CHALMERS

Affärsmodeller i nystartade IT-företag

Business models in newly established IT companies

Kandidatarbete i Industriell Ekonomi
Carl Johan Ekströmer
Malin Haglund
Hannes Karlström
Johan Larsson
Jonathan Stenson
Viktor Wåhlberg

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Operations Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2015
Kandidatarbete TEKX04-15-22

Förord

Föreliggande rapport är ett resultat av ett kandidatarbete som genomförts på avdelningen Operations Management under institutionen Teknikens ekonomi och organisation vid Chalmers tekniska högskola. Följande kandidatarbete genomfördes under vårterminen 2015.

Rapportförfattarna skulle vilja ägna ett stort tack till kandidatarbetets handledare Anders Isaksson, Hans Löfsten och Hanna Rydehell, vars kompetens och stöttning har varit till stor hjälp under arbetets gång. Författarna vill även rikta ett tack till de entreprenörer och företagsledare som tagit sig tid till att ställa upp på intervju, vars svar ligger till grund för rapporten.

Carl Johan Ekströmer Malin Haglund Hannes Karlström

Johan Larsson Jonathan Stenson Viktor Wåhlberg

Chalmers tekniska högskola
Göteborg, Sverige
2015-05-19

Sammanfattning

Intresset för nyföretagande och entreprenörskap har ökat de senaste åren och aldrig tidigare har området diskuterats i samma omfattning inom politik och media. Det finns en mängd olika politiska insatser och reformer för att främja entreprenörskap och innovation. En utmaning som många entreprenörer möter är dock svårigheten att få igång verksamheten initialt. Av den anledningen blir kunskap om ett företags initiala skede viktig för både samhället och entreprenörer. Affärsmodell är dock ett tvärvetenskapligt och nyanserat begrepp vilket har resulterat i en begreppsförvirring och tvetydighet kring dess innebörd. Studiens syfte har därav preciserats till att undersöka och analysera affärsmodeller i nystartade IT-företag.

Det finns en rad olika definitioner vad en affärsmodell är och vad den bör innehålla. Studien har utgått från Alexander Osterwalders definition och analysverktyg *Business Model Canvas*. Denna har valts då den på ett övergripande, lättförståerligt och strukturerat sätt beskriver ett företags affärsmodell. Rapportförfattarna anser att Osterwalders definition av begreppet affärsmodell är den mest heltäckande då tolkningen inbegriper majoriteten av andra framträdande forskares begreppsbeskrivningar.

Studien har tillämpat en kvalitativ flerfallsstudie som grundats på tolv intervjuer med nystartade IT-företag. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, vilket möjliggjorde en djupare förståelse av entreprenörernas tolkningar och resonemang. Då studien grundar sig i en kvalitativ forskningsstrategi har ett induktivt synsätt med deduktiva inslag tillämpats, vilket innebär att teori och empiri har växelverkat löpande i arbetsprocessen för att därigenom uppfylla studiens syfte.

Det har påvisats att IT-entreprenörernas syn på begreppet affärsmodell varierar, men att deras definitioner till stor del berör hur ett företag genererar intäkter. Rapportförfattarna kan vidare fastslå att nystartade IT-företags affärsmodeller inte är kompletta vid uppstart och att byggstenarna växer fram successivt över tre olika faser i ett företags initiala skede. Studien har även konstaterat att hållbar utveckling spelar, ur en entreprenörs synpunkt, en mindre roll i ett nystartat IT-företag.

Abstract

One issue that many entreprenuers struggle with at an early stage of the company's developement is the difficulty of getting the business started, thus the risk of bankruptcy is apparent. Moreover researchers demonstrate the importance of a company's business model for its future value creation. Business model in itself is an interdisciplinary and nuanced concept whose content is hard to define. Therefore the study's main objective has been to examine and analyze the business models in newly established IT companies' business models.

Osterwalder definition of a business model, *The Business Model Canvas,* has been chosen as the study's overall tool for analysis. It is also Osterwalders definition of a business model that the study is based on. The reason for choosing *Business Model Canvas* is to describe a company's existing business situation in a structured way.

The study is a qualitative multiple case study based on twelve interviews conducted with newly established IT companies. The interviews were semi-structured to obtain the respondent's reasoning and interpretation of the term business model. Since the study is based on a qualitative research strategy an inductive approach with deductive elements have been applied, which means that theory and empiricism have interacted to achieve the purpose of the study.

This study has shown that IT entrepreneur's view of a business model varies, but their definitions are mainly about how a company generates revenue. Furthermore, the authors of this report can establish that newly established IT companies' business models are incomplete at the start and that the building blocks emerge gradually over three different phases of a company's start-up stage. The study may also demonstrate that sustainable development is of minor importance in newly established IT companies.

Nomenklatur

Affärsidé	Beskriver vilket värde en idé tillför marknaden, vem som är kunden och vilket område som företaget ska verka inom.
Affärscoach	Individ som vägleder företag och företagsledare.
Affärsuppgörelse	En transaktion mellan två parter där värde utbyts.
Att göra en ”exit”	Synonymt med att avyttra ett bolag.
Beta-test	Innebär att företag i initialt skede testar en funktionell, men ej komplett, produkt mot en förutbestämd målgrupp.
Business Model Canvas	En beskrivning i form av en konceptuell modell som förklarar logiken bakom hur ett företag gör affärer och tjänar pengar. Modellen är uppdelad i nio byggstenar.
Entreprenör	En individ som startar nya bolag.
Evangelister	Begreppet åsyftar kunder som sprider ett företags värdeerbjudande utan företags inverkan.
Företagspositionering	Hur ett varumärke eller produkt önskas bli uppfattad och associerad av marknaden.
Inkubator	En organisation som hjälper nystartade företag i deras initiala skede.
Intäktsmodell	Ett ramverk som beskriver hur intäkter genereras i ett företag.
Lock-in	Att vara låst till en leverantör på grund av för stora byteskostnader eller brist på andra leverantörer.
Minimum viable product	En prototyp som visualiserar en funktionell men ej komplett produkt.
Ontologi	Läran om hur ting är beskaffade.
Plattform	En uppsättning av gemensamma komponenter och moduler från vilka en ström av derivat effektivt kan adderas med indirekta och direkta nätverkseffekter som följd. Vidare innebär en plattform en dubbelsidig marknadsplats för innovatörer och användare med intäktsströmar från båda sidor för plattformsägaren.

The resource-based view	Ett synsätt som förklara varför vissa företag är överlägsna andra med avseende på resurser.
Value-chain-framework	Porters ramverk som beskriver hur och var värde skapas i ett företag.
Trade-off	En situation som innebär att aktiviteter måste uppoffras till förmån för andra.
Value network	Ett företagsanalytiskt perspektiv som beskriver sociala och tekniska resurser inom och mellan företag.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 1

1.1 BAKGRUND 1
1.2 PROBLEMFORMULERING 3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR 3
1.4 AVGRÄNSNINGAR 4
1.5 DISPOSITION 4

2 TEORETISKT RAMVERK 6

2.1 AFFÄRSMODELLENS DEFINITION 6
2.2 AFFÄRSMODELLENS INGÅENDE BYGGSTENAR 8
2.2.1 ERBJUDANDE 9
2.2.2 KUNDSAMVERKAN 11
2.2.4 INTERN INFRASTRUKTUR 14
2.2.5 EKONOMISK BÄRKRAFT 17
2.3 STRATEGI 19
2.4 SKILLNAD MELLAN DEFINITIONERNA AV AFFÄRSMODELL OCH STRATEGI 19
2.5 HÅLLBAR UTVECKLING 20
2.6 SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAMVERK 22

3 METOD 24

3.1 METODANSATS 24
3.1.1 FORSKNINGSSTRATEGI 24
3.1.2 FORSKNINGSSYNSÄTT 25
3.1.3 FORSKNINGSDESIGN 26
3.2 ARBETSPROCESS 26
3.2.1 LITTERATURSTUDIE 27
3.2.5 DATAINSAMLING OCH URVAL 28
3.2.6 BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA 31
3.3 METODDISKUSSION 32
3.4 METODKRITIK 33

4 ANALYS 34

4.1 IT-ENTREPRENÖRENS TOLKNING AV BEGREPPET AFFÄRSMODELL 34
4.2 AFFÄRSMODELLENS FORMERING I NYSTARTADE IT-FÖRETAG 36
4.2.1 FAS 1 38
4.2.2 FAS 2 42
4.2.3 FAS 3 44
4.3 HÅLLBAR UTVECKLING I KONTEXTEN AFFÄRSMODELL 47

5 SLUTSATSER 50

5.1. IT-ENTREPRENÖRENS TOLKNING AV BEGREPPET AFFÄRSMODELL 50
5.2. AFFÄRSMODELLENS FORMERING I NYSTARTADE IT-FÖRETAG 50

5.3 HÅLLBAR UTVECKLING I KONTEXTEN AFFÄRSMODELL 54
5.4 FRAMTIDA FORSKNING 54

KÄLLFÖRTECKNING 56

APPENDIX I I

APPENDIX II IV

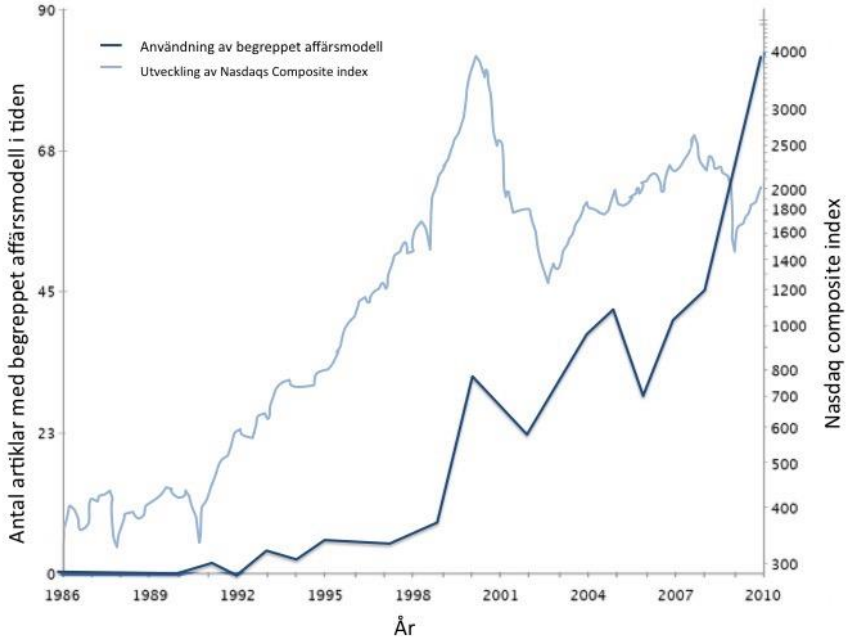
1 Inledning

Kapitlet inleds med att presentera bakgrunden och problemformuleringen till studien samt det övergripande syftet med tillhörande frågeställningar. Därefter följer ett avsnitt som beskriver vilka avgränsningar som gjorts. Avslutningsvis redogörs för rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

Intresset för nyföretagande och entreprenörskap har ökat de senaste åren och aldrig tidigare har området diskuterats i samma omfattning inom politik och media (Heider et al, 2013). Det finns en mängd olika politiska insatser och reformer för att främja entreprenörskap och innovation (Baumol, 2002). Engelbäck (2014) hävdar att nystartade företag står för en majoritet av alla nya arbetstillfällen i Sverige, vilket bekräftar samhällets behov av nyföretagande. En utmaning som många entreprenörer möter är dock svårigheten att få igång verksamheten initialt (Ries, 2011). Av den anledningen blir kunskap om ett företags initiala skede viktig för både samhället och entreprenörer. För att öka förståelsen kring ett företags verksamhet betonar bland andra George och Bock (2011), Osterwalder (2004) och Zott et al (2011), vikten av att förstå ett företags affärsmodell.

Begreppet affärsmodell myntades av Bellman et al (1957), men förblev relativt oanvänt fram till 1990-talet då internet fick sitt genombrott. I de framstående affärstidningarna var det år 1990 endast ett fåtal artiklar som använde begreppet affärsmodell, medan år 2001 var antalet över 500 (Shafer et al, 2005). Sambandet mellan internets utveckling och spridningen av begreppet, vilket illustreras i *Figur 1.1,* kan enligt Teece (2010) förklaras genom de affärsmöjligheter som internet gav upphov till. Däremot är begreppet affärsmodell inte en terminologi som endast förekommer inom IT-branschen, utan har till följd av IT-branschens expansion blivit ett vedertaget begrepp även i andra branscher.



Figur 1.1: *Figuren illustrerar hur användandet av begreppet affärsmodell har tenderat att följa internets utveckling mellan åren 1986-2010. På den vänstra y-axeln beskrivs hur frekvent begreppet affärsmodell benämns i forskningsstudier (DaSilva et al, 2014) och på den högra y-axeln beskrivs Nasdaqs Composite Index (Yahoo Finance, 2015). Figuren har tagit inspiration av DaSilvas et al (2014) diagram som beskriver ett snarlikt fenomen.*

Under IT-bubblan på 1990-talet investerades åtskilliga miljoner i företag vars affärsmodell var bristfällig (Nielsen & Fleming, 2000). Den allmänna åsikten kring affärsmodeller under tidsepoken var att ett företag endast behövde en koppling till IT för att vara innovativt. Många gånger byggdes affärsmodellerna på spekulationer eller tveksamma antaganden om framtiden, vilket innebar en osäkerhet för samtliga parter (DaSilva et al, 2014). Ett exempel på den naiva inställning som rådde under den här tiden är Boo.com. Företaget lyckades övertala en stor mängd intressenter att investera i deras affärsidé vilken var att sälja kläder online. Ett koncept som förvisso är vanligt idag, men som var revolutionerande vid tidpunkten (Nielsen & Fleming, 2000). Vid lanseringen av Boo.com visade det sig dock att internets infrastruktur inte var tillräckligt utvecklad och att marknaden inte var mogen nog, vilket resulterade i att företaget gick i konkurs. Historien om Boo.com påvisar vikten av att ha en genomtänkt affärsmodell.

1.2 Problemformulering

Enligt George och Bock (2011) är en genomtänkt affärsmodell essentiellt för företags framtida värdeskapande. Detta gäller synnerligen för IT-företag då intäktsströmmar inte följer samma logik som för traditionella företagsupplägg (Teece, 2010). Trots att användandet av begreppet affärsmodell har ökat under det senaste deceniet råder det en begreppsförvirring kring vad det egentligen är och hur det bör användas (Shafer et al, 2005). Zott et al (2011) hävdar likaså att forskare har misslyckats med att hitta en vedertagen beskrivning av vad en affärsmodell faktiskt är och det råder därigenom svårigheter att placera begreppet. Magretta (2002) anser å andra sidan att en affärsmodell är relativt enkel att definiera, nämligen hur företag arbetar. Dessa tre artiklar är till stor del baserade på andra publikationer och tidigare studier, något som är ett förekommande tillvägagångssätt inom ämnesområdet. Ett gap som då uppstår är en avsaknad av tolkningar och resonemang ur ett entreprenörs- och företagsperspektiv. Utgående från den ovan nämnda osäkerheten inom forskningen av affärsmodellens innebörd och definition, är det av intresse att studera om samma osäkerhet råder hos entreprenörer och företag. En majoritet av artiklarna kring affärsmodeller är även baserade på studier gjorda utifrån etablerade företag, bland annat Chesbrough (2010), Teece (2010) och Shafer et al (2005). En aspekt som då uteblir är hur affärsmodeller ser ut i nystartade företag, samt hur en affärsmodell kommer till. Morris et al (2005) framhäver att det krävs vidare forskning inom området, det vill säga hur en affärsmodell uppkommer initialt.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka och analysera affärsmodeller i nystartade IT-företag genom att besvara följande tre frågeställningar:

1. *Vilken uppfattning har entreprenörer i nystartade IT-företag av begreppet affärsmodell och dess innehåll?*

Då artiklarna som belysts i bakgrunden inte är baserade på entreprenörers resonemang kring begreppet affärsmodell anses det vara av intresse att analysera. Därigenom blir det intressant att undersöka om entreprenörers syn på affärsmodellen ger nya perspektiv eller bekräftar existerande definitioner och tolkningar.

2. *Hur uppkommer affärsmodeller i nystartade IT-företag?*

Då majoriteten av tidigare forskning huvudsakligen fokuserat på affärsmodeller i etablerade företag är det av intresse att undersöka hur affärsmodeller uppkommer i nystartade företag.

3. *Vilken påverkan har hållbar utveckling på nystartade IT-företags affärsmodell?*

Hållbar utveckling blir allt mer uppmärksammat i samhället och därmed ämnar frågeställningen undersöka dess påverkan på nystartade IT-företags affärsmodeller.

1.4 Avgränsningar

Val av företag avgränsades till företag etablerade i Sverige. Därigenom reducerades risken att kulturella och språkliga begränsningar skulle kunna uppstå. Därutöver förenklades kommunikationen med företagen då ingen hänsyn till tidsskillnad behövdes ta i beaktning.

Företagen hittades i affärsdatabasen *Business Retriever* där samtliga ingick inom tre SNI-koder, vilket är en standard för svenskt näringsgrensindelning. De tre koder som urvalet utgick från var 58.290, 62.010 och 62.090, för att avgränsa till endast IT-företag.

Företagen skulle därutöver vara startade som tidigast 2010 och senast 2014. Anledningen till avgränsningen var då respondenterna i äldre företag riskerar att ha svårigheter att minnas betydande detaljer om företagets initiala skede. Förklaringen till att avgränsa företag med registreringsår senast 2014 var för att de intervjuade företagen skulle ha kommit igång med sin verksamhet.

1.5 Disposition

Rapporten består av fem kapitel. Kapitel 1 presenterar bakgrunden till rapporten samt det övergripande syftet med studien. Kapitel 2 förser läsaren med ett teoretiskt ramverk som ger en översikt av uppsatsens centrala begrepp, affärsmodell. Inledningsvis presenteras en rad olika definitioner av begreppet och sedan beskrivs de ingående byggstenarna hos den valda referensmodellen. Därefter diskuteras skillnader mellan affärsmodell och strategi samt ett avslutande avsnitt om hållbar utveckling. I kapitel 3 beskrivs studiens metod- och arbetssätt. Inledningsvis redogörs för studiens metodansats. Därefter sammanfattas projektets arbetsgång, följt av en mer detaljerad

beskrivning av respektive arbetsmoment. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av vald metod. Kapitel 4 undersöker och analyserar rapportens frågeställningar utifrån arbetets kvalitativa metodansats. Kapitel 5 besvarar studiens syfte och redovisar för de slutsatser som studien mynnat ut i. I kapitlet ingår även ett avsnitt om förslag till vidare forskning.

