fem faktorer som författarna ansåg relevanta. Ovan finns samma typ av diagram för GreenDrive som det ser ut idag, som utgör referensram vid jämförelse av verksamheten idag och de rekommenderade affärsmodellerna.



Figur 16. Nuvarande situation för GreenDrive

Samarbetspartner för produktutveckling

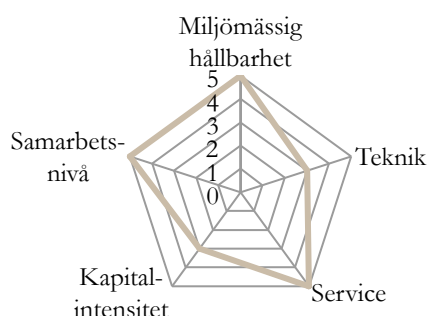
Förslaget som kräver minst förändring är *samarbetspartner*, vilket skulle innebära att GreenDrive fortsätter arbeta på i stort sätt samma vis. Undantaget är att de skulle fokusera ännu mer på att specialanpassa produkten genom att bedriva produktutvecklingen tillsammans med en potentiell kund.



Figur 17. Situation som samarbetspartner.

Fleet management

Författarna föreslår att GreenDrive simultant experimenterar med både ovanstående punkt och ytterligare en affärsmodell, *fleet management*. Dessa två förslag anses komplettera varandra på ett bra sätt. Om GreenDrive lyckas få en kund med stor fordonsflotta som samarbetspartner, exempelvis Posten, lämpar det sig att utforska *fleet management* tillsammans med denna partner.



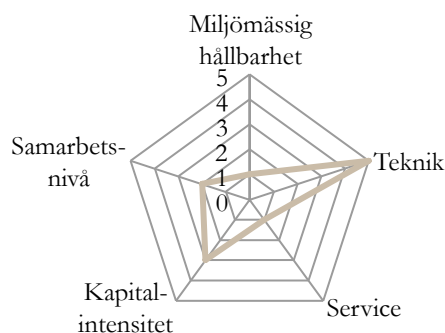
Figur 18. Situation vid fleet management.

Genom att i högre grad än idag leverera än tjänst snarare än en produkt anser författarna att GreenDrive kan särskilja sig från sina konkurrenter och erhålla kraftfull kommersiell unicitet. Genom de intervjuer som genomfördes med potentiella kunder märktes det tydligt att en stor del av dessa ansåg att de lägger för mycket resurser på skötsel av fordonen. Förslaget innebär en stor förändring för kunderna, och hela branschen. Ändå anser författarna att kunderna skulle inse fördelarna som detta förslag innebär, om GreenDrive kan påvisa att det sköts smidigt och inte innebär en större ansträngning än i dagsläget för kunderna.

Även ur ett ekologiskt perspektiv anser författarna att *fleet management* bidrar till starka långsiktiga konkurrensfördelar. Eftersom det då ligger i GreenDrives intresse att förlänga fordonens livslängd, minskar företaget naturligt sin miljöbelastning. När denna aspekt sätts i sammanhanget av minskande mängd litium och ökande världsefterfrågan, blir fördelarna än mer påtagliga.

Teknikleverantör

GreenDrive innehar för tillfället en unik teknisk kompetens, vilken författarna tror kan fortsätta utvecklas framgångsrikt. Detta förslag innebär att GreenDrive upphör med den verksamhet som är svårast för ett *startup*, det vill säga produktionen, och i större grad inriktar sig på att utveckla och sälja eller licensiera ut framstående teknik. Nuvarande konkurrenter skulle i



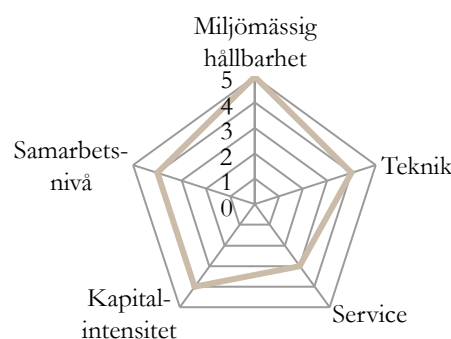
Figur 19. Situation som teknikleverantör.

detta scenario bli GreenDrives nya kunder.

