

CHALMERS



Förändringar i affärsmodeller hos nya teknikbaserade företag

Business Model Change in New Technology Based Firms

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

ANTON ALBINSSON

SARA BERGVALL

ALEXANDER CORIN

EMELIE GERTMO

MALIN JONSON

SARA THYGESSION

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Innovation and R&D Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2018

Kandidatarbete TEKX04-18-10

Förord

Detta kandidatarbete har genomförts under vårterminen 2018 på avdelningen Innovation and R&D Management vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers tekniska högskola.

Vi vill rikta ett speciellt tack till Aifloo, Automated Puzzles, Bokio, Bonsai, Detectify, Event Logic, Equilab, Hubbster, Lejonapa, Minna Technologies och Min Doktor för de givande intervjuerna som gett oss en bra grund till vårt fortsatta arbete. Vi vill även tacka Almi, Chalmers Ventures och Drivhuset som gett oss ett bredare perspektiv på startupverksamheten.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Hanna Rydehell för den fina vägledning hon gett under projektets gång.

Sammanfattning

Dagens snabbföränderliga värld med frekventa teknologiskiften innebär att företag behöver kunna genomföra förändringar efter nya förutsättningar för överlevnad. En viktig konkurrensfaktor under dessa teknologiskiften är affärsmodellen, vars dynamiska aspekter inte beaktas tillräckligt. Nya teknikbaserade företag, NTBF, befinner sig i en dynamisk miljö med flera olika verksamhetsfronter. Företag saknar ofta ett förhållningssätt till förändringar i omgivningen som sker på grund av dynamiska aspekter. Det är därför intressant att studera vilka förändringar NTBF genomför i sina affärsmodeller för att förhålla sig till sin dynamiska omgivning.

Studiens syfte är att kartlägga och undersöka förändringar som skett i affärsmodeller hos NTBF, orsakerna till dessa, samt identifiera eventuella kopplingar mellan orsakerna och förändringarna. Studien avgränsar sig till NTBF i Sverige som är yngre än sex år.

En mängd olika definitioner av affärsmodeller återfinns i litteratur, och likväl finns flera olika ramverk för affärsmodeller med ingående komponenter. Vilka komponenter som tillhör affärsmodellen respektive strategin råder det delade meningar om. Affärsmodellens ramverket Business Model Canvas innehåller bland annat de vanligaste förekommande komponenterna, och presenteras i studiens teoretiska ramverk. I teoretiska ramverket behandlas hur digitaliseringen har skapat ett behov för affärsmodellsinnovation samt hur interna och externa drivkrafter har påverkat affärsmodellförändringar. Slutligen presenteras hur hållbara affärsmodeller jämförs i förhållande till konkurrenskraft.

En abduktiv ansats användes i studien. Semistrukturerade intervjuer av elva NTBF utgjorde en deskriptiv och kvalitativ del av studien. Utöver detta genomfördes litteraturstudier och områdesexperter konsulterades för rådgivning. Insamlad data analyserades med hänsyn till studiens frågeställningar som utgångspunkt.

Studien tyder på att sex av komponenterna från Business Model Canvas var de som förändrats mest i NTBF. Somliga komponenter påverkar varandra, och är således ömsesidigt beroende. Betydelsen av timingen för företagets värdeerbjudande poängteras vara centralt i flera fall. Rätt timing är av stor betydelse för affärsmodellens relevans och framgång. Affärsmodellen förändras ofta som orsak för att möjliggöra uppskalning av verksamheten, och många företag testar sig fram för att hitta en sådan affärsmodell. Externa drivkrafter, såsom krav från investerare eller nya lagar, och interna drivkrafter, såsom målet att lansera ny teknologi, har också identifierats som orsaker till affärsmodellförändring.

Abstract

Today's fast-changing world with frequent technological change reinforces companies' necessity to be able to respond to new conditions for survival. An important competitive factor during these technological changes is the business model, whose dynamic aspects are not considered sufficiently. New technology-based firms, NTBFs, exist in a dynamic environment with several different business areas that require attention. Companies often lack an approach towards environmental changes that occur as a result of these dynamic aspects. It is therefore interesting to study how NTBFs try to adapt to their dynamic environment by altering their business models.

The aim of this study is to map and investigate changes in business models of NTBFs, as well as the reasons for these changes, and to identify any links between the aforementioned changes and causes. The study is limited to NTBF in Sweden younger than six years.

A variety of business model definitions can be found in literature, just as there exist several frameworks for business models with their respective components. There are divided opinions regarding which components belong to business models, and which belong to business strategy. The business model framework Business Model Canvas contains inter alia the most common components of a business model, and is presented as the main theoretical framework of this study. The theoretical framework deals with how digitalisation has created a need for business model innovation, and how internal and external drivers have affected business model change. Finally, the study presents how sustainable business models are compared to a firms competitive ability.

An abductive approach was used in the study. Semi-structured interviews of eleven NTBFs were carried out as a descriptive and qualitative part of the study. In addition, literature studies were carried out, and field experts were consulted for advice. The collected data were subsequently analysed based on the study's research questions.

This study suggests that six of the components of Business Model Canvas were those that changed the most in NTBFs. Some components affect each other, and are thus mutually dependent. The importance of timing for companies' value offering is emphasized to be central in several cases. Proper timing is of great importance for the business models relevance and success. The business model often changes in order to enable proper scaling of the business, and many companies use experiments and learn from mistakes to find such a business model. External drivers, such as demands from investors or new laws, and internal drivers, such as the goal to launch new technology, have also been identified as reasons for business model change.

Ordlista

| | |
|-------------------------|---|
| AI | Artificiell intelligens - Intelligens som uppvisas av maskiner. Datorer och dataprogram som är medvetna om sin omgivning, med egenskaper som bland annat inlärning och resonemang. |
| B2B | 'Business to Business' - Marknadsstrategi som innefattar transaktion av varor och tjänster mellan företag. |
| B2C | 'Business to Consumer' - Marknadsstrategi som innefattar transaktion av varor och tjänster mellan ett företag och konsumentmarknaden. |
| BMC | 'Business Model Canvas' - Strategisk verktyg för att visualisera, utveckla och dokumentera nya eller befintliga affärsmodeller. |
| Early adopters | "Tidiga brukare" - Ett kundsegment som är viktigt i tidig fas av innovativa värdeerbjudande. |
| FAQ | 'Frequently Asked Questions' - Vanligt förekommande frågor. |
| GDPR | Dataskyddsförordningen GDPR är en lag som träder i kraft 25 maj 2018 för samtliga EU:s medlemsländer. Detta kommer innebära förändringar för de som behandlar personuppgifter. |
| ICT | 'Information and communication technology' - Infrastrukturen och komponenterna som möjliggör ett modernt dataanvändande. Ett system där människor och organisationer kan interagera i den digitala världen. |
| Inkubator | En organisation vars syfte är att främja och underlätta nystartade företags väg mot tillväxt och lönsamhet. Det kan till exempel innebära affärsrådgivning, nätverk för att underlätta kontakter med intressenter och att diversifiera ekonomin för det nystartade företaget. |
| Maskininlärning | Ett forskningsområde inom AI, för att utveckla maskiners förmåga att självständigt förstå och hantera stor mängder data. Det vill säga metoder för att få datorer att lära sig utifrån data utan att de har programmerats för just den uppgiften. |
| NTBF | 'New technology based firms' - Nya teknikbaserade företag. |
| R&D | 'Research and development' - Forskning och utveckling. Innovativa aktiviteter som företag och regeringar använder för att utveckla produkter eller tjänster. |
| Trial-and-error | "Försök och misstag" - En form av inlärning som bygger på att ineffektiva beteenden och metoder som inte leder till framgång elimineras. |
| Ängelinvesterare | Privatpersoner som går in i nystartade och växande företag och satsar kapital och kunskap. |

Innehåll

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Inledning | 1 |
| 1.1 | Problemformulering | 1 |
| 1.2 | Syfte och frågeställning | 2 |
| 1.3 | Definition av 'nya teknikbaserade företag' | 2 |
| 1.4 | Avgränsningar | 2 |
| 2 | Teoretiskt ramverk | 4 |
| 2.1 | Affärsmodeller | 4 |
| 2.1.1 | Business Model Canvas | 5 |
| 2.1.2 | Affärsmodeller vs. affärsstrategi | 7 |
| 2.2 | Digitalisering och affärsmodellinnovation | 8 |
| 2.3 | Interna vs. externa drivkrafter | 8 |
| 2.4 | Hållbara affärsmodeller | 9 |
| 3 | Metod | 10 |
| 3.1 | Förstudie | 10 |
| 3.2 | Expertrådgivning | 11 |
| 3.3 | Intervju av företag | 11 |
| 3.3.1 | Respondenter | 12 |
| 3.3.2 | Struktur | 13 |
| 3.3.3 | Förberedelse | 13 |
| 3.3.4 | Intervjutillfälle med NTBF | 13 |
| 3.4 | Analys av data | 14 |
| 3.5 | Metoddiskussion | 15 |
| 4 | Fallstudier | 17 |
| 4.1 | Förändringar i Aifloos affärsmodell | 17 |
| 4.2 | Förändringar i Automated Puzzles affärsmodell | 18 |
| 4.3 | Förändringar i Bokios affärsmodell | 18 |
| 4.4 | Förändringar i Bonsais affärsmodell | 19 |
| 4.5 | Förändringar i Detectifys affärsmodell | 19 |
| 4.6 | Förändringar i Event Logics affärsmodell | 20 |
| 4.7 | Förändringar i Equilabs affärsmodell | 21 |
| 4.8 | Förändringar i Hubbsters affärsmodell | 22 |
| 4.9 | Förändringar i Lejonapas affärsmodell | 22 |
| 4.10 | Förändringar i Minna Technologies's affärsmodell | 23 |
| 4.11 | Förändringar i Min Doktors affärsmodell | 24 |
| 5 | Analys och diskussion | 25 |
| 5.1 | Förändringar av BMC-komponenten Värdeerbjudande | 25 |
| 5.2 | Förändringar av BMC-komponenten Kundsegment | 25 |
| 5.3 | Förändringar av BMC-komponenten Kanaler | 26 |
| 5.4 | Förändringar av BMC-komponenten Kundrelationer | 27 |
| 5.5 | Förändringar av BMC-komponenten Intäktsflöden | 27 |
| 5.6 | Förändringar av BMC-komponenten Nyckelresurser | 28 |
| 5.7 | Förändringar av BMC-komponenten Nyckelaktiviteter | 28 |
| 5.8 | Förändringar av BMC-komponenten Nyckelpartnerskap | 29 |
| 5.9 | Timing | 29 |
| 5.10 | Skalbarhet | 30 |
| 5.11 | Etik och hållbarhet | 31 |
| 5.11.1 | Hållbarhet | 31 |
| 5.11.2 | Dataintegritet | 32 |
| 5.12 | Bakomliggande interna vs. externa drivkrafter av förändringarna i affärsmodeller | 35 |
| 5.13 | Sammanfattande diskussion | 35 |
| 6 | Slutsatser | 37 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 7 | Fortsatta studier | 38 |
| 8 | Referenser | 39 |
| A | Appendix | 43 |
| A.1 | Appendix 1 - Intervjumall | 43 |
| A.2 | Appendix 2 - Överblick av förändringarna i företagen | 45 |

1 Inledning

Vid internets genomslag på 1990-talet skapades nya möjligheter för företag att skapa och fånga värde, vilket förstärkte vikten av affärsmodellen och dess användningsområden (Zott, Amit & Massa, 2011). Samhällets förändringstakt höjdes, och därmed omgivningen i vilken företagen befann sig. Utvecklingen av den globala ekonomin som digitaliseringen medfört har förändrat den traditionella balansen mellan kunder och leverantörer, där företagen numera behöver vara mer kundorienterade (Teece, 2010). De konstanta teknologiskiften som pågår i samhället bidrar ofta till att det uppstår nya eller bättre sätt att tillmötesgå kundernas behov (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006). Å andra sidan beskriver Teece (2010) att nya kommunikations- och datatekniker samt inrättandet av öppna globala handelssystem gett kunderna fler valmöjligheter. Varierande kundbehov kan tillgodoses allt mer och leverantörsalternativ blir mer transparenta. Företag behöver därför vara mer kundfokuserade, framförallt med tanke på hur teknologin har utvecklats för att möjliggöra lägre kostnader för informationsutbyte och lösningar för kunderna (ibid).

En förutsättning för att företag ska kunna vara konkurrenskraftiga är dess förmåga att skapa och fånga det värde som genererats av kundernas behov (Chesbrough & Roosenbloom, 2002). Ett verktyg för att kunna beskriva detta är affärsmodellen, där olika affärsmodellensramverk kan användas med fördel. Teece (2010) menar att utan en välutvecklad affärsmodell lär innovatörer misslyckas med att antingen leverera eller fånga värdet av sina innovationer. En idag vanlig definition av affärsmodellen ges av Osterwalder och Pigneur (2012, s.14), "En affärsmodell beskriver grunden för hur man lönsamt skapar och levererar kundvärde".

I takt med att företagens affärsmodeller allt snabbare blir utdaterade, på grund av den ökade förändringstakten i samhället, är det viktigt att se till att ens affärsmodell kontinuerligt förnyas och är aktuell (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006). Innovation av affärsmodellen kan ta många former. Chesbrough (2010) förespråkar användandet av experiment, där nya varianter av affärsmodellen testas och utvärderas. På så sätt kan samma produkt generera ett annat ekonomiskt resultat, och därmed förhoppningsvis minska risken av en utdaterad affärsmodell (ibid). På liknande vis menar Sosna, Trevinyo-Rodríguez och Velamuri (2010) att affärsmodellen kan ses som ett initialt experiment följt av finjusteringar i form av 'trial-and-error', vilket är en inlärningsprocess som går ut på att testa sig fram och ta lärdom av eventuella misstag. Digitaliseringen har medfört att det inte finns ett etablerat bästa sätt för hur företagen ska göra affärer, inte ens i enskilda branscher (Lee, 2001).

1.1 Problemformulering

Tillväxten av internetbaserade företag och deras nya sätt att skapa värde för verksamheten har sedan 1990-talet ökat markant (Mahadevan, 2000). Nya företag med nya affärsmodeller och disruptiva teknologier blommar upp, vilket ökar konkurrensen. Tidigare etablerade företag får problem om de inte lyckas anpassa sig efter de nya förutsättningarna på marknaden (Christensen, Wang & van Bever, 2013). Några faktorer som IT och digitaliseringen har medfört är bland annat globalisering, kortare produktlivscykel, hårdare konkurrens och instabila marknader då nya produkter och tjänster skapas (Arnold, Kiel & Voigt, 2016). Dagens snabbföränderliga värld med frekventa teknologiskiften medför att företagen behöver kunna genomföra förändringar utefter nya förutsättningar, en essentiell förmåga för företagens fortsatta överlevnad (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006).

Kunskapen om dynamiska aspekter kopplat till affärsmodeller saknas ofta hos företag, inte minst i nya teknikbaserade företag, NTBF (Achtenhagen, Melin & Naldi, 2013). Eftersom affärsmodellen i kombination med hög innovationstakt och teknologiskiften är en viktig konkurrensfaktor, blir en intressant infallsvinkel att analysera hur dessa dynamiska och föränderliga aspekter hanteras av NTBF. Som ett nystartat företag har NTBF ofta många olika fronter inom verksamheten att arbeta med och utveckla, något som kräver originalitet, strategisk vision, och kunskap om hur de ska förhålla sig till omvärlden (Onetti, Zucchella, Jones & McDougall-Covin, 2012). Eftersom dessa nya verkligheter upptäckts allteftersom företaget växer, så befinner sig NTBF i en dynamisk miljö.

En studie av Andries, Debackere och van Looy (2013) beskriver att en parallell strävan efter olika affärsmodeller hos NTBF leder till en ökad chans för överlevnad och tillväxt, i likhet med Darwins evolutionsteori om att de som bäst kan adaptera till sin omgivning överlever. Samtidigt beskrivs det att företag som haft fokus på samma initiala affärsmodell under en längre period har haft det svårt att mobilisera

resurser och intressenter för de experiment som krävs för att hitta nya vägar för affärsmodellen. Denna problematik ledde till att flera av de nystartade företagen gick i konkurs. Därför är NTBF och deras förhållningssätt till förändring, utefter sin dynamiska miljö, ett intressant segment att undersöka.

1.2 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att kartlägga och undersöka förändringar i affärsmodeller hos nya teknikbaserade företag, och orsaker till dessa. Genom fallstudier hos företag och analys av kopplingar och interaktioner i förändringarna väntas följande frågeställningar besvaras.

- Vilka förändringar i affärsmodeller sker i NTBF?
- Vilka orsaker och samband till förändringarna kan urskiljas?

Resultaten i studien kommer förhoppningsvis utgöra en del i grunder till framtida studier om hur och när förändringarna sker.

1.3 Definition av 'nya teknikbaserade företag'

Termen 'nya teknikbaserade företag', NTBF, saknar en generell definition, och tros vara myntad av Arthur D. Little-gruppen år 1977 (Storey & Tether, 1998). De definierade NTBF som "ett självständigt ägt företag grundat för högst 25 år sedan, vilket är baserat på exploateringen av en uppfinning eller teknisk innovation som innebär betydande teknologiska risker" (Storey & Tether 1998, s. 934). Det råder oklarheter om ordet "nytt" syftar på företaget, på teknologin eller både och (ibid). Dessutom innebär teknologins ökade utvecklingshastighet att företag idag måste vara betydligt yngre för att kunna klassas som "nya" (García, Skotnicka & Zamora, 2015). I Tabell 1 presenteras tre olika definitioner av NTBF.

Tabell 1: Tre olika definitioner av NTBF enligt olika författare.

| Författare | Definition |
|---|--|
| García, Skotnicka & Zamora (2015) | Ett oberoende företag som har en teknologibaserad strategi och är nyligen skapta. |
| Shearman & Burell (1988, i Storey & Tether, 1998) | Nya självständiga företag som utvecklar nya industrier. |
| Autio & Yli-Renko (1998) | Företag med aktivitet baserad på att exploatera avancerad teknologisk sakkunskap, där en betydande del av detta kunnande utgörs av humankapital. |

Dessa definitioner ligger till grund för kandidatarbetets definition av NTBF, som fastställs i kommande delkapitel.

1.4 Avgränsningar

Studien riktar sin undersökning till NTBF i Sverige, där teknikbaserat innebär att företagen med hjälp av egen mjukvara tillhandahåller någon form av tjänst eller produkt. Med egen mjukvara menas att företaget bedriver sin verksamhet med hjälp av en mjukvara som de har den immateriella rättigheten till. Studien avgränsar sig på så vis till NTBF som använder mjukvara där digitaliseringen har stor inverkan. Avgränsning till en viss sorts teknik är också nödvändigt för att underlätta jämförelsen mellan företags affärsmodeller, som skulle bli betydligt svårare ifall företag jämförs branschspecifikt, till exempel via SNI koder.

Entydig definition av hur gammalt ett NTBF bör vara saknas, dock noterade en studie av 90 stycken NTBF i Italien att medelåldern för dessa var fem till sex år (Colombo & Delmastro, 2002). Därför avgränsar detta kandidatarbete NTBF till företag yngre än sex år.

Med självständigt anses att majoriteten av företaget ägs av en eller flera entreprenörer som även driver företaget. Företaget ska inte vara ett dotterbolag eller spin-off företag ägt av ett annat bolag. Aktiebolag är valt som bolagsform på grund av registreringskraven som anses sälla bort mindre seriösa aktörer. Aktiekapitalet på minst 50.000 SEK bör säkerställa att grundarna startade företaget med seriöst uppsåt. Därmed ökar chansen att en systematiskt genomtänkt och dokumenterad affärsmodell finns, gentemot de bolagsformer som inte kräver aktiekapital. Detta underlättar även jämförelsen mellan affärsmodeller.

För att sammanfatta kommer följande definition av NTBF användas:

Ett nytt teknikbaserat företag anses vara ett självständigt ägt aktiebolag som är mindre än sex år gammalt räknat från företagets registreringsdatum hos Bolagsverket.

Detta kandidatarbete avgränsar sig till förändring i företags affärsmodeller, och fokuserar inte på deras marknadsstrategi. Med marknadsstrategi menas företagens långsiktiga verkställande av affärsmodellen (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Förändring av affärmodellen syftar till att en eller flera av komponenterna i affärsmodellramverket Business Model Canvas, BMC, ändras. Vidare ligger fokus på synsättet av företagen som individer, och inte som en del av en större värdekedja.

2 Teoretiskt ramverk

I det teoretiska ramverket definieras först begreppet affärsmodell, sedan fastställs sambanden mellan affärsmodeller och företagsstrategin samt digitaliseringen och därefter beskrivs de interna och externa drivkrafterna. Till sist redogörs hållbar utveckling och etik, där bland annat en definition av hållbara affärsmodeller presenteras.