2 Teoretiskt ramverk

Följande kapitel förser läsaren med studiens teoretiska ramverk. Fokus ligger på uppsatsens centrala begrepp, affärsmodell och dess ingående komponenter. Vidare beskrivs skillnader mellan affärsmodell och strategi samt ett avsnitt om hållbar utveckling. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av kapitlet.

2.1 Affärsmodellens definition

Definitionen av begreppet affärsmodell är tvärvetenskapligt och mångfacetterat. Enligt Timmers (1998) skildrar en affärsmodell ett företags arkitektur och för att kunna analysera arkitekturen bör den brytas ner i mindre beståndsdelar. Dessa beståndsdelar beskrivs som ett företags produktutbud, informationsflöde, intressenter och tillgångar. Många forskare, bland annat DaSilva et al (2014), påstår att enskilda beståndsdelar som exempelvis tillgångar inte självständigt kan förklara ett företags verksamhet. Det påpekas istället att beståndsdelarna måste sättas i en större kontext då de i sig självt inte genererar värde. Likt DaSilva et al (2014) belyser Timmers (1998) att det krävs flera faktorer att ta i beaktning för att förstå ett företags arkitektur. Timmers (1998) belyser exempelvis att det krävs en god kännedom kring såväl ett företags interna struktur, som för den specifika branschen ett företag verkar inom.

Linder och Cantrell (2000) definierar en affärsmodell som en övergripande kartläggning av ett företags komponenter. Författarna menar att det är samspelet mellan dessa som tillsammans bygger upp ett företags material-, information- och monetära flöde och därigenom ett företags arkitektur. Å andra sidan definierar Teece (2010) en affärsmodell som hur ett företag levererar värde och omvandlar inkomster till vinst. Vidare beskriver författaren att en affärsmodells grundkoncept är att skapa värde för kunder, bringa intäkter och skapa värde för företaget utifrån dessa intäkter. Definitionerna är snarlika och kan tänkas innebära samma sak, men samtidigt finns det tydliga distinktioner. Teece (2010) lägger stor vikt vid hur ett företag ska tjäna pengar medan övriga författare snarare betonar vilka komponenter som ett företag bör prioritera för att på sikt genera intäkter. En enhetlig definition av begreppet saknas (Zott et al, 2011). I *Tabell 2.1* redogörs för ett antal renommerade forskares tolkningar av begreppet.

Tabell 2.1: *Tabellen beskriver Zott et als (2011, s. 1024) sammanställning av olika forskares definitioner av begreppet affärsmodell.*

Författare	Definition av affärsmodell
Timmers, 1998	*"A business model is an architecture for product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles."*
Amit och Zott, 2001	*"A business model depicts designed so as to create value through the exploitation of business opportunities."*
Magretta, 2002	*[Business models] are, at heart, stories that explain how enterprises work."*
Chesbrough och Rosenbloom, 2002	*"The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potential as inputs and convert them through customer and markets into economic outputs."*
Osterwalder 2004	*"A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams. "*
Morris et al, 2005	*"A Business model is a 'concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets' (p. 727). It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors."*
Johnson, Christensen och Kagermann, 2008	*"Business models 'consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value' (p. 52). These are customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes."*
Teece, 2010	*"A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value."*

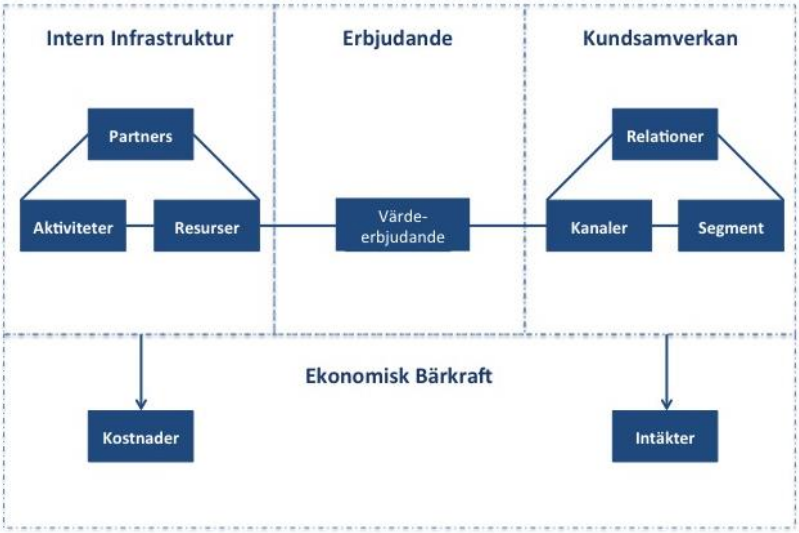
Fortsättningsvis i rapporten kommer begreppet affärsmodell definieras enligt Osterwalders (2004) definition:

En beskrivning i form av en konceptuell modell som förklarar logiken bakom hur ett företag gör affärer och tjänar pengar.

Anledningen till valet av definition grundar sig i att Osterwalders (2004) tolkning av begreppet innefattar majoriteten av författarnas begreppsbeskrivningar. Osterwalder et als (2010) *Business Model Canvas*, BMC, innefattar värdeförädling, värdearkitektur och värdefinansiering samt ett företags nätverksarkitektur. Därutöver är BMC en välkänd och välanvänd modell, såväl inom entreprenöriella sfärer som inom multinationella företag (Osterwalder et al, 2010). Det gör definitionen och det konceptuella verktyget mer legitimt och allmänt accepterat. Vidare möjliggör ramverket att på ett strukturerat och överskådligt sätt illustrera företags affärssituation, såväl utifrån ett makroperspektiv som utifrån en detaljerad mikronivå.

2.2 Affärsmodellens ingående byggstenar

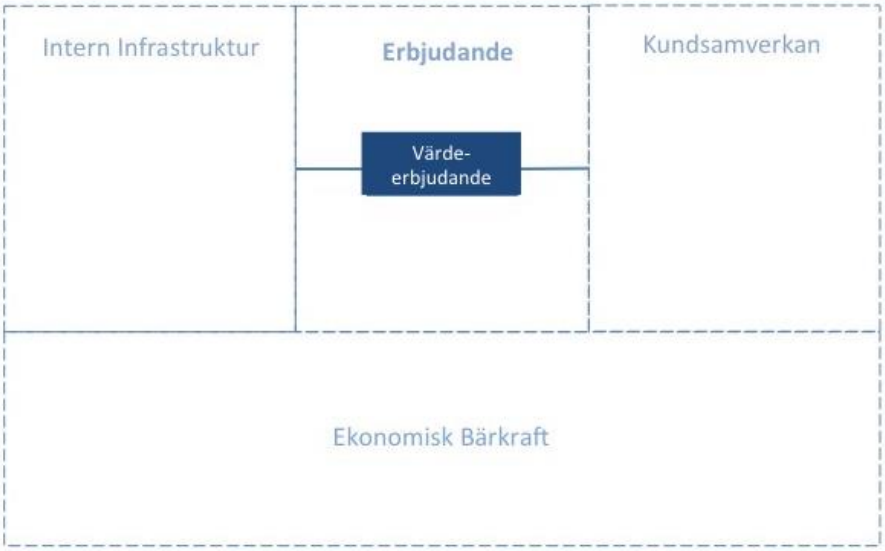
Analysverktyget, BMC, är uppbyggd av fyra områden: erbjudande, kundsamverkan, intern infrastruktur samt ekonomisk bärkraft. Erbjudande syftar till de värdeaktiviteter som ett företag erbjuder marknaden. Området kundsamverkan syftar till att beskriva hur företag etablerar och vidmakthåller relationer med kunder. Området intern infrastruktur omfattar de partners, aktiviteter och resurser som krävs för att leverera ett erbjudande och ekonomisk bärkraft innefattar företags intäktsmodell och kostnadsstruktur, och därmed företagets ekonomiska hållbarhet. Dessa fyra områden kan därefter brytas ner i nio underliggande byggstenar som tillsammans bygger upp logiken bakom ett företags verksamhet. Byggstenarna beskrivs i detalj under respektive område, se *Figur 2.1*.



Figur 2.1: *Figuren beskriver Business Model Canvas (BMC) fyra centrala områden: erbjudande, kundsamverkan, intern infrastruktur samt ekonomiskt bärkraft.*

2.2.1 Erbjudande

Ett företags erbjudande anses av många vara det mest väsentliga området i en affärsmodells ontologi (Osterwalder, 2004). Även Collis och Montogomery (2008) hävdar att ett företags värdeerbjudande är den mest centrala byggstenen i ett företags arkitektur då den utgör stommen i ett företags produktdifferentiering samt ett företags övergripande positionering, varav byggstenens centrala placering i BMC, vilket visas *Figur 2.2*.



Figur 2.2: *Figuren beskriver BMCs första byggsten, värdeerbjudande, som är en del av området erbjudande.*

Värdeerbjudande

Enligt Osterwalder et al (2010) är byggstenen en samlingspunkt för alla fördelar som ett företag erbjuder sina kunder och avser vanligtvis den totala tillfredsställelsen en kund upplever. Vid framställning av ett värdeerbjudande är det viktigt att värdet ligger i varumärket och inte i enskilda individer eller produkter, samt att värdeerbjudandet har sin utgångspunkt i företagets kärnkompetens (Porter, 2008). Då värdeerbjudandet sitter i företaget, organisationen och varumärket blir det lättare att positionera och differentiera det gentemot konkurrenter och vidare mitigera risken att andra bolag plagierar eller imiterar konceptet (Collis & Montgomery, 2008).

Enligt Meyer et al (2006) handlar värdeerbjudandet om att fokusera på att skapa en stark profilering kring en produkt eller tjänst och därefter penetrera erbjudandet på en avgränsad marknad. Vidare beskriver Bhimrao (2008) att det är först när kunden kan identifiera sig själv med företagets erbjudande som det på sikt kan skapas en tillväxt utan behov av marknadsföringsaktiviteter. Dessa kunder beskriver Blank och Dorf (2012), som ett företags evangelister.

Ett företag som vill öka sin lönsamhet i ett initialt skede bör enligt Meyer (2002) utöka värdeerbjudandet med stödjande produkter och tjänster för att på så sätt skapa ett mer heltäckande och attraktivt värdeerbjudande för kunderna. Meyer hävdar att det är allt för många företag som i ett initialt skede vidgar sina vyer till nya segment av kunder och förlorar därigenom legitimitet och trovärdighet, något som på sikt påverkar ett företags lönsamhet negativt.

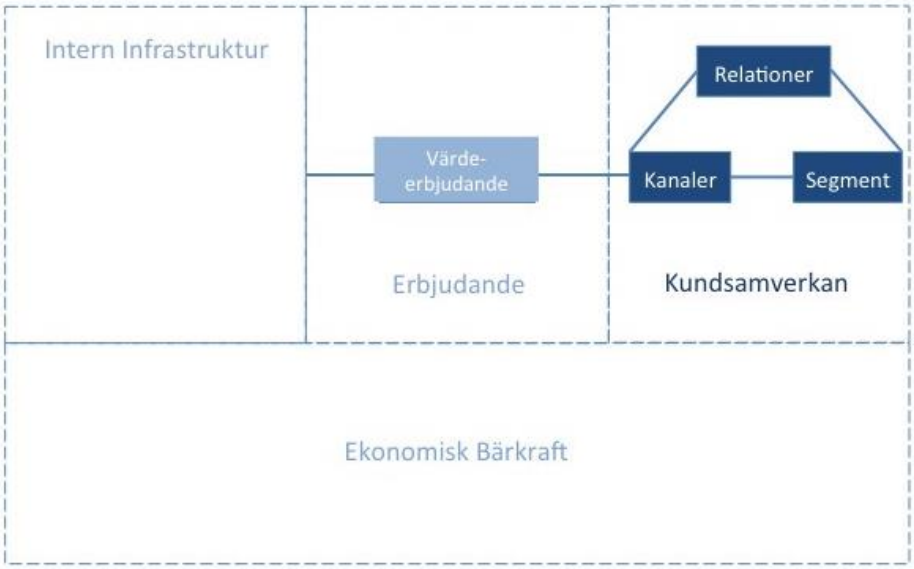
Det är inom IT-branschen vanligt att i utvecklingsskedet identifiera en liten målgrupp som representerar den totala efterfrågan på marknaden. Målgruppen agerar som ett kreativt bollplank som ett företag itererar sitt erbjudande med och får återkoppling ifrån. Blank och Dorf (2012) beskriver tillvägagångssättet som att *Beta-testa*, där den framställda prototypen benämns *Minimum Viable Product*, MVP. Konceptet innebär att företag i ett initialt skede testar ett funktionellt, men inte komplett, värdeerbjudande mot en förutbestämd målgrupp. Därigenom kan företag erhålla nyttig information om vad kunder tycker är bra respektive dåligt, samt vilka delar som bör vidareutvecklas. Det är först när dessa kunder är tillfredsställda med ett värdeerbjudande som kunderna kan agera evangelister och marknadsföra det vidare.

MVP syftar till att reducera utvecklingskostnader för framställning av värdeerbjudandet genom att det, enligt Blank och Dorf (2012), är stor sannolikhet att ett värdeerbjudande

inte tillfredsställer något faktiskt kundbehov. När den sammanställda informationen som erhålles genom *Beta-testet* därefter analyseras kan företaget validera värdeerbjudandet och segmentering av kunder, vilket leder till ökad kännedom om kundernas köpmönster och beteenden. Den iterativa processen vid framtagningen av MVP innefattar stegen idégenerering, protyper, datainsamling, analys och lärande och ger maximal information för minsta möjliga resursförbrukning. Enligt Ries (2011) bör beta-testet upprepas tills ett önskvärt värdeerbjudande och uppdelning av kundsegment erhålls. Utvecklingsmetoden ökar sannolikheten att det framställda värdeerbjudandet är efterfrågat när det väl når marknaden (Zott & Amit, 2010).

2.2.2 Kundsamverkan

I kundsamverkan ingår byggstenarna *kundsegment*, *kanaler* och *kundrelationer* som tydliggörs i F*igur 2.3*.



Figur 2.3: *Figuren beskriver uppdelningen av området kundsamverkan i byggstenarna kundrelationer, kanaler och kundsegment.*

Kundsegment

Utan kunder genererar företag inte några intäkter och risken att gå i konkurs blir därmed stor (Osterwalder, 2004). För att säkerställa att företag tillfredsställer kunders behov är det enligt Cooil et al (2008) att föredra att identifiera och gruppera kunder i olika segment. Dalton (2006) beskriver segmentering av kunder som ett tillvägagångssätt för företag att kartlägga olika karaktäristiska beteenden. Vidare beskriver Dalton (2006) att indelning av kundsegment är avgörande för ett företag då det både är resurskrävande och kostsamt att etablera och upprätthålla kundrelationer. Även Cooil et al (2008)

belyser vikten av segmentering då det utifrån ett företags perspektiv är omöjligt att tillfredsställa stora och spridda marknadssegment med olika köpbeteenden.

Det är av stor vikt för ett företag att precisera varje kundsegment och dess lönsamhet (Dalton, 2006). Genom ökad kännedom kring hur marknaden uppför sig ges rätt förutsättningar för ett företag att prognostisera trender och identifiera lönsamma områden och produkter (Porter, 2008). Det är först när ett företag erhåller en god förståelse för en specifik marknad eller kring ett specifikt behov som rätt förutsättningar finns för att forma ett värdeerbjudande som faktiskt tillfredsställer marknadens förväntningar (Nagle & Hogan, 2006).

Nagle och Hogan (2006) skiljer på hur indelning av kundsegment bör genomföras beroende på om ett företag är etablerat eller nystartat. Författarna belyser i artikeln att etablerade företag i många fall redan har legitimitet, resurser och substans i varumärket, och kan därigenom inbegripa större kundsegment än nystartade företag. Ett nystartat företag är enligt Nagle och Hogan betydligt mer känsligt för kundfluktuation jämfört med ett etablerat företag. Mintzberg (1994) beskriver att sådana omständigheter kräver ett mer adaptivt och dynamisk förhållningssätt. För att bemöta en osäker marknad beskriver Blank och Dorf (2012) att företag i ett initialt skede bör avgränsa sitt värdeerbjudande mot ett litet kundsegment. Enligt författarna är det essentiellt att arbeta iterativt med en liten målgrupp för att frekvent erhålla rätt kundinformation i rätt utvecklingsskede. Enligt Rogers (1962) är marknadens mognad direkt proportionell mot hur snabbt kundsegment tar till sig innovationer och hur riskbenägna kunder är. Val av kundsegment måste utformas olika beroende på hur långt ett företag kommit i sin utveckling.

Kundrelationer

Farkas (2011) beskriver kundrelationer som konsumenters inställningar och attityder gentemot ett företags produkter, varumärke och organisation. Traditionellt beskrivs kundrelationer som ett köp- och säljutbyte som ger upphov till en affärsuppgörelse (Wikström & Normann, 1994). Det är i själva affärsuppgörelsen som kunden formar sina bedömningar om värdet av ett erbjudande och gör sina köp på basis av dessa.

Kundens tillfredsställelse i samband med ett köp beror på produktens prestanda relativt kundens förväntningar. Förväntningarna formas bland annat utifrån information, löften och tidigare köp från företaget och dess konkurrenter. Det är därför viktigt att marknadsföringen överensstämmer med kundernas förväntningar (Grönroos, 2002).

För att säkerställa att en kund blir nöjd vid en affärsuppgörelse är det viktigt för ett företag att dess profilering konvergerar med marknadens syn, det vill säga att företagets interna syn på organisationen överensstämmer med marknadens. Om inte detta sker finns en stor risk att kunden blir missnöjd (Blank & Dorf, 2012). Det är av denna anledning centralt att all kommunikation mellan företag och kund är tydlig och enhetlig (Grönroos, 2002). Hur företag etablerar och upprätthåller kundrelationer och tillfredsställer kundernas behov skiljer sig åt mellan olika branscher och företag (Farkas, 2011). Det anses emellertid vara centralt att differentiera ett företags uppbyggnad av kundrelationer, oavsett bransch. Företagspositionering och produktdifferentiering är ett sätt att påverka och övertyga kunder om fördelar företaget har i relation till konkurrenter (Porter, 2008). Genom en tydlig positionering ökar kundens medvetenhet om företaget och därigenom även sannolikheten att ett köp genomförs.