En stor svårighet med detta förslag är att GreenDrive först måste hitta ett effektivt skydd för sin teknik, för att undvika att denna kopieras. För att uppnå detta krävs förutom solida patent också större finansiella resurser än GreenDrive har i dagsläget. Vidare har författarna dragit slutsatsen att branschen överlag är misstänksamma inför obeprövad teknik. Detta förslag är därför av mer långsiktig natur, och blir särskilt intressant om GreenDrive i framtiden lyckas få branschens acceptans som en beprövad *high end*-leverantör.

Fordonspool

För att sänka det synliga priset för fordonet utan att sänka funktionaliteten anser författarna att *fordonspool* är ett gångbart förslag. Skillnaden för GreenDrive skulle vara att de även får leverera en tjänst som de inte erbjuder idag, samt att de på grund av kundernas gemensamma ägande skulle sälja färre fordon. Resultatet kan dock fortfarande bli ökad lönsamhet för GreenDrive genom de månatliga intäkter tjänsten medför.



Figur 20. Situation vid *fordonspool*.

Vidare innebär en *fordonspool* ett betydligt effektivare hushållande av företagets resurser och ett mindre resursanvändande, eftersom GreenDrive kommer tillverka färre fordon. Denna idé om att fördela en given mängd resurser på fler kunder, kan ge företaget en mer hållbar affärsmodell än i dagsläget.

Denna affärsmodell är den modell som mest saknar grund i empiriavsnittet, och bör därför föregås av omfattande marknadsundersökningar och *feedback* från kunderna för att säkerställa ett tillräckligt stort intresse.

Rekommendation till branschen som helhet

Fordon är sällan värdeskapande hos kunder till företag inom GreenDrives bransch. Det förefaller därför rimligt att det finns en affärsmöjlighet för GreenDrive, och deras konkurrenter, att erbjuda just transportmöjligheten i sitt *Value Proposition*. Kunderna kan då istället rikta sina resurser på de egna värdeskapande aktiviteterna. Författarna

vidhåller att det totala värdet som branschen skapar antas öka om alla företag och deras kunder fokuserar sina resurser på sin egen kärnverksamhet.

GreenDrives bransch rekommenderas därför att inse nyttan av *Business Model Innovation*, och därigenom ifrågasätta de traditionella affärsmodeller branschen jobbar med. Målet skall vara att skapa mer värde för kunderna och lägga grunden för långsiktigt hållbara verksamheter.

Rekommendation för vidare forskning

Författarna har dragit slutsatsen att forskning kring begreppet *Business Model Innovation* definitivt befinner sig i startgroparna. Det går än så länge inte in under någon allmänt vedertagen ekonomisk teori, och finns därför ännu inte omskrivet i några läroböcker för studenter. De vetenskapliga artiklar som publicerats om ämnet har dock påpekat en så pass omfattande grund i verkligheten att författarna upplever att begreppet kommer anta en central roll i framtida ekonomiska utbildningar. Det huvudsakliga problemet och hindret för detta anses i dagsläget vara att *Business Model Innovation* måste föregås av en vedertagen definition av *affärsmodell*, vilket än så länge saknas.

Det är författarnas fasta övertygelse att *Business Model Innovation* kommer fortsätta växa som en nyckelfaktor inom de flesta verksamheter. För att möjliggöra utbildning och implementering krävs det i första hand ett samlat och vedertaget teoretiskt ramverk för vad en affärsmodell egentligen är, vilka de ingående elementen är och hur dessa samverkar med varandra och omvärlden. Vidare forskning bör genom empiriska iakttagelser och experimentella försök fastställa fördelar respektive nackdelar med *Business Model Innovation*, samt hur det kan organiseras som strategiskt verktyg inom företaget.

6.1.2 Sammanfattande rekommendation

Nedan illustreras en sammanfattning och en överblick av rekommendationen.