2.1 Affärsmodeller

Många olika definitioner av affärsmodell har presenterats i publikationer, med vissa gemensamma element men också stora variationer (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Det finns således ingen konsensus över den exakta definitionen av en ny affärsmodell (Morris, Schindehutte & Allen, 2005). Morris, Schindehutte och Allen (2005) förklarar att i dess mest grundläggande form, är en affärsmodell företagets logiska modell för att tjäna pengar. Stewart och Zhao (2000) argumenterar för att en affärsmodell är ett påstående om hur företaget kommer att tjäna pengar och behålla sin inkomstström med tiden. I Tabell 2 återfinns ytterligare definitioner av affärsmodeller enligt olika författare.

Tabell 2: Olika författares definitioner av affärsmodell (anpassat från Baden-Fuller & Morgan, 2010, s.158; Osterwalder & Pigneur, 2012, s.14).

| Författare | Definiton |
|---|--|
| Teece (2010) | Hur ett företag levererar värde till kunder och omvandlar betalningar till vinster. |
| Zott & Amit (2010) | ...ett system av oberoende aktiviteter som överskrider fokusföretaget och sträcker sig över gränserna. |
| Williamson (2010) | ...kostnadsförändrade affärsmodeller erbjuder fördelar på ett radikalt nytt sätt som innebär mer för mindre. |
| Gambardella & McGahan (2010) | Affärsmodellen är en mekanism för att förvandla idéer till intäkter till rimlig kostnad. |
| Itami & Noshino (2010) | ...affärsmodell är en vinstmodell, ett företagsleveranssystem och ett inläringssystem. |
| Yunus, Moingeon & Lehmann (2010) | Ett värdesystem plus en värdekonstellation. |
| Demil & Lecoq (2010) | Sättet aktiviteter och resurser används för att säkerställa hållbarhet och tillväxt. |
| Sabatier, Rousselle & Mangematin (2010) | Väggkorsningar av kompetens och konsumentbehov. |
| Osterwalder & Pigneur (2012) | En affärsmodell beskriver grunden för hur man lönsamt skapar och levererar kundvärde. |

Efter analys av ovanstående definitioner, utgår detta arbete från Osterwalders och Pigneurs (2012, s.14) definition av en affärsmodell som "En affärsmodell beskriver grunden för hur man lönsamt skapar och levererar kundvärde". Begreppet affärsmodell diskuteras vidare i följande avsnitt med avseende på skillnad och samverkan mot affärsstrategi samt vad digitaliseringen har inneburit.

En studie av affärsmodellskomponenterna i 19 olika affärsmodellssramverk visade att de vanligaste komponenterna är värdeerbjudande, intäkter, kundrelationer, partners, aktiviteter och kundsegment (Morris et al., 2005). Dessa sex komponenter ingår alla i BMC vilket ses som argument för att utgå från detta ramverk vid analysen av fallstudierna. Ytterligare argument är att BMC anses ge en tydlig men

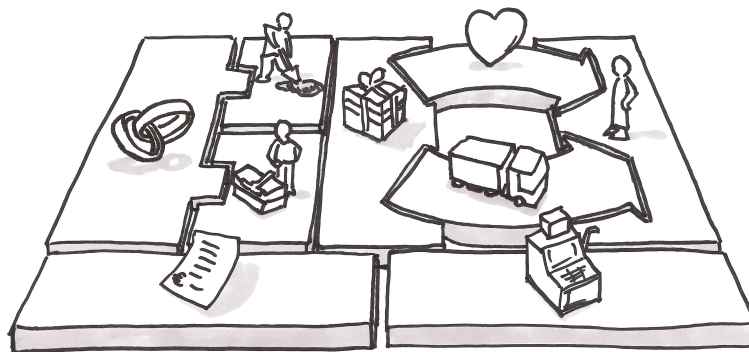
enkel överblick över företagets verksamheter, och är en välanvänd affärsmodell i praktiken (De Reuver, Bouwman & Haaker, 2013). Jämförelsevis presenteras exempel på ingående komponenter i andra affärsmodellensramverk enligt olika författare i Tabell 3.

Tabell 3: Ingående komponenter i affärsmodellensramverk enligt olika författare (Morris et al., 2005).

| Författare | Komponenter |
|-------------------------------|---|
| Amit & Zott (2001) | Transaktionsinnehåll, transaktionsstruktur, transaktionsstyrning |
| Chesbrough & Rosenbaum (2000) | Värdoförslag, målmarknader, intern värdekedjestruktur, kostnadsstruktur och vinstmodell, värdenätverk, konkurrensstrategi |
| Gordijn et al. (2001) | Aktörer, marknadssegment, värdeerbjudande, värdeaktivitet, intressenätverk, värdesamspel, värdeportar, värdeutbyte |
| Hamel (2001) | Kärnstrategi, strategiska resurser, värdenätverk, kundsamspel |
| Dubosson-Torbay et al. (2001) | Produkter, kundrelationer, infrastruktur och partnersätverk, finansiella aspekter |

2.1.1 Business Model Canvas

Trots spridda definitioner av affärsmodeller och olika ingående komponenter i dessa har Osterwalders BMC blivit ett accepterat tillvägagångssätt såväl inom forskning som i praktiken (Günzel & Holm, 2013). BMC är en modell som består av nio byggstenar som ingår i fyra centrala delar för hur företaget ska skapa värde, vilka innefattas av erbjudande, kunder, distributionskanaler samt finansiella aspekter (Onetti et al., 2012). Nedan följer en beskrivning av de nio byggstenarna, vilka också har använts som grund till frågorna för företagsintervjuerna i studien, som slutsatsen sedan utgår ifrån.



Figur 1: Business Model Canvas och dess nio olika delar (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Värdeerbjudande

Företagets erbjudande är till för att tillgodose ett behov som kunderna har, vilket kan bestå av antingen produkter, tjänster eller en kombination av dessa. Ett värdeerbjudande är något som företaget erbjuder och som har värde för kunden. Det kan innebära att produkten/tjänsten har en bättre funktion, säljs till ett lågt pris, eller är något innovativt som tillfredsställer ett behov som kunden inte var medveten om. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Kundsegment

Kunder utgör kärnan till alla affärsmodeller, och för att företag ska kunna tillgodose deras behov på bästa sätt är det relevant att segmentera kunderna. Segmenteringen kan bland annat ske om kunderna

har olika behov, kräver olika typer av relationer eller om de nås via olika distributionskanaler. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Kanaler

Kontakten mellan kund och företag sker genom kanalerna i form av kommunikation, distribution och försäljning. Kanalernas syfte är bland annat att göra kunderna medvetna om värdeerbjudandet, att möjliggöra försäljning av specifika erbjudanden, att distribuera dem till kund samt att erbjuda support efter köpet. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Kundrelationer

En viktig strategi för företaget är att välja vilken sorts relation de ska ha med kundsegmenten, alltså om de vill ha nära och personliga relationer eller mer generella där samtliga kunder bemöts på liknande sätt. En relation kan vara automatiserad med självbetjäning och/eller allmänt opersonlig. Den kan också vara en så kallad exklusiv relation som är mer personlig, där exempelvis kunden har en specifik kontaktperson på företaget. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Intäktsflöden

En viktig fråga för ett företag är prissättningen för de olika kundsegmenten. Lyckas företaget med detta skapas intäktsflöden i form av transaktionsintäkter för engångsbetalningar från kund eller fasta intäkter för till exempel kontinuerliga leveranser. Intäktsflöden kan genereras genom bland annat försäljning av erbjudandet, leasing, prenumerationer eller genom licenser för immateriella tillgångar. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Nyckelresurser

De viktigaste resurserna som bidrar till företagets möjlighet att möta kundernas behov är nyckelresurserna. De spelar en stor roll i hanteringen av relationerna till kundsegmentet och är samtidigt avgörande för att företaget ska vara lönsamt. Dessutom är det nyckeln till att vara konkurrenskraftig på marknaden som företag. Exempel på nyckelresurser kan vara fysiska i form av anläggningar och distributionsnätverk, immateriella som patentskydd och varumärke, mänskliga eller ekonomiska. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Nyckelaktiviteter

I affärsmodellen beskriver nyckelaktiviteterna vad som ska göras för att företaget ska fungera och nå framgång. Nyckelaktiviteterna är olika beroende på typ av företag, till exempel kan produktion vara den viktigaste aktiviteten, företaget kan vara ett tjänsteföretag med fokus på problemlösning som då blir den viktigaste aktiviteten, eller om nyckelaktiviteterna är nätverksrelaterade. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Nyckelpartnerskap

Nyckelpartnerskap innefattar de leverantörer och partners som är viktigast för att företaget ska maximera sin vinst och minimera riskerna. En del av syftet med partnerskap är att nå skalfördelar och möjliggöra effektivisering och på så sätt optimera sin verksamhet för att minimera kostnader. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen beskriver kostnaden för affärsmodellen genom att beräkna utgifterna för att tillhandahålla företagets resurser, aktiviteter och partnerskap. Företagen kan vara kostnadsdrivna, där fokus ligger på att minimera kostnader och erbjuda lägsta pris. Ett annat exempel är värde drivna affärsmodeller, då fokus ligger på att skapa värde för kunden, genom att till exempel erbjuda speciell service. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Samverkan

De olika komponenterna i BMC samverkar och är på ett eller annat sätt ömsesidigt beroende av varandra. Värdeerbjudandet representerar de produkter eller tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment. Kundgrupper representerar i sin tur olika segment om deras behov kräver distinkta värdeerbjudanden, om de nås genom olika kanaler, om de kräver olika typer av relationer eller om de är villiga att betala för olika aspekter av erbjudandet. Intäktsflödet är ömsesidigt beroende av kundsegmentet, då det representerar intäkterna som ett företag får från det specifika kundsegmentet. Både nyckelresurserna och nyckelaktiviteterna krävs för att skapa och erbjuda ett värdeförslag, nå marknader, upprätthålla relationer med kundsegment och få intäkter. Nyckelresurserna kan ägas eller hyras av företaget, eller förvärfvas av nyckelpartners (Osterwalder & Pigneur, 2012).

2.1.2 Affärsmodeller vs. affärsstrategi

Vilka aspekter av företagets verksamhet som hör till affärsmodellen respektive affärsstrategin råder det delade meningar om. Onetti et al. (2012) har gjort en omfattande studie av affärsmodellens olika definitioner och komponenter från flertalet publikationer. Enligt denna studie är den viktigaste slutsatsen att det finns ett behov för en tydlig separation av koncepten affärsmodell och affärsstrategi, även om det inte är lätt att tydligt skilja affärsmodellskomponenterna från den strategi modellen stöttar eller representerar.

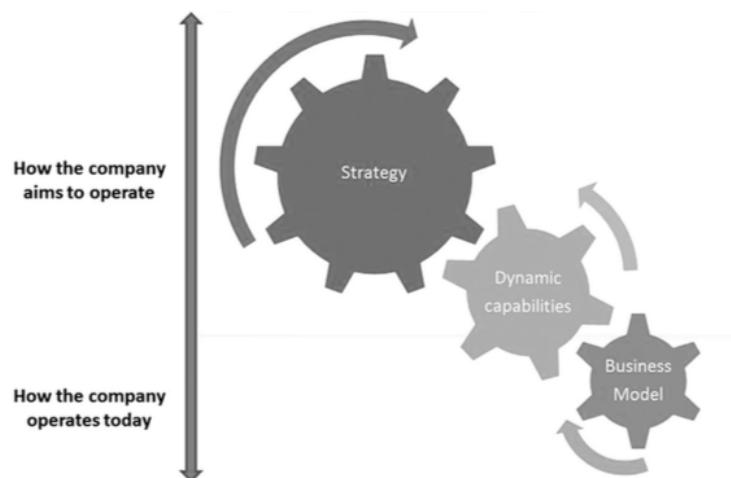
Nationalencyklopedin (u.å.) definierar en strategi inom företagsekonomi som “vanligen övergripande, generella aktivitetsstrukturer som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv i företag eller organisationer” och definierar en modell som “vanligen detsamma som en representation av ett fenomen”. Även om ordet “affärs-” inte förekommer i definitionerna framkommer det tydligt att affärsmodell och affärsstrategi inte skulle betyda samma sak. Modellen är en statisk representation av företagets plan vid en given tidpunkt, medan strategin sträcker sig dynamiskt över tid (DaSilva & Trkman, 2014).

Hedman och Kalling (2003) argumenterar för att konkurrenter bör vara en del av affärsmodellen. Osterwalder, Pigneur och Tucci (2005) har ett annat perspektiv, och argumenterar för att konkurrentanalysen snarare tillhör affärsstrategin och därför inte ska inkluderas i affärsmodellen.

Amit och Zott (2008) argumenterar emellertid för att strategin huvudsakligen fokuserar på hur företaget ska positionera och differentiera sig från sina konkurrenter, medan affärsmodellen snarare är en strukturell konstruktion som fokuserar på mönstret av företagets ekonomiska utbyte med externa parter genom sitt värdeerbjudande. Amit och Zott (2008) menar på att eftersom det finns flera olika affärsmodeller, mönster, och strategier, handlar frågan snarare om vilken affärsmodell som ska användas ihop med vilken strategi och vad som utgör ett positivt förstärkande samband mellan dem.

Onetti et al. (2012) argumenterar för att strategi och affärsmodell infaller på olika nivåer i beslutsprocessen hos ett företag. Strategin tillhör den övre, långsiktiga nivån då den väljer ut marknaden/marknaderna där företaget ska konkurrera och definierar hur företaget ska positionera sig på respektive marknad. Logiken i en affärsmodell återfinns däremot på en operativ nivå då den definierar hur företaget ska verkställa strategi och representera dess underliggande kärnlogik och strategiska val (ibid).

DaSilva och Trkman (2014) särskiljer strategi från affärsmodellen enligt Figur 2. De menar att strategin är företagets långsiktiga verksamhetsmål, vilka bestämmer de dynamiska förmågor och tillgångar som företaget har på sikt. Det är nuläget användning av företagets dynamiska förmågor som kännetecknar en affärsmodell. Således kännetecknar en affärsmodell en statisk bild på det kortsiktiga utnyttjandet av företagets tillgängliga resurser vid en viss tidpunkt. Denna bild bör sedan ändras när affärsmodellens grundläggande komponenter (strategi och/eller dynamiska förmågor) ändras över tid (ibid).



Figur 2: Förhållande mellan strategi och affärsmodell (DaSilva & Trkman, 2014).

2.2 Digitalisering och affärsmodellinnovation

Digitalisering innebär förändringen av analog till digital teknik (Tilson, Lyytinen & Sørensen, 2010) och en del av denna är näthandeln som har öppnat nya möjligheter för företag att skapa och fånga värde. Att fånga värdet har dock många företag svårigheter med då det är svårt att sätta ett pris på information, och kunder förväntar sig i princip att allt på internet ska vara gratis (Teece, 2010).

Teece (2010) argumenterar för att företag hela tiden bör söka och ta hänsyn till förbättringar av affärsmodellen för att nå konkurrensfördelar, i synnerhet då en differentierad affärsmodell där elementen samverkar är svårimiterad. Det är även att föredra att företagen själva tar initiativet till en sådan förändring hellre än att det sker på grund av externa händelser (ibid).

Att skapa värde genom affärsmodellinnovation är något som alltför företagsledare väljer att satsa på (Amit & Zott, 2012). En avgörande faktor kan vara att produkt- och processinnovation oftast innebär stora investeringar i R&D, samtidigt som det kan vara tidskrävande. Affärsmodellinnovation kan antingen fungera som ett komplement till produkt-/processinnovation eller vara ett alternativ som tillämpas istället (ibid). Teece (2010) beskriver att affärsmodeller inte existerar i vakuum och att företag måste ha koll på hur teknologin förändras. Han menar vidare att innovationer inom teknik ofta behöver matchas med en innovativ affärsmodell för att innovatören ska kunna fånga sitt skapade värde. Desto radikalare innovationer och utmanande omsättningsstrukturer, desto större är troligtvis förändringarna som behövs från traditionella affärsmodeller (ibid).

Det har visat sig att företag som tillämpat affärsmodellinnovation istället för produkt- eller processinnovation har växt snabbare än sina konkurrenter (Amit & Zott, 2012). En verkställande direktör beskrev termen 'affärsmodellinnovation' som "In the operations area, much of the innovations and cost savings that could be achieved have already been achieved. Our greatest focus is on business model innovation, which is where the greatest benefits lie. It's not enough to make a difference on product quality or delivery readiness or production scale. It's important to innovate in areas where our competition does not act" (Amit & Zott, 2012, s. 41). Författarna menar på att det är viktigare hur ett företag gör affärer än vad de gör. Det finns såklart undantag; mindre förbättringar inom tillverkningsprocesser kräver sällan en affärsmodellinnovation, utan värdet kan fångas genom sänkta priser, marknadsexpanding eller ökade marknadsandelar (Teece, 2010).

Sosna, Treviño-Rodríguez och Velamuri (2010) beskriver att för många företag, från olika industrier, har affärsmodellinnovation varit anledningen till deras succé, och att affärsmodellinnovation är en av de mest hållbara typerna av innovation. Författarna har kartlagt två delar i affärsmodellutvecklingen. Den första delen innebär att den initiala affärsmodellen finjusteras under de första åren, för att i den andra delen kunna skalas upp. Uppskalningen är viktig för att fullt utnyttja sin värdepotential, och för att öka barriärerna för såväl existerande som potentiella konkurrenter (ibid).

2.3 Interna vs. externa drivkrafter

Det finns flera olika koncept som beskriver hur företag väljer ut de produkter och tjänster de utvecklar mot marknaden. Ett av dessa koncept är 'technology push' och 'market/demand pull' (Nemet, 2009). 'Technology push' syftar till en linjär modell där företag med hjälp av forskning och utveckling tar fram en produkt och sedan kommersialiserar den genom att trycka ut den på marknaden. Vid 'demand/-market pull' är det istället marknadskrafter som styr vilka produkter eller tjänster som ska fokuseras på och därmed allokera sina resurser till (ibid). Förändringarna som genomförs i företag och därmed i affärsmodellen anpassas efter marknaden och de osäkerheter som råder på den. Till exempel förändras ekonomiska, juridiska och teknologiska förutsättningar med tiden (Habtay, 2012). Affärsmodellerna kan också förändras av företagets egna avancemang inom teknologisk utveckling, till exempel på grund av idéer som uppstått internt, eller en generell ambition inom företaget att vilja förbättras och förändras (Nemet, 2009).

Förändringarna i affärsmodellerna påverkas till stor del av de teknologiska skiften som sker på marknaden (Tongur & Engwall, 2014). Förändringar i ekonomiska förutsättningar på marknaden har också stor påverkan på affärsmodellens utformning (Habtay, 2012). Därmed finns en tydlig koppling mellan de effekter som 'push' och 'pull' har på företagen och dess affärsmodells förändringar (Brem & Voigt, 2009).

Begreppen 'technology push' och 'market pull' konceptualiseras i studien till interna respektive externa drivkrafter, eftersom dessa drivkrafter anses ha en bredare betydelse och definition. På så sätt inkluderas fler element och aspekter som påverkar affärsmodellen. Interna och externa drivkrafter anses innefatta mer påverkande, dynamiska aspekter än vad 'push' och 'pull' gör då dessa ofta syftar på själva produktens kanaler ut till marknaden och missar till exempel juridiska förändringar.

2.4 Hållbara affärsmodeller

Konkurrenskraft och hållbarhet har länge setts som ömsesidigt uteslutande faktorer, medan det under de senaste decennierna vuxit fram erkännande om att de istället förstärker varandra ömsesidigt (Elkington, 1998). 'Triple bottom line' är ett koncept som delar upp hållbarhet i ekonomiska, sociala och miljömässiga ansvarsområden (Doane & MacGillivray, 2001). Studiens fokus ligger i social- och ekonomisk hållbarhet eftersom dessa är de mest relevanta delar för de involverade företagen. Eftersom företagen är startups, vilka strävar att nå en kommersiell framgång för att bli självförsörjande och oberoende från utomstående investering, så är ekonomisk hållbarhet relevant. Många radikala hållbarhetsrelaterade innovationer tas fram av små startupföretag, som har färre förändringshinder än väletablerade företag. Det är därför viktigt att främja deras uppstartsmiljö om mängden hållbarhetsrelaterade innovationer ska öka (Wagner, 2012).