Enligt Jonsson och Mattson (2011) är kundrelationer ingenting som skapas ur tomma intet utan måste aktivt formas och upprätthållas, såväl innan, under som efter en affärsuppgörelse. För att frambringa en god kundrelation är det därför viktigt för ett företag att erbjuda en hög kundservice. Det är emellertid både tidskrävande och kostsamt. Det är därför viktigt för ett företag att balansera kostnaderna som uppstår till följd av upprätthållandet av kundrelationer med de intäkter som relationen förväntas ge upphov till (Jonsson & Mattson, 2011).

Dalton (2006) beskriver att det är avgörande för ett företags lönsamhet att prioritera rätt kunder i rätt skede. Vidare beskriver Dalton att ett företag i olika skeden måste prioritera olika relationer för att därigenom öka sin lönsamhet. Lönsamheten kan enligt Grant och Schlesinger (1995) antingen öka genom förvärv av nya kunder eller ökad vinstmarginal hos de befintliga. Valet mellan expansion till nya kunder eller förbättrad relationsuppbyggnad avgörs vanligtvis av vilken grad av kundservice, administration och informationsutbyte kunden kräver. Farkas (2011) hävdar att lojala kundbaser är betydligt mer lönsamma sett utifrån ett långsiktigt ekonomiskt perspektiv än vad en relation med mer priskänsliga och säsongsvarierande kunder. Betydelsen av att vårda relationer blir därför avgörande för ett företags lönsamhet.

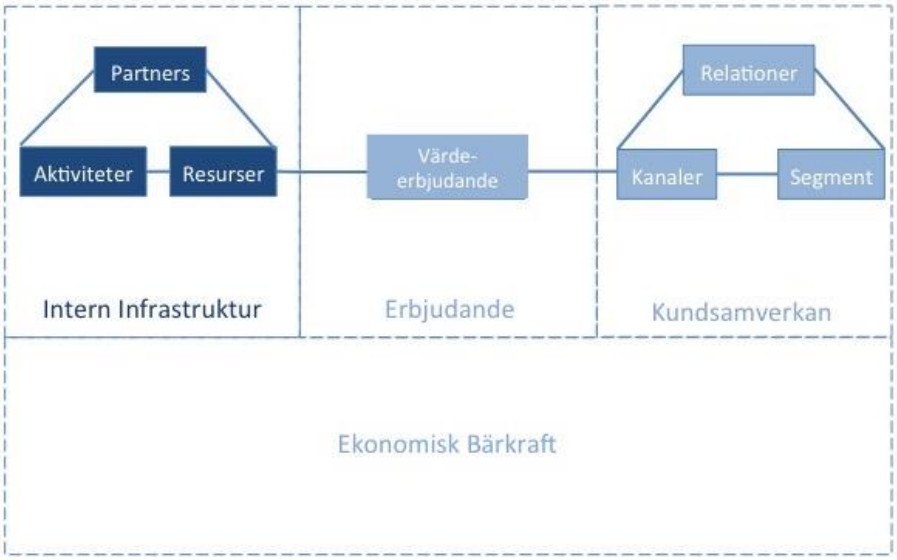
Kanaler

Byggstenen kanaler innefattar alla aktiviteter i en försörjningskedja som krävs för att nå slutkund (Jonsson & Mattson, 2011). Jonsson och Mattson delar in byggstenen i kommunikations-, distributions- och försäljningsaktiviteter. Utformning av dessa aktiviteter blir avgörande för hur kunder uppfattar ett företag (Osterwalder et al, 2010). Jonsson och Mattson (2011) hävdar att det är vitalt för ett företag att ha en god

förståelse om hela kanalstrukturen då varje delsteg har en avgörande betydelse för en kunds totala uppfattning. För att skapa en god förståelse i hela förädlingsprocessen är det nödvändigt att skapa en distributionskanal med ömsesidigt beroende mellan involverade företag, vilket beskrivs vidare under byggstenen partners. Det centrala för ett företag blir således att skapa samverkande och värdeökande aktiviteter som genererar kundnytta och ökar kundernas medvetenhet om värdeerbjudandet.

2.2.4 Intern infrastruktur

Ett företags interna infrastruktur innefattar hur ett företag arbetar operativt för att leverera värdeerbjudandet och därigenom tillfredsställa marknadens behov (Osterwalder et al, 2010). I *Figur 2.4* belyses de tre byggstenarna *partners, aktiviteter* och *resurser* som bygger upp ett företags interna infrastruktur.



Figur 2.4: *Figuren beskriver uppdelningen av området intern infrastruktur i byggstenarna partners, aktiviteter och resurser.*

Resurser

Alla företag är mer eller mindre beroende av resurser för att kunna producera och leverera ett värdeerbjudande i form av en produkt eller tjänst (Wernerfelt, 1984). Enligt Wernerfelt kan ett företags resurser vara direkt avgörande för dess framgång och hans synsätt brukar kallas *The Resource-Based View*, RBV. Inom RBV är synsättet att ett företags resurser skapar hållbara konkurrensfördelar, och att varje företagsledning således aktivt bör arbeta för att finna och förädla dessa. För att en resurs på sikt ska vara en hållbar konkurrensfördel måste den vara värdefull, ovanlig, svår att imitera samt svår att substituera. En resurs är värdefull om och endast om den reducerar ett bolags

kostnader eller ökar dess intäkter jämfört med om bolaget hade varit utan resursen (Barney, 1997).

Det är viktigt för företag att strategiskt arbeta aktivt med sina resurser för att uppnå hållbara konkurrensfördelar då resurserna, om de uppfyller ovan ställda krav, bygger upp barriärer vilka gör det svårt för konkurrenter att ta sig in och konkurrera på samma marknad (Wernerfelt, 1984). Vidare är det viktigt att poängtera att högteknologiska marknader, likt IT-marknaden, har tendens att hastigt förändras på grund av banbrytande innovation. En resurs kan således snabbt bli obsolet (Cottam et al. 2001).

Resurser kan enligt Grant (2010) delas upp i materiella, immateriella och humana resurser. De immateriella resurserna, som enligt Osterwalder (2004) har fått en allt mer betydande roll i ett företag, inkluderar bland annat patent, copyrights och ett företags varumärke. Materiella resurser, innefattar framförallt klassiska tillgångar som anläggningstillgångar, utrustning och kapital. Osterwalder (2004) har dock valt att flytta ut kapital från de materiella resurserna och tilldela den en egen kategori kallad finansiella resurser.

Enligt Blank och Dorf (2012) finns det en överhängande risk att befintliga resurser i form av kapital inte räcker till. I dessa fall är det vanligt att externa parter, som investmentbolag och affärsänglar, förser företaget med kapital. Ett problem som Blank och Dorf (2012) belyser är risken att de externa finansiärerna sätter hårda krav och målbilder som är svåra att uppnå. Om inte kraven uppfylls blir investerarna form av mer återhållsamma med kapital och risken för stagnation är därför stor. Det uppmålade scenariot har för avsikt att ge en inblick i dilemmat som nystartade företag står inför. Om företag tar in externa intressenter är det enligt Blank och Dorf (2012) viktigt att företag verkligen säkerställer att de externa intressenternas målbild konvergerar med den interna.

Den tredje typen av resurs, de humana resurserna, anses vara mer mobila och vid ett övertag av dessa resurser är det inte säkert att de går att kapitalisera på (Hall, 1992). Ett företags kultur, nätverk och medarbetares kunskap och kompetenser kan lätt försvinna då anställda kan säga upp sig eller lämna företaget. Enligt en undersökning gjord av Hall (1992) ansågs ett företags rykte och medarbetarnas kunskap vara de två resurser med absolut högst betydelse för ett företagets framgång. Dessa två resurser var även de i särklass svåraste att bygga upp eller ersätta vid en eventuell förlust.

Aktiviteter

Företagets aktiviteter paketerar värdeerbjudandet för att generera intäkter. I huvudsak kan två olika kategorier av företag urskiljas med olika uppsättningar av aktiviteter. Dels de företag som gör mycket internt och bidrar till en stor del av förädlingen och dels de företag som har många externa aktiviteter och ingår i ett större nätverk (Jonsson & Mattson, 2011).

Ett sätt att kartlägga den förstnämnda kategorins företagsaktiviteter är Porters (1985) *Value Chain Framework*, där aktiviteter antingen är primära eller stödjande. De primära aktiviteterna skapar och marknadsför värdeerbjudandet, medan de stödjande är essentiella för att huvudaktiviteterna ska kunna utföras. De stödjande aktiviteterna innefattar företagets infrastruktur, produktutveckling, inköp och HR. De primära aktiviteterna utgörs specifikt av logistik, verksamhetsdrift, marknadsföring, försäljning samt service.

Den andra kategorin av företag, som i mindre grad medverkar till förädlingen av slutprodukten och som har många av aktiviteterna externt, brukar kallas nätverksorganisationer (Stabell & Fjeldstad, 1998). Enligt Ries (2011) blir nätverksföretag allt mer vanligt för att handskas med omvärldens förändringstakt. Omvärlden ställer krav på att dagens företag behöver vara både effektiva och flexibla. Genom utkontraktering och uppstyckning av värdekedjan till utomstående aktörer, kan företag i större grad fokusera på sin egen kärnverksamhet (Edgren & Skärvad, 2009). Vidare menar Edgren och Skärvad att det finns en rad olika former av nätverksorganisationer, allt från outsourcing och leverantörsnätverk till strategiska allianser och innovationsnätverk. Varje nätverk sägs ha sin egen struktur som antingen kan vara ett kluster, ett nav, en kedja eller ett nät. Alla nätverk har olika former av täthet, storlek, formalisering, relationer och aktivitetsgrad. Ju mer ett företag ingår i ett nätverk, desto mer ämnar företaget vara självständigt. Därmed krävs att varje nätverk har någon form av mäklare för att samordna dessa processer.

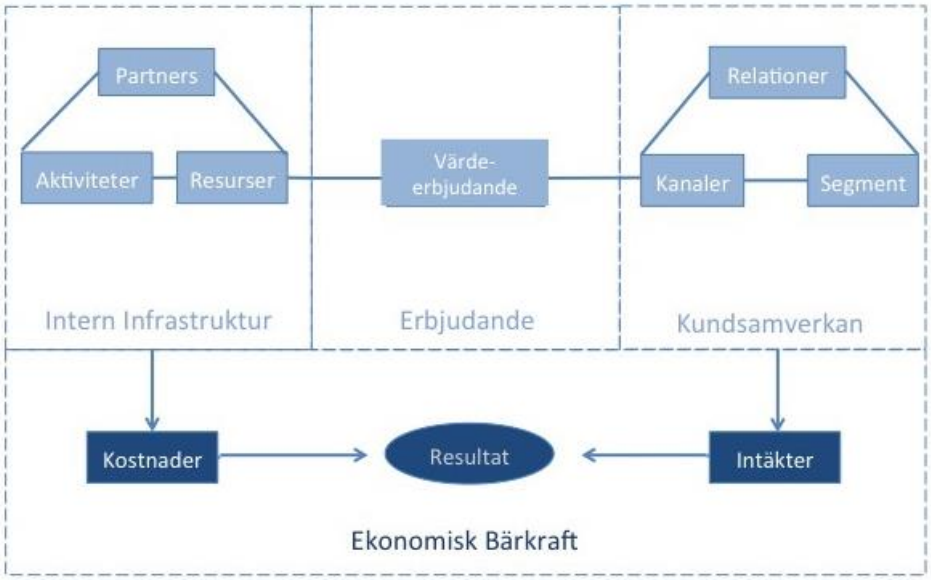
Partners

Denna byggsten i affärsmodellen visar vilka resurser och aktiviteter som hämtas från externa partners. Alla företag har i olika omfattning partnerskap med andra bolag, men det är en allt viktigare del i affärsmodellen (Edgren & Skärvad, 2009). Dagens företag fokuserar i större utsträckning på sin kärnverksamhet. Övriga aktiviteter och resurser hämtas därmed externt varför det bildas nätverk och partnerskap blir således viktigt.

Osterwalder et al (2010) redogör för tre huvudsakliga anledningar till varför partnerskap är viktigt. Den första är för att optimera företagets produktion och verksamhetsdrift. Genom att låta partners utföra en viss aktivitet kan skalfördelar erhållas, vilket skapar ekonomiska vinningar för båda parter. Det andra motivet är att inte behöva stå för all risk samt utvecklingskostnad själv och det tredje är att det är irrationellt att själv äga alla resurser (Edgren & Skärvad, 2009). Många resurser kan innebära en stor investering vilket gör det mer kostnadseffektivt att ta in dem från en partner.

2.2.5 Ekonomisk bärkraft

Ett viktigt element i ett företags affärsmodell är den ekonomiska bärkraften (Linder & Cantrell 2000). Utan en välgenomtänkt ekonomisk struktur är det svårt att göra ett företag lönsamt (Blank & Dorf, 2012). Enligt Osterwalder (2004) består ett företags ekonomiska bärkraft av en sammansättning mellan intäkts- och kostnadsflöden. Beroende på hur ett företags konstellation och utvecklingsprocess är konfigurerad kan intäkts- och kostnadsstrukturen skilja sig åt. I nystartade företag brukar exempelvis riskkapital sysselsätta verksamheten medan i etablerade företag är det försäljning av varor och eller tjänster. Differensen mellan intäkter och kostnader mynnar därefter ut i ett företags resultat, vilket illustreras i *Figur 2.5*. Resultat är enligt Morris et al (2005) ett mått på ett företags prestation och beskriver det som ett företags finansiella tillstånd.



Figur 2.5: *Figuren beskriver en uppdelning av området ekonomisk bärkraft i byggstenarna kostnader och intäkter. Resultat är inte en byggsten utan en effekt av samverkan mellan intäkt och kostnader.*

Kostnader

Ett företags kostnadsstruktur är en byggsten som inkluderar samtliga kostnader som uppkommer för att driva en verksamhet (Osterwalder et al, 2010). Den traditionella kostnadsstrukturen skiljer på rörliga och fasta kostnader. Förstnämnda varierar med ändrad verksamhetsvolym, medan fasta kostnader är oförändrad oavsett verksamhetsvolym. Ett företag har även direkta och indirekta kostnader. De direkta kostnaderna, till skillnad från de indirekta, kan direkt kopplas till en produkt. Det är ett företags förmåga att hantera dessa kostnader som gör ett företag kostnadsflexibelt.

Intäkter

Ett företags intäktsmodell är den nionde och sista byggstenen i ett företags affärsmodell och är ett mått på företagets möjlighet att omvandla ett värdeerbjudande till pengar. Nationalencyklopedin (2015) definierar en intäkt som en periodiserad inkomst, det vill säga en inkomst hänförd till perioden den avser. Likaså International Financial Reporting Standards (IFRS, 2012) beskriver intäkt som det totala värdet av de pengar som ett företag erhåller vid en affärsuppgörelse under en bestämd tid.

Beroende på vilken bransch ett företag verkar inom kan dess intäktsmodell skilja sig åt (Osterwalder et al, 2010). Johnson et al (2008) definierar den traditionella intäktsmodellen som antal sålda varor ett företag säljer multiplicerat med dess varuvärde. Enligt Blank och Dorf (2012) är den traditionella intäktsmodellen föråldrad då det på senare år skett en radikal förändring till följt av en ökad automatisering och digitalisering. De nyskapande intäktsmodellerna beskriver hur intäkter genereras genom att konfigurera erbjudandet på ett annorlunda sätt.

Linder och Cantrell (2000) påstår att intäktsmodellens utveckling beror på att företag inom exempelvis IT-branschen erbjuder produkter eller tjänster, med hög grad av så kallad *lock-in*. Osterwalder et al (2010) beskriver intäktsstrukturen som en flersidig plattform där användarna står för informationsflödet som företag sedan köper. En plattform är en uppsättning av gemensamma komponenter och moduler från vilka en ström av derivat effektivt kan adderas med indirekta och direkta nätverkseffekter som följd. Vidare innebär en plattform en dubbelsidig marknadsplats för innovatörer och användare med potentiella intäktsströmmar från båda sidor för plattformsägaren (Magnusson, 2014).

2.3 Strategi

Porters (2008) definition av strategi grundar sig i ett företags förmåga att undersöka och analysera företagets omgivning för att hitta marknader och kunder att tillfredsställa. Vidare beskriver Mintzberg (1994) att strategi är en samling visioner och långsiktiga mål. Enligt författaren handlar strategi om att skapa ett tydligt yttre ramverk som organisationer arbetar efter, samt en stark och gemensam vision som organisationen arbetar för att uppnå. Enligt Mintzberg är det av betydelse att företag förstår skillnaden mellan planering och strategi. Planering handlar om analyser och prognostisering, medan strategi handlar om att ett skapa en tydlig långsiktig målbild. Strategi beskriver inte hur vägen till målet tar sig i uttryck, utan är något som formas utifrån rådande omständigheter.

Till skillnad från Mintzberg (1994) beskriver Porter (1996) strategi som ett företags förmåga att skapa konkurrensfördelar genom positionering och differentiering gentemot konkurrenter, som på sikt ökar ett företags lönsamhet. Vidare belyser Porter (1996) strategi som att identifiera någonting som gör ett företag unikt. Collis och Rukstad (2008) betonar strategi som *trade-offs*. Ett företag måste våga välja bort vissa alternativ, i förmån för andra, för att därigenom uppnå en unik position.

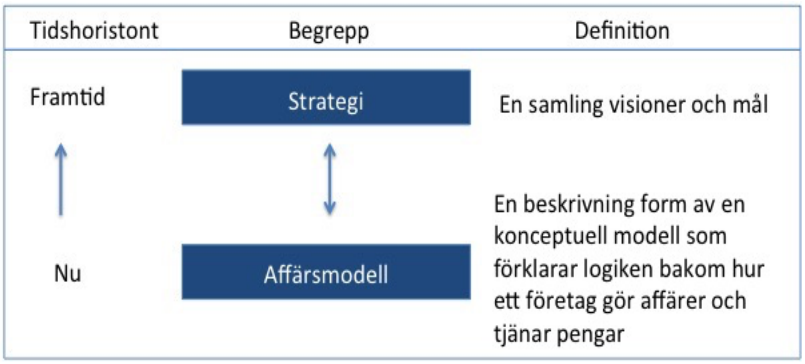
2.4 Skillnad mellan definitionerna av affärsmodell och strategi

Definitionerna av affärsmodell och strategi är mångfacetterade och under ständig förändring, vilket skapar en viss begreppsförvirring (George & Bock, 2011). Zott et al (2011) genomförde en undersökning om 103 studier som visade på att över 37 procent av respondenterna saknade en klar definition av begreppen. Mindre än hälften av företagen, 44 procent, definierade begreppen som en samling komponenter. Resterande företag hänvisade till tidigare kända uttalanden. Den bristande tydligheten av begreppens definition utgör en potentiell källa till förvirring, oklarheter och dispersion snarare än konvergens av perspektiv. Shafer et al (2005) beskriver att följdkonsekvenserna av tvetydigheten kan resultera i att begreppen blir opreciserade och förlorar sitt syfte.