Källor

- Alké (2012). *Alké*. <http://www.alke.com> [2012-04-05]
- Amit, R & Zott, C. (2007). *The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance*. Strategic Management Journal.
- Arbnor, I & Bjerke, B. (2004). *Företagsekonomisk metodlära*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Betterplace (2012). *Betterplace*. <http://www.betterplace.com> [2012-03-29]
- Carlbom, T. (2011). *Elbilen en tickande miljöbomb* [Elektronisk]. Stockholm: Veckans affärer. Tillgänglig: <http://www.va.se/nyheter/elbilen-en-tickande-miljobomb-84654> [2012-05-03]
- Carlsson, C., Christensen L., Engdahl, N. & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning: En handbok*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- ClubCar (2012). *Clubcar*. <http://www.clubcar.nu> [2012-04-05]
- Deimler, M.S., Lindgardt, Z & Reeves, M. (2009). *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game* [Elektronisk]. The Boston Consulting Group.
- Ekonomifakta (2012). *Energifakta*. <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Energi/Energibalans-i-Sverige/Energitillforsel/> [2012-04-18]
- Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing*. New York: Penguin Group.
- GreenDrive. (2011). *GreenOne Brochure*. Göteborg: GreenDrive.
- Hacklin, F. (2008). *Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries*. Zurich: Physica-Verlag.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, M.W, Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model* [Elektronisk]. Harvard Business Review. Tillgänglig: <http://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model/ar/1>
- Johnson, M.W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard business school.
- Karlö, B. & Lövingsson, F.H. (1985). *Product life cycle*, vol. 1, no. 1, ss. 295-297.
- Klimartsmart (2012). *Första bilpoolen för solcells-bilar*. <http://www.klimartsmart.se/?page=videos&id=3597> [2012-04-15]
- Mintzberg, H. (1990). *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*. Family business review vol. 3, ss. 285-315.
- Nomaco (2011). *Nomaco*. <http://www.nomaco.se> [2012-04-05]
- Norsjö (2011). *Norsjö*. <http://www.norsjo.com> [2012-04-05]

- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2007). *Ambidexterity as a Dynamic Capability: the Innovator's Dilemma*, vol. 88.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of AIS, vol. 15
- Siggelkow, N., Levinthal, D. A. (2003). *Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaption*, Organization Science, 14, ss. 650-669.
- Teece, J.D. (2009). *Business Models: Business Strategy and Innovation* [Elektronisk]. Long Range Planning. Tillgänglig: Elsevier. [2012-03-20]
- Trafikverket (2011). Klimat. <http://www.trafikverket.se/Privat/Miljo-och-halsa/Klimat/> [2012-04-19]
- Transportel (2007). *Transportel*. <http://www.transportel.se> [2012-04-10]
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Muntliga källor

- VD, GreenDrive (2012). Verkställande direktör på GreenDrive AB. Möten och samtal mellan 25 januari och 3 maj 2012.
- Fredrik Hacklin (2012). Expert inom området affärsmodeller. Intervju genomförd den 29 mars 2012.
- Anders Sundelin (2012). Expert inom området affärsmodeller. Intervju genomförd den 10 april 2012.
- Stadsdistribution (2012). Anonyma intervjuer med fem av företagets potentiella kunder inom segmentet stadsdistribution. Intervjuerna genomfördes mellan 1 mars och 23 mars 2012.
- Stadstransport (2012). Anonyma intervjuer med fem av företagets potentiella kunder inom segmentet stadstransport. Intervjuerna genomfördes mellan 1 mars och 23 mars 2012.
- Service och underhåll (2012). Anonyma intervjuer med fem av företagets potentiella kunder inom segmentet service och underhåll. Intervjuerna genomfördes mellan 1 mars och 23 mars 2012.
- Internttransport (2012). Anonyma intervjuer med fem av företagets potentiella kunder inom segmentet internttransport. Intervjuerna genomfördes mellan 1 mars och 23 mars 2012.

Rekommenderad läsning

- Amit, R. & Zott, C. (2009). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning. Tillgänglig: Elsevier. [2012-03-20]
- Amit, R. & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal, no. 22, ss. 493–520.
- Børve, T. & Lawaetz, J. (2012). *Business model innovation as a response to increased competition in the energy sector*. Strategy & Growth, no. 4, ss. 30-37.
- Chesbrough, H. (2007) *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Strategy & Leadership, vol. 35, no. 6, ss. 12-17.