Digitaliseringen, som kan bidra till en ökning av den offentliga tillgängligheten av information om företag, ställer höga krav på att företag är transparenta i sin verksamhet. Hållbara och etiska aspekter bör därför inkluderas i affärsmodellen ur företagsstrategiska perspektiv. En hållbar affärsmodell är förknippad med långsiktigt tänkande, där företaget ska sträva efter en stabil tillväxt utan att hindra framtida tillväxtmöjligheter (Doane & MacGillivray, 2001). Därför måste hållbara företag utvärdera sin omgivning och anpassa sig inför framtiden och samtidigt deras intressenter. Denna anpassningsprocess berör inte minst företagets affärsmodell och dess värdeskapande, vilket har undersökts i denna studie.

En affärsmodell som tar hänsyn till social hållbarhet ställer också krav på intressenternas arbete med bland annat sociala och etiska aspekter (Stubbs & Cocklin, 2008). En social aspekt är könsfördelning. Kvinnor är underrepresenterade i startups, och endast 30 procent av huvudägarna är kvinnor. Siffran är ännu lägre inom teknikbaserade företag (Coleman & Robb, 2009). Exempelvis har även kvinnor mycket svårare att få kapital från privata investerare jämfört med män (Becker-Blease & Sohl, 2007).

En annan etisk aspekt är dataintegriteten. Dataskyddsförordningen, GDPR, är en lag som träder i kraft från och med 25 maj 2018 i EU:s medlemsländer. Detta kommer att påverka företagen och innebära förändringar gällande hanteringen av personuppgifter och rättigheter som berör personlig integritet (Nationalencyklopedin, u.å.).

Sosna, Trevinyo-Rodríguez och Velamuri (2010) beskriver att flera studier visat att affärsmodellinnovation är den mest hållbara formen av innovation. De menar på att affärsmodeller oftast inte fungerar första gången, beroende på bland annat svårigheter i utforskningssteget eller när värdeerbjudandet ska implementeras. Att de affärsmodeller som lett företaget till framgång oftast har förändrat sin affärsmodell på något sätt. Författaren framhäver också vikten av att bibehålla ett dynamiskt perspektiv på affärsmodellen, för att få en hållbar affärsmodell, robusthet och skalbarhet. Ekonomiskt hållbara affärsmodeller behöver vara skalbara, och för att förstå vad som krävs för skalbarhet krävs ofta ett antal experiment, vilket startups oftast inte har möjlighet till över en längre period. Alltså måste processen för affärsmodellinnovationer se annorlunda ut för startups jämfört med etablerade organisationer, vilket författarna menar behöver forskas mer på (ibid).

Som tidigare nämnts är även den ekonomiska hållbarheten viktig. Doane och MacGillivray (2001, s. 18) skriver att "if organisations or countries understood perfectly well what it meant to be economically sustainable, there would be full employment, less poverty and no bankruptcies". Hanteringen av ekonomisk hållbarhet måste beakta företagets ekonomiska resultat, hur företaget hanterar immateriella tillgångar, företagets inflytande på den bredare ekonomin, samt hur de påverkar och hanterar sociala och miljömässiga konsekvenser (ibid). En avvägning mellan graden av hållbarhet som eftersträvas, och företagets ekonomiska vinst, är ofta aktuell (ibid).

3 Metod

Metoden är uppdelad i fem olika delar, vilka visualiseras i Figur 3 nedan. Upplägget av forskningsdesignen syftar på att kunna identifiera och analysera förändringar i företagets verksamheter sedan de startat. Den första delen behandlar förstudier som utfördes innan fallstudien, för att få den kunskap som krävdes för att genomföra studien. Den andra delen är expertrådgivning inom området, vilken tillämpades både innan och under förstudien. Sedan behandlades själva fallstudien, därefter analysen av data från fallstudien, och sist metoddiskussion. Metoddelarna har inte utförts linjärt, eftersom iterationer mellan olika delar har varit nödvändiga. Exempelvis motiverade expertrådgivning fördjupning i litteratur, och vice versa.



Figur 3: Metodens fem olika delar.

Detta kandidatarbete identifierades som en deskriptiv, kvalitativ studie där fallstudier på ett antal företag utfördes för fördjupad förståelse för situationen. En deskriptiv studie ämnar att samla in data och systematisera den för att klargöra egenskaperna av ett forskningsobjekt (Wallén, 2011). En kvalitativ studie är en undersökning som syftar till att ta fram karaktären av en företeelse genom att subjektivt tolka resultaten (ibid). Dessutom bedömdes studiens problemsituation vara av abduktiv karaktär, vilket innebär att det exakta problemet inte är känt på förhand utan avgörs efter observationer av verkligheten och viss studering av teori (ibid). Metodens abduktiva utformning gjorde att syftet kunde besvaras genom att kopplingar till ändringar av affärsmodeller identifierades efter de kvalitativa studierna. Dessutom gav den inledande förstudien och expertrådgivningen en detaljerad bild av affärsmodeller, vilket förbättrade kvaliteten av intervjuerna.

3.1 Förstudie

Innan planerade fallstudier behandlades teori om affärsmodeller, deras betydelse på marknaden, deras användningsområden, samt olika definitioner av NTBF. Detta resulterade i en god insikt av hur affärsmodellerna värderas i teorin, och utgjorde grunden för kommande steg i metoden; intervjuer av företag. Dessutom ledde denna utformning av metoden till att den givna problemsituationen analyserades noggrant innan en större andel av arbetet utfördes. Detta underlättade senare arbete och minskade risken för att större misstag begicks. Den gedigna grunden av teori underlättade också försöken att så neutralt som möjligt beskriva forskningsområdet, vilket är en mycket viktig del i ett arbete med en abduktiv-kvalitativ ansats (Wallén, 2011). Detta sågs som en förstudie inför kommande intervjuer och analyser.

Förstudien inleddes med en grundläggande genomgång av litteratur i form av vetenskapliga artiklar, som rekommenderats av kandidatarbetets handledare. Därefter utökades litteraturstudien genom att med

hjälp av sökord från första litteraturstudien självant söka efter böcker och artiklar inom området för att få en mer heltäckande bild. De databaser som användes var Google Scholar och Chalmers biblioteks databas, eftersom dessa ansågs hålla god akademisk nivå och ett brett utbud. Sökorden som användes i databaserna var 'business model', 'NTBF', 'business model canvas', 'business strategy', 'business model design', 'business model innovation' och 'sustainable business model'. För att få förståelse ur ett historiskt- och nutidsperspektiv om affärsmodeller användes litteratur från 1990-talet och framåt, även om denna studie främst utgick från att undersöka förändringar i affärsmodeller från 2010-talet och framåt.

3.2 Expertrådgivning

För att få mer kunskap utöver förstudien, upprättades kontakt med olika typer av organisationer som besitter kunskap om användningen och betydelsen av affärsmodeller. Kontakt och intervju genomfördes med Drivhuset, Almi och Chalmers Ventures. Genom att kontakta olika typer av investerare och rådgivare kunde ett vidare perspektiv fås, vilket kompletterade studien och gav underlag för företagsintervjuerna. Dessutom erhöles en förståelse för de konkreta utmaningar som NTBF står inför i dess tidiga utvecklingsprocess.

Drivhuset hjälper nya entreprenörer att utveckla bland annat deras affärsidéer. Dock ligger deras fokus mer på själva entreprenören. Genom att ha intervjuat en expert inom entreprenörskap på Drivhuset fick kandidatgruppen en inblick i hur en entreprenör kan få vägledning för att driva sitt nystartade företag. Almi, som utvecklar finansiella tjänster för företag och privatpersoner, kontaktades för att få ännu ett perspektiv på vad som krävs för att en affärsmodell ska få finansiellt stöd. Detta skapade insikt i vad som anses vara en väl genomtänkt och välkomponerad affärsmodell idag. Chalmers Ventures är en inkubator och accelerator som ger expertrådgivning, tillgång till ett globalt nätverk och finansiering. Den kunskap som erhöles från expertrådgivarna lade grunden till intervjumallen som senare användes under företagsintervjuerna i studien.

3.3 Intervju av företag

För att kunna dra slutsatser om en företeelse, såsom förändringar av affärsmodeller, bör detta studeras i sitt rätta element, alltså i realistiska situationer med så lite störning av data som möjligt (Wallén, 2011). Utifrån detta och med syftet att samla in data kring hur affärsmodeller används, förändras och utvecklas ansågs fallstudier av företag, i form av intervjuer, som en naturlig utgångspunkt för datainsamlingen för studien. Med intervjuer som angreppspunkt på problemet får affärsmodellen en central roll, och resultatet som förväntades uppnås var något som företagen själva också skulle kunna dra nytta av - ett incitament för att företagen skulle ställa upp som respondenter.

Intervju valdes som metod eftersom det är en nyanserad datainsamlingsmetod (Wallén, 2011), något som passar för studiens syfte och frågeställning. Datan som erhöles gav en ingående beskrivning av företagets verksamhet samt dess egna subjektiva upplevelse om de största förändringar som skett i deras företag, och ofta därmed även i deras affärsmodell. Då studien syftar till att undersöka förändringar av affärsmodeller, lämpade sig intervjuer särskilt bra eftersom de på ett enkelt sätt gav en snabb överblick över vad som hänt inom företagets verksamhet, och tillät att bakomliggande teorier och koncept kunde urskiljas (Bryman & Bell, 2011). För att försöka se till att svaren från företagen var fullständiga, ombads de under intervjun att rita en tidslinje på viktiga moment som skett i företaget. Förhoppningen med detta var att minska risken att respondenterna skulle glömma en viktig händelse i företaget. Förutom intervjuer genomfördes även insamling av data genom företagets hemsidor på internet. Intervjuer tillsammans med denna sekundärdata gav kandidatgruppen kunskap om hur företagets utveckling har sett ut, samt när och hur förändringarna skett. Denna nyanserade, och samtidigt övergripande kunskap, möjliggjorde för kandidatgruppen att upptäcka trender och mönster i ett större perspektiv än vad endast ett företags offentliga data skulle kunna erbjuda. Detta hjälpte att besvara frågeställningarna om vilka förändringar som skett i företagets affärsmodeller, samt orsakerna till dessa, och eventuella samband. Metoden gav en bra helhetsbild av komplexa frågeställningar, och möjligheten att ställa uppföljningsfrågor under intervjun ökade validiteten. Risken för missförstånd minskas också om respondenten får en chans att förklara sig (Sallnäs, 2007).

3.3.1 Respondenter

Hennink, Kaiser och Marconi (2016) anser att nio kvalitativa intervjuer räcker för att få en förståelse av trender och en allmän uttömning av möjliga svar från respondenter. För att få en djupare förståelse i ämnet, krävs 16-24 stycken intervjuer. Författarna särskiljer dessa kunskapsnivåer mellan att ha "hört allting" och "förstått allting". Elva intervjuer utfördes med NTBF, och ytterligare tre utfördes med expertrådgivare. Antalet intervjuer bestämdes med hänsyn till den logistiska aspekten av att samordna och genomföra utförliga intervjuer, samt analysera dessa, inom rimlig tid. Eftersom elva företag intervjuades innebar detta en buffert på två intervjuer som försäkran om att tillräckligt många valida resultat erhöles, ifall vissa inte var tillräckligt givande för studiens syfte. Vid urvalet av företag användes förstudien och intervjun på Drivhuset som hjälpmedel. Drivhuset hade bra insikt i startupmiljön och rekommenderade att ta kontakt med inkubatorerna för nystartade företag såsom Chalmers Ventures i Göteborg och Sting i Stockholm. De olika inkubatorernas portfolio av NTBF studerades och därefter valdes ett antal av dessa företag ut där de först kontaktades via e-post. Urvalet av företag utfördes enligt studiens definierade avgränsningar, se sektion 1.4. Intervjuerna planerades äga rum med företagets grundare eller liknande, som varit med i företagets utveckling under en längre period, och därmed kunde ge svar med god insyn i hur deras företags affärsmodell hade förändrats. Företagen valdes ut ifrån olika branscher med spridning i dess geografiska områden, vilket anses vara passande för syftet. På detta sätt reduceras risken att endast undersöka företag som härstammar från exempelvis samma inkubator eller region, vilket kan innebära stora likheter i hur företagen drivs på grund av liknande miljö.

Ett fåtal artiklar från den svenska ekonomitidsskriften *Veckans Affärer* användes för att hitta relevanta företag som inte använt sig av någon av ovannämnda inkubatorer. Detta gjordes för att få ett mer differentierat urval. Dessutom använde sig kandidatgruppen av en personlig kontakt till ett av företagen. Innan företagen mailades, granskades de på *allabolag.se* för att säkerställa att de var aktiebolag och att deras registreringsår föll innanför avgränsningen. Därefter kontaktades de företag som kvalificerat sig och de som var intresserade hörde av sig, varefter en intervjutid bokades. Detta ledde till en slumpvis fördelning av företag, eftersom kandidatgruppen inte kunde kontrollera vilka företag som svarade på förfrågan. Dock bedöms detta vara något som gynnade studiens frågeställning, eftersom risken att endast företag från en bransch eller ett geografiskt område skulle höra av sig. Svaren som erhöles i studien gav på så vis en tydligare helhetsbild, eftersom spridningen bland företagens verksamheter var större. Viss likhet är dock fördelaktigt att ha mellan företagen för att kunna göra jämförelser, därav valda avgränsningar i studien.

Ytterligare företag än de som nämns har kontaktats, men har exkluderats eftersom de avböjde intervju i brist på tid eller intresse. I Tabell 4 listas de elva företagen som ställde upp på intervju.

Tabell 4: De valda företagen för intervju och var företagen har hittats.

| Företag | Startår | Källa |
|-----------------------|---------|----------------------|
| Aifloo | 2015 | Sting |
| Automated Puzzles | 2014 | Personliga kontakter |
| Bokio | 2014 | Chalmers Ventures |
| Bonsai | 2015 | Chalmers Ventures |
| Detectify | 2014 | Veckans Affärer |
| Event Logic | 2013 | Chalmers Ventures |
| Equilab | 2016 | Chalmers Ventures |
| Hubbster | 2012 | Sting |
| Lejonapa | 2014 | Chalmers Ventures |
| Minna Technologiester | 2014 | Veckans Affärer |
| Min Doktor | 2014 | Veckans Affärer |

3.3.2 Struktur

En semistrukturerad intervjumetod valdes för arbetet, eftersom det möjliggjorde insamling av kvalitativa svar. Semistrukturerade intervjuer har också fördelen att kunna ge utrymme för uppföljningsfrågor och diskussioner kring svar på öppna frågor (Bryman & Bell, 2011). Den valda intervjuformen kan upplevas lugnare, med en känsla av att man ingår i ett samtal snarare än en utfrågning (Academicwork.se, 2018). Intervjumallens tydliga utformning säkerställer dock en seriös och professionell undersökning.

Frågorna utformades för att kunna utforska de olika komponenterna av ett företags BMC. Begreppet BMC undveks dock i intervjuprocessen för att inte få respondentets subjektiva tolkning av hur deras affärsmodell passar i en BMC. Komponenterna 'kostnadsstruktur' från BMC har emellertid exkluderats från intervjumallen innan intervjuerna, eftersom ett företags resurser och förmågor argumenterades vara viktigare för ett företags ekonomiska framgång än just kostnadsstrukturen som den byggs upp av (Bharadwaj, 2000).

Intervjumallen följdes vid intervjun, se Appendix 1, för att säkerställa att frågorna ska kunna jämföras och frågeställningen besvaras. Intervjuerna bestod mestadels av öppna frågor, som ofta ger mer välformulerade och informativa svar för ökad förståelse och möjlighet till citering (Bryman & Bell, 2011).

Den optimala intervjutekniken vid en djupare undersökning är en fysisk intervju, eftersom det ger intervjuaren mer kontroll, och minskar sannolikheten för att respondenten vägrar att svara på frågorna jämfört med en telefonintervju (Hague, 1998). Med hänsyn till detta prioriterades fysiska intervjuer. I det enskilda fallet som detta ej var möjligt ansågs en telefonintervju fungera som lämpligt substitut.

3.3.3 Förberedelse

Den förberedande processen bestod av att ta fram ett urval lämpliga företag som sedan kontaktades via telefon eller e-post, där bakgrunden och syftet med intervjun presenterades. Intervjufrågorna valdes att inte skickas ut till företagen på förhand. Anledningen till detta var att företagen kan ha en egen uppfattning om vad en affärsmodell är och hur den används, vilket kunde ha förvanskat respondenternas svar och därmed undersökningens validitet. Ifall begreppet affärsmodell skulle nämnas så kunde deras svar utgå ifrån deras definition och koncept av denna, och följaktligen eventuellt utelämnat viktiga aspekter för studier. Därför ställdes frågor som var inriktade på de olika komponenterna av en affärsmodell, och om företaget exempelvis hade ändrat sin produkt någon gång. På detta sätt undveks termen affärsmodell. Dock skickades tre övergripande frågor ut till respondenterna innan intervjutillfället, se Appendix 1, vilket gav dem möjlighet att förbereda sig till viss del.

3.3.4 Intervjutillfälle med NTBF

Under intervjutillfällena närvarade två till fyra gruppmedlemmar, olika för varje intervjutillfälle, samt en person från det representerade företaget. Förhoppningen var att detta antal skulle vara en kompromiss för att respondenten skulle kunna känna sig bekväm i intervjusituation och för att erhålla en givande diskussion. För att inte uppta för mycket av företagets tid, begränsades intervjutiden till cirka en timme, då detta ansågs kunna locka fler företag att ställa upp i studien.

För att minimera risken för missförstånd bads företagen att under intervjun rita en tidslinje med de viktigaste händelserna utmärkta. Denna gjorde det enklare att förstå vad respondenten menade, och fungerade dessutom som en stöttepelare i analysen av den insamlade datan.

Av de totalt elva intervjuerna med företag genomfördes sju på plats i Göteborg, tre i Stockholm och en över telefon. Sammanfattning av intervjuinformation återfinns i Tabell 5 nedan.

Tabell 5: Intervjuinformation för de elva intervjuade företagen.

| Företag | Intervjuns varaktighet (min:sek) | Respondent | Respondentens position | Antal medverkande från kandidatgruppen | Typ av intervju |
|--------------------|----------------------------------|--------------------|------------------------|--|-----------------|
| Aifloo | 63:06 | Anders Widgren | Co-founder | 4 | På plats |
| Automated Puzzles | 67:31 | Johan Höglund | Founder & CEO | 3 | På plats |
| Bokio | 61:35 | Viktor Stensson | Founder & CEO | 4 | På plats |
| Bonsai | 46:50 | Alexander Kurtsson | Co-founder | 3 | På plats |
| Detectify | 60:29 | Carl Svantesson | CMO | 4 | På plats |
| Event Logic | 56:02 | Johan Windzer | Co-founder | 2 | På plats |
| Equilab | 26:21 | Adam Torkelsson | Co-founder | 2 | På plats |
| Hubbster | 49:49 | Anna Bloth Karling | Founder & CEO | 2 | Telefon |
| Lejonapa | 66:15 | Miguel Fürst | Co-founder & CEO | 3 | På plats |
| Minna Technologies | 61:48 | Clobbe Norman | Business Developer | 3 | På plats |
| Min Doktor | 55:57 | Daniel Persson | Head of B2B Nordics | 4 | På plats |

3.4 Analys av data

För att på ett systematiskt sätt kunna analysera och jämföra intervjuerna har dessa transkriberats. De inspelade intervjuerna delades upp mellan gruppens medlemmar, så varje medlem transkriberade två till tre intervjuer var. I de flesta fall fördelades transkriberingarna till en gruppmedlem som inte närvarat under intervjun i fråga. Detta gjordes för att möjliggöra att så många gruppmedlemmar som möjligt blev insatta i varje företagsfall.

Efter att intervjun blivit transkriberad användes nyckelord, se Tabell 6, för att markera stycken som belyste de aspekter som valdes att analyseras noggrannare. Nyckelorden togs fram genom att utifrån en översiktsläsning försöka identifiera hur respondentens svar var uppbyggda och vilka fraser som användes för att beskriva BMC-komponenterna. Nyckelorden som valdes ansågs vara essentiella för att påvisa företagets genomförda förändringar. Utifrån dessa valda stycken erhöles även annan intressant information om skalbarhet, hållbarhet och etik samt timing. Dessa aspekter lyftes fram av flera företag och ansågs vara tillräckligt viktiga för studiens syfte att de inkluderades som en del av analysen. Vid introduktionen av nya aspekterna genomfördes ytterligare sökningar i databaserna Google Scholar och Chalmers biblioteks databas för att kunna analysera den empiriska datan med teorin.

Coes (2014) belyser att BMC inte täcker in alla faktorer som krävs för att kartlägga ett företags utveckling, även om BMC är ett bra verktyg för att få en visuell överblick över ett företags verksamhet. Eftersom kritik av otillräcklighet har riktats mot BMC som ramverk, ansågs utvidgningen av studien utöver BMC-komponenterna fördelaktig (Van den Berg & Pietersma, 2015).