Trots att ingen tydlig avgränsning mellan begreppen existerar används de frekvent av företagsledare, konsulter och akademiker (Morris et al, 2005). För att undvika missförstånd och säkerställa att ett gemensamt språk kring begreppen erhålls betonar

Osterwalder (2004) vikten av att definiera begreppens uppfattning i den kontext den verkar. Begreppet affärsmodell har utvecklats från att vara ett begrepp som tidigare har kannibaliserat på andra styrningsbegrepp till att numera vara en term som står på egna ben. Detta försvårar differentieringen mellan begreppet affärsmodell och andra termer som strategi och planering (Morris et al, 2005).

Trots att definitionerna av affärsmodell och strategi skiljer sig åt används de ofta som synonymer till varandra. Enligt den traditionella synen på strategi läggs fokus vid konkurrens, värdeskapande och att skapa konkurrensfördelar. Affärsmodellens fokus ligger snarare på samarbete, partnerskap och värdeskapande moment (Teece, 2010). Alla företag har en affärsmodell, men alla har inte en strategi (DaSilva et al, 2014). En strategi är vad företaget önskar att uppnå medan en affärsmodell beskriver vad företaget är vid en given tidpunkt (DaSilva et al, 2014). Affärsmodellen spelar således en betydande roll i företagets strategi och beskriver hur aktiviteterna får strategin att fungera (Zott et al, 2011). Vidare beskriver Amit och Zott (2001) att strategi är ett företags dynamiska förutsättningar att uppnå ett långsiktigt mål medan en affärsmodell är hur ett företag arbetar operativt, vilket innebär att affärsmodellen inte är fastgjuten i ett företags långsiktiga visioner utan ständigt förändras. I *Figur 2.6* illustreras begreppens samspel och uppsatsens fortsatta definition.

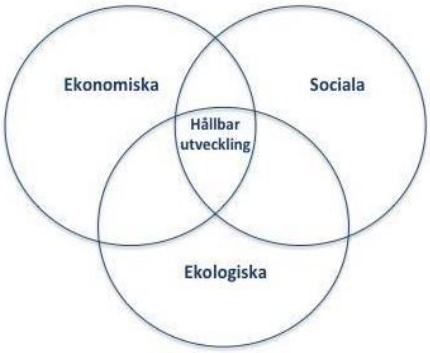


Figur 2.6: *Figuren beskriver samspelet mellan strategi och affärsmodell och uppsatsens fortsatta definition av begreppen. Strategi är definierat enligt Mintzberg (1994) och definitionen av affärsmodell från Osterwalder (2004).*

2.5 Hållbar utveckling

Den mest förekommande definitionen av begreppet hållbar utveckling kommer från Brundtlandrapporten (WCED, 1987) som fastställer att hållbar utveckling är en

utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Vidare delas begreppet in i tre dimensioner: ekonomisk, ekologisk samt social hållbarhet som tydliggörs i *Figur 2.7*.



Figur 2.7 *Figuren illustrerar de tre dimensionerna av hållbar utveckling.*

Dyllick och Hockerts (2002) anpassar den traditionella synen på hållbar utveckling till ett företagsperspektiv genom att introducera termen *Corporate Sustainability*. Den beskrivs som ett företags strävan efter att tillfredställa direkta och indirekta intressenters behov, utan att äventyra möjligheten att tillfredsställa framtida intressenters behov. Mot detta mål behöver företag likväl upprätthålla de traditionella dimensionerna inom hållbar utveckling.

Ekonomisk hållbarhet innebär att ekonomisk tillväxt inte får ske på bekostnad av social och ekologisk hållbarhet. Vidare menar Dyllick och Hockerts (2002) att företag ständigt måste garantera att kassaflödet är tillräckligt för att säkerställa likviditet, medan avkastningen till intressenter är tillräcklig. Ekologisk hållbarhet innefattar allt som har med jordens ekosystem att göra (KTH, 2014). Företag bör sträva efter att använda naturresurser i en takt som understiger den naturliga reproduktionen eller utvecklingen av en ersättande resurs. Utsläpp av miljöfarliga ämnen ska likväl undvikas eller minimeras. Social hållbarhet går ut på att bygga ett långsiktigt samhälle där mänskliga behov säkerställs.

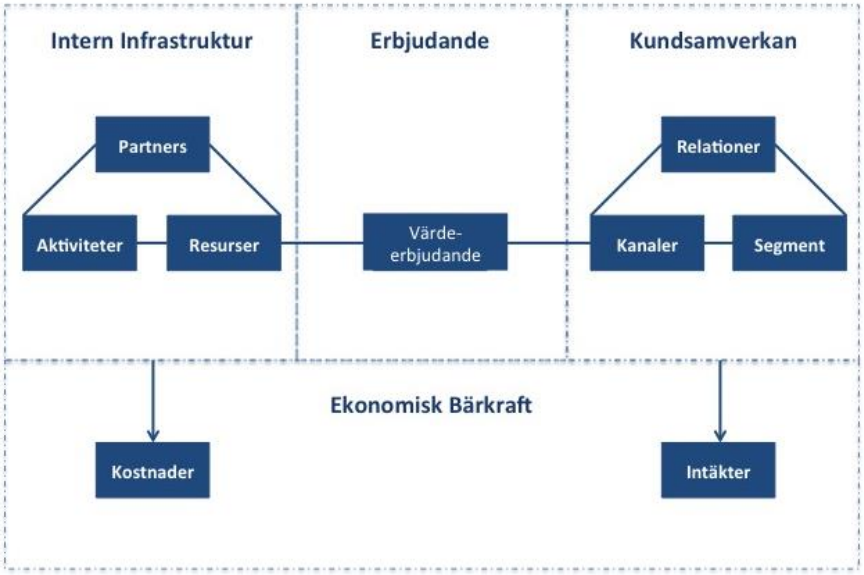
De tre dimensionerna måste alltså uppfyllas simultant för att hållbar utveckling ska uppnås. Av intresse i en affärsmodell är främst hur social och ekologisk hållbarhet kan kombineras för att bidra till ökad lönsamhet. Ett exempel är grön marknadsföring. Grön marknadsföring är en positioneringstrategi för att framhäva miljömässiga fördelarna med en viss produkt eller tjänst och därigenom gynnas på marknaden (Ottman, 1993).

2.6 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket inleddes med att belysa begreppet affärsmodell och dess tvetydiga definition genom att skildra forskares olika tolkningar. Efter genomgång av flera forskares synsätt, valdes Osterwalders (2004) definition och analysverktyg *Business Model Canvas* (Osterwalder et al, 2010). Verktyget möjliggör att på ett strukturerat och överskådligt sätt beskriva ett företags verksamhet. Osterwalders (2004) och således rapportens definition av begreppet affärsmodell lyder:

En beskrivning i form av en konceptuell modell som förklarar logiken bakom hur ett företag gör affärer och tjänar pengar.

BMC består av fyra övergripande områden vilka är erbjudande, kundsamverkan, intern infrastruktur samt ekonomisk bärkraft. Dessa områden bröts sedan ner i nio byggstenar som vilka redogörs för i *Figur 2.8* följt av en beskrivande text av varje byggsten. Vidare presenterades ett avsnitt om strategi då det råder en begreppsförvirring mellan affärsmodell och strategi (George & Bock, 2011). Strategi definierades enligt Mintzberg (1994) som en samling visioner och långsiktiga mål. Begreppen särskiljdes genom att se strategi som vad företaget önskar att uppnå och en affärsmodell som vad företaget är vid en given tidpunkt (DaSilva et al, 2014). Därefter presenterades ämnet hållbar utveckling, vilket består av tre dimensioner, ekonomisk-, ekologisk- samt social hållbarhet. Avsnittet redogjorde även för grön marknadsföring.



Figur 2.8: *Figuren beskriver en komplett BMC och dess nio ingående byggstenar.*

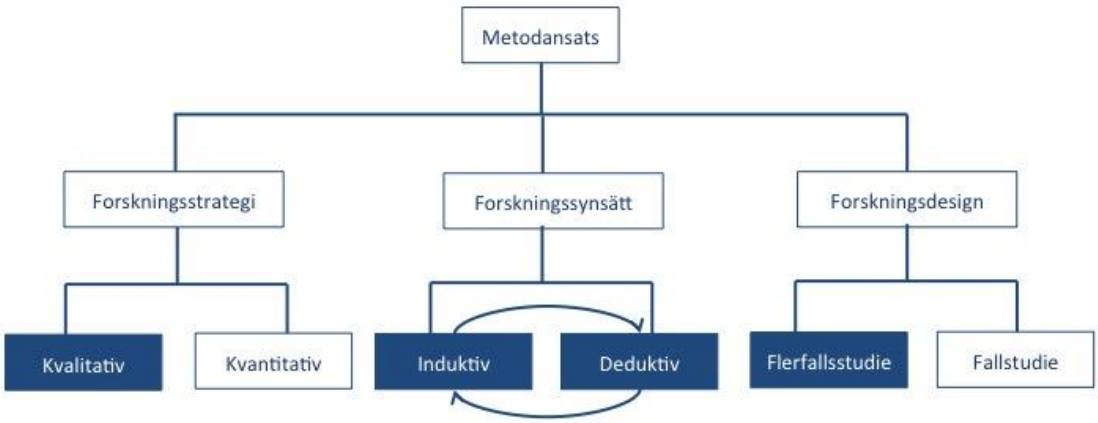
Värdeerbjudande	Det totala värdet en kund upplever vid en affärsuppgörelse
Kundsegment	En avgränsad målgrupp som företagets värdeerbjudande försöker tillfredsställa
Kundrelation	Etablera och vidmakthålla ett företags relationer med kunder
Kanaler	Hur ett företag kommunicerar och levererar sitt erbjudande
Resurser	Tillgångar som är nödvändiga för att skapa värdeerbjudandet
Aktiviteter	Hur ett företag paketerar värdeerbjudandet
Partners	Externa intressenter som bidrar med ett mervärde till företaget och värdeerbjudandet
Kostnader	Kostnader som uppstår till följd av framställande och försäljning av värdebjudandet
Intäkter	Intäkter som genereras av försäljning av värdeerbjudande och diverse kring tjänster

3 Metod

I kapitlet beskrivs studiens metod och arbetssätt. Inledningsvis sammanfattas projektets metodansats. Därefter redogörs för studiens arbetsprocess, följt av en mer detaljerad beskrivning av respektive arbetsmoment. Kapitlet avslutas med metoddiskussion samt metodkritik.

3.1 Metodansats

För att beskriva metodansatsens utformning på ett hanterbart och lättöverskådligt sätt kommer området brytas ner i tre underkategoriserade beståndsdelar, vilka vidare benämns forskningsstrategi, forskningssynsätt och forskningsdesign, se *Figur 3.1*. Det är sedan dessa tre beståndsdelar som lägger grunden för rapportförfattarnas förhållningssätt och synsätt i respektive arbetsmoment.



Figur 3.1: *Figuren visualiserar studiens nedbrytning av metodansats i forskningsstrategi, -synsätt och -design.*

3.1.1 Forskningsstrategi - *Kvalitativ*

Forskningsstrategi består av två principiella metoder, en kvantitativ och en kvalitativ (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Avsikten med forskningsstrategi är enligt Denscombe (2003) att utvärdera och välja vilken metod som är bäst lämpad för att kunna besvara studiens syfte. Den förstnämnda, en kvantitativ metod, används oftast för att tolka numerisk information med syfte att hitta samband genom statistiska studier av stora datamängder, exempelvis genom enkätundersökningar. Avsikten med den kvantitativa metoden blir därför att beskriva en objektiv skildring av ett analyserat

fenomen. Den andra principiella metoden, kvalitativ, är forskning baserad på intervjuer och tolkade analyser (Patel & Davidsson, 2003). Metoden är mer utvecklande i den mening att den skapar tendenser till mönster som grundar sig i fenomen och underliggande logiska argument (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Rapporten grundar sig i en kvalitativ forskningsstrategi och syftar till att skapa en djupare förståelse kring ett specifikt och begränsat fenomen. Valet av metod beror av studiens syfte och frågeställningar, vilka skulle vara svåra att analysera med en kvantitativ forskningsstrategi i och med att egna resonemang och tolkningar av ett fenomens verklighet är svår att erhålla. Vid kvalitativ forskningsstrategi sker däremot informationsinsamlingen under betingelser som ligger nära den verklighet som undersöks (Bryman & Bell, 2013). Tillvägagångssättet innebär att betraktaren själv befinner sig i den kontext som analyseras och ger därigenom möjlighet till djupare förståelse kring fenomenet (Denscombe, 2003). Utifrån observationer och analyser av insamlad data framställs sedan hypoteser som därefter verifieras genom tolkning av sammanhang. Processen beskriver Wallén (1996) som en växelverkan mellan empiri, teori och tolkning. Valet av ett kvalitativt tillvägagångssätt stödjer sig vid Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) som menar att vid studier kring beslut och värderingar är en kvalitativ studie att föredra, vilket även påvisats i snarlika studier om affärsmodeller likt Osterwalder (2004).

3.1.2 Forskningssynsätt - *Induktivt tillvägagångssätt med deduktiva inslag*

Med forskningssynsätt åsyftas uppfattningen om hur teori och empiri förhåller sig till varandra (Denscombe, 2003). Enligt Patel och Davidsson (2003) finns det två framträdande tillvägagångssätt att relatera teori och empiri. Dessa två är deduktion och induktion. Det induktiva tillvägagångssättet syftar till att dra generella slutsatser från ett observerat fenomen medan ett deduktivt tillvägagångsätt innebär att en hypotes formas utifrån existerande teorier och modeller inom fenomenets ämnesområde (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2008). Fördelen med ett deduktivt tillvägagångssätt är att orsaksfaktorer lättare kan identifieras, men å andra sidan finns det risk att fenomenet betraktas subjektivt i ett allt för tidigt skede.

Då studien grundar sig i en kvalitativ forskningsstrategi har ett induktivt tillvägagångssätt med deduktiva inslag tillämpats. Bryman och Bell (2013) beskriver att fördelen med ett kombinerat tillvägagångssätt är att det induktiva synsättet ansätter hypoteser och observationer som sedan valideras mot existerande teorier och modeller. Därigenom kan teori och empiri itereras för att finna kopplingar och öka förståelsen för

såväl de studerade fenomenen som för teorin (Dubois & Gadde, 2002). Det iterativa tillvägagångssättet beskriver Dubois och Gadde (2002) som ett lämpligt forskningssynsätt då en kvalitativ forskningsstrategi utarbetas. Det beror på att ny information löpande erhålls under arbetsgången vilket innebär att antaganden behöver revideras och förändras frekvent.

3.1.3 Forskningsdesign - *Flerfallsstudie*

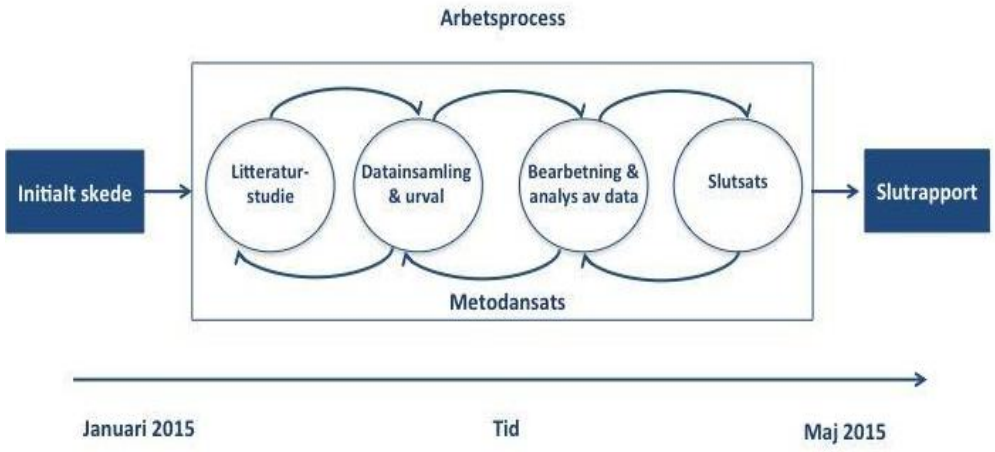
Forskningsdesignen ligger till grund för att testa uppsatsens hypoteser och har för avsikt att identifiera och analysera samband mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2013). De mest förekommande designverktygen inom en kvalitativ forskningsstrategi är fallstudier och flerfallsstudier. Enligt Rienecker et al (2014) kan en fallstudie beskrivas som en fokuserad analys på ett aktuellt fenomen i sin naturliga kontext. Målsättningen med designverktyget blir således främst att studera en liten del av ett mer komplext händelseförlopp (Bryman & Bell, 2013). Fördelen med att göra en fallstudie är enligt Eisenhardt (1989) att goda förutsättningar ges för att framställa teoretiska hypoteser som därefter kan konkretiseras i ett empiriskt underlag med målsättningen att besvara studiens syfte. Skillnaden mellan en fallstudie och en flerfallsstudie är att den förstnämda endast betraktar en händelse medan i en flerfallsstudie inkluderas flera fall av snarlik karaktär. Då denna rapport har för avsikt att analysera affärsmodellen i generella termer är en flerfallsstudie att föredra (Rienecker et al, 2014), vilket även ligger i linje med hur Osterwalder (2004) genomförde sin undersökning av affärsmodeller.

3.2 Arbetsprocess

Arbetsprocessen har som syfte att beskriva hur studien utfördes. Initialt definierades studiens övergripande kontext i samråd med handledare på Operations Management vid institutionen Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers tekniska högskola. Det tydliggjordes för rapportförfattarna vilka möjligheter till utformning av projektet som fanns och hur dessa kunde te sig i form av studieinriktning. Patel och Davidson (2003) beskriver att en primär aktivitet i en forskningsprocess bör vara att identifiera problemområdet. Dock krävdes en djupare förståelse inom ämnet affärsmodeller för att kunna definiera essensen med studien. För att erhålla rätt förkunskap mottog rapportförfattarna en litteraturlista från handledarna med relevanta artiklar kopplade till ämnet. Vidare följde en tid av planering och strukturering av studien vilket resulterade i en planeringsrapport. Efter planeringsrapporten bestod studien av fyra övergripande

arbetsmoment, vilka redogörs för i *Figur 3.2*. Löpande under arbetsprocessen har ett vetenskapligt forskningssynsätt tillämpats, vilket redogjordes för i föregående avsnitt.