- Chesbrough, H. (2009). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers* [Elektronisk]. Long Range Planning. Tillgänglig: Elsevier. [2012-03-20]
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School.
- Doz, L.Y. & Kosonen, M. (2010). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal* [Elektronisk]. Long Range Planning. Tillgänglig: Elsevier. [2012-03-20]
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken*. 1. uppl. Malmö: Liber AB.
- Gambardella, A. & McGahan, A.M. (2010). *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure* [Elektronisk]. Long Range Planning. Tillgänglig: Elsevier. [2012-03-20]
- Granstrand, O. (2010). *Industrial Innovation Economics and Intellectual Property*. Göteborg: Svenska kulturkompaniet.
- Hejlesen, M. (2012). *Create growth through innovative business models: Understanding the why, what and how of business model innovation*. Strategy & Growth, no. 4, ss. 3-19.
- Larsson, S., Lilja, L. & Mannheimer, K. (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- MacMillan, I.C. & Thompson, J.D. (2010). *Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth* [Elektronisk]. Long Range Planning. Tillgänglig: Elsevier. [2012-03-20]
- McGrath, R. (2009). *Business Models: A Discovery Driven Approach* [Elektronisk]. Long Range Planning. Tillgänglig: Elsevier. [2012-03-20]
- Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

*Vi skriver just nu ett kandidatarbete vid Chalmers. Vårt arbete behandlar ett företag som har utvecklat ett elfordon som är bättre än konkurrenternas, men kunderna upplever att det är för dyrt. Företaget har därför uttryckt en önskan om att konkurrera med sin affärsmodell istället. Vi har läst intervjuer med dig i artiklar och även läst din bok *Management of Convergence in Innovation*, där du pratar om just affärsmodellen som konkurrensmedel.*

- Upplever du att företagsvärlden förändrat sin syn på vikten av kommersiell unicitet och kommersiella konkurrensmedel?
 - Hur? Varför? I framtiden?
- Vad ser du som främsta fördelar respektive nackdelar för företag, med att upplösa branschramarna?
 - Var ligger den specifika styrkan i att lämna det traditionella tänket?
- I en artikel vi läst har du sagt "Företag borde, när de utvärderar sin konkurrenssituation, gå efter affärsmodell i första hand och branschtillhörighet i andra hand". Utveckla?
- Vad innebär det att konkurrera med affärsmodellen. Vad är implikationen, konsekvenser osv. Hur förhåller man sig till den här typen av konkurrens?
 - Hur förhöjer man sin prestation på en sådan konkurrenspunkt, i relation till konkurrenterna?
- Finns det några tydliga exempel på branscher som konvergerar, som kan jämföras med communication?
- Förslag på litteratur för fortsatt läsning?

Syftet med intervjun är att få en bättre förståelse vad det är (vilken komponent – förmodligen batteriet) som bidrar till GreenOnes höga kostnad, samt hur stor del den kostanden utgör av det totala priset för att därmed kunna basera en modell på det. Vi vill även få en överblick av hur prissättningen av produkten skett samt hur priskänsliga GreenDrive är. Slutligen vill vi diskutera finansieringsstrategier som eventuellt skulle vara intressanta.

Produkten

- Vilka komponenter i produkten är dyrast?
- Hur stor del av de totala kostandena består de dyraste komponenterna av?
- Vid vilken summa är det Break even för bilen?
- Skulle någon annan komponent än batteriet vara ett alternativ att leasa ut?
- Har ni möjlighet att äga komponenterna som leasas ut?
- Hur ser den fortsatta utvecklingen av batteriet ut?
- Kan företaget erbjuda kunderna en uppgradering av batteriet under tidens gång vid förbättringar?
- Hur lång är den ekonomiska och tekniska livslängden på fordonet och dess delar?
- Hur ser den avtagande batteritiden ut med avseende på användning?

Intäkter

- Vad är inkomstbehovet under fordonets byggprocess?
Räcker det med en startsumma eller hur mycket behövs per månad för att få bygget att fortskrida?
- Hur mycket pengar behövs för att kunna starta tillverkningen av ett fordon?
- Skulle det passa bäst för er verksamhet att kunden betalade en klumpsumma eller att ni får löpande intäkter?
- Vid löpande intäkter, vad skulle vara ett bra intervall per månad?
- Vilken möjlighet har ni att erbjuda tjänster tillsammans med produkten som *service, underhåll, byte av komponenter med mera?*
- Har ni ekonomisk möjlighet och intresse av att leasa ut delar av fordonet?
- Har ni ekonomisk möjlighet och intresse av att hyra ut fordonet till kunder, då de endast använder fordonet under en viss tid på dygnet?

Appendix III – Intervju med potentiella kunder till GreenDrive

Hej, mitt namn är ... och jag ringer ifrån Chalmers där jag pluggar Industriell ekonomi. Jag skriver just nu ett kandidatarbete om innovativa affärsmodeller för elbils - branschen. Vi skulle önska att genomföra en intervju med er, som tar mellan femton till tjugo minuter, har ni intresse av detta? Har ni möjlighet nu, eller passar det bättre att vi kontaktar er vid ett senare tillfälle?