Samtliga markerade nyckelord med tillhörande stycken sammanställdes sedan i en tabell. Längs med axlarna i tabellen befinner sig de olika företagen respektive komponenterna i BMC tillsammans med de övriga aspekterna. Sammanställningen av tabellen genomfördes först individuellt och diskuterades sedan i grupp för att uppdatera samtliga medlemmar om respektive företags förändringar och utmaningar.

Därefter analyserades varje komponent och aspekt var för sig utifrån tabellen, där diskussion och en ny tabell över förändringarna gav en tydlig överblick över de förändringar som genomförts i företag

inom de angivna komponenterna. Utifrån denna tabell, som sammanfattats i Appendix 2, kunde mönster upptäckas. Dessa sammanställdes sedan som punkter att ta upp i analysen. Resultatdelen beskrivs utifrån varje enskilt företags perspektiv och analysdelen utgår ifrån varje enskild aspekts förändring.

Tabell 6: Nyckelord kopplade till BMC-komponenter.

| BMC-komponenter | Nyckelord |
|-------------------|---|
| Kundsegment | 'kundsegment', 'kunder', 'segmentering', 'leverantörer' |
| Värdeerbjudande | 'värde', 'värdeerbjudande', 'erbjudande', 'värdeskapande' |
| Kanaler | 'marknadsföring', 'distribution', 'kanal' |
| Kundrelationer | 'kund', 'relation' |
| Intäktsflöden | 'levererar', 'betalar', 'köper' |
| Nyckelresurser | 'resurs', 'samarbete' |
| Nyckelaktiviteter | 'arbetar', 'gör' |
| Nyckelpartnerskap | 'nyckelpartners', 'partners', 'samarbete' |

Efter en gemensam diskussion erhöles insikten att orsaken bakom företagets förändringar bestod av fler koncept än vad som BMC innehöll. Dessa koncept var skalbarhet, hållbarhet och etik samt timing där nyckelorden som användes återfinns i Tabell 7. I analysen framgick dessutom att det är interna och externa drivkrafter som är en gemensam orsak till förändringarna som sker i affärsmodeller.

Tabell 7: Nyckelord kopplade till övriga aspekter.

| Övriga komponenter | Nyckelord |
|---------------------|--|
| Skalbarhet | 'skala', 'växa', 'utmaning', 'internationell', 'breda' |
| Hållbarhet och etik | 'miljö', 'jämsällhet', 'social' |
| Timing | 'timing', 'time-to-market', 'mogen' |

När analysen påbörjades insågs att dataskyddsförordningen GDPR är en extern påverkande faktor för flera av företagets affärsmodeller. Därför skickades kompletterande frågor via e-post till samtliga intervjude företag om GDPRs påverkan på deras verksamhet. Dessa svar sammanställdes sedan på liknande sätt som övrig insamlad data i en tabell för att få en tydlig överblick.

3.5 Metoddiskussion

Analysen i metoden bygger till stor del på BMC och dess ramverk, eftersom det är en modell som innefattar de i teorin vanligast förekommande affärsmodellskomponenterna. Det kan dock vara svårt att åstadkomma en detaljerad nivå på analysen med detta ramverk, eftersom det är en förenklad metod. Exempelvis beskriver Bocken et al. (2013) BMC som en välutvecklad modell men som har ett smalt fokus på värdeerbjudandet, då detta enbart riktar in sig på kunden. Författarna menar att den är mindre lämpad för att företaget ska få ett bredare perspektiv på hållbarheten över hela intressentnätet. Något som kan anses som en styrka men också en nackdel med BMC är att den enligt Osterwalder och Pigneur (2012) speglar den interna delen av ett företag. Bocken et al. (2013) kritiserar därför avsaknaden av den externa delen i BMC, eftersom nätverksperspektivet med företagets partners saknas. Detta är något som kan försvåra förståelsen och öka missförstånden för personer som använder BMC som ett verktyg inom verksamheten. Den låga detaljeringsgraden kan också göra det svårt att förstå de dynamiska aspekterna för de

olika BMC komponenterna, eftersom den enbart speglar en enklare överblick av företagets affärsmodell (ibid). Förhoppningen är att de ytterligare komponenter som lagts till i metoden kompletterar BMC komponenterna i de viktigaste delarna som inte belyses av BMC.

Eftersom företagen skulle berätta om sina egna verksamheters framväxt i intervjuerna, ansågs kontrollfrågor som överflödiga eftersom företaget oftast är den part som har bäst insikt och mest kunskap inom området. Det är dock svårt att bedöma om respondenten är tillräckligt insatt i det aktuella ämnet. Respondenten kan ge ett ofullständigt svar på grund av ämnesrelaterad kunskapsbrist (Thurén, 2003). För att motverka detta ställdes en kontrollfråga om begreppet 'affärsmodell' i slutet av intervjun, där respondenten fick berätta sin egna definition. Syftet med detta var att undersöka i hur hög grad företaget och respondenten hade insikt och förståelse för teori kring ämnesområdet. Ett vagt eller orelaterat svar hade bedömts som att företaget inte prioriterade allmän kunskap för teorier och metoder kring att driva ett startupföretag. Dessutom lades fokus på att tydligt förklara syftet med intervjun vid första kontakten med företagen, i hopp om att pålästa representanter från företagen ställer upp på intervjun.

För att undvika missförstånd under intervjun ställdes följdfrågor. Företagen fick också möjlighet att läsa igenom rapporten innan publicering och granska sina svar. Eftersom analysen av intervjuerna innehöll en till viss del subjektiv tolkning, som krävdes för att koppla respondenternas svar till respektive undersökt komponent, användes istället nyckelorden för att kategorisera förändringarna till rätt komponent. Trots detta finns en risk för missförstånd i kommunikationen, och därför har studien granskats av företagen innan den färdigställts. För att ytterligare minska risken för missförstånd under intervju och transkribering bads företagen rita en tidslinje under tiden som de berättade om händelserna företaget gått igenom. Denna tidslinje fungerade sedan som komplement till transkriberingarna som utfördes när datan skulle analyseras.

Något som observerades var att de intervjuer som genomfördes i slutet av fallstudierna kunde ha gett bättre och tydligare resultat än de första intervjuerna, eftersom kandidatgruppens erfarenhet ökade.

För att säkerställa trovärdigheten på den information som erhållits av företagen har viss fakta kontrollerats på företagets hemsidor, samt på hemsidan *allabolag.se* som är ett uppslagsverk över samtliga företag i Sverige.

Den metod som använts anses ha uppnått tillfredsställande resultat, men trots detta hade den kunnat utformats annorlunda. Till exempel hade alternativa undersökningsmetoder varit att söka teoretisk information över företagens utveckling, men detta kan vara svårt att få tillgång till för utomstående. En longitudinell studie över företagen kunde ha gjorts för att identifiera förändringar i realtid, men detta är utanför studiens tidsram.

Ur en källkritisk synpunkt bör skrifter och artiklar som är relativt nya vara fördelaktiga att använda eftersom förutsättningar och kunskap ständigt utvecklas med tiden (Eriksson & Wiedershen-Paul, 2014). Detta gäller i synnerhet ämnet affärsmodeller, där den konceptuella modellen har förändrats markant under de senaste decennierna. Detta innebär att extra tonvikt bör läggas på att den litteratur som används är relevant idag. Lämpligt skulle kunna vara att använda litteratur från år 2000 och framåt, eftersom idéerna som ligger bakom företagen som undersöktes antas ha uppkommit under denna period.

4 Fallstudier

I följande kapitel presenteras resultat i form av en kort sammanfattning om företagets verksamhet samt de erhållna resultaten från fallstudierna, vilket är fokuserat kring förändringarna av affärsmodellerna.

4.1 Förändringar i Aifloos affärsmodell

Detta är Aifloo

Aifloo grundades år 2015 med en affärsidé som uppstod från grundarnas vilja att göra äldres liv säkrare med hjälp av nyutvecklad teknik. Tjänsten får med hjälp av ett rörelsekänsligt armband signaler om individens rörelse och beteende. Denna information lagras och analyseras i 'molnet', och via en applikation kan både vårdpersonal och anhöriga övervaka personens hälsotillstånd. Till exempel varnar systemet vid avvikande rörelser såsom fall, frånvaro från sängen eller ändrade matvanor.

Samma år som företaget grundades sökte sig Aifloo in till inkubatorn Sting, för rådgivning och hjälp med de praktiska delarna. A. Widgren (personlig kommunikation, 20 mars 2018) berättade att "Folk vill in och hjälpa till men egentligen handlar det bara om snabba klipp och där man som investerare riskerar. [...] Så detta var en av anledningarna till att vi sökte in på Sting, att få hjälp hur man sköter dessa sakerna". En annan stor förändring för Aifloo skedde 2017 när EQT Ventures investerade i företaget. Detta gjorde att Aifloo kunde ta sig till nästa fas, som Widgren beskri som 'market fit', vilket innebär att Aifloo ska visa att det finns ett behov av tjänsten och en potentiell kund. Investeringarna har också medfört att Aifloo har gjort förändringar i sin organisationsstrukturen, både på grund av krav från investerarna såväl som att fler anställda inneburit större krav på struktur.

Produktutvecklingen har skett kontinuerligt, där företaget utvecklade hårdvaran under de två första åren. Aifloo har också bedrivit utveckling av servrar, applikationer, AI, systemutveckling etc. Widgren menade på att utveckling av applikation och molntjänster är tacksamt eftersom det inte kräver nya produkter då nya funktioner och användningsområden ska implementeras. Själva tjänsten och erbjudandet har dock inte förändrats sedan start.

Aifloos tanke var initialt att nå ut till konsumentmarknaden, vilket fortfarande är av stort intresse då fler kan få användning av applikationen. På grund av praktiska aspekter har de istället fokuserat på att nå ut till marknaden via ett vårdföretag, eftersom den komplexa tekniken kräver viss expertkunskap som vårdpersonalen besitter. Implementation genom B2B ansågs således lättare än B2C. Widgren nämnde att "Det är lite läskigt att skicka ut det till okända människor och man inte vet hur de mår och vi ska lyckas göra 'machine learning' [del av tekniken, anm.] så det går nog inte". Med maskininlärning menas att Aifloos system kan lära sig av datan som samlats in från omgivningen utan att detta programmerats specifikt för uppgiften. Samarbetet med det privata vårdhemsföretaget Aleris, med professionell personal, skapade möjligheten för Aifloo och Aleris att utbyta kunskaper och lära sig tillsammans, vilket är utvecklande då tjänsten är helt ny. Widgren belyste att det hade varit betydligt svårare att få samma hjälp med okända privatpersoner på B2C-marknaden. Dessa positiva aspekter för att samarbeta med ett privat vårdföretag är också en anledning till att Aifloo inte har gått in i den offentliga sektorn.

Nu befinner sig Aifloo som i faser av att visa att det finns en marknad för deras värdeerbjudande. Widgren trodde dock att produkten har potential att nå en större marknad som Europa, och att den även ska kunna användas av privatpersoner när marknaden är mogen.

4.2 Förändringar i Automated Puzzles affärsmodell

Detta är Automated Puzzles

Automated Puzzles grundades år 2014 efter att ägaren tillika grundaren såg potential i att öppna automatiserade och självgående Escape Games i Göteborg. Escape Game är ett fysiskt äventyrsspel där spelarna löser gåtor och ledtrådar för att nå ett slutgiltigt mål. Idag säljer företaget banor för Escape Games med tekniska lösningar till andra företag i branschen, huvudsakligen i Holland och Belgien.

Från början var tanken att ägaren endast skulle öppna en Escape Game-anläggning, men sedan sågs potential i att fortsätta utveckla och sälja vidare den bakomliggande automatiserade tekniken. Tekniken innebär att varje moment i spelen är programmerade att ta en viss tid. Överskrids tiden genereras ledtrådar automatiskt, istället för att anställda ska behöva övervaka och personligen ge ledtrådar. Automated Puzzles är ett företag som helt fokuserar på att levera den tekniska lösningen till andra Escape Games anläggningar. De största utmaningarna företaget står inför är att få tekniken att fungera hundraprocentigt och att skala upp verksamheten.

4.3 Förändringar i Bokios affärsmodell

Detta är Bokio

Efter att ha börjat som ett hobbyprojekt växte företaget Bokio fram och grundades år 2014. Deras värdeerbjudande är att göra bokföringsprocessen roligare och enklare genom ett automatiserat bokföringsprogram. Målsättningen är att det inte ska krävas några förkunskaper inom bokföring utan kunden ska enkelt kunna använda tjänsten och bokföra korrekt. Bokio erbjuder förutom bokföringsprogrammet också riskanalyser av lån till banker.

Bokio har förändrat sin affärsmodell genom att analysera företagen som använder deras bokföringssystem, vilket möjliggör att Bokio kan erbjuda banker en riskprofil av företagen. Detta ledde till att Bokio fick ett nytt kundsegment bestående av banker. Deras värdeerbjudande utökades också till att genomföra analyser om kreditvärdigheten som bankerna därmed slipper. Genom detta skapas nya intäktsströmmar, där Bokio tar en del av den summa som bankerna lånar ut till företagen.

Bokio insåg att deras kundrelationer med användarna av tjänsten måste begränsas vilket V. Stensson (personlig kommunikation, 27 februari 2018) beskrev "Ju mindre kunden behöver prata med oss desto bättre jobb har vi gjort". För att kunna skala upp sin verksamhet är det även viktigt att varje ny kund inte tar alltför mycket av personalens resurser och dessutom är det för tidskrävande att lyssna på alla önskemål från den växande kundbasen. Bokio lyssnade fortfarande på kundernas problem, men inte alltid på deras lösningar eftersom företaget har ett bredare perspektiv på tjänsten än deras kunder som oftast har en smalare syn med fokus på deras eget problem. Kundsegmentet som Bokio har riktat in sig på är mindre företag, eftersom större och etablerade företag behöver specifika funktioner och anpassningar inom bokföringen.

Bokios har fått in nyckelresurser till verksamheten i form av investeringsbolag och fonder som har lånat pengar till dem, medan företagets nyckelpartners beskrivs som Microsoft, Inkassogram samt Söderberg & Partners. Investeringarna sker i olika finansieringsrundor och kapitalet räcker ett visst antal månader. Bokio beskriver att affärsmodellen och utvecklingen av nya värdeerbjudanden behöver anpassas och förändras utefter finansieringsrundornas resultat.

4.4 Förändringar i Bonsais affärsmodell

Detta är Bonsai

Bonsai grundades år 2015 med idén att förbättra bemanningsbranschen. Målet var att minska onödigt långa och komplicerade processer för företag som vill hyra personal samtidigt som det skulle vara smidigt för studenter att arbeta som konsulter för dessa företag. Bonsai har sedan starten växt och består idag av två delar, Bonsai Consulting och Bonsai Campus. I denna studie kommer fokus att ligga på Bonsai Consulting. Bonsai Consulting är ett konsultbolag där deltidstjänster på företag erbjuds till studenter. Värdet Bonsai tillför är att verka som en plattform mellan studenterna och arbetslivet samt att underlätta kommunikationen däremellan.

Bonsai har gått från att varit inriktade på mindre företag som behövde hjälp med bemanning för små uppdrag, till ett utökat kundsegment som inkluderar större företag. I takt med att större företag började använda Bonsai för att anställa personal, har också tjänsten förändrats från att enbart tillhandahålla mindre jobbuppdrag i form av punktinsatser till att också erbjuda deltid- eller heltidsanställningar. Bonsai har kvar sina punktinsatser, men lägger inte längre stort fokus på den typen av uppdrag. Bonsai ansåg att förändringen gjorde det lättare att hänga med på den existerande konsultmarknaden istället för att skapa en ny och omogen marknad för punktinsatser. "De större företagen kan betala lite mer också, medan lite billigare punktinsatser passar bättre för startupbolag" förklarade A. Kurtsson (personlig kommunikation, 1 mars 2018). Det blev dessutom enklare för Bonsai att tillhandahålla en effektiv bemanning till de större företagen, eftersom dessa bolag ofta redan hade rutiner och existerande processer för bemanning.

Ytterligare en anledning till förändringen av värdeerbjudandet från punktinsatser till större uppdrag var stora svårigheter i att skala upp verksamheten med enbart punktinsatser. De större kunderna med del- och heltidsanställningar minskar andelen administrativt arbetet för Bonsai och skapade bättre förutsättningar för att skala upp sin verksamhet.

4.5 Förändringar i Detectifys affärsmodell

Detta är Detectify

Detectify registrerades som bolag år 2014 efter att grundarna insett att "internet var skadat". Deras verksamhet bygger på att erbjuda företag proaktiva säkerhetstester av deras webbsidor via plattformen 'Detectify Crowd'. Detectify 'hacker', det vill säga gör olaga dataintrång, således företagens hemsidor på deras begäran. Eftersom säkerhetstester av hemsidor kräver alldeles för mycket resurser för att hanteras internt av företagen, blir Detectify en plattform där säkerhetsarbetet sprids ut på ett flertal externa personer, som alla 'hacker' hemsidan lagligt utifrån bestämda begränsningar.

Initialt var grunden för Detectifys värdeerbjudande mot kunderna självbetjäning till en relativt liten kostnad, där kunderna själva skulle kunna förstå hur de skulle skydda sig på nätet. Detectify hade dock problem i början med att locka till sig kunder som kontinuerligt använde tjänsten, vilket var viktigt för att generera tillräckligt återkommande intäkter. Kunderna var oftast nöjda efter första användningen av tjänsten men förstod inte relevansen av löpande användning. "Man brukar snacka om Leaky Bucket, där vi var ganska bra på att signa upp personer och började testa men ingen började betala" berättade C. Svantesson (personlig kommunikation, 21 mars 2018).

Företaget insåg att marknaden för proaktiv säkerhet mot mindre bolag inte var tillräckligt mogen eller stor. Detta innebar ett skifte mot stora företag som kundsegment, så kallat 'enterprisesegment', med ett tillhörande värdeerbjudande för detta segment. Svantesson berättade även "Vi insåg att större bolag inte

bara vill lägga in sitt kreditkort, utan måste ha en motpart och ha riktiga avtal, säkerheter och 'terms-and-conditions' ". Detta resulterade i en stor förändring hos Detectify, som skapade en grupp för att hantera försäljning mot 'enterprisesegmentet' och en kundinriktad grupp för att hantera kundrelationer. Detta ökade ordervärdet och djupet på kundrelationerna avsevärt samt skapade helt nya intäktsströmmar. Svantesson menade att kundrelationerna inte är något som förändrats medvetet, utan har skett naturligt efter prioriteringar av vad de ansåg vara viktigt att lägga mest tid på.

En viktig milstolpe sedan Detectifys start var när de under 2014 hackade sig in på Google, vilket ledde till en stor effekt av positiv marknadsföring. Svantesson berättade att folk fick upp ögonen för Detectify och deras värdeerbjudande efter denna händelse. Marknadsföringen har sedan utvecklats från att vara något som görs sporadiskt till att vara mer strukturerat för att få fler att upptäcka Detectifys säkerhetsarbete och dess värde.

Tjänsten förändrades samtidigt från att under 2015 ha varit något som var bra att ha, 'nice-to-have', till att vara en nödvändig tjänst, 'must-have', för kundföretagens löpande säkerhet. Svantesson trodde att anledning till att deras tjänst blivit allt viktigare för företag berodde på att datasäkerheten prioriteras allt högre av många företag.

Genom att arbeta mer proaktivt med värdeerbjudandet och externa aktörer kan Detectify ta del av mer kunskap från en större grupp. De behöver alltså inte anställa konsulter eller utveckla kompetensen internt på samma sätt. En annan positiv effekt av detta menade Svantesson är möjligheten till skalbarhet och han förklarade att "Det är så Detectify kommer kunna skala sin R&D, så Detectify inte bara blir beroende av sitt 'core team' i Stockholm som är bäst i världen utan det behövs en mycket bredare bas". Under första kvartalet 2018 fick Detectify ett tillväxtkapital från ett amerikanskt investeringsbolag, vilket berodde på att de visat att deras affärsmodell är genomförbar. Med denna investering fortsatte nu arbetet med fokus på att skala upp företagets verksamhet.

4.6 Förändringar i Event Logics affärsmodell

Detta är Event Logic

År 2013 grundades Event Logic efter att grundarna genom sina tidigare erfarenheter i branschen insåg att det fanns ett värde i att underlätta planeringen av evenemang. Event Logic erbjuder en heltäckande planeringstjänst på internet, som hanterar allt från transport och boende till aktiviteter på evenemangen. Företaget anser att värdet som de tillför ligger i att förbli en opartisk plattform mellan kund och leverantör, vilket de erbjuder genom att inte gynna några specifika parter med extra erbjudande. Genom att endast låta kundernas egna omdömen betygsätta olika evenemangskoncept, gynnas även mångfalden i ekosystemet för konferens- och eventbranschen.