Löpande under arbetet har en iterativ arbetsprocess eftersträvats för att på så sätt revidera, analysera och bearbeta tankar och text för att skapa en djupare förståelse. Tillvägagångssättet resulterade i en mer dynamisk arbetsprocess, vilket på så sätt reducerade risken att i ett initialt skede begränsa och snäva in arbetet i en viss riktning.



Figur 3.2: *Figuren beskriver studiens iterativa arbetsprocess, metodansats följt av uppsatsens fyra arbetsmoment.*

3.2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien som genomförts grundar sig framförallt i facklitteratur och vetenskaplig artiklar från tidskrifter som *Harvard Business Review* och *Long Range Planning*. Den insamlade litteraturen syftade till att öka rapportförfattarnas kunskap om affärsmodeller och relevanta forskningsområden som berör terminologin och kringliggande kunskaper. Litteraturen låg därefter till grund för rapportens teoretiska ramverk. Således var det ett deduktivt forskningssynsätt som applicerades under litteraturstudien. Därutöver genomfördes en litteraturstudie kring projektgenomförande. På så vis erhölls rätt förkunskaper kring hur ett projekt bör genomföras för att säkerställa att alla delmoment genomförs på ett korrekt och kvalitetssäkrat sätt.

Rapportens teoretiska ramverk består framförallt av primärkällor, alltså förstahandsrapportering om ett ämne (Patel & Davidsson, 2003). För att säkerställa att en källa är pålitlig tar Ejvegård (2009) upp fyra krav som bör uppfyllas. Dessa är äkthetskrav, oberoendekrav, färskhetskrav samt samtidighetskrav. Den litteratur som mottogs från handledarna bedömdes uppfylla dessa krav och ansågs därmed vara

pålitlig. För att öka validiteten vid inhämtning av övrig litteratur gjordes en mer omfattande bedömning om källans pålitlighet utifrån ovan nämnda kriterier.

3.2.5 Datainsamling och urval

Datainsamling innebär införskaffning av relevant data som krävs för att analysera ett förutbestämt fenomen. Den insamlade och sammanställda datan ligger sedan till grund för att stärka hypotser och därigenom besvara studiens syfte. Då forskningsdesignen i uppsatsen utgått från en flerfallsstudie är data från insamlingen primärdata. Primärdata innefattar den information som rapportförfattarna själva genererat, vilket har erhållits från tolv intervjuer med IT-företag verksamma i Sverige. Enligt Eriksson och Widersheim-Paul (2008) är datainsamling, ur ett vetenskapligt perspektiv, ett av de mest centrala momenten men även ett av de mest kritiska. För att framställa en god datainsamling är det av stor vikt att rätt data samlas in, annars finns det stor risk att felaktiga antaganden genomförs som ej korrelerar med fenomenets faktiska verklighet. För att undvika detta scenario är det enligt Patel och Davidsson (2003) av stor vikt att rätt population, respondent och frågor definieras.

Den kvalitativa datainsamlingsmetoden beskriver Wallén (1996) som ett lämpligt tillvägagångssätt då en undersökning berör upplevelser som är subjektiva, vilket överensstämmer med uppsatsens betraktade fenomen. Vidare belyser Patel och Davidsson (2003) att intervjuer är att föredra om djupare information vill erhållas från respondenten. Detta då metoden möjliggör följdfrågor vid oväntade och opreciserade svar, vilket innebär att tidigare okänd information kan erhållas.

För att erhålla en representativ population valdes ett brett spektrum av verksamheter inom IT-branschen med varierande omsättning och registreringsår. Utsorteringen av företag skedde via sökningar på SNI-koderna 58.290, 62.010 och 62.090 i *Business Retriever*. Majoriteten av dessa företag var lokaliserade i Göteborg med omnejd, men ett fåtal företag baserade på andra orter valdes likväl. Då tolv företag hade studerats ansåg projektgruppen att teorimättnad uppnåtts varvid inga fler intervjuer genomfördes. En sammanställning av utvalda företag återfinns i *Tabell 3.1*.

Tabell 3.1: *Tabellen beskriver vilka företag som har studerats i rapporten, vilken typ av verksamhet företagen bedriver, när företagen startades och vem på företaget som blev intervjuad samt storleken på företaget i form av omsättning.*

Företag	Verksamhet	Registrerat	Respondent
Alpha	Mjukvara till instrumentkluster för fordonsindustrin	2012	Grundare/VD
Beta	Mjukvara för digitala avtal	2010	Grundare/VD
Gamma	Autentiseringslösning för onlinetjänster	2010	Grundare/VD
Delta	Plattformslösning som underlättar sökandet efter platser, produkter och tjänster	2014	Grundare/VD
Epsilon	System för byggföretags projektflöde	2010	VD
Eta	Molnbaserad filförvaring	2010	f.d. VD
Jota	Systemintegration	2010	Grundare/VD
Kappa	Plattformsbaserad tjänst inom friluftsbranschen	2012	Grundare/VD
Lamda	Tjänst för arbetsorder, tidrapportering och samordning	2010	Grundare/VD
My	Plattformsbaserad applikation för träning	2014	VD
Theta	Plattformsbaserad applikation inom restaurang- och nöjesbranschen	2013	Grundare/VD
Zeta	Systemintegratör och utvecklare av inbyggda system med fokus på Internet of Things och Machine to Machine	2011	Grundare/VD

För att erhålla en representativ datainsamling sattes ett antal krav på respondenten. Ett av kraven var att den intervjuade personen skulle ha en god inblick och förståelse i företagets affärsmodell och dess utveckling samt ha en ledande befattning. För att skapa djup och utrymme för följdfrågor valdes en semistrukturerad intervjumetodik, det vill säga att utgångspunkt var frågeområden snarare än detaljerade frågor (Hedin, 1996). Genom semistrukturerade intervjuer menar Hedin att samtalet blir mer naturligt där respondenten tillåts tala fritt utan att vilseledas av intervjuaren. De respondenter vars företag var lokaliserade på annan ort intervjuades via Skype. Vid dessa tillfällen postades delar av intervjumaterialet till respondenten med instruktioner om att ej öppna innan intervjutillfället. Skype-intervjuerna ansågs likvärdiga övriga intervjuer. Det bör nämnas att samtliga företag erbjöds full konfidentialitet, varvid inga företagsnamn

presenteras i denna rapport, vilket klargjordes även innan intervjuerna påbörjades för att respondenterna skulle resonera fritt i så stor utsträckning som möjligt.

Samtliga intervjuer spelades in, med respondenternas godkännande, för att sedan transkriberas. Inspelningen möjliggjorde att allt intervjumaterial var tillgängligt för alla rapportförfattare vid senare skeden i projektet. Dock kan inspelningsutrustningen haft en hämmande effekt för vissa personer, som då uttalar sig mera försiktigt när det som sägs spelas in (Ejvegård, 2009). Detta ansågs till viss del förebyggas i och med att intervjuerna var konfidentiella. Transkriberingarna utfördes av en av de närvarande rapportförfattarna. Genom detta återupplevdes intervjun och reflektioner över innebörden kunde göras. Avsikten med transkriberingarna var att ordagrant översätta allt som sades under intervjuerna. Samtliga respondenter erbjöds att gå igenom den transkriberade intervju för att säkerställa att det som yttrats var representativt för deras åsikter. Resonemang och diskussioner som frångick ämnet, samt upprepningar och andra språkliga förvillelser valdes att exkluderas likaså paralingvistiska signaler som pauser, avbrott eller lång betänketid. Pauser och funderingar tydliggjordes i transkriberingarna enbart om de ansågs vara betydelsefulla för kommande analys.

Intervjumallens ingående sektioner

De semistrukturerade intervjuerna grundades i en intervjumall som tagits fram i samråd med handledarna på Operations Management och bestod av fem sektioner som redogörs för nedan. Intervjumallen presenteras fullständigt i Appendix I.

Den inledande sektionen hade som syfte att identifiera det studerade företagets verksamhet och den huvudprodukt vars affärsmodell intervjun ämnade studera. Respondenten fick även benämna vilken bransch han eller hon ansåg att företaget var verksamt i samt utreda hur unik företagets produkt eller tjänst var och på vilket sätt företaget skiljde sig från konkurrenterna, om sådana existerade. Sektion ett strävade likväl till att ta reda på hur långt företaget kommit i form av försäljning, kunder samt produktutveckling.

Under sektion två ombads respondenten att beskriva företagets utveckling från start till nutid genom att rita upp betydande händelser på en tilldelad tidslinje. Syftet med detta interaktiva inslag var att respondenten verkligen skulle tänka igenom vilka händelser som haft påverkan på verksamheten och dess utveckling. Utifrån tidslinjen diskuterades därefter varje uppritad händelse.

Av intresse för sektionen var att ta reda på vad som tagit mest tid för entreprenören, vilka motgångar han eller hon mött samt vilka externa parter som tagit del i processen. Sektionen avslutades med att respondenten fick diskutera framtiden för företaget samt vad grundaren av företaget hade för mål med verksamheten.

I den tredje sektionen övergick intervjun för första gången till en diskussion om affärsmodeller. Respondenten ombads definiera begreppet och vad som generellt ingår i en sådan. Därefter presenterades modellen BMC och respondenten fick avgöra hur väl den stämde överens med deras egen definition av affärsmodell och dess innehåll.

Även sektion fyra innehöll interaktiva inslag. Byggstenarna i BMC hade i förväg skrivits ut på plastkort som respondenten sedan ombads rangordna efter vad som varit mest relevant i det inledande skedet av företaget. Syftet med detta interaktiva inslag var att få respondenterna att prata mer fritt om verksamheten och inte referera till en objektiv tolkning av affärsmodell och entreprenörskap. Kortens placering låg till grund för sektionens diskussion där respondenten ombads motivera byggstenarnas ranking.

Vad som var av intresse att veta var vilka byggstenar som tagit mest tid och varit svårast vid ett initialt skede. Intervjupersonen uppmanades även att vara självkritisk och beskriva vad som hade kunnat göras annorlunda. Även i denna sektion var det önskvärt att identifiera vilka externa parter som haft påverkan på de olika delarna i BMC, samt vilken hjälp de fått i form av inkubatorer och affärscoacher. När BMC var introducerat fick respondenten utreda hur unik just deras affärsmodell var och skiljde sig från konkurrenterna och vilket block de varit och är mest unika på. Sektionen avslutades med att utreda hur deras affärsmodell hade behövt ändras för att företaget ska kunna växa snabbare än det gör i dagsläget.

Den femte och avslutande sektionens främsta fokus låg på hållbar utveckling och om det är något som har inverkat på företagets initiala utveckling. Frågan ställdes huruvida hållbar utveckling används i marknadsföringssyfte. Intervjun avrundades med att respondenten fick beskriva hur företaget, i ett idealfall, ser ut om tre år.

3.2.6 Bearbetning och analys av data

För att använda och hantera all data på ett korrekt sätt krävdes en tydlig bearbetning för att få fram hanterbart material för senare analys. Enligt Patel och Davidsson (2003) finns det inga enkla procedurer eller rutiner för analys att tillämpa vid kvalitativ forskning. Varje enskild studie kräver en egen utformad metod för bearbetning och

analys. Det finns dock en del tidigare studier och generella metoder som kan användas i inspirationssyfte. Författarna valde initialt att följa den metodik av kvalitativ bearbetning som presenteras av Patel och Davidsson (2003), som till stor del grundar sig i löpande analyser och noggrann genomgång av materialet. Även Amit och Zotts (2001) studie kring värdeskapande inom E-handel från 2001 låg till grund för den analysmetodik som praktiserades. Amit och Zott utgick från anteckningar kring materialet istället för långa utlägganden, för att sedan arbeta med individuella jämförelser mellan de studerade fallen.

Löpande under datainsamlingen skrevs reflektioner kring materialet ner, för att använda som grund för analysen. På det sättet kan en studie se ifall kunskapen kring det studerade har utvecklats (Patel & Davidson, 2003). Då alla intervjuer var genomförda och transkriberade sammanfattades informationen och det mest väsentliga plockades ut från varje enskild intervju. Den sammanställda informationen genomgicks sedan individuellt av alla gruppmedlemmar för att få in olika perspektiv på företagen och intervjumaterialet. Den här metodiken följer det som Amit och Zott (2001) genomförde i ovan nämnda studie, att individuellt med löpande diskussioner arbeta igenom underlaget. Då materialet ansågs tillräckligt genomarbetat diskuterade projektmedlemmarna igenom sina iakttagelser grundligt för att på det sättet finna liknelser och skillnader mellan bolagen. Utifrån dessa diskussioner togs det fram vissa analyspunkter som författarna ansåg varit mest framträdande i den här studien kring affärsmodeller.

3.3 Metoddiskussion

Enligt Bryman och Bell (2013) är validitet till vilken grad en mätning uppnår det som avses att mätas. Patel och Davidsson (2003) menar att begreppet validitet vid en kvalitativ studie gäller för hela forskningsprocessen, snarare än säkerheten vid enskilda mätningar vilket är fallet vid en kvantitativ undersökning. Då rapportförfattarna arbetat efter en dynamisk och iterativ arbetsprocess samt utarbetat tydliga avgränsningar i ett initialt skede för att ge bra förutsättningar för att kunna besvara syftet. Tillvägagångssättet att ständigt arbeta eftertänksamt och ifrågasättande gav uppriktiga och sanningsenliga antaganden och slutsatser vilket därigenom resulterade i att uppsatsen blev robust. Därutöver reducerades risken för att subjektiva bedömningar manipulerade resultaten till rapportförfattarnas fördel. Av denna anledning anses studien ha uppnått sitt syfte och validiteten är därmed hög. Begreppet reliabilitet avser tillförlitligheten hos en mätning (Patel & Davidsson, 2003). Författarna anser dock att

vid kvalitativ forskning blir begreppen validitet och reliabilitet relativt homogena och en distinktion mellan begreppen blir svår. Kvalitativa forskare brukar av den anledningen inte använda sig utav begreppet (Ibid).

3.4 Metodkritik

För att en undersökning ska anses vetenskaplig krävs det att den är systematisk, öppen och tydligt påvisar tillvägagångssättet för studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Vid val av metod är det av vikt att välja den metod som bäst korrelerar med studiens syfte (Ibid.). Rapportförfattarna valde att i studien genomföra en kvalitativ forskningsstrategi. Något som påvisats och använts i snarlika studier om affärsmodeller likt Osterwalder (2004). En kvalitativ studie är även att föredra vid studier kring beslut och värderingar (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2008). En kvantitativ undersökning hade å andra sidan haft fördelen att den data som samlats in blivit mer definitiv och uppfattats som mer entydigt (Gibson et al, 2004). Författarna till rapporten ansåg dessvärre att en kvantitativ undersökning var mindre lämpad, då de undersökta företagens resonemang kring affärsmodellen blir exkluderade vid en sådan forskningsstrategi. En kvantitativ metod kan även minska möjligheterna till flexibilitet i studien, då en sådan eftersträvar att jämföra exakta värden, siffror och data, vilket inte existerade i studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008).

En potentiell möjlighet hade kunnat vara att studien genomförts genom en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder, till exempel genom att komplettera intervjuerna med en enkätundersökning. Det råder dock en begreppsförvirring inom studiens ämnesområde, vilket skulle kunna resultera i en lägre validitet då det finns en påtaglig risk för misstolkningar.

Studien grundar sig, som tidigare nämnt, i en flerfallsstudie då fallstudier är det mest lämpliga designverktyget för en kvalitativ studie. Dessutom valideras datan genom triangulering (Denscombe, 2003), det vill säga att olika personer intervjuades kring samma fenomen (Patel & Davidsson, 2003). Genom en enfallstudie kan det å andra sidan erhållas mer djupgående data inom kring ett specifikt fenomen (Denscombe, 2003). Denscombe uppmuntrar dock till att användandet av flerfallsstudie på grund av den variation av data som då insamlas kring det studerade fenomenet.

4 Analys

I föreliggande kapitel undersöks och analyseras rapportens frågeställningar.

4.1 IT-entreprenörens tolkning av begreppet affärsmodell

I detta avsnitt analyseras materialet utifrån den första frågeställningen, vilken syn de intervjuade företagen har på begreppet affärsmodell. Som beskrivs i det teoretiska ramverket finns det många olika definitioner av en affärsmodell och att det under många år har rådigt en tvetydighet kring begreppet. Däremot framgår det, av de gjorda intervjuerna med IT-företagen, att den primära synen på begreppet affärsmodell ligger i linje med Osterwalders (2004) definition, det vill säga att affärsmodellen är kopplad till logiken bakom hur ett företag tjänar pengar.

”Ja, själva affärsmodellen är ju sättet du tjänar pengar på.”

– My

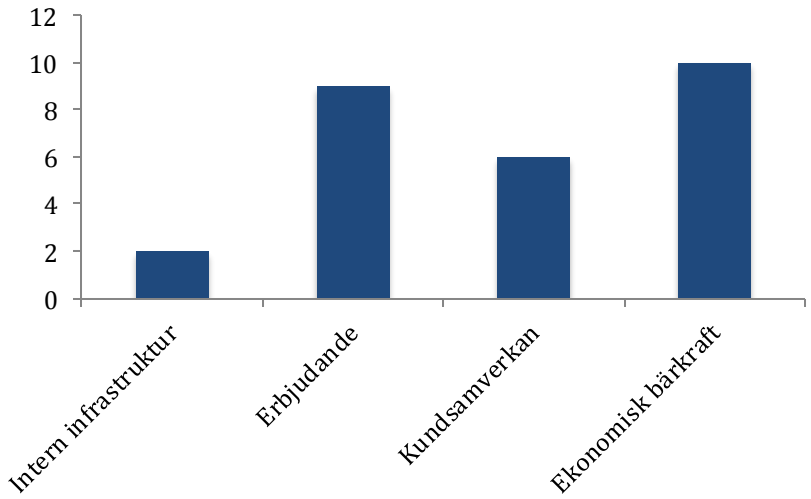
”En affärsmodell definierar hur man ska ta betalt, eller hur inkomster kommer in till företaget på olika sätt.”