*Intervjun är endast till för ett skolarbete och era svar kommer vara anonyma.
Nämn om något område är priskänsligt*

Allmän information

- Vad heter du?
- Vad är din mejladress?
- Vad är ditt telefonnummer?
- Vilken position har du inom företaget?
- Är företaget statligt – eller privatägt?
- Hur många anställda har ni?
- Hur länge har företaget varit verksamt?

Produkten

- Hur många mindre transportfordon har ni i er verksamhet?
- Hur kommer era behov se ut i framtiden?
- Hur lång livstid är det på era
 - Ekonomisk
 - Teknisk
- Vad använder ni/skulle ni använda fordonet till i er verksamhet?
- Är det av stor vikt att fordonet är miljövänligt?
- Hur sker servicen respektive reparationer av fordonen?
 - Leverantören/tillverkaren/återförsäljaren
 - Internt/egen verkstad
 - Externt/tredje part/servicebolag
- Vilka dagar och hur lång tid per dag använder ni fordonet? När på dagen?
- Ser ni något problem som uppstår vid användande av dessa fordon?
- Är det viktigt med nära relation till leverantörer för er?

Intäkter

- Om ni står för valet av ett billigt transportfordon och ett dyrt vad är det då som ska till för att ni ska välja det dyrare transportfordonet?
 - Kvalitet
 - Kringtjänster
 - Image
- Ser ni det som en möjlighet att betala hela produkten vid beställning?
 - Eventuellt viss procent vid olika tillfällen under tillverkningen
- Vad är mest intressant av att köpa fordonet eller alternativt leasa eller hyra det?
 - Skillnaden mellan att hyra och leasa är att vid leasing äger man fordonet efter avbetalningstiden.

Allmänna frågor om alternativa affärsmodeller

Kringtjänster

- Hur viktigt är det med tillhörande tjänster vid köpet av ett transportfordon?
 - Service
 - Underhåll och reparation
 - Tillgång till reservdelar
 - Försäkringar
- Är det någon tjänst som ni skulle vilja ha inkluderad när ni köper en elbil?
- Skulle ni ha intresse av att era förare fick utbildning i hur fordonet används effektivt och på så sätt få kunskap om dess smarta lösningar samt i hur man jobbar på ett ergonomiskt sätt vid körning av fordonet?
- Skulle ni ha intresse av att prenumerera på den senaste mjukvaran för fordonet så att ni alltid har de nyaste, smartaste lösningarna?
 - T.ex. Nyaste batteriteknologin. Anpassa till den specifika rundan.
- Skulle ni vara intresserade att vara med och framställa ett skräddarsytt fordon efter era önskemål?
- Behöver ni laddningsstolpar på ert område som ni vill ha hjälp med att sätta upp?

Påbyggnadsmoduler

- Behöver ni olika utrustning på transportfordonet beroende på årstid eller användningsområde?
- Finns intresse av att äga själva fordonet och sedan hyra eller leasa vissa delar som flak, batteri eller andra påbyggnader?

Abonnemangsalternativ

- Skulle det vara intressant att "få" bilen mot en symbolisk kostnad och sedan betala en månadsavgift för bilen där man abonnerar på funktionen?
 - Körda kilometer
 - Antal timmar bilen är igång
- Finns det intresse att endast hyra bilen under den tiden på dygnet ni använder den i er verksamhet?
- Är ni intresserade av att äga fordonet/fordonen tillsammans med något annat företag/organisation, bortsätt alla lagar och regler, om ni endast har en begränsad användning av fordonet?

Service och reparation

- Skulle ni ha intresse av att uppgradera fordonet under tidens gång, t.ex. batteriet för att hela tiden få full kapacitet?
 - Är ni villiga att betala för det?
- Skulle ni ha intresse av att lämna in fordonet för en totalrenovering efter att antal år för att kunna använda det i verksamheten ytterligare i några år eller köper ni nya?

Tack för att ni har tagit er tid för att besvara denna intervju.