Event Logic insåg att det fanns en efterfrågan på marknaden för att kunna planera evenemang och konferenser självständigt utan att behöva använda något evenemangsföretag som mellanhand. Från början var tanken att Event Logic skulle vara ett verktyg för eventbolag, men iakttagelser gjordes om att branschen höll på att ändras. J. Windzer (personlig kommunikation, 13 mars 2018) berättade att "Vi såg en trend att företagen oftast inte anlätade ett event-företag, utan man gick direkt till leverantören och gjorde mer och mer själv". Kundsegmentet som Event Logics tjänst riktade sig till ändrades, och tjänsten anpassades för att företagen själva skulle kunna planera evenemang istället för att tjänsten skulle vara ett hjälpmedel för eventbolag.

Windzer reflekterade över att efter skapandet av en marknadsplan vid företagets grundande för fem år sedan hade i stort sett ingenting gått enligt planen. Windzer beskrev att "Allting har tagit enormt mycket längre tid än vad vi trodde från början, vilket alla egentligen sa till oss men man tror ju inte det". Det har krävts mycket mer externt kapital än vad som var räknat med från början och Event Logic har tvingats göra flera investeringsrundor.

Ursprungligen var marknadsföringskanalen internet för att nå ut till ett brett spann av företag. Det uppstod dock svårigheter med att tydligt förmedla värdeerbjudandet via denna kanal. Detta resulterade i en förändring av kanalerna mot mer personlig kontakt, i form av mer traditionell försäljning med personliga

säljmöten med aktörer för att kunna visa upp erbjudandet. Detta innebar samtidigt att kundsegment minskade till enbart stora företag där det är lönsamt att investera i djupa kundrelationer.

De utmaningar Event Logic främst står inför idag är att lyckas skala upp verksamheten. Målet är att bli en etablerad internationell tjänst som kan erbjuda kunderna konferenser och evenemang över hela världen, både för små och stora företag.

4.7 Förändringar i Equilabs affärsmodell

Detta är Equilab

Equilab grundades år 2016 och inriktar sin verksamhet mot ridsportsvärlden, där de erbjuder en applikation som kartlägger och kvantifierar ridningen. Efter att en av grundarna hade börjat rida upptäcktes det att det inte fanns några sätt att mäta träningen på, vilket resulterade i att en applikation började utvecklas. Idag används applikationen av både hästägare, medryttare, ridskoleelever och tränare. Företaget fick redan under 2016 en fin utmärkelse av ridsportstidningen Hippson, vilket hjälpte tillväxten.

Grundtanken för Equilabs kundsegment var inriktat på ryttare som dagligen red sin egna häst. Detta förändrades sedan till att Equilab delade in sina användare i tre grupper, där kundnyttan och således värdeerbjudandet till respektive grupp ser olika ut. I dagsläget använder exempelvis även tränare och hästägare applikationen för att studera sina elever eller medryttare, och på så sätt ta del av kvantifieringen av deras träning. Detta var kundsegment som Equilab inte hade planerat på förhand att få, men tjänsten nådde ut till fler konsumenter än förväntat. Vid start saknade Equilab insikt i ridsportsvärlden, vilket också kan ses som en orsak till varför kundsegmentet förändrades.

I samband med att Equilab växt förändrades organisationen varje gång de anställt ny personal, vilket gjort att de omstrukturerat i princip hela tiden. Kundrelationerna har även påverkats av att företaget växt; de har mindre kundsupport vilket bland annat lett till att de skapat en FAQ-sida. Istället jobbade de numera mer med att prata med användarna ur perspektivet vad och hur de ska utveckla för ny funktionalitet.

Samarbeten med olika företag har förändrat Equilabs sätt att använda kanaler för att nå ut till kunder. Nära samarbete med SAAB har möjliggjort marknadsföring genom SAABs ridsportsinnovationer. På ett liknande sätt har deras samarbete med CASIO skapat möjligheter att marknadsföra genom CASIOs väletablerade varumärke. Equilab var i början med i ett inkubatorprogram i Trollhättan, men deras snabba tillväxt har gjort att de "växt ur" denna och kunde därmed inte få mer hjälp. Idag är Equilab med i Chalmers Scale-program.

Vid intervjutillfället i mars 2018 höll Equilab på att lansera en intäktsmodell. Eftersom deras fokus från början var att locka konsumenter, så avstod Equilab från att ta betalt, det vill säga avstod från intäkter. Detta innebar en ökad mängd användare och även en möjlighet att kunna undersöka vad de skulle kunna ta betalt för.

4.8 Förändringar i Hubbsters affärsmodell

Detta är Hubbster

Hubbster grundades år 2012 utifrån grundarens erfarenheter inom implementering av strategier i företag. Hubbster tillhandahåller en tjänst i form av en mjukvara som underlättar att implementera förändringar och utvecklingsstrategier för företag, utan att behöva ta hjälp av konsulter. Deras kunder hyr mjukvaran på licens, vilket genererar intäkter till Hubbster. Grunden till affärsidén kommer från att företag ständigt utför förbättringsarbete och därmed alltid behöver hjälp med implementeringen av nya arbets sätt. Förutom den strategiska processen av implementering, lägger Hubbster mycket fokus på aktiveringen av personalens motivation. Syftet av detta är att få personalen att vilja förändras, som enligt Hubbster är en mycket stor del i förbättringsarbete.

Hubbster har genomfört tre stora förändringar av sin tjänst, där de har byggt om plattformen från grunden. Dessa förändringar har skett eftersom det funnits behov av nya funktioner som inte fungerade med den befintliga plattformen. A. Bloth Karling (personlig kommunikation, 27 mars 2018) berättade att “Det är otroligt viktigt för oss att vi hela tiden utvecklar i takt med vad användarna tycker är bra. Även om vi aldrig får göra avsteg från vår egen grundfilosofi. Så man utvecklar liksom hela tiden produkten, skulle jag säga”. De lärde sig mycket av de två första versionerna av hur tekniken kan byggas för att kunna växa snabbt. Hubbster lärde sig vad kunderna behövde, vilka utmaningar som uppstod, vilka funktioner som behövdes och efterfrågades, hur processen skulle se ut och vad som fungerade eller ej. Den tredje versionen byggdes för att enklare kunna skala upp verksamheten. Bloth Karling nämnde att “Det finns ett uttryck som Google brukar använda som vi har lärt oss. De brukar säga såhär: Nail it, then scale it”.

Hubbster har alltid haft nära relationer med sina kunder, men i och med teknikförändringarna inom plattformen så har det inneburit att kundrelationerna förändrats. Hubbster kan därför enklare ge snabbare respons på kundernas behov.

I samband med plattformsförändringarna har tre stora omstruktureringar av bolaget utförts. Teamet byttes ut, eftersom olika kunskaper behövdes för de olika versionerna av plattformen. Bloth Karling beskrev även att “Det är det som är att vara en startup. Man är i ständig rörelse. Det finns ingenting som är konstant nästan”.

Hubbster har olika partners inom teknik, affärscoaching och strategi, vilka bland annat består utav åtta olika konsultbyråer och inkubatorn Sting. Bloth Karling förklarade “Alltså vi har en massa samarbeten, vi tror väldigt mycket på nätverkande liksom, så det är jätteviktigt”. Relationen med samarbetspartnerna har förändrats över tiden. Till en början hade de en partnermodell som inte visade sig fungera som de tänkt. Idag har Hubbster en teknisk partner som också är delägare i bolaget, vilket har varit en viktig förändring eftersom de har stort intresse i företaget samt en vana med att bygga stora system. Kraven med den tekniska partnern är ömsesidiga, och inkluderar tydlighet, professionalism, goda kundrelationer och lagarbete.

4.9 Förändringar i Lejonapas affärsmodell

Detta är Lejonapa

Lejonapa grundades år 2014, och uppstod ur iakttagelser kring de långa köer som finns på nöjesparker. Affärsidén gick ut på att människor i nöjesparker skulle kunna undvika att stå i kö genom ett teknikbaserat kösystem. Kundupplevelsen av nöjesparken skulle på så vis förbättras. Nöjesparken skulle dessutom kunna omsätta mer pengar när kunderna inte stod i kö i parken i lika lång utsträckning. Efter att ha försökt implementera en första prototyp av kösystemet på Liseberg befinner sig tjänsten idag under utveckling.

Lejonapa har utökat sitt kundsegment från att enbart fokuserat på en enskild nöjespark, Liseberg, till flera aktörer inom nöjesparksbranschen för att undvika begränsa sig till en enskild aktör. De undersökte också om det fanns andra områden som kunde använda deras kundlösning, såsom apotek och telefonoperatörsbutiker, men detta visade sig med nuvarande tjänst inte skapa tillräcklig stor nytta.

Lejonapa insåg att det var viktigt att undersöka vad besökarna till nöjesparkerna hade för åsikter. Kontakt med nöjesparkerna och besökarna ledde till att lösningen förändrades jämfört med grundidén. Lejonapa ville till en början ha en lösning som var välfungerande både i Sverige och USA, vilket på grund av kulturkrockar också bidrog till att en förändring av grundidén behövde genomföras.

En annan förändring skedde när Lejonapa fick ett stort IT-tjänsteföretag som partner och på så sätt fick de hjälp med utvecklingen av tjänsten. Lejonapas val av intäktmodell förändras från att initialt ta betalt i form av engångsintäkter till att istället satsa på en modell med rörliga och återkommande intäkter för sin tjänst.

4.10 Förändringar i Minna Technologies's affärsmodell

Detta är Minna Technologies

Minna Technologies grundades år 2014 efter att en av grundarna insåg att flera abonnemangstjänster oväntat debiterat hans bankkonto, och att det var svårt att ha en översikt över sina abonnemang. Företaget erbjuder en tjänst där kundens alla abonnemang hanteras och överblickas i en applikation. De erbjuder också prisjämförelser mellan olika abonnemang för att erbjuda kunden det billigaste möjliga alternativet. Dessutom sköter Minna Technologies all hantering av abonnemangen för kunden. Idag är Minna Technologies en plattform som länkar samman företag som erbjuder abonnemangstjänster, banker samt slutkunder som använder abonnemang.

Från början fanns tjänsten endast tillgänglig via företagets egna applikation som var direkt kopplad till konsumenterna. Under 2017 utökades företagets kundkanal genom att de integrerades i Swedbanks mobilbanktjänst. Kundsegmentet förändrades således från en inriktning på B2C till B2B. Detta medförde att kundkontakten förändrades, från direkt kontakt med kunderna till att nå ut till dem via en bank. Genom samarbetet med Swedbank kunde Minna Technologies nå ut till bankens alla kunder vilket har lockat till sig fler användare och företag till tjänsten. Det ökade intresset resulterade i att fler banker samt företag hörde av sig till Minna Technologies, med avsikten att kunna bli en del av deras tjänst. Det innebar att det blev betydligt enklare för Minna Technologies att skapa nya samarbeten med företag. Minna Technologies har gått från att försöka värva företag till att istället kunna välja bland företag som de finner intressanta. C. Norman (personlig kommunikation, 20 februari 2018) nämnde att "...om du kan visa att du har ett samarbete med de största aktörerna på marknaden så ger ju det förtroende på vad du håller på med". Maktbalansen i förhandlingarna har således förändrats till Minna Technologies fördel.

Deltagandet i Venture Cup 2015 ledde till ett första kontrakt med ängelinvesterare. Sedan dess har företaget fått in fler ängelinvesterare samt en investering från Swedbank, vilket inneburit att de bland annat kunnat anställa mer personal. I samband med tillväxten och ett ökat behov av personal, har en kontinuerlig omstrukturering av organisationen krävts. Norman uppmärksammade betydelsen av att det jämsides med strukturen är viktigt att behålla agilitet i företaget. Idag är målsättningen för Minna Technologies att etablera sig utanför Sverige.

Intäktflöde är också en komponent som ändrats kontinuerligt för Minna Technologies sedan start. I början handlade det mer om att få in kunder utan att ta betalt, men i takt med att förtroendet och efterfrågan ökat har de börjat att ta betalt. Samtidigt beskrev Norman att det är svårt med prissättning, och att det gäller att testa sig fram till en rimlig nivå.

4.11 Förändringar i Min Doktors affärsmodell

Detta är Min Doktor

Min Doktor, en digital vårdgivare, grundades under 2014 när en läkare såg behovet av att arbeta på ett nytt sätt med hjälp av digitalisering, i syfte att förbättra vårdsituationen för både patienter och vårdpersonal. Genom att utnyttja fysiska resurser som redan finns på marknaden idag, såsom vårdcentraler, kan kunderna till Min Doktor få tillgång till fysiska undersökningar i form av exempelvis blodprover utöver den digitala rådgivning som läkarna kan ge via applikationen.

Tjänsten har förändrats vid ett flertal gånger, där den största förändringen har varit expanderingen utöver den ursprungliga besvärskategorin, kvinnor med urinvägsinfektion, till dagens 35 olika besvärskategorier. D. Persson (personlig kommunikation, 21 mars 2018) nämnde att "Idag kan vi hantera 35 besvärskategorier, och sammantaget kanske 30% av det som människor normalt söker primärvården för. Vi har lagt till andra typer av behandlare, så det är inte bara läkare som är aktiva i tjänsten. Vi har barnmorskor, vi har fysioterapeuter som faktiskt kan leverera fysioterapi digitalt. Vi har psykiatriker som gör utredningar kring psykisk ohälsa. Vi kommer inom kort lägga till psykologer som faktiskt kan leverera behandlingar för de som skulle behöva". Således har tjänstens utvidgning inneburit en förändring i värdeerbjudandet.

Min Doktor har anpassat och förändrat sin affärsmodell baserat på de två olika kundtyperna som betalar för tjänsten; offentlig sektor och privata sjukvårdsförsäkringar. Eftersom den privata sektorn har mindre regleringar än den offentliga innebär detta en större flexibilitet i att kunna förändra sin affärsmodell. Exempelvis kan Min Doktor utföra experiment med prissättning som en prenumerationsmodell, vilket inte är möjligt i fallet med offentlig sektor där det finns en fast patientavgift reglerad av staten.

Prissättningsstrategin har förändrats vid flertalet tillfällen, och är något som ständigt experimenteras med. En viktig milstolpe som påverkade Min Doktors sätt att arbeta på var när de blev en del av det offentliga ersättningsystemet. Det innebar att prissättningen mot offentlig sektor anpassas efter politiska beslut.

Företaget fick ett exklusivavtal med försäkringsbolaget Euroaccident. De hjälpte Min Doktor att fortsätta vidareutvecklingen av deras koncept och plattform, under förutsättning att Euroaccident fick ensamrätt på att leverera tjänsten inom försäkringssegmentet. Detta har gjort att Min Doktor har kunnat skapa ytterligare affärsrelationer med tre andra försäkringsbolag. Min Doktor började tidigt samarbeta med Apoteket AB. Från början handlade samarbetet om en möjlighet för kvinnor att förnya sina p-piller, där blodtrycksmätningar ibland behöver göras innan de får köpa dem. Genom Apotekets helautomatiska blodtrycksutrustning i butikerna kan patienterna hämta ut receptet när de befinner sig i butiken, efter att de fått svar på blodtrycksmätningarna. Tidigare skickades patienterna som behövde blodtrycksmätningar till en vårdcentral, men denna nya process går betydligt snabbare och smidigare. Detta koncept har utvecklats och finns nu i flera utvalda butiker i Stockholm, Göteborg och Malmö.

Organisationen har omstrukturerats hela tiden i samband med att företaget växt. Från början saknade medarbetarna en tydlig rollbeskrivning, och självklara ansvarsområden fanns ej. När företaget hade ungefär 20 anställda så inleddes en omstrukturering och omorganisering. En techavdelning och en kliniskavdelning, som stod för den medicinska utvecklingen, skapades. Eftersom det finns många skyldigheter som rådgivare, såsom att skriva verksamhetsberättelse för att skicka in till socialstyrelsen på årsbasis, skapades ett team för detta. Därefter skapades ytterligare några team för att arbeta med marknad, försäljning och affärsutveckling.

En utmaning som Min Doktor står inför idag är att lyckas nå social acceptans i samhället såväl som hos vårdpersonal för användningen av digitala doktorer. Exempelvis har vissa patienter blivit nekade att ta prover på vårdcentraler då de kommit via Min Doktor.

5 Analys och diskussion

I följande kapitel kommer resultatet och förändringarna från de intervjuade företagen att analyseras och diskuteras med hjälp av de olika komponenterna av BMC men även med hjälp av andra aspekter såsom skalbarhet, hållbarhet och etik, timing samt interna och externa drivkrafter.

5.1 Förändringar av BMC-komponenten Värdeerbjudande

Sex av elva företag har förändrat sitt värdeerbjudande sedan deras bolagsregistrering. Grundprincipen för värdeerbjudandet är i princip samma, men gemensamt för de företag som förändrat detta är att de lagt till värde till sin tjänst. Detta gjordes i samband med att deras kundsegment förändrades. Av de företag som deltog i studien kan exempel på detta ses i bland annat Bokio, som nu också erbjuder riskanalys på lån till banker. Min Doktor kan erbjuda fler behandlingar till sina kunder, och Equilab tog fram ytterligare värdeerbjudande när nya kundsegment upptäcktes.

Bonsai och Detectify har båda gått från mindre till större företag som kundbas. Detta speglas i deras förändringar av respektive värdeerbjudande. Båda behöll sitt grunderbjudande, men har anpassat det efter marknaden. Bonsai förändrade sitt värdeerbjudande genom att ha gått från att erbjuda punktinsatser till del- och heltidstjänster. Detectifys värdeerbjudande i sig har inte förändrats, men värdet för kunderna har förändrats i takt med att marknaden mognat och intresset för proaktiv säkerhet ökat.

En gemensam trend för flera av företagen är att värdet samskapas genom olika aktörer, exempelvis Detectify och Minna Technologies via sina plattformar. Leverantörssidans intresse av att medverka på plattformen är beroende av användarsidans storlek. Likväl har förändringar i värdeerbjudandet för användarna konsekvenser för leverantörernas intresse.

Även om det har skett stora utvidgningar av företags värdeerbjudanden, så har inga företag bytt det helt. Detta kan vara för att företag erbjudit rätt produkt/tjänst från början, men det är mer troligt att företagen utgått ifrån rätt kärnvärde, och sedan anpassat det efter att de lärt sig mer från sina kunder. Enligt Zahra, Ireland och Hitt (2000) är kunskapen som NTBF anskaffar sig avgörande för framgång. Hur företag hanterar denna kunskap är avgörande för hur konkurrensen från övriga marknaden kommer kunna hanteras. Det är först efter att företagen har samlat in och bearbetat kunskapen som värdeerbjudandet kan anpassas (ibid). Detta tyder på relativt god insikt om marknads efterfrågan bland de intervjuade företagen, eftersom värdeerbjudandet aldrig ersatts helt. Således är värdeerbjudandet och kundsegmenten ömsesidigt beroende faktorer, och kunskapen om den ena komponenten påverkar utformandet av den andra. Detta styrks både av Amit och Zott (2010) som menar att affärsmodellen består av ömsesidigt beroende aktiviteter, och av Osterwalder och Pigneur (2012) som beskriver att värdeerbjudandet svarar mot vad som skapar värde för ett specifikt kundsegment.

Från intervjuerna framgick det att konceptet 'designers dilemma' var mycket relevant, vilket innebär att det blir allt svårare för företagen att byta värdeerbjudande desto större företagen är och under ju längre tid som projekt har fortgått. På samma sätt är det för affärsmodeller. Detta på grund av att flera komponenter är kopplade till varandra och en förändring påverkar därför flera komponenter. Eftersom förändringen av värdeerbjudandet för ett kundsegment kan påverka andra kundsegment, i synnerhet när det gäller 'multi-sided platforms', så innebär detta att företag generellt är aktsamma när det gäller förändringar av värdeerbjudande. Detta kan förklara att inga totala ersättningar av värdeerbjudandet har förekommit bland de intervjuade företagen. En avvägning av vad som är mest värdeskapande för företagen är relevant. Antingen kan värdeerbjudandet anpassas efter kunskapen som erhålls från marknaden (Zahra, Ireland & Hitt, 2000), eller stundtals inte anpassas efter kundernas önskan, vilket är något som Christensen (2013) argumenterar för.

5.2 Förändringar av BMC-komponenten Kundsegment

Nio av elva företag har förändrat sitt kundsegment sedan företagens bolagsregistrering. Aifloo och Min Doktor har kundsegment som har förändrats från B2C till B2B över tid. Detta beror på att dessa företag arbetar inom mycket känsliga områden i hälsovården, där stora delar av vården säkrare ges via en mellanhand som exempelvis ett försäkringsbolag eller vårdhem. Positivt med B2B kan vara möjligheten till utveckling av tjänsten genom samarbete med ett företag som redan är inne i branschen. Detta kan

dessutom innebära en utökad kundkrets då samarbetspartners kunder nås automatiskt. Däremot skulle ett B2C också kunna innebära en ökning av antalet potentiella kunder.