– Alpha

Då respondenterna kommer djupare in på sina definitioner, börjar innehållet skilja sig åt. *Figur 4.1* visar en sammanställning av vilka huvudområden i BMC som berörs i respektive respondents definition av en affärsmodell och dess innehåll. Förutom ekonomisk bärkraft berörs företagets erbjudande frekvent. Däremot berörs kundsamverkan och intern infrastruktur inte i lika stor utsträckning, men då flertalet respondenter beskriver affärsmodellen som grunden till verksamheten och hur företaget ska tjäna pengar är det tänkbart att övriga områden anses ligga till grund för den ekonomiska bärkraften. Det är dock tydligt att respondenterna ser lönsamhet som affärsmodellens huvudsakliga mål.

En potentiell möjlighet hade kunnat vara att studien genomförts genom en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder, till exempel genom att komplettera intervjuerna med en enkätundersökning. Det råder dock en begreppsförvirring inom studiens

ämnesområde, vilket skulle kunna resultera i en lägre validitet då det finns en påtaglig risk för misstolkningar.



***Figur 4.1**: Figuren beskriver vilka ingående komponenter entreprenörer främst associerar med begreppet affärsmodell utgående från BMCs fyra områden. Y-axel avser antalet respondenter som berör respektive område.*

Noterbart är även hur flertalet respondenter snabbt övergår till en diskussion om vad en affärsplan är, istället för en affärsmodell. En affärsplan definieras som en detaljerad plan som på ett strukturerat sätt beskriver hur uppsatta mål ska uppnås över en angiven tidsperiod, vanligtvis tre, fem eller tio år (A Dictionary of Finance and Banking, 2014). Affärsplanen innehåller således en sammansättning av genomtänkta planer för hur ett företags långsiktiga mål ska nås. Varför respondenterna hellre pratar om sin affärsplan snarare än sin affärsmodell kan tänkas vara att den för många är mer konkret då den ofta är nedskriven i ett initialt skede, till skillnad från ett företagets affärsmodell. Grundaren av företag Gamma förklarar att han ser affärsmodellen som en del av affärsplanen, medan andra respondenter tycks se begreppen som synonymer. Det är möjligt att vissa entreprenörer vid ett tidigare tillfälle har författat en affärsplan åt investerare eller andra intressenter för att beskriva sitt företag.

Ett annat område som ofta berörs i samtalet om affärsmodeller är företagets strategi. Porter (1996) definierar, som nämnts i rapportens teoretiska ramverk, strategi som ett företags positionering och differentiering gentemot konkurrenter samt förmåga att skapa konkurrensfördelar för att på så sätt uppnå lönsamhet. Det råder dock tvetydigheter även om detta begrepp. För somliga respondenter anses strategin vara en del av affärsmodellen, medan andra ser strategin som övergripande och mer långsiktig.

”Strategin blir den långsiktiga planen och så tar vi fram en affärsmodell som passar.”

– Theta

”Jag tycker inte det går att ta fram en affärsmodell och sen bestämma strategin. Fel ordning.”

– Epsilon

Tankesättet som Theta och Epsilon har bekräftar DaSilva et als (2014) synsätt som presenterats tidigare i rapporten. Författarna menar att strategin är vad företaget önskar bli medan en affärsmodell snarare beskriver vad företaget är vid en given tid. Det här är dock, som nämnts, inte en vedertagen åsikt bland de studerade företagen. Företag Eta verkar ha en motsatt syn på skillnaden.

”Affärsmodell är snarare något som man stämmer av då och då, något övergripande. Strategi är lite mer hands-on. Operations liksom.”

– Eta

Efter att respondenterna fått beskriva sin egen definition visades BMC upp, vilken vanligtvis kändes igen av de med utbildning inom ekonomi och företagsledning. Anmärkningsvärt var dock att respondentens beskrivning av affärsmodellens innehåll inte nödvändigtvis gick i linje med BMCs områden, trots att de hade god kunskap om den.

4.2 Affärsmodellens formering i nystartade IT-företag

I detta avsnitt diskuteras och analyseras den andra frågeställningen, hur en affärsmodell skapas i ett nystartat IT-företag. Vissa forskare, som Magretta (2002), menar på att en affärsmodell är komplett och kan, redan innan verksamheten startas, modelleras via studier av företagets planerade inkomster och utgifter. Projektförfattarna har under de hållna intervjuerna sett tydliga samband på att detta inte gäller för de studerade IT-företagen. Majoriteten av respondenterna uttryckte svårigheter med att, som nystartat företag, definiera sin affärsmodell. Ett exempel är företaget Theta, som i ett tidigt skede fick utbildning genom en inkubator i att använda BMC, men hävdade att den var oanvändbar det första året då företaget inte hade en klar affärsidé. Även Zeta är ett av de företag som belyser problematiken med att definiera sin affärsmodell initialt, då de ansåg att det inte går att ta fram en affärsmodell och sedan bygga sitt företag.

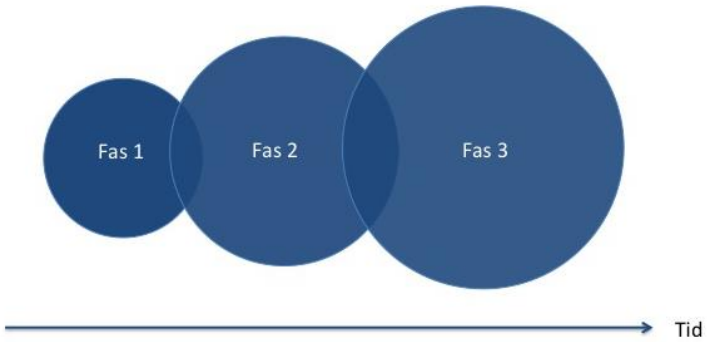
"När vi fick en övning med en affärsmodell visste vi inte vad vår affärsidé var och då var det svårt att diskutera vilka kanaler vi skulle använda och så vidare. Det passade oss inte riktigt då. Den (affärsmodellen) har ju formats efter hand."

– Theta

"Först tar vi fram en affärsmodell där vi vet exakt vad marknaden vill ha. Sen bygger vi ett företag. Det har ju inte fungerat här. Vi jobbar ständigt med vår affärsmodell."

– Zeta

Utgående från den ovan påvisade problematiken med affärsmodellens formering initialt, förmodar studien att affärsmodellen sällan är komplett vid ett IT-företags uppstart. För att vidare kunna studera hur en affärsmodell växer fram insåg rapportförfattarna att det var nödvändigt att bryta ner företagets uppstart i olika skeden. Det var möjligt att genom respondenternas uttalanden kring nuvarande problem och framtida utmaningar, identifiera likheter och skillnader mellan olika skeden. Företagen har vidare, beroende på hur långt de har kommit i sin utveckling, poängterat olika delar av affärsmodellen, vilka de arbetar med i nuläget samt vilka de har fokuserat på tidigare. Detta framkom tydligt när respondenterna ombads rangordna vilka byggstenar i affärsmodellen som prioriterades initialt, men även när de fick måla upp en tidslinje över hur deras verksamhet vuxit fram. Vid efterföljande analys kunde författarna därmed notera att de studerade IT-företagen har genomgått urskiljbara faser, vid vilka olika delar av affärsmodellen diskuterades. Faserna, vilka benämns Fas 1, Fas 2 och Fas 3 antas vara i kronologisk ordning och kommer analyseras därefter i följande avsnitt. *Figur 4.2* illusterar fasernas relation.

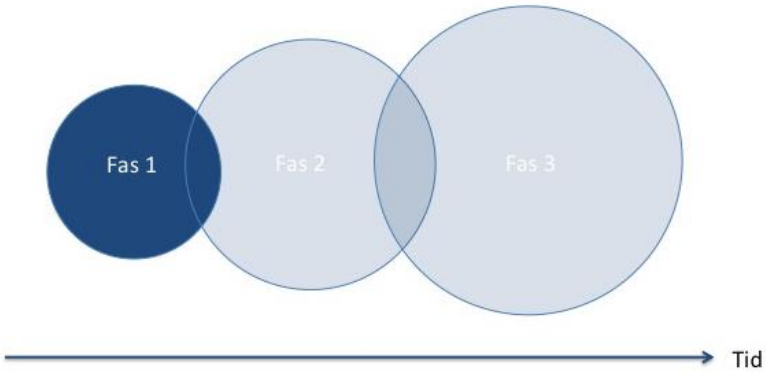


Figur 4.2: *Figuren beskriver de tre identifierade faser som ett nystartat IT-företag antas genomgå. Fasernas ökade storlek representerar ett nystartat företags förvandling till ett strukturerat, organiserat företag.*

En uppdelning med tre faser kan dock riskera att bli en för generell modell i och med att alla företag kan befinna sig i alla segment. En mindre uppdelning hade kunnat generera en mer specifik indelning och möjligtvis en mer nyanserad bild av företagens utveckling. Däremot skulle en mer specifik indelning medföra svårigheter att urskilja skillnader mellan faserna. Av dessa anledningar är en modell med tre faser mer lätthanterlig och applicerbar för studien.

4.2.1 Fas 1

Tanken bakom den inledande fasen, uppkom från de resonemang som företagen förde kring varför de grundar ett företag, vad de har för behov samt värdet av den framtida produkten eller tjänsten. Fasen, som illustreras i *Figur 4.3,* innefattar den period som inleds med att entreprenören börjar fundera på en affärsidé tills dess att entreprenören har startat ett företag och börjat arbeta med att ta fram ett grundkoncept.



Figur 4.3: *Figuren belyser Fas 1 som är den inledande fasen i ett IT-företags utveckling.*

I studien har det observerats att idén som ligger till grund för ett företags *värdeerbjudande* kan genereras och kategoriseras huvudsakligen på två olika sätt. Den första kategorin, A, innefattar de entreprenörer som har observerat ett faktiskt behov hos en kund och därigenom skapat en affärsidé. Denna typ av entreprenör, till exempel grundarna på Epsilon, har ofta arbetat som konsulter och utifrån det kunnat identifiera ett behov som sedan gått att bygga vidare på. Den andra kategorin, B, innehåller de entreprenörer som har tagit fram sin affärsidé utifrån ett behov som de själva upplevt eller tror att någon annan upplever. Inom samma kategori finns även de entreprenörer som försöker skapa ett nytt behov. Ett exempel är företaget My som hade en idé om att ta digitala simmärken och sedan göra det möjligt att skapa ett CV för träning. Den förstnämnda kategorin, A, kan benämnas *Affärsidé som bygger på ett bekräftat behov* och den sistnämnda kategorin, B, kan benämnas *Affärsidé som bygger på ett potentiellt behov* vilka tydliggörs för i *Figur 4.4*.

A	B
Affärsidé som bygger på ett bekräftat kundbehov	Affärsidé som bygger på ett potentiellt kundbehov

Figur 4.4: *Figuren beskriver de två olika kategorier som ett behov kan identifieras genom. Studien grupperar dessa i kategori A och B*

Det har uppmärksammats utifrån intervjuerna att entreprenörer som tillhör kategori A, inte lägger lika stort fokus på att hitta *resurser* i form av rätt kompetens som entreprenörer i kategori B. Orsaken kan ligga i det faktum att entreprenören som befinner sig i kategori A oftast har arbetat med teknik innan och innehar i många fall redan den kompetens som krävs.

"Mycket av unikheten handlar om att vi har erfarenhet och kompetens inom området vi verkar."

– Alpha

Entreprenörerna i kategori B saknar däremot, i flera fall, en teknisk bakgrund, vilket kan tänkas göra det svårare att verka inom en högteknologisk bransch likt IT-branschen. Hall (1992) menar att kompetens är en av de två viktigaste faktorerna för ett företags framgång och att det därför blir relevant för dessa företag att lägga stort fokus på att hitta den kompetensen som krävs. Det framgår av flera intervjuade företag inom denna kategori, B, att detta är tidskrävande och en av de stora utmaningarna initialt.

"Jag skulle nog säga att få tag på duktig tech-personal var en utav våra allra största utmaningar. Varken jag eller min partner är några programmerare, så att få fatt på en eller flera programmerare blev en viktig del."

– Kappa

Till skillnad från de entreprenörer i kategori A som har identifierat ett faktiskt behov hos kund, har entreprenörer i kategori B haft en lägre grad av kundkontakt. Det är essentiellt för företag att ha kontakt med marknaden för att bygga upp en förståelse kring det specifika behovet och därigenom kunna forma ett *värdeerbjudande* som tillfredsställer marknadens förväntningar (Nagle & Hogan, 2006). Det leder till att entreprenörer som fokuserar på ett potentiellt behov måste lägga ner mer fokus på att etablera kundkontakter, än entreprenörer i kategori A. Resonemanget verifieras av resultaten från intervjuerna som påvisar samma sak, utom i ett enskilt fall, där företaget Jota från början hade ett bekräftat behov och identifierat *kundsegment* för sitt *värdeerbjudande*. Jota behövde dock ändå lägga mycket fokus på att hitta nya kunder inom segmentet. Förklaringen ligger i ett konkurrensavtal som funnits med en tidigare arbetsgivare, vilket begränsade företagets exploatering av *kundsegmentet*.

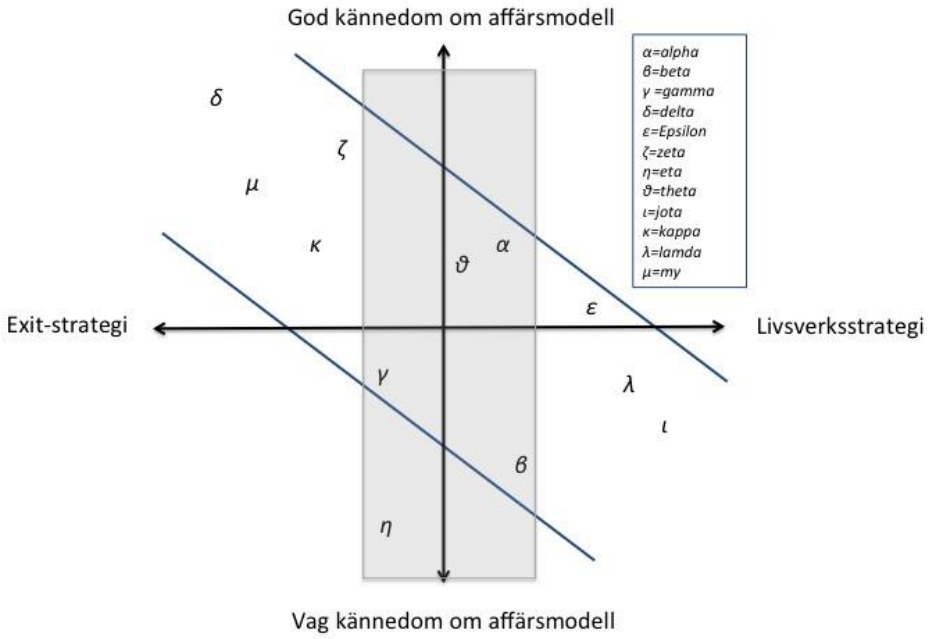
Vidare har det gått att urskilja två olika typer av mål som entreprenörerna grundat sin långsiktiga strategi på, vilket haft inverkan på var fokus i affärsmodellen legat. Fyra av tolv respondenter hade som mål att skapa ett lönsamt företag som kan köpas upp inom en överskådlig framtid, där grundaren genom att sälja företaget gör en så kallad *exit*. På andra sidan om dessa står livsverksentreprenörerna, vars mål är att bygga upp hållbara och stabila företag som kan ärvas i generationer, tre av tolv bolag kunde placeras inom denna kategori. Det bör påpekas att det finns en gråzon däremellan och att övriga företag placeras inom denna. Ämnet kring huruvida planen var att göra en *exit* uppfattades som relativt känsligt att diskutera och att det fanns en viss ovilja att berätta om företagets plan var att sälja av det. De som ville göra en *exit* kunde i vissa fall även tänka sig att ha kvar företaget och bygga något likt ett livsverk samtidigt som de som ville bygga ett livsverk även kunde tänka sig att sälja av det vid rätt bud. Flera av de intervjuade poängterade att det inte går att planera för en *exit* och att det tar bort fokus från det operativa. Samtidigt menades det på att ett företag måste planera för att bygga ett livsverk för att kunna sälja av det.

"Ett bra företag är alltid till salu."

– Zeta

I studien har det observerats att samtliga av entreprenörerna med en exit-strategi har tagit in riskkapital i ett initialt skede, vilket ingår i byggstenen *resurser* och ett företags interna infrastruktur, som beskrivs i det teoretiska ramverket. Samtidigt är det knappt någon av de entreprenörer som ämnar bygga ett livsverk som har tagit in externt kapital. Istället har majoriteten av dessa företag valt att ta in kapital via konsultverksamhet i företaget. Att behöva lägga ner tid på kringverksamhet medför att företag riskerar att tappa fokus på kärnverksamheten. En förklaring till de olika synsätten på externt kapital mellan entreprenörstyperna kan bero på det faktum att livsverksentreprenören, per definition, önskar bygga ett livsverk och vill därmed inte ha en extern partner, som styr och kontrollerar företaget. Framförallt förmodas dessa entreprenörer inte vilja ta in en investerare som har som mål att sälja företaget efter uppskalning. Detta på grund av att det alltid är ett stort orosmoment att blanda in nya ägare, vilka kan ha helt andra intentioner än grundarna (Blank & Dorf, 2012) vilket påpekas av företag Eta. Om företaget planerar att ta in externa intressenter är det enligt Blank och Dorf (2012) viktigt att säkerställa att de externa intressenternas målbild konvergerar med den interna, vilket är något som kan vara problematiskt. En majoritet av respondenterna, oavsett långsiktig strategi, påpekade att resurser i form av kapital är en av de mest kritiska faktorerna för att få igång företaget och att det är svårt att finna investerare.

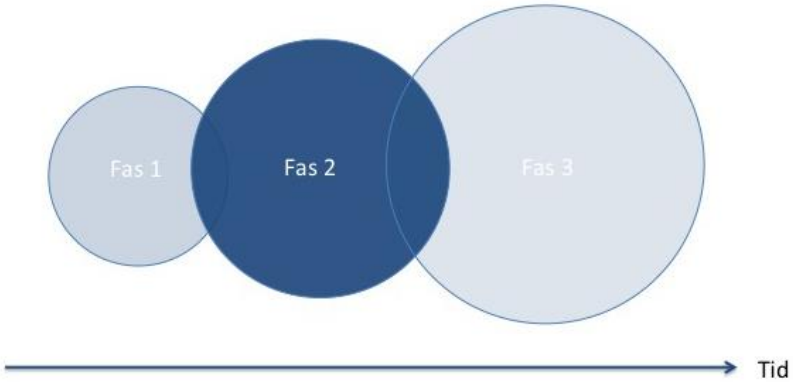
Ytterligare en intressant aspekt som observerats var sambandet mellan företagens långsiktiga mål och respondenternas kunskap om BMC. De respondenter som ämnade göra en exit med sitt företag, besatt ofta mer kunskap om BMC, vilket visas i *Figur 4.5*. Entreprenörer som har god kännedom om BMC kan tänkas vara mer affärsorienterade och mer lagda åt det ekonomiska hållet snarare än det tekniska. Dessa respondenter var även yngre till åldern än de som arbetade mot ett livsverk, vilket delvis kan tänkas förklara kunskapen kring BMC som är en relativt ny teori. Livsverksentreprenörerna var till stor del individer med kunskap inom ett specifikt segment som valt att utveckla vidare i privat logi. Många hade tidigare erfarenhet från större verksamheter och det intervjuade företaget var det första egenstartade.