ClubCar

ClubCar är ett amerikanskt företag som grundades i Dallas, Texas år 1958. Fyra år efter att företaget startades köptes det upp och verksamheten förflyttades till Augusta, Georgia där det bedrivs idag. Företaget har genomgått en del ägarbyten men sedan år 1995 ägs det av Ingersoll Rand, vilket är ett Irländskt diversifierat industriföretag. Idag är ClubCar ett väletablerat företag på marknaden för el- och bensindrivna transportfordon och bedriver försäljning i 143 länder världen över. I Sverige bedrivs försäljningen genom generalagenten Epton Trading AB genom dels direktförsäljning till kund samt samarbete med återförsäljare. (ClubCar 2012)

En av företagets mest efterfrågade arbetsfordon är fyrhjuliga Carryall 2. Den är specialanpassad för tung last över 500 kg samt utrustad med en stark motor med hög batterikapacitet på 6V/225Ah. (ClubCar 2012)



Epton Trading AB erbjuder ett stort urval av standardmodeller med möjlighet av tillval samt skräddarsydda fordon. Idag bedrivs direktförsäljning till kund samt försäljning genom rikstäckande återförsäljare. Förutom försäljning kan fordonen leasas eller hyras, då företaget samarbetar med IKANO bank. De bedriver även andrahandsförsäljning genom företagets hemsida samt genom dess butik på internetsidan Blocket. Service och reparationer erbjuds av auktoriserade servicebolag som företaget hänvisar till. De erbjuder möjlighet till teknisk support samt reservdelar och andra tillbehör, bland annat finns batterier till försäljning. Företaget är också distributör av SolarDrive system. (ClubCar 2012)

Alké

Det italienska företaget Alké grundades år 1992 och från huvudkontoret i Padova sker samtlig produktutveckling, produktion och eftermarknad. De producerar diesel-, bensin- samt eldrivna transportfordon, där produktionen av elfordon, som är anpassade för varierande arbetsområden, började år 2000. (Alké 2012)

En av de tio elfordonsmodellerna som produceras och säljs världen över är ATX100E, vilket klassas som ett mindre elfordon. Fordonet har en kompakt utseende och är utrustad med en stark motor, vilket resulterar i att den passar för arbete i områden där utrymmet är begränsat. Fordonet har en lastkapacitet på 500 kg och en bogseringskapacitet på 2000 kg. Motorn är en 6 kW excitationsmotor vilket av företaget anses ge en bättre prestanda och energibesparing, vilket resulterar i en lägre elförbrukning. (Alké 2012)



Försäljningen av dessa fordon sker av återförsäljare i cirka 30 länder i framförallt Europa, däribland Sverige. De erbjuder ett stort utbud av standardiserade fordon med varierande tillbehör samt möjlighet till specialtillverkade fordon, dock sker specialtillverkning framförallt till kunder beställande flera och större order. De arbetar även med *fleet management* där kunden erbjuds utveckling och produktion av flertalet fordon i nära samarbete med avdelningen för specialanpassade fordon. Hos återförsäljarna finns möjlighet till leasing, hyrning samt olika avbetalningsalternativ, där leasingavtalen ofta sker tillsammans med någon finanspartner. Återförsäljarna ansvarar för teknisk support samt reservdelsbeställningar, då det bedrivs en nära kontakt mellan kundserviceavdelningen i Padova och återförsäljarna. Från huvudkontoret i Padova bedrivs eftermarknad av fordonen samt leverans av reservdelar med en leveranstid inom 24-48h till de områden som omfattas av de största internationella flygbolagen. (Alké 2012)

Nomaco

Nomaco började sin försäljning 1981 och är i dagsläget en av Sveriges ledande leverantörer av elbilar för närtransporter av personer samt lättare gods. Sedan 2009 är företaget ett helägt dotterbolag till Svenningsen i Danmark, vilka är Skandinavien största leverantörer av maskiner för skötsel av grönområden. Företaget är verksamt i hela norden och har återförsäljare i hela Skandinavien. (Nomaco 2011)

Företaget säljer två sorters elbilar, Melex och Goupil, samt batterier och tillbehör. De har även en eftermarknad där de säljer begagnade bilar. Melex är den mest sålda elbilen och finns i tre olika grundvarianter; kort, semilång och lång. Företaget satsar på kundanpassade fordon för att kunden ska ha ett flertal olika varianter att välja på. Produkten kan kompletteras med ett flertal



tilläggsprodukter som olika förarhytter, värmesystem och ett flertal olika flak och skåp. Melex har en lastkapacitet på 250- 1000 kg beroende på vilken modell som väljs samt en batterikapacitet på 12,5 kWh. (Nomaco 2011)