Bokio, Bonsai och Detectify började alla småskaligt för att nå ut till sina kunder för att verifiera sitt 'proof of concept'. De visade alltså att deras produkter fungerade för små företag innan de inriktade sig på större kunder. Lejonapa gick emellertid direkt till sin potentiella storkund Liseberg.

Kundsegmenten för Bonsai, Event Logic och Detectify har utvecklats från att ha varit små företag till att ha utvidgats till större företag, eftersom större företag genererar högre intäkter. Detectify beskrev att för att växa i en bransch som inte är helt mogen, är det svårt att försöka hitta tillräckligt många mindre företag för att nå lönsamhet. Därmed var Bokio och Detectify de enda intervjuade företagen som bytte fokus i sin målgrupp samtidigt som de behöll sin gamla målgrupp vid sidan av. Emellertid har Detectify insett att helhetslösningar av sin produkt för 'enterprise' företag utgjorde en större inkomstmöjlighet än försäljning av ett konto i taget till sina användare. Event Logic valde att lägga resurserna på större bolag, eftersom mindre försäljningar inte är lönsamt för tillfället. I takt med att de växer, och deras tjänst blir mer automatiserad, kan Event Logics kundbas dessutom omfatta mindre företag i framtiden.

Lejonapa och Equilab har förändrat sina kundsegment genom att de bytte från en aktör i en målgrupp till flera aktörer inom samma målgrupp. Lejonapa har börjat fokusera på fler nöjesparker än Liseberg. I Equilabs fall handlar det snarare om att tjänsten efterfrågades av en större målgrupp än tänkt, så den utvidgades från enbart hästägare till alla ryttare och tränare. På så vis har Equilab delat in kunderna i distinkta kundsegment med gemensamma attribut för att bättre kunna tillfredsställa kunderna, som är i linje med vad Osterwalder och Pigneur (2012) förespråkar.

Kundsegment är en tydlig faktor som förändras bland de intervjuade företagen. Efterfrågan från marknaden och självständig 'trial-and-error' var de huvudsakliga anledningarna för att företag ändrade sina kundsegment. Detta betonas av Sosna, Trevinyo-Rodríguez och Velamuri (2010), som menar att affärsmodellutveckling ses som ett initialt experiment följt av finjusteringar i form av 'trial-and-error'. Ofta visade det sig att första kundsegmentet och dess kunder var viktiga för att kunna bevisa att affärsmodellen var gångbar, för att därefter utökas. De första kunderna blev också ett medel till marknadsföring, eftersom företag då kunde visa på en historik av kunder som fått nytta av dem, och demonstrera en verklig produkt istället för en demovariant.

I andra fall visade sig kundsegmentet vara för omoget för produkten som erbjöds. Exempelvis fanns det inte tillräckligt många små bolag som kunde och ville köpa datainträngtjänster från Detectify, vilket tvingade dem att utvidga sitt kundsegment till större bolag.

Generellt visar dessa förändringar av kundsegmentet att det är svårt för startupföretag att veta vad marknaden och kunderna efterfrågar innan lansering av produkten. Många företag måste känna sig fram innan rätt kundsegment hittas, vilket leder till flera förändringar i affärsmodellen. Sosna, Trevinyo-Rodríguez och Velamuri (2010) styrker detta i sin diskussion om hur ny forskning om affärsmodellutveckling visar att de initiala affärsmodellerna ofta omarbetas och anpassas.

Slutligen iaktogs det att viktiga partnerskap med andra företag öppnar dörrar till nya kundsegment. Det tydligaste exemplet är Minna Technologies's partnerskap med Swedbank.

5.3 Förändringar av BMC-komponenten Kanaler

Fem av elva företag har förändrat sina kanaler sedan företagets bolagsregistrering. Företag med produkter inom hälsobranschen, Aifloo och Min Doktor, kan innebära komplicerade distributioner, där en stor del av vården hanteras av den offentliga sektorn och dess regelverk. Dessa företag har dock en såpass stor marknad att nå via den offentliga sektorn vilket fortfarande gör den till en intressant kanal att använda. Min Doktor är en del av det offentliga systemet samtidigt som de samarbetar med privata vårdföretag. Aifloo har enbart valt att fokusera på andra kanaler via privata aktörer, där ett privat vårdhemsföretag fått en viss frihet i utformningen av hur de når kunderna. Denna syn på skillnad mellan offentliga och privata aktörer bekräftas även i studien 'Hälso- och sjukvårdens reformer' (Palier, 2006).

Det finns företag som, utöver ren mjukvarulösning, har koppling till fysiska produkter i sitt värdeerbjudande. Exempelvis Aifloo med armband, Automated Puzzles med anläggningar och Min Doktor med kopplingen till provtagning. Detta ställer högre krav på kanalerna i form av logistiska utmaningar som all tid det tar för att leverera en produkt den fysiska vägen jämfört med över internet (Fernie & Sparks, 2014).

Kostnaden för logistiken är även en faktor som de intervjuade företagen beaktar vid utformandet av affärsmodellen.

Det var tydligt att företag som erbjuder en mjukvarulösning har en smidig och kostnadseffektiv distribution av sin vara. Murthy, Solem och Roren (2004) beskriver att användandet av fysiska produkter skapar problem relaterat till garantiåtaganden. Detta innebär svårigheter och extra krav för företag som vill nå ut med fysiska produkter direkt till kunden vilket innebär fler utmaningar för företagen. Denna anledning kan vara en bidragande orsak till att de flesta intervjuade bolagen valt ett fokus mot renodlad mjukvara.

Genom användning av mellanhänder som en del av sina kanaler kan företagen nå en stor mängd slutanvändare via mellanhandens befintliga kundbas (Gabrielsson & Kripalan, 2004). För Minna Technologies innebar partnerskapet med Swedbank möjligheten att nå en större mängd kunder.

I andra fall har företagen utfört ett medvetet val att inte förändra sina kanaler. Ett exempel är Bokio, där tjänsten spridit sig naturligt, utan att de behövt lägga ner några särskilda resurser för att nå ut till potentiella kunder.

5.4 Förändringar av BMC-komponenten Kundrelationer

Åtta av elva företag har förändrat sina kundrelationer sedan företagets bolagsregistrering. Samtliga företag är dock enade om att det behövs återkoppling från kunderna för att kunna driva ett förbättringsarbete, något som bekräftas av Drivhusets VD M. Ben Salem (personlig kommunikation, 8 februari 2018).

Bokio och Equilab anser att deras kundrelation har förändrats över tid i samband med deras snabba tillväxt. Equilab menar att de inte hinner med att ha personlig kontakt i samma utsträckning som förut, eftersom det är tidskrävande, och de har därför införskaffat en FAQ. V. Stensson (personlig kommunikation, 27 februari 2018) beskrev Bokios filosofi som "Ju mindre support vi får in, desto bättre jobb har vi gjort".

Bonsai, Min Doktor, Hubbster, och Detectify strävar emellertid efter att utveckla en djupare och mer långsiktig relation med viktiga kunder. Detta stämmer överens med Erikssons och Vaghults (2000) beskrivning av att djupare kundrelationer kan leda till ökad lönsamhet. Bonsai inser att djupare relationer med företag ökar chansen för merförsäljning i form av fler uppdrag, medan Min Doktor anser att djupare samarbete med försäkringsbolag ger bättre flexibilitet i att anpassa sitt erbjudande. Hubbster inser att täta relationer med sina kunder tillåter dem att både tjäna pengar, samt få viktig feedback från sina kunder. Detectify har emellertid skiftat fokus i sin kundrelation, från att tidigare främst erbjudit själva tjänsten, till att i deras 'enterprise' segment haft en djupare relation.

Hur de intervjuade företagen ser på kundrelationer visade sig vara indelat i två kategorier: minskad kontakt med sina kunder, samt ökad kontakt med sina kunder. Osterwalder och Pigneur (2012) beskriver dessa två typer av kundrelationer som 'automatiserade tjänster' och 'dedikerad personlig assistans'. Det förstnämnda bygger enligt Osterwalder och Pigneur (2012) på en sofistikerad självbetjäning för kunden med automatiska processer, och det sistnämnda är en djupare relation som byggs upp över tid. Val av infallsvinkel beror på om företag prioriterar tillväxt i kvantitet, med många små kunder, eller tillväxt i kvalitet, med få men stora företag (ibid). Det första scenariot passar när exponentiell tillväxt är viktigt, och då bör företag såsom Bokio inte bli överbelastade i kundsupport, eftersom det kostar för mycket i relation till deras vinst per kund. I det senare scenariot genererar en djupare relation pengar snabbare, vilket tillåter företaget att finansiera sin utveckling och nå lönsamhet, och samtidigt få viktig feedback för nuvarande och kommande versioner av sin produkt.

5.5 Förändringar av BMC-komponenten Intäktsflöden

Sex av elva företag har förändrat sina intäktsflöden sedan företagets bolagsregistrering. Många företag med en plattformsmodell, som Minna Technologies och Equilab fokuserade i början på att öka antalet slutanvändare, vilket skapar större incitament för företag att erbjuda sina tjänster via plattformen. I deras fall innebar det att de avstod tillfälligt från intäktsströmmar, dels för att växa antalet användare, och dels för att se vilka aspekter av produkten som de med fördel kan ta betalt för. På så vis tog Minna Technologies eventuellt betalt för varje kund som ett företag fick via plattformen. Nämnvärt är också att intäktsflöden beror på kundsegment, såsom hos Bokio, som först tog betalt från företagare som bokförde

via deras program, och nu planerar ta betalt från banker för att de ska kunna låna ut pengar till Bokios användare med mindre risk. Intäktsflöden från ett stort antal kunder leder till att det blir svårt att upprätthålla en djupare kundrelation, något som bland annat Bokio och Event Logic vittnade om.

Det finns en tydlig intressekonflikt mellan strategierna att växa snabbt och att bli lönsam. En snabb tillväxtstrategi innebär svårigheter med att hålla ned kostnadsbasen (Smallbone, Baldock & Burgess, 2012). En bred kundbas efterfrågas för att kunna växa på marknaden, men samtidigt är vinster nödvändiga för att upprätthålla intresset för investerare som finansierar verksamhetens utveckling. Det är inte alltid lätt att veta om fokus ska läggas på marknaden och vad konkurrenterna gör eller internt på företagets egna värdeskapande. Kim och Mauborgne (1997) poängterar att mindre framgångsrika företag ofta har som strategi att behålla ett försprång på marknaden gentemot sina konkurrenter. Samtidigt har de mest framgångsrika företagen strategin att lägga all fokus på värdeinnovation (ibid). Resultatet av dessa olika strategier blir en svår avvägning mellan att gå med vinst eller att växa på marknaden.

Företag med plattformsmodeller, som flera av de intervjuade företagen har, måste se till att de tar betalt för rätt del av plattformen, eftersom detta påverkar intäktsflödet avsevärt. Det är priset på respektive sida i plattformen som bestämmer hur många användare plattformens olika sidor får (Haigu & Halaburda, 2014). De frekvent förekommande förändringarna av intäktsflöden förklaras genom att NTBF befinner sig i en etableringsprocess, där de behöver experimentera med prissättning för att göra rätt val. Priserna på plattformen bör dock också vara baserade på hur mycket information som användarna har om marknaden. Att priserna höjs ifall användare är oinformerade är något som Haigu och Halaburda (2014) argumenterar för. Detta innebär ofta att NTBF som rör sig på nyligen etablerade marknader borde kunna ta högre betalt än på en marknad med god transparens och många aktörer. Något som talar emot Haigus och Halaburdas argument är att det är priset på produkten som bestämmer om den potentiella användaren blir en köpare. Detta tar Kapur, Singh, Chanda och Basirzadeh (2010) upp och menar att det är avvägningen mellan priset och användbarheten i en produkt som avgör köpbeslutet.

5.6 Förändringar av BMC-komponenten Nyckelresurser

Genomgående bland de intervjuade företagen är att alla i någon form har haft externa investerare. Av dessa har dock sju av de elva företagen uppgett att investerarna ställt någon form av krav, vilket lett till dessa företag behövt ändra sina nyckelresurser. Alla företag, med undantaget av Bonsai, har negativa rörelseresultat och är därmed helt beroende av riskkapital för överlevnad.

En trend hos många av de intervjuade företagen är att dess investerare väljer att stegvis investera i olika så kallade finansieringsrundor. Uppdelningen i olika finansieringsrundor beskrivs av Gifford (1997) som ett sätt för investerare att kunna dela upp risken i en investering. För många företag räckte varje finansieringsrundas kapital endast i ett antal månader, varefter företagen behövde få in nytt riskkapital för att fortsätta bedriva verksamheten.

Gifford (1997) beskriver att ett användningsområde för uppdelning av finansieringsrundor är att kunna använda kompenationssystem kopplat till värdeskapandet. Bland företagen fanns det stora skillnader i investerarnas delaktighet och krav på verksamheten. Vissa investerare, i Bokio, Min Doktor och Detectify, hade stora krav på att verksamheten skulle leverera för att fortsätta sina investeringar. Till exempel fick Aifloo högre krav på sin organisation när de tog in professionella investerare, eftersom dessa vill se resultat inom en viss tidsram. Aifloo menar att ett ökat krav från investerarnas sida har lett till att de som företag påverkats positivt och utvecklats i sitt arbetssätt, med exempelvis mer struktur och en viss drivkraft för att få fram resultat. Andra fall av investerare som företagen hade, var ängelinvesterare som inte alltid har lika höga krav på verksamheten men som har betydelse med sitt bidrag av kapital.

5.7 Förändringar av BMC-komponenten Nyckelaktiviteter

Sju av elva företag har förändrat sina nyckelaktiviteter sedan företagets bolagsregistrering. Ett gemensamt drag för dessa företag verkar vara att när företaget växer så behövs en förändring av organisationen, eftersom fler anställda kräver mer struktur. Till exempel utvecklades Bonsai till två avdelningar när företaget växte, där den nya fokuserade på försäljning. Detectify har utvecklats till ett 'enterprise system' med ett 'enterprise team' som tar hand om försäljning och ett 'customer success team' för kundrelationer. Emellertid har Hubbster ett agilt team, där anställda byts ut och tas in efter behov. När tempot ökar och det är läge att växa så kan de ta in fler medan de vid lägre behov kan plocka bort de positioner som

inte behövs för tillfället. Minna Technologies, Event Logic och Min Doktor påpekade också att de behövt ändra sin organisation och få mer struktur när företaget växt. Organisationsstrukturen kan vara något som investerare också ställer krav på.

5.8 Förändringar av BMC-komponenten Nyckelpartnerskap

Sju av elva företag har förändrat sina nyckelpartnerskap, i form av att nya partners har tillkommit, sedan företagens bolagsregistrering. För tre av dessa har ingen påverkan på affärsmodellen, utöver det faktum att de tillkommit, nämnts i intervjuerna.

En trend som kan ses är att när nya partnerskap bildas, så förändras eller tillkommer kundkanaler. I Minna Technologies's fall gick Swedbank in som delägare, där Swedbank därefter började distribuera Minna Technologies's tjänst integrerat i sin applikation. För Equilab har samarbeten med SAAB gett möjlighet att bli marknadsförd av SAABs ridsportsinnovationer, och deras samarbete med CASIO gett möjlighet att marknadsföra genom CASIOs etablerade varumärke. Aifloos samarbete med den privata vårdaktören Aleris har lett till att de nått ut till vårdhjemmens inneboenden och personal.

För Min Doktor har samarbeten med försäkringsbolaget Euroaccident och Apoteket lett till förändring av både värdeerbjudande och kundkanaler. Ett exklusivavtal tecknades med Euroaccident under förutsättningarna att de hjälpte Min Doktor med vidareutveckling av plattformen mot att Euroaccident hade ensamrätt på att leverera Min Doktors tjänst inom försäkringssegmentet. Ett tidigt samarbete med Apoteket gjorde att Min Doktor kunde erbjuda sina patienter blodtrycksmätning hos utvalda apotek, vilket var betydligt mycket smidigare än att låta patienten gå till vårdcentralen med den procedur det innebär.

5.9 Timing

Det kan diskuteras om framgångsrika affärsmodellförändringar är ett resultat av att företagen har en gynnsam timing. Flera respondenter berättar att timing är svårt att förstå sig på, men samtidigt avgörande för att lyckas. Tech (2018) beskriver att nystartade företag måste koordinera sina beslut utefter timingen då finansiering kan erhållas, såväl som när kunderna är villiga att betala för produkten eller tjänsten. Flertalet respondenter belyser dessutom vikten av mogna marknader, hur investerare ser på timing och hur kundernas mognadsgrad påverkar tillväxtfaktorer.

En gemensam faktor för flera NTBF är att de har svårt att segmentera sina kunder, eftersom de befinner sig i ett tidigt stadie där marknaden sällan är mogen för den nya tjänsten. D. Persson (personlig kommunikation, 21 mars 2018) berättar att "Timing är extremt viktig, och där är det väl lika mycket tur som skicklighet i att förstå när det är rätt läge att lansera en produkt". För att nå ut med ett värdeerbjudande, är marknadsföring via internet ett kostnadseffektivt sätt som ger möjlighet att nå ut till en stor mängd. Det hjälper dock sällan om kunderna på marknaden inte är redo för den nya tekniken. J. Windzer (personlig kommunikation, 13 mars 2018) från Event Logic berättar om ett sådant försök där "Vi hade väldigt svårt att nå någon 'traction' [skapa efterfrågan, anm.] på det sättet, kunderna förstod inte vad det var". Att personer är olika redo för att anamma nya tekniker stöds av Parasuraman (2000), som i en studie introducerar skalan 'Technology Readiness Index' som mått på personers förmåga att interagera med teknologi. A. Kurtsson (personlig kommunikation, 1 mars 2018) beskriver artificiell intelligens, AI, som exempel på något som både nämns och används mer och mer. Kurtsson menar att det är ett tecken på att marknaden börjar mogna för teknikområdet.

I en fas då marknaden inte är mogen förstår de flesta potentiella intressenter inte hur de skall gå tillväga vad gäller den nya tjänsten. Flera av respondenterna beskrev dock att det oftast finns ett fåtal personer hos varje kundföretag eller partners som förstår och är redo. Timingen handlar således om att få kontakt med rätt människor med erfarenhet hos intressenterna och inte enbart om att välja rätt företag. C. Svantesson (personlig kommunikation, 21 mars 2018) beskriver hur Detectify strävar efter att hitta personer hos kundföretag som kan påverka att tjänsten implementeras "Vår 'sweet spot' [det optimala, anm.] är att hitta rätt person på ett bolag som är moget och halvstort". De har en process för att hitta rätt personer, vilket sker i två steg. Första steget handlar om att hitta en beslutsfattare hos kundföretaget som kan göra ett inköp, och i andra steget följa upp om företaget är moget enligt vissa kriterier.

Vikten av partnerskap belyses av Tech (2018) som beskriver att partnerskap har betydelse för företagets renommé och dess förmåga att växa. Att Minna Technologies tjänst integrerades i Swedbanks mobilbank-tjänst var enligt C. Norman (personlig kommunikation, 20 februari 2018) "lite av en slump", eftersom en av grundarna till Minna Technologies träffade rätt person på Swedbank under ett evenemang. Norman berättar att Minna Technologies ansåg "Våra värderingar är så djupt linjerade och det är det som ligger mycket till grund varför Swedbank är den bank vi valt att samarbeta med. Vi värderar samma saker".

Timing är dessutom viktig för investerare som behöver se att olika delar kan fungera tillsammans. A. Widgren (personlig kommunikation, 20 mars 2018) menar att "Investerarna vill se teamet, de vill se att de har bra timing, de vill se att affärsmodellen håller [...] Den största utmaningen är att få timingen att funka, när man kan få in pengar och när man kan sälja allt det här. Det är ett himla trixande".

Rätt timing på värdeerbjudandet beror bland annat på vem affären genomförs med. Det är till exempel skillnad mellan en affärsuppgörelse med ett privat företag jämfört med ett offentligt. I offentliga upphandlingar kan timingen vara avgörande på ett helt annat sätt. Vid upphandlingstillfället krävs exempelvis ett visst antal budande företag, samt att företagets produkt eller tjänst innehåller de specificerade funktionerna. Tekniken kan i vissa fall vara för ny för att den över huvud taget ska vara aktuell för en offentlig upphandling. A. Widgren (personlig kommunikation, 20 mars 2018) förklarar att offentliga upphandlingar är omständliga och tar tid, där företaget måste uppfylla vissa krav och ha bra respons under förhandlingsprocessen. I jämförelse har privata företag inte samma krav och därmed en större frihet under upphandlingsprocessen.