Figur 4.5: *Figuren illustrerar ett samband mellan respondentens kännedom om BMC och företagets långsiktiga strategi.*

4.2.2 Fas 2

Då nästa steg efter en idé är att gå till handling, blir det naturligt att nästa del innefattar hur ett företag agerar för att paketera sitt erbjudande, vilket sker i Fas 2 som illustreras i *Figur 4.6*. Rent konkret innebär det att få ner hypoteser och idéer i ett funktionellt test. Intervjuerna tydliggjorde att iteration med framtida kunder pågår och utvecklas i Fas 2.



Figur 4.6: *Figuren belyser Fas 2 som är den andra fasen i ett IT-företags utveckling.*

Studien har identifierat, genom respondenternas diskussioner, att paketering av värdeerbjudandet kan ske på två huvudsakliga sätt. Det första sättet kan beskrivas som produktutveckling utan inblandning av kund. Det andra sättet liknar det första men med tillägg av att produkten itereras med ett begränsat antal kunder som agerar som ett kreativt bollplank. Genom det sistnämnda sättet börjar *kundrelationer* skapas. Interaktionen kan ses som en länk mellan två av affärsmodellens huvudområden, intern infrastruktur och kundsamverkan. Vad det innebär beskriver (Blank & Dorf, 2012) som en samskapande aktivitet över ett företags byggstenar i dess affärsmodell. Det skilde sig åt mellan de intervjuade företagen när samskapandet ägde rum och även till vilken grad av inflytande den hade på företagets fortsatta produktutveckling.

Det har identifierats att tre av de undersökta företagen tillbringade majoriteten av tiden i Fas 2 med att utveckla och bygga sin produkt utan interaktion med kund. Dessa företag tog inte kontakt med kunder förrän de kunde erbjuda en färdig version. Alpha är ett av de företag som ingick i denna kategori. Företaget planerade att först skapa färdiga lösningar och sedan ta ut dessa till marknaden. Riskerna med detta tillvägagångsätt är, som nämnt i det teoretiska ramverket, att när produkten väl når marknaden kan den vara bristande i det avseendet att den inte uppfyller vad kunderna efterfrågar. Genom att engagera kunden i ett initialt skede säkerställer företag att framställda värdeerbjudande tillfredsställer ett behov (Blank & Dorf, 2012), vilket Alpha senare insåg.

"Vi ville bygga egna lösningar först, och sedan gå till marknaden, men vi insåg ganska snabbt att det inte fungerade."

– Alpha

De företag som utvecklade sin produkt utan att ha en iterativ process med kund har alla framfört att om de skulle göra om processen från början skulle de arbetat med kund i ett tidigare skede för att förbättra sin produkt och då vara mer marknadsorienterade. Ett tydligt exempel är företaget Eta som på grund av bristande marknadsförståelse likviderades efter två år. Att de inte itererade tillräckligt med kund anger företaget som en avgörande anledning till att företaget lades ner. Företaget belyste att de arbetade alltför länge utan att få återkoppling från marknaden. Det ledde till att när de väl kom ut på marknaden saknade produkten mervärde för konsumenterna, något som de påstår hade kunnat undvikas om de använt en pilotkund till hjälp i ett tidigare skede.

Ett av de intervjuade företagen, Beta, valde att involvera en kund i ett tidigt skede av produktutvecklingen. Beta utformade till stor del produkten efter pilotkunden och ansåg att den slutgiltiga produkten var tillräckligt generell för övriga marknaden. Den

generella produkten var dock tvungen att modifieras för att kunna säljas till andra kunder. Rent konkret innebär det att pilotkundens behov ej representerade det totala potentiella marknadsbehovet. Konsekvenserna av agerandet kan ha blivit att företaget begränsade sin fortsatta expansion.

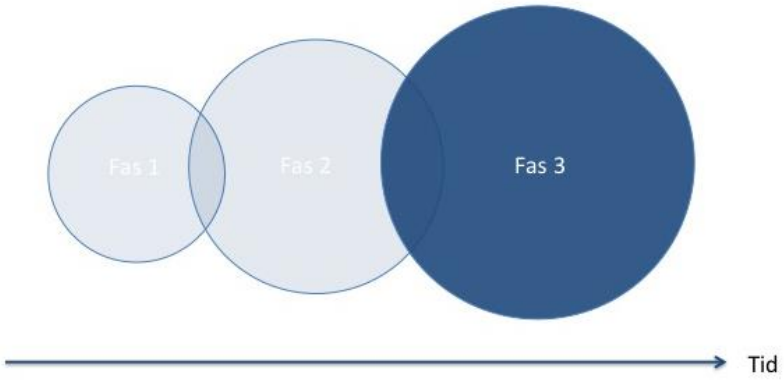
Flera företag beskrev att en viktig del i deras produktutveckling var när de arbetade med att framställa en *Minimal Viable Product*, MVP. Det påvisades att de företag som inte tagit fram en MVP, i vissa fall, skapade en produkt som varken var användarvänlig eller fyllde en funktion i ett initalt skede. Ett företag som däremot jobbade aktivt med att framställa en MVP var Lambda. Företaget erhöll därigenom kontinuerlig återkoppling på produkten och kunde utforma ett *värdeerbjudande* som marknaden efterfrågade. Ett företag som arbetade i motsatt riktning var Eta. Bolaget hade tagit fram en produkt som innehöll över 30 funktioner och vid lansering visade det sig att kunden endast efterfrågade ett fåtal. Både tid och resurser hade därför använts i onödan.

Att identifiera företagets primära målgrupp, *kundsegment*, är en av de byggstenar som företagen fokuserat mest på initialt och som ligger väldigt nära arbetet med värdeerbjudandet. När företagen har segmenterat marknaden och sedan börjat tänka ut hur erbjudandet bäst ska appliceras för att generera *intäkter* har studien kunnat påvisa olika fokus för de företag med en plattformsstrategi. Företag med en plattformstrategi arbetar enligt Magnusson (2014) med en dubbelsidig marknad och fungerar som en mäklare mellan leverantörer och kunder, vilket uttrycks i det teoretiska ramverket. Därigenom finns det två olika sätt ett plattformsföretag kan gå tillväga för att bättre skräddarsy ett *värdeerbjudande* till ett *kundsegment*. Dels de företag där användarna skapar värdet och är kritiska för att produkten ska bli framgångsrik och dels de företag där leverantörerna eller företagens *partners* är mest essentiella för att få en bra produkt. Företag med värdet i användarna iterade med dessa, till skillnad från de företag som istället ansåg att partners var viktigast. De sistnämnda itererade alltså med partners istället för användare. Majoriteten av intäkterna planerades ändå i slutändan i samtliga fall att komma från leverantörerna, tillika partners, vilka följaktligen definieras som kund. Det innebär att BMC för plattformsföretag fungerar omvänt vad gäller *partners* och kunder där kunder är lika med *partners* och är de som genererar *intäkter*.

4.2.3 Fas 3

Fas 3, som illusteraras i *Figur 4.7*, handlar huvudsakligen om att arbeta mer långsiktigt, skala upp bolaget och generera tillväxt. Fasens huvudsakliga fokus innebär alltså utmaningar relaterade till försäljning, vilket påvisar en stark koppling till marknaden i

den här fasen. Något många företag upplevde som problematisk var det faktum att produkten var ny på marknaden, vilket gjorde att dess värde var svårdefinierat. Av den anledningen var företagen i Fas 3 tvungna att arbeta med företagets intäktsmodell för att säkerställa framtida lönsamhet. Många företag upplevde även problematik med *resurser*, i form av personal med rätt kompetens. Även kapital beskrevs som en begränsande faktor för vidare tillväxt.



Figur 4.7: *Figuren belyser Fas 3 som är den tredje fasen i ett IT-företags utveckling.*

En majoritet av de undersökta företagen uttryckte specifikt att försäljning är den huvudsakliga aktivitet som behöver utvecklas för att skala upp bolaget. Företaget Delta arbetade med försäljning genom att anställa säljare som arbetade mot provision. På det här sättet undvek Delta problematiken med en tung investering i form av en anställning. Företaget Zeta å andra sidan påpekade att det är viktigt att alla i företaget är säljare och kundorienterade. Zeta hävdar att det då skapas möjlighet att enkelt tillverka unika lösningar för kunden och bibehålla spetskompetens inom företaget. På så vis kan långvariga relationer med kunden byggas upp, snarare än vid provisionsbaserad försäljning som främst riktar sig mot rena transaktioner mellan säljare och kund.

Ett annat fenomen inom Fas 3 med avseende på försäljning är förekomsten av att tillsätta en extern vd. En extern vd kan vara att föredra i tillväxtfasen då de kan bidra med affärsmässig erfarenhet och ekonomisk kompetens. Företaget Epsilon tog in en extern vd för att hantera försäljningen och kundsamverkan då de själva inte besatt denna kompetens. En risk som Epsilon påpekade är att om grundaren fortsätter driva sitt företag under uppskalning kan det skapa problem vid affärsmässiga beslut på grund av känslomässig förankring.

Värdet av att iterera sin produktutveckling har påvisats i tidigare faser, och det kan även ses som en del i försäljningsarbetet. Ytterligare en aspekt som är viktig för att växa och

öka försäljningen är att skaffa sig referenskunder inom företagets *kundsegment*. Ett antal referenskunder kan fås genom den iterativa produktutvecklingen i Fas 2 men företag behöver därutöver aktivt arbeta med att få ett visst antal referenskunder. Ett av företagen, Gamma, hävdade att en kritisk massa av referenskunder för att framgångsrikt lyckas med sin försäljning är cirka tio stycken. En fördel med referenskunder är att dessa kan agera evangelister till nya kunder och således skapa en större marknadsnärvaro för företaget, vilket beskrivs närmare i teoretiskt ramverk under *värdeerbjudande*.

En betydande del i att skala upp bolaget och arbeta med försäljning är att hitta nya branscher och marknader, både i Sverige och i övriga världen och därigenom bredda sin kundkrets. Flertalet av de intervjuade företagen anammar strategin att utöka sin verksamhet till andra geografiska områden, men att verka inom samma kund- och branschsegment. Kunder inom en viss bransch beter sig likformigt och är intresserade av samma typ av mjukvara, vilket minskar behovet av teknisk förändring av produkten. En annan positiv aspekt som företag Lambda framförde var att marknadsföringen förenklas vid bibehållen bransch, då företag enkelt kan använda liknande *kanaler* för att nå kunder. En minoritet av företagen väljer å andra sidan initialt att satsa på att vara så breda som möjligt och inte inrikta sig på någon specifik bransch. Anledningen till förhållningssättet finns i de goda möjligheterna att nå maximal mängd kunder. Risken med ett sådant tillvägagångsätt kan bli att produkten passar alla, men inte uppfyller någon kunds specifika krav. Vidare, som beskrivs i det teoretiska ramverket, kan ett företag som vidgar sina vyer till nya kundsegment förlora legitimitet och trovärdighet (Meyer, 2002), vilket kan vara förödande för ett nystartat företag.

”Det är lättare att växa inom samma bransch internationellt än att börja göra något annat i samma land.”

– Epsilon

Under Fas 3 har det uppmärksammats att en del av företagen upplever problem med att finna personal med rätt kompetens; företagen saknar alltså *resurser* för att växa. Företagen påpekar att personal är en viktig faktor vid uppskalning. Många av företagen hade relativt unika lösningar och produkter, vilket gör det svårt att hitta rätt person med avseende på specifik kunskap. Av den anledningen måste mycket tid och resurser avsättas för att lära upp en nyanställd, vilket många företag ser som ett dilemma.

En byggsten som många företag arbetat med i Fas 3 är *intäkter*. Det finns ofta en osäkerhet kring produktens värde och vad kunder är villiga att betala för den. Ofta är produkten ny på marknaden och därigenom försvåras en kvantifiering av värdet. I de fall då bolagen erbjuder kompetens i form av kunskap blir värdet av tjänsten svår att prissätta.

"Men vad är det egentligen vi har för produkt, hur kan vi sälja den här, och vad kan vi ta betalt för den. Det har vi fortfarande idag diskussioner kring."

– Alpha

4.3 Hållbar utveckling i kontexten affärsmodell

Hållbar utveckling utgörs, som nämnt i rapportens teoretiska ramverk, av tre dimensioner: social, ekonomisk och ekologisk. De tre dimensionerna måste uppfyllas simultant för att hållbar utveckling ska nås. Då samtliga bolag som studerats är vinstdrivande företag är strävan efter att uppnå ekonomisk hållbarhet given. Det som kommer utredas i följande frågeställning är de studerande IT-företagens syn på ekologiska och sociala aspekterna, samt om dessa används som försäljningsargument i form av grön marknadsföring.

Det framgår tydligt att hållbar utveckling inte är en betydande del i de studerade IT-företags verksamheter. Då frågan huruvida de arbetar med ämnet är de inledande svaren övervägande nej, vilket illustreras i nedanstående citat.

"Nej, vi använder oss inte av det även om vår business skulle kunna."

– Jota

"Vi tänker inte så mycket på hur gröna vi är."

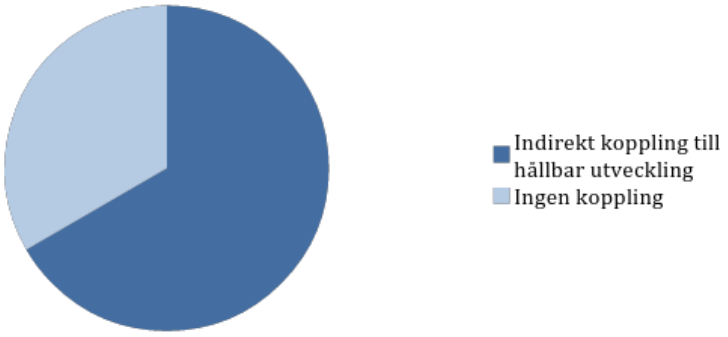
– Lambda

"Den frågan är inte så viktigt för oss."

– Beta

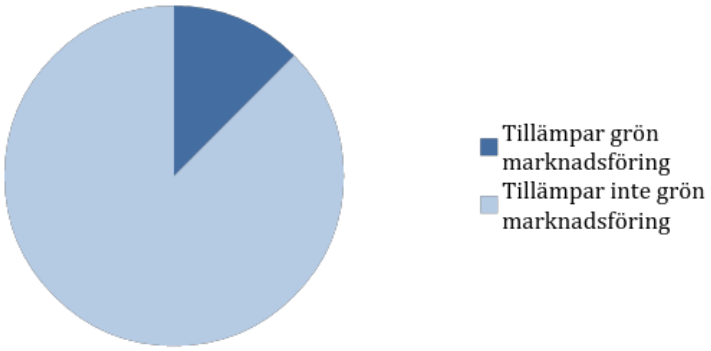
Internt har således hållbarhet en näst intill obefintlig roll. Det förklaras lämpligast med att de ekologiska utsläppen för denna typ av företag är liten. Till skillnad från ett varuproducerande bolag med fabriker, är energiåtgången låg och det finns inga större åtgärder för att minska denna förbrukning ytterligare. Däremot stödjer fallstudierna

hypotesen om att flertalet företags produkter eller tjänster kan bidra till ökad hållbarhet för kunden som använder sig av mjukvaran. Ett exempel är företag Beta som erbjuder en mjukvara för digitala avtal. Genom att signera avtal digitalt kan onödiga resor minskas avsevärt vilket minskar utsläppen av miljöfarliga gaser. Om användning av produkten stödjer den ekologiska eller sociala dimensionen anses företagen ha en indirekt koppling till hållbar utveckling. En sammanställning av företagen illustreras i *Figur 4.8* och visar att knappt 70 procent av dessa har en indirekt koppling till ämnet.



Figur 4.8: *Figuren illustrerar andelen av de studerade företagen som har en indirekt koppling till hållbar utveckling.*

Fördelningen visar att en klar majoritet av företagen har en indirekt koppling till främst den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling. Dessa företag skulle alltså kunna utnyttja det som försäljningsargument. Vidare utredning av dessa företag tyder dock på att det inte är fallet. *Figur 4.9* visar hur stor del av företagen som anses ha en indirekt koppling till hållbar utveckling som arbetar med det som i rapportens inledande ramverk definierats som grön marknadsföring. De fåtal studerade bolag som ännu inte påbörjat försäljning tillfrågades om de kommer använda sig av det.



Figur 4.9: *Figuren illustrerar hur stor andel av de studerande företagen som anses kunna tillämpa grön marknadsföring som faktiskt använder det.*

Förklaringen till varför inte grön marknadsföring utnyttjas är, enligt tillfrågade respondenter, att det inte är något som hör hemma i deras bransch eller att det inte är något kunderna efterfrågar. Företag Epsilon berättar att det finns uppgifter om att en av deras kunder förbrukar fem gånger mindre papper genom att använda sig av företagets produkt. Denna typ av referenser anses vara av intresse vid marknadsföringssyfte, men huvudargumentet blir att kunder kan minska sina kostnader vid användning av produkten, inte bidra till ett mer hållbart samhälle. Grön marknadsföring kan dock i viss mån användas som stödargument. En trend som identifierats bland de företag som verkligen använder sig av det i sin marknadsföring är att de i dessa fall vänder sig till organisationer likt kommuner och landsting, där främsta incitamenten inte är lönsamhet. Det är tänkbart att denna typ av kunder är mer öppna för hållbar utveckling då de ser det som deras ansvar i samhället.