Nomaco har ingen försäljning direkt till kund utan den huvudsakliga försäljningen av produkterna sker genom återförsäljare som finns i hela Skandinavien. Företaget erbjuder ett stort modellutbud och eftersom de bygger bilarna direkt från grunden kan kunden få en bil som passar deras specifika behov. Det medför även att företaget inte behöver dyra kostnader för utveckling av nya produkter utan därmed kan erbjuda kunden ett lägre pris. Företaget och återförsäljarna ansvarar för allt från utveckling och försäljning till service och produktens eftermarknad. Återförsäljarna ansvarar även för den tekniska supporten samt leverans av reservdelar. (Nomaco 2011)

Norsjö

Norsjö AB grundades 1951 i Norsjö utanför Skellefteå men flyttade snabbt till Forshaga. Sedan 2007 är produktionen ett dotterbolag till Lennartsfors AB och. Den första produkten var en trehjulig sommarspark framförallt avpassad till äldre samt rörelseförhindrade för att de på ett smidigare sätt skulle kunna förflytta sig. Idag finns två modeller av Norsjö Carrier och de används framförallt till lastning och olika sorter av transporter. Den första eldrivna flakmopeden tillverkades 1995. Nordsjö AB är idag det enda mopedtillverkade företaget i Sverige vilket ger dem en unik position på marknaden. (Norsjö 2011)

Norsjö AB har i dagsläget två modeller som säljs, vilka är Norsjö Carrier Electric och Norsjö Carrier 4-Stroke. Fordonen har ett flertal olika utrustningsalternativ och finns i två olika modeller; en med kort och ett med långt flak. De är byggda med en robust design med hög kvalitet samt med en ergonomisk sittställning. Fordonen har en lastkapacitet på 200 kg samt



hydrauliska bromsar. Norsjö Carrier Electric är ett batteridrivet fordon och drivs av 12 stycken rörcellsbatterier med en spänning på 24 V per batteri samt en kapacitet på 96-128-160 Ah. Norsjö Carrier 4-Stroke är ett 4-takts bensindrivet fordon med katalysator. (Norsjö 2011)

Nordsjö erbjuder deras kunder ett brett utbud på klassiska flakmopeder och det finns ett flertal återförsäljare runt om i Sverige. Företaget erbjuder även kunden ett brett utbud av reservdelar, batterier, begagnade produkter samt tillbehör genom försäljning i deras webbshop. Genom ett samarbete med Nordea kan företaget erbjuda kunden lån upp till 100 000 kronor med en återbetalningstid på maximalt 60 månader. Företaget erbjuder kunderna även reklamation på alla företags produkter i upp till tre år. (Norsjö 2011)

Transportel

Det svenska företaget Transportel är beläget i Västerås och har varit verksamma sedan 1988. Företaget var först i Sverige med att erbjuda eldrivna flakmopeder och är även främst i utvecklingen av dessa. År 2006 övertog de tillverkning samt försäljning av Elodrive flaktruck, vilka idag ingår i dess sortiment för avgas- samt bullerfria fordon. (Transportel 2007)

Fordonet 1200 kombi är en trehjulig flakmoped som är anpassad för både för inom- och utomhusbruk. Dess design gör den tålig, praktisk, driftsäkerhet och kräver minimalt med underhåll. Den har en maximal lastkapacitet på 295 kg och en tjänstevikt på 270 kg. Batterikapaciteten uppgår till mellan tre och åtta mil utan laddning, beroende på batteristorleken. Batteriet är ett rörplattabatteri vilket beroende på antal, ger kapaciteten 110Ah/5h med två batterier och 175Ah/5h med fyra batterier. (Transportel 2007)



Företaget säljer framförallt fordonen på den svenska marknaden. Vid tillverkning utgår designen från en grundmodell som sedan kompletteras med de tillbehör som kunden önskar. Dessa är bland annat tippbart flak, flaklåda samt vindruta. Till dessa fordon erbjuder företaget rikstäckande service, vilket innebär att reparationer, löpande service samt leverans av reservdelar sker till kunden oavsett geografisk placering. Vid köp av dessa produkter ingår även en omfattande garanti för att ge kunden trygghet vid köp av Transportels produkter. (Transportel 2007)