A. Widgren (personlig kommunikation, 20 mars 2018) nämner under intervju tillfället att "Det man inte kan göra något åt det är timingen. De flesta idéer som det går bra för, de hade ju bra timing". Det finns en mängd smarta lösningar och produkter som haft en teknisk framgång men som inte lyckats nå kommersiell framgång på grund av att de lanserats vid fel tidpunkt. Widgren berättar vidare att "Det är vanligt att man är lite för tidig, jag har varit med om det ganska många gånger, att det tar ett tag innan tekniken är så billig att folk vill ha det och det är moget". Widgren ger exempel på olika företag som gått i konkurs, trots att de tillverkat produkter med tekniskt avancerade och uppseendeväckande funktioner. Konkursorsaken var att företagen tagit fram nya tekniker som är både tidskrävande och kostsamma, där tekniken kort därefter kopierats av andra företag som åstadkommer samma resultat på kortare tid och till lägre kostnad. Widgren menar att en produktbaserad affärsmodell inte fungerar i samma utsträckning som förr, och att öka konkurrenskraften gäller det snarare att sälja en tjänst eller plattformslösning som snabbt kan anpassas efter intressenternas behov.

5.10 Skalbarhet

Skalbarhetsaspekten handlar om att inledningsvis skapa ett fungerande värdeerbjudande, och därefter kunna skala upp sin verksamhet för att nå fler kunder. Sosna, Treviño-Rodríguez och Velamuri (2010) beskriver detta genom diskussion om affärsmodellutveckling i faserna 'exploration' och 'exploitation'. Under 'exploration' skapas den initiala affärsmodellen som testas och utvecklas, för att sedan i fasen 'exploitation' kunna skala upp den förfinade affärsmodellen (ibid). Några av de intervjuade företagen beskriver att de är i fasen att upptäcka fungerande värdeerbjudanden, vilket de beskriver genom begreppet 'market fit'. Det innebär ett stadie där företagen, likt under 'exploitation' ovan, genomför korta iterationer av affärsmodellen för att hitta ett passande värdeerbjudande.

För företag som har hittat ett fungerande värdeerbjudande beskrivs flera möjligheter att skala upp verksamheten, där ett sätt är att styra affärsmodellen mot en plattformstrategi. Plattformar syftar till en teknologi som tillåter andra aktörer att koppla upp sig och bygga på värdeerbjudandet. Plattformar gör det möjligt för mindre företag att bygga, innovera och växa snabbare (Hsieh & Wu, 2018). A. Bloth Karling (personlig kommunikation, 27 mars 2018) berättar att Hubster har utvecklat flera olika versioner av sin tjänst för att kunna hitta en plattform som klarar av att skalas upp utan att problem uppstår. C. Svantesson (personlig kommunikation, 21 mars 2018) beskriver att Detectify förändrade sina resurser genom att introducera 'Detectify Crowd', en plattform som knyter an 'hackers' till företag som söker proaktiv säkerhet. Svantesson förklarar att "Det är så Detectify kommer kunna skala sin R&D, så Detectify inte bara blir beroende av sitt core team i Stockholm som är bäst i världen, utan det behövs en mycket bredare bas". Detta bekräftar Hsieh och Wu (2018) genom att beskriva att ett plattformsföretag fungerar som ett medium som tillåter andra att ansluta sig till det. Hsieh och Wu (2018) belyser vidare att en

plattformstrategi skiljer sig från en traditionell produktstrategi på så sätt att den kräver ett externt ekosystem för att generera kompletterande produkt- eller tjänsteinnovationer.

Flera av respondenterna berättar att företagen de representerar tagit hänsyn till mängden administration som krävs för varje ny kund de genererar. V. Stensson (personlig kommunikation, 27 februari 2018) berättar om ett ökat fokus hos Bokio på att minimera kontakten med användaren för att möjliggöra uppskalning på kort tid. Bonsais förändring från mindre punktinsatser till hel- och deltidstjänster resulterade i en mindre andel administration per kund. Detta går i linje med hur Koren, Wang och Gu (2017) definierar skalbarhet, vilka beskriver att en skalbar verksamhet gör det möjligt för företaget att möta nuvarande och framtida högre efterfrågan på ett kostnadseffektivt sätt. Krävs en stor mängd administration för varje ny kund är verksamheten således inte skalbar, eftersom en ökad efterfrågan inte kan hanteras kostnadseffektivt.

Vissa respondenter beskriver att hitta en affärsmodell som möjliggör skalbarhet är en av de största utmaningarna företaget står inför. J. Windzer (personlig kommunikation, 13 mars 2018) beskriver att Event Logics största utmaning är att "hitta den där riktiga tillväxten". J. Höglund (personlig kommunikation, 15 februari 2018) beskriver skalning av Automated Puzzles verksamhet som en stor utmaning, och att deras statistiska affärsmodell har hindrat dem från att växa ännu mer.

5.11 Etik och hållbarhet

En diskussion om företagets etik och hållbarhet behandlas i kommande avsnitt, där bland annat könsfördelning, social och ekonomisk hållbarhet samt dataintegritet uppmärksammas.

5.11.1 Hållbarhet

Samtliga företag förutom ett anser att hållbarhet är ett aktuellt tema för dem, där social och ekonomisk hållbarhet är vad de huvudsakligen fokuserar på. Hubbster skapade tidigt en 'code of conduct' som innebär en strävan efter ekonomisk, social och ekologisk balans i företaget. A. Bloth Karling (personlig kommunikation, 27 mars 2018) berättar om "Att åka kollektivt, ha sunda värderingar och behandla varandra med respekt" som några exempel av detta. J. Höglund (personlig kommunikation, 15 mars 2018) nämner som enda respondent att hållbarhetsaspekterna inte är något som prioriterats, eftersom det huvudsakliga syftet för Automated Puzzles är att göra vinst. Höglund berättar att målsättningen är att göra en exit och nå ekonomisk vinst genom att sälja ett uppskalat bolag. Höglund berättar vidare att "Försvinner den ekonomiska vinsten, så lägger vi ner", vilket tyder på att ingen långsiktig ekonomisk strategi finns uttalad inom företaget.

Flera respondenter nämner social hållbarhet på arbetsplatsen som något viktigt, där bland annat könsfördelningen är en omtalad faktor. Respondenterna berättar att könskvotering inte är aktuellt, eftersom alla medarbetare först och främst måste ha den kompetens som krävs. Många respondenter beskriver svårigheten med könsfördelning inom teknikbranschen i allmänhet och IT-branschen i synnerhet, då det är en svårighet att hitta kvinnliga ingenjörer i en mansdominerad bransch. Både respondenterna och Menzies, Diochon och Gasse (2004) pekar ut orsaken till varför kvinnor är underrepresenterade i branscherna som en naturlig följd av att kvinno är underrepresenterande på utbildningar inom data, ingenjörsyrket och i kurser för att starta eget företag.

I samband med de intervjuade företagets snabba tillväxt har deras fokus inte kunnat ligga på könsfördelning, utan snarare på en snabb utveckling värdeerbjudandet. Respondenterna menar att när företaget blivit större kan denna fråga bli mer relevant. Minna Technologies arbetar främst med hållbarhet på arbetsplatsen, och i takt med att företaget växer vill de få in fler kvinnor. C. Norman (personlig kommunikation, 20 februari 2018) berättar att "Alla här är överens om att det är mycket roligare att jobba 50/50 [könsfördelning på arbetsplatsen, anm.], sen kan man ju argumentera vidare ifall det ska vara en fråga eller inte. Det finns ju fördelar med en blandad grupp, inte bara med kompetenser och bakgrund utan även mellan kön".

V. Stensson (personlig kommunikation, 9 april 2018) och A. Widgren (personlig kommunikation, 10 april 2018) beskriver Bokio och Aiffoo som mångkulturella, och tar in experter från olika delar av världen för att hålla hög kvalitet på sina team. V. Stensson (personlig kommunikation, 27 februari 2018) berättar att "de flyttar hit, vi fixar visum, jobb till familj, skola till barn, karantän för hundar om det behövs, allt

verkligen”. Av de intervjuade företagen är det endast Hubbster som har en kvinnlig grundare, och det var också hon som var respondent under intervjutillfället. Hubbster är dessutom ett av få intervjuade företag med någorlunda jämn könsfördelning. A. Bloth Karling (personlig kommunikation, 27 mars 2018) nämner hur lite riskkapital som går till kvinnor inom teknikbranschen, vilket styrks av en studie gjord av Becker-Blease och Sohl (2007). Studien dokumenterar att kvinnor får en lägre andel av investeringskapitalen, vilket till viss del beror på att kvinnor söker kapital i mindre utsträckning.

Min Doktor arbetar mycket med etik och hållbarhet, där dataintegritet är en viktig del då de besitter känslig information som patientdata. För att arbeta med dessa frågor har de startat ett hållbarhetsteam inom organisationen Min Doktors tjänst kan även komma att leda till positiva miljömässiga effekter då patienter slipper transportera sig till en vårdcentral eller dylikt för att träffa läkare.

Bonsai har målsättningen att kunna tillhandahålla god kvalitet på arbetskraften som de erbjuder företag, och i gengäld för detta kunna ta lite mer betalt. De är medvetna om att konsultarbeten ofta blir lidande gällande lön och arbetsvillkor, något Bonsai vill försöka förbättra. A. Kurtsson (personlig kommunikation, 1 mars 2018) berättar att “Konsultbranschen kan uppfattas som smutsig, att det är mycket skitjobb och mycket låga löner. Ska vi kunna ha en hög kvalitet så måste vi ha de bästa konsulterna”. Detta går i linje med vad Schaltegger och Wagner (2011) menar är målet av en hållbar affärsmodell; att identifiera lösningar som fångar ekonomiskt, ekologiskt och socialt värde.

M. Furst (personlig kommunikation, 24 april 2018) berättar att Lejonapa arbetar med hållbarhet gällande sociala och kulturella aspekter. Företagets applikation innebär att människor inte ska behöva betala sig före andra i kön, vilket gör kösystemet mer rättvist. Grundidén var att ha en lösning som fungerade både i Sverige och i USA, vilket blivit en stor utmaning eftersom det förekommer en kulturkrock länderna emellan gällande definitionen av ett rättvist system.

A. Widgren (personlig kommunikation, 20 mars 2018) berättar att det är viktigt att framhålla social hållbarhet, men att det samtidigt kan vara svårt att motivera för investerare som vill se ett resultat. M. Furst (personlig kommunikation, 24 april 2018) nämner likartat att det inte alltid är applicerbart med hållbarhetsaspekter som menar att det lätt kan bli ett krystat tema. Detta ställs i kortast med Weber, Scholz och Michalik (2010) som belyser att användandet av hållbarhetskriterium kan ge en tydligare bild av ett företags kreditrisk, och därmed är en intressant del för investerarna att beakta.

5.11.2 Dataintegritet

Samtliga intervjuade företag hanterar privat information till viss del, och kommer därför påverkas av GDPR på det sätt som beskrivs i Tabell 8. Några av företagen, såsom Aifloo, Bokio, Bonsai, Detectify, Minna Technologies och Min Doktor hanterar en större mängd data med mycket känslig information. De påverkas i större utsträckning, vilket kan innebära större framtida utmaningar och förändringar av deras affärsmodeller.

Tabell 8: De intervjuade företagen om hur GDPR påverkar deras verksamhet

| Företag | Syn på GDPR:s påverkan |
|---------|--|
| Aifloo | “GDPR påverkar oss, men initialt hade vi räknat med att vi skulle godkänna våra system enligt medicintekniska [normer], och vi tog därför redan från början höjd för långtgående krav när vi specificerade och utvecklade våra system. Eftersom produkten initialt bara kommer att utnyttjas för observation inom vård så har vi dock beslutat att vänta med medtechcertifiering. I och med detta, samt att vi dessutom än så länge bara säljer systemet B2B, ser vi så här långt ut att ha GDPR-kraven under kontroll.” (A. Widgren, personlig kommunikation, 10 april 2018) |

| | |
|-------------------|--|
| Automated Puzzles | <p>“Lika mycket som PUL har påverkat oss. Hela den här GDPR-cirkusen kommer sig av att konsulter springer runt och skrämmer företag med jätteböter på 4% av omsättningen eller vad det nu är. Kraven är väl i linje med PUL, och det var aldrig någon som begärde de där PUL-utdragen. Jag har själv begärt PUL-utdrag fler gånger, men ingen orkar sätta sig in i det och myndigheterna orkar inte jaga heller.”</p> <p>(J. Höglund, personlig kommunikation, 19 april 2018)</p> |
| Bokio | <p>“GDPR påverkar alla företag och gör att vi måste jobba ännu hårdare med datasäkerhet samt ha processer på plats för att garantera den personliga integriteten.”</p> <p>(V. Stensson, personlig kommunikation, 9 april 2018)</p> |
| Bonsai | <p>“Kommer naturligtvis påverka oss. Främst handlar det om tiden vi får spara data t.ex. CVn och annan persondata. Men i det stora hela är GDPR något bra. Det tvingar oss att få struktur på våra processer vad gäller datahantering vilket kommer gynna oss på lång sikt.”</p> <p>(A. Kurtsson, personlig kommunikation, 17 april 2018)</p> |
| Detectify | <p>“Gällande GDPR så är det ganska intressant och påverkar oss till viss del. Det finns delar i GDPR som pratar om att man bör ha proaktiva best practices”implementerade, vi skulle kunna vara en del av detta och del av dokumentationen av dessa processer. GDPR nämner att man måste vara snabb på att upptäcka och meddela om att man blivit attackerad. Vi kan hjälpa företag att påskynda eftersöket gällande på vilket sätt de är drabbade. Överlag är det mycket med GDPR som är oklart och mycket kommer bli upp till tolkningar som kommer de närmsta åren.”</p> <p>(C. Svantesson, personlig kommunikation, 19 april 2018)</p> |
| Event Logic | <p>“GDPR påverkar oss till viss del. Bland annat den delen av appen som används av våra kunder för att bjuda in deltagare. Vi jobbar just nu med att förbereda för detta. Innebär att en deltagare som anmäler sig till ett event som en av våra användare bjuder in till måste godkänna att användaren hanterar deras data och att vi är ett biträde till att hantera datan.”</p> <p>(J. Windzer, personlig kommunikation, 24 april 2018)</p> |
| Equilab | <p>“Det kommer inte påverka oss så mycket förutom att vi kommer göra vissa förändringar hur användare får godkänna de nya reglerna.”</p> <p>(A. Torkelsson, personlig kommunikation, 9 april 2018)</p> |
| Hubbster | <p>“Ja, absolut. Både ur perspektivet datahantering (där vi är ombud för data) givetvis men även ur ett designperspektiv (design for Privacy) där man på bästa sätt vill ta hänsyn till individens ägandeskap av data när man designar tekniken.”</p> <p>(A. Bloth Karling, personlig kommunikation, 9 april 2018)</p> |
| Lejonapa | <p>“Kortfattat måste Lejonapa se till att göra följande innan 25 maj: Kartlägga vilka processer och system som hanterar personuppgifter och skapa ett register som innehåller ändamål med behandlingen och rättslig grund. Skapa nya processer för loggning, utlämning av registerutdrag, korrigering, radering, incidentshantering. Utse roll för personuppgiftsansvarig Inga specifika riskanalyser är dock nödvändiga då de inte hanterar känsliga personuppgifter. De kan behöva samla in samtycke för att få laglig grund till olika personuppgifter men generellt sett är det ingen stor sak för dem.”</p> <p>(M. Fürst, personlig kommunikation, 24 april 2018)</p> |

| | |
|--------------------|---|
| Minna Technologies | <p>“Det kommer i allra högsta grad att påverka oss med tanke på vad vår business bygger på – information. Vi arbetar just nu med att gå igenom allting i företaget för att vi den 25 maj ska rätta oss efter den nya förordningen. Vi har ju i jämförelse till stora företag (tänk Volvo, ABB osv.) lättare att anpassa oss i och med att vi är en mindre organisation. Därtill så är vi positiva till att förordningen träder i kraft i och med att det rättar alla inom EU att arbeta efter samma förutsättningar. Vilket är positivt, för helt plötsligt så pratar vi alla samma språk när det kommer till utväxling av personinformation mellan företag →lättare att samarbeta. Med att genomföra denna typ av arbete som vid en första anblick ses som något tråkigt och mindre värdeskapande så ser jag hur det skapar en bättre förståelse för oss internt om hur vi kan vidareutveckla vårt arbete med att värna om våra användare och deras information.”</p> <p>(C. Norman, personlig kommunikation, 11 april 2018)</p> |
| Min Doktor | <p>“GDPR påverkar självklart oss på olika sätt då vi dels hanterar persondata men också patientuppgifter/journaldata som klassas som känsliga personuppgifter. Vi har de senaste månaderna jobbat med att både uppdatera och ta fram olika typer av tekniska lösningar men även interna processer och rutiner för att kunna möta de krav GDPR innebär.”</p> <p>(D. Persson, personlig kommunikation, 18 april 2018)</p> |

Trots förändringarna de intervjuade företagen behövt göra på grund av GDPR är många positiva till lagstiftningen. Positiva konsekvenser av GDPR beskrivs vara bättre struktur och lättare arbetsförhållande, eftersom alla inom EU får samma förutsättningar. För vissa av de intervjuade företagen har GDPR endast inneburit mindre förändringar, exempelvis att användaren ska godkänna de nya reglerna. För Min Doktor har det inneburit större förändringar såsom att ta fram olika tekniska lösningar och rutiner. Företaget behandlar patientuppgifter och journaldata vilket klassas som känsliga personuppgifter, och detta ställer höga krav på deras säkerhetsnivå. Min Doktors säkerhetschef har kopplat in tjänsten på Hackerone, som är en plattform där 'hackers' försöker hitta säkerhetsbrister. Detta ökar trovärdigheten i att säkerhet är en viktig del av verksamheten

A. Widgren (personlig kommunikation, 20 mars 2018) beskriver att Aifloo i tidigt skede förberett sig för eventuella förändringar inom detta område, och behöver på så sätt inte genomgå några större förändringar när GDPR träder i kraft. C. Norman (personlig kommunikation, 20 februari 2018) beskriver GDPR som en stor påverkan på Minna Technologies verksamhet, eftersom verksamheten går ut på att samla information. Norman förklarar vidare att det är lättare för dem som liten organisation att anpassa sig efter nya lagstiftningar. För Bonsai kan GDPR innebära ändrade förutsättningar i form av begränsningar över hur länge de får spara data såsom CV-dokument.

Flera av de intervjuade företagen hanterar känslig information och är beroende av datasäkerhet. V. Stensson (personlig kommunikation, 9 april 2018) berättar att endast två personer från Bokio har tillgång till deras databas för att få förtroende från kunderna. C. Svantesson (personlig kommunikation, 21 mars 2018) berättar på liknande sätt att förtroende hos kunderna är extremt viktigt för Detectify, där etik ses som en självklarhet snarare än ett plus i kanten. Svantesson uppger framförallt etik med avseende på säkerhet vara en självklarhet för, eftersom datainträng per definition är olagligt. Svantesson berättar vidare att Detectify har tydliga protokoll för tillvägagångssätt om en sårbarhet upptäcks, men att lagar och regleringar inom detta område emellertid är mycket otydliga. Svantesson diskuterar att “Det ännu mer intressanta är att det här är en helt självreglerande bransch, detta är inget som är lagstadgat. Dessutom, vilken lagstiftning är det som gäller? Är det där hackern sitter? Är det där hemsidan är? Är det där våra servrar är? Är det där vårt huvudkontor är? Detta är det ingen som riktigt vet och det är en otrolig gråzon när det kommer till det legala med detta”.

5.12 Bakomliggande interna vs. externa drivkrafter av förändringarna i affärsmodeller

Observationer i fallstudierna visade att förändringarna som sker i affärsmodellerna kan delas in i externa och interna incitament, vilka kan liknas till den konceptuella uppdelningen mellan perspektiven 'push' och 'pull'. En liknande diskussion förs av Lee (2003), där betydelsen av samverkan mellan interna och externa drivkrafter i form av 'technology push' och 'market pull' behandlas. Enligt Lee (2013) är det faktorer på både efterfrågesidan och teknologisidan som styr över ett företag. Detta analysperspektiv kan appliceras på samtliga intervjuade företags affärsmodellförändringar, och perspektivet är på ett eller annat sätt drivande för de förändringar som skett.

Externa drivkrafter är bland annat att kunderna efterfrågar något nytt, att en ny lagstiftning träder i kraft, eller att teknisk utveckling gör att nya processer och arbetssätt i blir nödvändiga. Interna bakomliggande drivkrafter kan vara att företaget ha en affärsidé om en tjänst de vill skapa behov för, utveckla sin R&D, eller förändras på något sätt de tror kommer att göra dem mer konkurrenskraftiga. Sosna, Trevinyo-Rodríguez och Velamuri (2010) argumenterar för att företag typiskt utgår från en affärsmodell och därefter, som respons på vissa drivkrafter som typiskt är av extern karaktär, testar och omprövar alternativa affärsmodeller tills de hittar en som bäst passar företagets mål.

En tydlig extern drivkraft som påträffades under fallstudien är lagstiftningen GDPR från den externa aktören EU. De intervjuade företagen har inte självmant valt att förändra sin hantering av datauppgifter, men tvingats anpassa sig efter den nya lagstiftningen. Event Logic arbetar med utgångspunkt från externa drivkrafter, eftersom deras affärsidé uppkom efter att observationen gjorts att behov fanns för en plattform inom evenemangsindustrin. Detectifys affärsmodell förändrades på grund av externa drivkrafter när marknaden för proaktiv säkerhet mognade och stora företag ville använda deras tjänst. Denna marknadskraft innebar att Detectify utökade sin affärsmodell till att passa kundsegmentet större företag.

Min Doktor är skapat och utvecklats genom interna drivkrafter, då de har utvecklat teknologin och tjänsten och skapat behovet själva, liknande 'push'-strategin. På liknande vis arbetar Automated Puzzles med att försöka sälja in sin automatiserade lösning på marknaden för Escape Games, utan att marknaden själv har efterfrågat denna typ av lösning. Lejonapa är också ett tydligt exempel på företag som förändrats på grund av interna drivkrafter. Företaget har länge försökt få till ett bra kösystem för Liseberg, och det var grundarna själva som tog kontakt med Liseberg för att höra om intresse fanns. C. Norman (personlig kommunikation, 20 februari 2018) förklarar att Minna Technologies grundarna och vissa anställda har en vilja att prova nya metoder att utföra saker på, samt en ambition att lära sig nya sätt att arbeta. Genom detta har Minna Technologies organisation förändrats som konsekvens av interna incitament.

5.13 Sammanfattande diskussion

Ett genomgående tema i analysen är att utvecklingen av affärsmodeller är en kontinuerlig process som är nästintill omöjlig att förutsäga. Affärsmodellen byggs ofta runt en initial idé, och den färdiga affärsmodellen uppkommer inte förrän företagen varit etablerade under några år på marknaden. Detta beskrivs i fallstudien gjord av Sosna, Trevinyo-Rodríguez och Velamuri (2010), där det framgår hur de första fem åren består av en fas av experimenterande av affärsmodellen följt av en fas av snabbt växande.

Analysen visade att flera BMC-komponenter är ömsesidigt beroende av varandra, där förändring av en komponent påverkade en annan. Förändring eller utökning av kundsegment resulterar i många fall att en förändring eller utökning av värdeerbjudandet sker, och vice versa. Detta samband betonas av Osterwalder och Pigneur (2012), som beskriver att varje värdeerbjudande tillgodoser kraven hos ett visst kundsegment. På liknande vis samverkar intäktsströmmar med både värdeerbjudande och kundsegment. Ett tydligt exempel är Bokio som utökade sitt värdeerbjudande från ett automatiserat bokföringsprogram till att också erbjuda förenklade riskanalyser inför lån. På så vis har kundsegmentet utökats från företag som använder bokföringstjänsten till att också innefatta banker. Intäktsflödet har följaktligen utökats från tilläggstjänster för användande företag till att dessutom inkludera banklånekommision. Ytterligare komponenter med tydligt samband är nyckelpartners och kanaler, där en partner gör det möjligt att nå fler kunder. Ett tydligt exempel är Minna Technologies partnerskap med Swedbank, vilket gav en kanal till Swedbanks kunder via integrationen i Swedbanks mobilbanktjänst.

Studiens första frågeställning berörde vilka förändringar som sker i affärsmodeller i NTBF. Resultatet visar att sex stycken komponenter förändrats hos flest studerade företag: resurser, intäkter, kundrelationer, partners, aktiviteter och kundsegment. Detta resultatet stämmer nära överens med en tidigare studie genomförd av Morris, Schindehutte och Allen (2005) som listat värdeerbjudande, intäkter, kundrelationer, partners, aktiviteter och kundsegment som de i vanligast förekommande komponenterna i olika affärsmodellsramverk. Fem av de sex vanligast förekommande komponenterna upptäcktes således ha förändrats mest.

Studiens andra frågeställning syftade till vilka orsaker och samband som fanns bakom förändringarna. Eftersom NTBF är unga på marknaden, befinner de sig ofta i en period där de har möjligheten att enkelt anpassa affärsmodellen efter vad kunderna efterfrågar. Respondenterna beskrev att företagens de representerade har en liten och platt organisation, vilket underlättar genomförandet av förändringar. Förändringsförmågan i kombination med svårigheten att finna en tjänst som tillfredsställer marknaden leder till en hög förändringstakt i affärsmodellen.

6 Slutsatser

Studiens syfte var att kartlägga och undersöka förändringar i affärsmodeller hos nya teknikbaserade företag, och orsaker till dessa. Efter fallstudier hos företag och analys av kopplingar och interaktioner i förändringarna har följande slutsatser dragits.

Studien har undersökt frågeställningen om vilka förändringar i affärsmodeller som sker i NTBF. Slutsatsen av studien visar att ständig utveckling och anpassning sker av affärsmodeller inom NTBF. Samtliga av de intervjuade företagen hade genomgått förändringar i sin affärsmodell under verksamhetens livstid. De komponenter i BMC som förändrats hos flest av de studerade företagen är intäktsflöden, kundrelationer, nyckelpartners, nyckelaktiviteter, nyckelresurser och kundsegment.

Andra frågeställningen om vilka orsaker och samband till förändringarna som kan urskiljas resulterade i fyra olika teman. Det första temat var insikten om att samtliga förändringar som sker i affärsmodeller härstammar från en av två olika kategorier av orsaker; interna eller externa drivkrafter.

Det andra temat som urskilts är timingen, då timingens betydelse för företagen lyfts fram under flera intervjuer. Timingen är centralt för om värdeerbjudandet ska slå igenom och företagets möjlighet att växa och bli framgångsrikt. För tidigt inträde på marknaden kan innebära att företaget får svårt att kommersialisera sitt värdeerbjudande, eftersom marknaden inte är mogen och kunderna har svårt att se värdet. Å andra sidan kan ett alltför sent inträde innebära att konkurrenter hunnit före, eller att behovet täckts av en annan produkt eller tjänst.

Det tredje temat är företagets utmaning att uppnå en affärsmodell som möjliggör skalbarhet av verksamheten. Detta ställer krav på att verksamheten använder en affärsmodell som klarar av att hantera en växande kundbas utan att behöva investera mer resurser i administration. Vidare erhöles en tydlig koppling mellan att anpassa sin affärsmodell mot en plattformorientering med en ambition om ökad skalbarhet. Många förändringar i affärsmodellerna är kopplade till skalbarheten i företagen, och de intervjuade företagen vittnar om utmaningarna som skalbarheten omfattar. Timing och skalbarhet har tydliga samband till varandra, där det gäller att testa sig fram och förändras för att hitta ett fungerande värdeerbjudande. När detta uppnåtts finns det flera möjligheter att skala upp verksamheten.

Ett fjärde tema berör sambanden mellan affärsmodellskomponenterna i BMC. Studien beskriver att det blir svårare för företagen att förändra sina affärsmodeller desto större företaget är. Detta beror på komplicerade interaktioner mellan de olika komponenterna som påverkar varandra ömsesidigt. En förändring av kundsegmentet innebär oftast att värdeerbjudandet behöver förändras, för att anpassa sig efter marknaden och de nya kunderna. På liknande sätt påverkar ett nytt partnerskap både kundsegmentet och kanalerna. Genom partnerskap kopplas nya kundkontakter till företaget, och möjligheter skapas för att nå ut till kunderna genom nya kanaler. En mängd andra kopplingar existerar, till exempel påverkas intäktsflödena vid förändring av flera av komponenterna. Slutsatsen är att en förståelse av hur komponenterna interagerar är av stor betydelse för resultatet vid affärsmodellförändringar.

7 Fortsatta studier

Studiens slutsats är baserat på information från de intervjuade företagen där samtliga tillhandahåller en mjukvarulösning. En intressant aspekt är att undersöka ifall det finns skillnader mellan mjukvarulösningar och fysiska produkter. Vidare studier kan därför genomföras med andra typer av NTBF som har en större inriktning mot fysiska produkter. Detta skulle kunna gynna NTBF, om insikten gällande vilken påverkan produktens medium har på affärsmodellen.

Studien har identifierat interna och externa drivkrafter som bakomliggande orsaker för affärsmodellförändringar. Däremot har studien inte kunnat identifiera om internt eller externt drivna affärsmodellförändringar är mest gynnsamma för företagen. Framtida studier skulle kunna utföra en undersökning genom longitudinella studier där utfallet hos företag med interna respektive externa drivkrafter studeras på ett systematiskt sätt. Resultatet från studierna skulle kunna vara värdefullt för NTBF som styr de interna drivkrafterna, och påverka externa drivkrafter som exempelvis lagstiftare.

En aspekt som lyftes fram av många intervjuade företag var utmaningarna med att hitta skalbara affärsmodeller. Ett potentiellt ämne att undersöka är en mer systematisk identifiering av vilka faktorer som ligger bakom dessa svårigheter för att uppnå skalbarhet. Identifiering av dessa faktorer skulle vara användbart för inkubatorer och investerare som stöd i rådgivningen för NTBF eller direkt för dem, genom en ökad förståelse för uppskalning av verksamheten.

8 Referenser

Litteraturförteckning

- Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427- 442.
- Amit, R. & Zott, C. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.
- Amit, R. & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. IESE Business School Working Paper No.-870.
- Amit, R., Zott, C. & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Andries, P., Debackere, K. & van Looy, B. (2013) Simultaneous experimentation as a learning strategy: business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 288.
- Arnold, C., Kiel, D., & Voigt, K. I. (2016). How the industrial internet of things changes business models in different manufacturing industries. *International Journal of Innovation Management*, 20(08), 1640015.
- Autio, E. & Yli-Renko, H. (1998). New, technology-based firms in small open economies - an analysis based in the Finnish experience. *Research Policy*, 26(9), 973-987.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Becker-Blease, J. R., & Sohl, J. E. (2007). Do women-owned businesses have equal access to angel capital?. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 503-521.
- Bharadwaj, A. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.
- Bohlin, E. (2001). Introduction: a new age of enlightenment? *Foresight* 3(2), 88-93.
- Brem, A. & Voigt, K. I. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry. *Technovation*, 29(5), 351-367.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, RS. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies 11(3), 529-555.
- Christensen, C. (2013). *The innovator’s dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard business review*, 91(10), 106-114.
- Coos, D. H. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas* (Master’s thesis, University of Twente).

- Coleman, S., & Robb, A. (2009). A comparison of new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, 33(4), 397.
- Colombo M, G. & Delmastro M. (2002), How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research Policy*, 31(7), 1103-1122.
- DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340006.
- Doane, D., & MacGillivray, A. (2001). *Economic Sustainability The business of staying in business*. New Economics Foundation, 1-52.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Eriksson, K. & Vaghult, A. L. (2000). Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services. *Industrial marketing management*, 29(4), 363-372.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Rapportboken – hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbete*. Stockholm: Liber.
- Fernie, J., & Sparks, L. (2014). *Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. Kogan page publishers.
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, V. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- García, J. A. T., Skotnicka, A. G., & Zamora, D. T. (2015). The new technology-based firm profile required for a delimitation of its definition in empirical studies. *International Journal of Engineering Management and Economics*, 5(1-2), 114-128.
- Gifford, S. (1997). Limited attention and the role of the venture capitalist. *Journal of business venturing*, 12(6), 459-482.
- Günzel, F. & Holm, A.B. (2013). One size does not fit all - understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-30.
- Habtay, S. R. (2012). A firm-level analysis on the relative difference between technology-driven and market-driven disruptive business model innovations. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 290-303.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough?. *Qualitative health research*, 27(4), 591-608.
- Hsieh, Y. J., & Wu, Y. J. (2018). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*.
- Kapur, P. K., Singh, O., Chanda, U. & Basirzadeh, M. (2010). Determining adoption pattern with pricing using two-dimensional innovation diffusion model. *The Journal of High Technology Management Research*, 21(2), 136-146.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). *Value innovation: The strategic logic of high growth*. Harvard Business School Pub.
- Koren, Y., Wang, W. & Gu, X. (2017). Value creation through design for scalability of reconfigurable manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 55(5), 1227-1242
- Lee, C. S. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategy. *Internet Research*, 11(4), 349-359.
- Lee, C. Y. (2003). A simple theory and evidence on the determinants of firm RD. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(5), 385-395.

- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Murthy, D. N. P., Solem, O. & Roren, T. (2004). Product warranty logistics: Issues and challenges. *European Journal of Operational Research*, 156(1), 110-126.
- Nemet, G. F. (2009). Demand-pull, technology-push, and government-led incentives for non-incremental technical change. *Research Policy*, 38(5), 700-709.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V. & McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *Bled 2002 Proceedings*, 2.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Business model generation: A handbook for Visionaries. 2:1*. Lund: Studentlitteratur AB
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future och the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems* 15(2), 120–131.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of service research*, 2(4), 307-320.
- Sallnäs, E. L. (2007). *Beteendevetenskaplig metod, Intervjuteknik och analys av intervjudata*. Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Smallbone, D., Baldock, R. & Burgess, S. (2002). Targeted support for high-growth start-ups: some policy issues. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20(2), 195-209.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R.N. & Velamuri, S.R., 2010. Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2), 383–407.
- Stewart, D.W. & Zhao, Q. 2000. "Internet marketing, business models, and public policy", *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287-296.
- Storey, D.J., & Tether, B.S. (1998). New technology-based firms in the European union: an introduction. *Research Policy*, 26(9), 933-946.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Sage Journals*. 21(2), 103-127.
- Tech, R. P. (2018). *Framework: Matching Signals with Complexities of High-Tech Startups*. In *Financing High-Tech Startups* (pp. 135-168). Springer, Cham.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Thurén, T. (2003). *Sant eller falskt? Metoder i källkritik*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten
- Tilson, D., Lyytinen, K. & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.
- Tongur, S., & Engwall, M. (2014). The business model dilemma of technology shifts. *Technovation*, 34(9), 525-535.
- Van den Berg, G. & Pietersma, P. (2015). *Key management models: the 75+ models every manager needs to know*. FT Press.

Wagner, M. (2012). *Entrepreneuership, Innovation and Sustainability*. Julius-Maximilians-university of Wurzburg, Germany.

Wallén, G. (2011), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Weber, O., Scholz, R. W. & Michalik, G. (2010). Incorporating sustainability criteria into credit risk management. *Business strategy and the environment*, 19(1), 39-50.

Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.

Elektroniska källor

Academicwork.se. (2018). 3 intervjutekniker – vilken väljer du? — Academic Work. Tillgänglig på: <https://www.academicwork.se/insights/3-intervjutekniker-vilken-valjer-du> [Hämtad 5 Feb. 2018].

Artificiell intelligens. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/artificiell-intelligens> [Hämtad 24 Apr. 2018].

Dataskyddsförordningen. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/dataskyddsförordningen> [Hämtad 24 Apr. 2018].

Innovativ [u.å.]. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se> [Hämtad 2 Feb. 2018].

Modell [u.å.]. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/modell> [Hämtad 2 Feb. 2018].

Palier, B. (2006). *Hälsa-och sjukvårdens reformer. En internationell jämförelse*. <https://webbutik.skil.se/bilder/artiklar/pdf/7164-129-8.pdf> [Hämtad 27 Apr. 2018]

Strategi [u.å.]. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/strategi> [Hämtad 2 Feb. 2018]

Veckans Affärer. (2015, 29 Maj). 71 svenska heta startups som kan bli nästa stora succé. Hämtad från <https://www.va.se/nyheter/2015/05/29/71-heta-svenska-startups/>

Veckans Affärer. (2016, 15 Feb.). Jätteinvestering i startupen som ska förändra svensk sjukvård. Hämtad från <https://www.va.se/nyheter/2016/02/15/startupen-som-ska-forandra-svensk-sjukvard/>

Veckans Affärer. (2017, 5 Apr.). Här är Sveriges hetaste tech-startups just nu. Hämtad från <https://www.va.se/nyheter/2017/04/05/har-ar-sveriges-33-hetaste-tech-startups-just-nu/>

Figurer

DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Business model generation: A handbook for Visionaries*. 2:1. Lund: Studentlitteratur AB

A Appendix

A.1 Appendix 1 - Intervjumall

Frågor innan möte (skickas innan intervjun):

- Kan du tänka igenom olika viktiga händelser för företaget sen företagets start? Detta på grund av att vi under intervjun gärna hade sett att ni har möjlighet att rita upp dessa på en tidslinje.
- Vad är det som särskiljer er från konkurrenterna? Vad är det som ni gör så bra?
- Vilka modeller/metoder använder ni er av för att strukturera upp ert arbete?

Intervjumall för företag

1. Inledande frågor:

- När grundades företaget?
- Hur många anställda samt hur stor omsättning har ni i företaget?
- Vad gör ni? Hur skulle du beskriva er verksamhet?

2. Visualisering:

Framför dig har du ett papper, kan du rita upp en tidslinje på den? På tidslinjen, kan du rita upp/märka ut viktiga händelser för företagets utveckling?

3. Frågor kopplat till affärsmodeller:

- Vilken nytta fyller eran produkt eller tjänst/vilket behov på marknaden svarar den på?
- Har ni ändrat er produkt/tjänst någon gång? Vilken produkt/tjänst har ni nu? Vilken produkt/tjänst tänkte ni lansera när aktiebolaget först registrerades?
- Har ert företag någon gång gjort en omstrukturering av organisationen, sättet ni arbetar på? Isåfall hur? När?

4. Ändringar av affärsmodell:

- Har ni ändrat er prissättningsstrategi av era tjänster/produkter? I så fall, varför ändrade ni er prissättningsstrategi?
- Har ni ändrat ert kundsegment någon gång? Vilket kundsegment har ni nu? Vilket kundsegment tänkte ni rikta in er på när aktiebolaget först registrerades?
- Vilka samarbeten/relationer har ni med andra företag? Hur distribuerar ni era produkter till kunderna? Har ni ändrat er relationer med era samarbetspartners?
- Vad skulle du säga är det som positionerar / differentierar / särskiljer ert företag på marknaden? Hur arbetar ni med att behålla er positionering/differentiering? (“nyckel-aktiviteter/produkter”)
- Hur arbetar ni med era kundrelationer? Vad är det som gör er bättre än era konkurrenter? Hur ser er kontakt med kunderna ut? Har ni ändrat på ert sätt att hantera kunderna någonting? Har ni ändrat på ert synsätt på era kunder sedan företaget startades?
- Har ni några kärnvärden inom företaget? Om ja, hur försöker ni arbeta/vad försöker ni göra för att leva upp till dessa?
- Har ni ändrat på ert synsätt på er själva som företag någon gång?

5. Framtiden:

- Vilka utmaningar står ert företag inför just nu? Vilka är det största hinder för att kunna lösa dessa utmaningar?
- Tror ni att ni kommer att behöva ändra er verksamhet inom den närmaste framtiden för att överleva? Om ja, varför?

6. Hållbarhet:

- Hur har erät sätt att arbeta påverkats av utvecklingen av hållbarhet i samhället, socialt ansvarstagande, ekologiskt synsätt?
- Hur kombinerar ni företagets ekonomiska intressen med hållbar utveckling?
- Hur ser ni att er företagsidé och sätt att hantera marknaden skulle kunna vara hållbar i framtiden?

7. Externa intressenter:

- Vilka externa intressenter, som exempelvis inkubatorer och rådgivarorganisationer, har ni haft som influerat ert sätt att bedriva er verksamhet?
- På vilket sätt har dessa påverkat er?
- Har ni några investerare? Vad kräver de av er? Hur mötte ni deras krav?

8. "Kontroll":

Hur skulle du beskriva vad en affärsmodell är?

A.2 Appendix 2 - Överblick av förändringarna i företagen

| Företag Perspektiv | Aiflo | Automated Puzzles | Bokio | Bonsai | Detectify | Event Logic | Equilab | Hubbster | Lejonapa | Minna Techno- logies | Min Doktor |
|-----------------------|-------|----------------------|-------|--------|-----------|----------------|---------|----------|----------|----------------------------|---------------|
| Värdeerbjudande | | | | | | | | | | | |
| Kundsegment | | | | | | | | | | | |
| Kanaler | | | | | | | | | | | |
| Kundrelationer | | | | | | | | | | | |
| Intäktsföden | | | | | | | | | | | |
| Nyckelresurser | | | | | | | | | | | |
| Nyckelaktiviteter | | | | | | | | | | | |
| Nyckelpartners | | | | | | | | | | | |