Under företags strävan efter ekonomisk hållbarhet är tillväxt en viktig aspekt. Ett nystartat IT-företag kan dock växa utan att skapa några större avtryck på miljön då mjukvara kan säljas utan tillhörande fysiskt material. Ökad försäljning betyder därmed inte nödvändigtvis ökad resursförbrukning ur ett produktionsperspektiv. En trend som uppmärksammades inom studerade bolag var att erbjuda sina produkter även som molnbaserade lösningar, vilket innebär IT-infrastruktur där servrar delas över internet som användaren hyr och betalar, för den kapacitet som den utnyttjar. I och med denna lösning är företag inte längre beroende av att ha sina egna servrar. Följden blir en betydligt lägre resursanvändning då databearbetningen kan centraliseras och konsolideras. Varje enskilt företag behöver inte längre ha överdimensionerande servrar för att kunna tillgodose sitt behov. En studie av Abood et al (2010) visar att företag kan genom molnanvändning minska sin energiförbrukning med 30 procent eller mer jämfört med om de använt sin egen IT-infrastruktur. Samma studie konstaterar även att små bolag kan minska koldioxidutsläppen med 90 procent genom att utnyttja molnbaserade lösningar istället för lokala servrar.

5 Slutsatser

I följande kapitel kommer studiens frågeställningar att besvaras och slutsatser dras för att uppnå rapportens syfte, att undersöka och analysera affärsmodeller i nystartade IT-företag genom att besvara följande tre frågeställningar:

1. *Vilken uppfattning har entreprenörer i nystartade IT-företag av begreppet affärsmodell och dess innehåll?*

2. *Hur uppkommer affärsmodeller i nystartade IT-företag?*

3. *Vilken påverkan har hållbar utveckling på nystartade IT-företags affärsmodell?*

5.1. IT-entreprenörens tolkning av begreppet affärsmodell

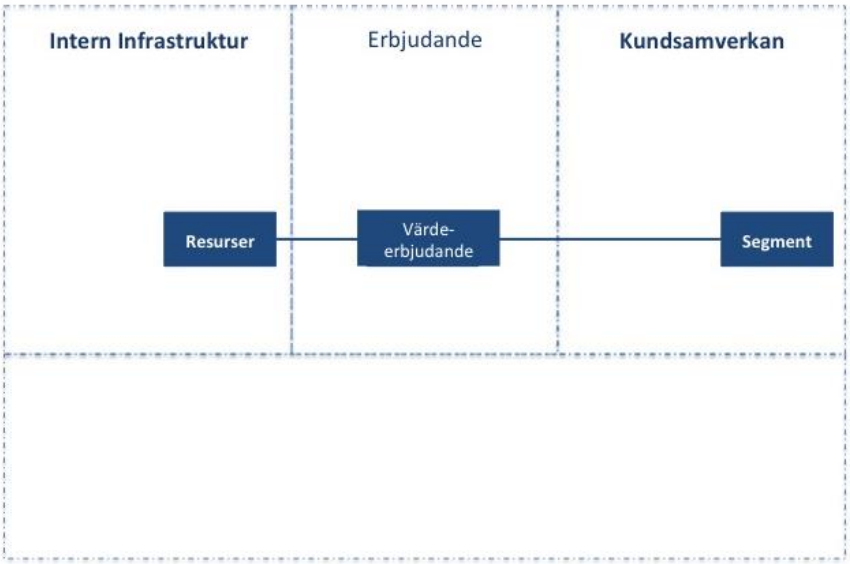
Studien har påvisat att synen på begreppet affärsmodell varierar, men gemensamt bland respondenternas definitioner är att affärsmodellen handlar om hur ett företag genererar intäkter från sitt värdeerbjudande. Respondenternas vidare problematisering av begreppet affärsmodell tydliggör svårigheterna att konkretisera dess innehåll, vilket resulterar i tvetydighet. Vissa entreprenörers syn på affärsmodell tycks förväxlas med det som i det teoretiska ramverket definierats som strategi, det vill säga ett företags långsiktiga visioner och mål. Slutsatsen blir följaktligen att begreppet affärsmodell och dess innehåll är tvetydigt i kretsar av IT-entreprenörer och nystartade IT-företag, vilket ligger i linje med tidigare forskning inom ämnet. IT-entreprenörer verkar överlag mer benägna att hävda att affärsmodellen huvudsakligen är relaterat till hur företaget tjänar pengar, men påvisar svårigheterna med att avskilja begreppet från liknande affärsmässiga uttryck. Den påvisade begreppsförvirringen kan ha en hämmande effekt för företaget, internt såväl som externt.

5.2. Affärsmodellens formering i nystartade IT-företag

Studien har konstaterat att ett IT-företags affärsmodell inte är komplett vid uppstart, utan att innehållet successivt växer fram under ett företagets initiala skede. Affärsmodellens framväxt har identifierats genomgå tre urskiljbara faser. Trots fasernas åtskillnad förhåller de sig till varandra på ett rekursivt sätt, det vill säga att en fas även innehåller moment från tidigare faser. Olika byggstenar inom affärsmodellens

prioriteras i de olika faserna av företagets utveckling, vilket påvisar att en affärsmodells innehåll adderas över tid, vilket befintlig forskning inte berört.

De byggstenar i affärsmodellen som berörs och prioriteras i Fas 1 är huvudsakligen *värdeerbjudande*, *kundsegmen*t samt *resurser*, se *Figur 5.1*. Till stor del är dessa byggstenar en del av affärsidén, vilket visar på att fokus initialt ligger på affärsidén. Två tillvägagångssätt för behovsgenerering har påvisats inom IT-branschen: ta fram en produkt eller tjänst som uppfyller ett bekräftat behov eller en produkt som uppfyller ett potentiellt behov.

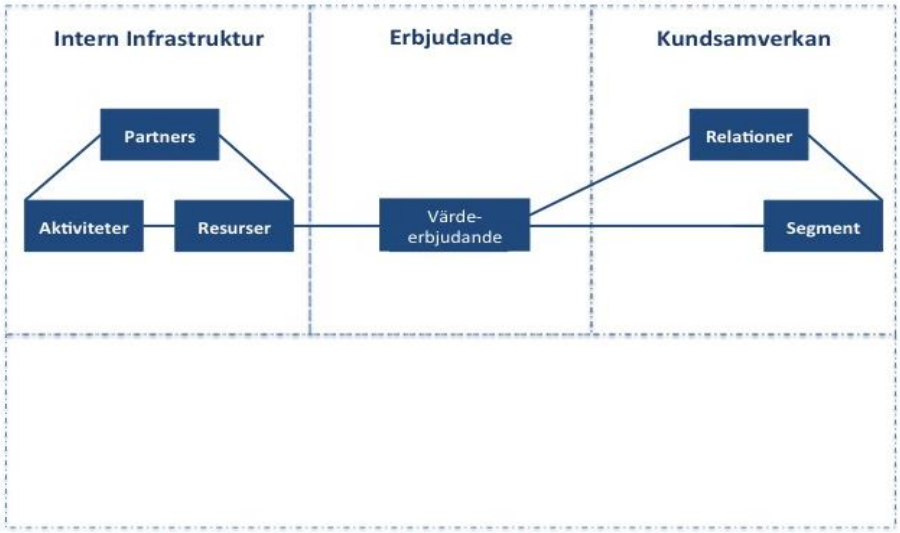


Figur 5.1: *Figuren illustrerar de byggstenar i ett företags affärsmodell som prioriteras i Fas 1.*

Idéerna som grundade sig på ett bekräftat behov frambringades vanligtvis genom att entreprenören tidigare haft förankring och erfarenhet inom branschen som behovet identifierats inom. Sett utifrån affärsmodellens utveckling är det senare alternativet annorlunda då *värdeerbjudande* och *kundsegmen*t redan är definierade. Följaktligen borde det för dessa entreprenörer gå snabbare att ta sig igenom Fas 1. Flera respondenter påvisade svårigheter med att erhålla *resurser* i den här fasen, både i form av kapital och kompetens. Företag med en uttalad exit-strategi har däremot påvisats ha mindre problem med monetära *resurser* på grund av att de är mer öppna för att ta in externt riskkapital i ett initialt skede. Företag med livsverksstrategi i större utsträckning bedrev konsultverksamhet inom företaget för att få in kapital. Dessa företag hade även överlag mindre problem med resurser i form av kompetens, då entreprenören ofta hade tidigare erfarenhet inom det tekniska området.

I Fas 2 har huvudsakligen byggstenen *aktiviteter*, det vill säga produktutveckling och paketering av *värdeerbjudandet*, legat i fokus. Som nämnts i det teoretiska ramverket delar Porter (1985) in *aktiviteter* i primära och stödjande aktiviteter. Produktutveckling ingår i Porters stödaktiviteter vilket visar på att nya IT-företag inte arbetar på samma sätt som de storföretag Porter grundar sin forskning på. För ett nystartat IT-företag är produktutveckling en av de viktigaste processerna, och borde således definieras som en primär aktivitet. Då flertalet respondenter tydliggör att deras produkt är under ständigt pågående utveckling, anses det även av denna anledning vara en primär aktivitet hos IT-företag. Andra byggstenar i affärsmodellen vilka fokuseras på i denna fas är *partners* samt *kundrelationer*, se *Figur 5.2*. Med *kundrelationer* åsyftas den iterationsprocess som sker med kund vid produktutveckling, bland annat genom *Beta-test*.

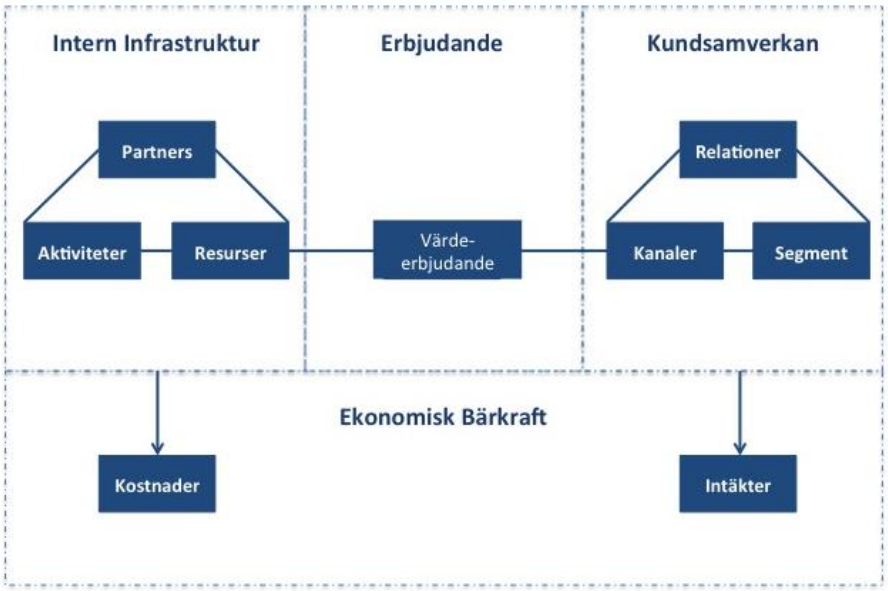
En skillnad i affärsmodellen påvisas för IT-företag med en plattformsstrategi. Då dessa arbetar med en dubbelsidig marknad får *kunder* och *partners* en annan innebörd, vilket innebär att en framtida kund likväl kan agera som *partner* då de i iterationen kan tillföra mervärde till *värdeerbjudandet*. En slutsats blir därmed att logiken bakom affärsmodellen, med en intern infrastuktur som kostar pengar och en kundsamverkan som genererar intäkter, fallerar för plattformsföretag.



Figur 5.2: *Figuren illustrerar de byggstenar i ett företags affärsmodell som prioriteras i Fas 2, med tillägg från de byggstenar som arbetats med i tidigare fas.*

Då produkten är i ett stadie då den är möjlig att sälja påbörjas Fas 3. Huvudsakligt fokus ligger på att öka försäljningen och skala upp bolaget. De byggstenar i affärsmodellen som prioriteras i Fas 3 är således *intäkter*, *kundsegment*, *kundrelationer* och *kanaler*, se *Figur 5.3*. De två tidigare faserna har en betydande roll för hur väl företag kan skala upp

verksamheten i denna fas. En övergripande faktor som identifierats är marknadens betydelse för affärsmodellens framväxt inom ett företag. Fas 1 påvisar vikten att identifiera marknadens behov eller skapa ett potentiellt behov på marknaden. I Fas 2 är iteration med marknaden en stor del, medan i Fas 3 ligger fokus snarare på försäljning kopplat till marknaden. Då IT-branschen är föränderlig bör nya företag vara dynamiska och adaptiva för att på så sätt anpassa sig och leverera ett värdeerbjudande som marknaden efterfrågar. Vikten av att iterera sitt värdeerbjudande i samtliga faser med marknaden blir därför vitalt för nystartade IT-företag. De bolag som saknar denna iteration riskerar att ta fram ett värdeerbjudande som inte efterfrågas av marknaden. Slutsatsen stöds av Blank och Dorfs (2012) teori kring vikten av att arbeta iterativ med en specifik målgrupp. Däremot påvisar studien att de IT-företag som tar fram en produkt till ett för snävt kundsegment löper risk för inlåsning och svårigheter att vid ett senare skede skala upp verksamheten. Iterationens balansgång är således betydande för IT-företags utveckling och har märkbar påverkan på dess fortsatta tillväxt.

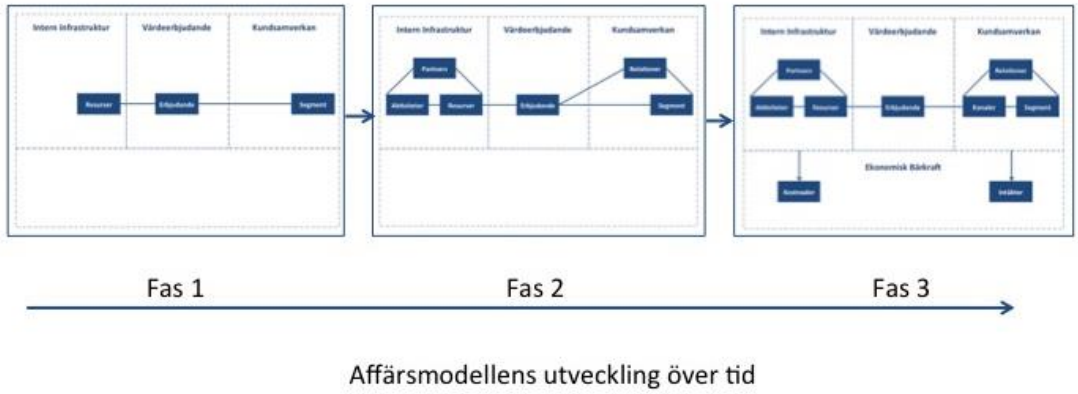


Figur 5.3: *Figuren illustrerar de byggstenar i ett företags affärsmodell som prioriteras i Fas 3, med tillägg från de byggstenar som arbetats med i tidigare faser.*

En extern vd har påvisats vara en bra möjlighet för vissa företag att flytta fokus till ett mer affärsmässigt förhållningssätt och därigenom öka försäljningen, vilket är av vikt i Fas 3. En extern vd kan följaktligen generera positiva synergieffekter vid en uppskalning av bolaget, vilket är positivt då risken finns att grundaren inte besitter de kompetenser som behövs.

Det har identifierats att byggstenen *kostnader* är relativt tydlig under hela uppstartsprocessen för företag inom IT-sektorn. De intervjuade företagen poängterade att de enbart hade en kostnad, och det var personalkostnaden. Av den anledningen är byggstenen självklart viktig att ha i åtanke, framförallt vid anställningar, men saknar en direkt fas att kategoriseras inom och kan snarare ses som fasöverskridande.

Vid genomgång av faserna konstateras att det först är i Fas 3 som samtliga nio byggstenar har ackumulerats till en komplett affärsmodell. Slutsatsen blir således att en affärsmodell i ett IT-företag växer fram successivt under dess initiala skede, vilket tydliggörs i *Figur 5.4*. Iteration med marknaden har en betydande roll i samtliga faser.



Figur 5.4: *Figuren illustrerar hur affärsmodellen växer fram i de tre olika faserna.*

5.3 Hållbar utveckling i kontexten affärsmodell

Studien kan tydligt fastslå att hållbar utveckling spelar, ur en entreprenörs synpunkt, en liten roll i ett nystartat IT-företags initiala skede. Affärsmodellen påverkas därför inte av temat. Däremot har en indirekt koppling mellan företagens värdeerbjudande och den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling påvisats. Studien påvisar även att endast en liten del av bolagen som skulle kunna använda sig av grön marknadsföring faktiskt gör det, och då mot kunder med den inriktningen. Hållbar utveckling fungerar i dessa sammanhang mer som stödargument, än som huvudsakligt försäljningsargument. Studien påvisar även att trenden mot molnbaserade lösning är positiv ur ett hållbarhetsperspektiv då den tillåter energi- och resursbesparingar.

5.4 Framtida forskning

Studien har konstaterat att begreppsförvirring råder inom nystartade IT-företag. En tydligare definition av olika affärsbegrepp skulle kunna tänkas effektivisera kommunikationen med olika former av intressenter. Förslag på fortsatt forskning är att

analysera vilken påverkan den påvisade begreppsförvirringen kan ha på företags initiala utveckling och fortsatta tillväxt.

Rapportens slutsatser om affärsmodellens framväxt har utgått från tolv fallstudier inom den svenska IT-branschen. Kunskapen om affärsmodeller i nystartade företag sträcker sig dock till andra branscher än IT. En liknande studie skulle därmed kunna göras för andra typer av nya teknikbaserade företag.

Ett intressant samband som framkom under analysen som det inte gick att dra några slutsatser kring var mellan grundarens långsikta mål med företaget och om riskkapital hade tagits in. De entreprenörer som tagit in riskkapital hade i samtliga fall som intention att göra en exit. Dessa entreprenörer hade också i större utsträckning en väl definierad bild av en affärsmodell, tillika BMC. Det kan tänkas bero på att entreprenörerna använder BMC som ett verktyg för att kommunicera sin verksamhet med investerare. Förslag på fortsatt studie är därmed att utforska om BMC är ett effektivt verktyg för denna typ av applikation.

Källförteckning

Abood, D., Murdoch, R., N'Diaye, S., Albano, D., Kofmehl, A., Tung, T., van Schifgaarde, A., Armstrong, A., & Whitney, J. (2010) *Cloud Computing and Sustainability: The Environmental Benefits of Moving to the Cloud*. Accenture &WSP Environmental & Energy. Self-published.

Amit, R., & Zott, C. (2001). *Value creation in E-business*. Strategic Management Journal, 22(6/7), 493-520.

Arzeni, S. (1997). *Entrepreneurship and job creation*. OECD Observer, (209), 18-20.

Barney, J. B. & Wright, P. M. (1997). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage* (CAHRS Working Paper #97-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Baumol, W. J. (2002).*The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.

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

Bhimrao M. Ghodeswar (2008). *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model*, Journal of Product & Brand Management (17/1) 4–12.

Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, Calif: K&S Ranch, Inc.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Business Plan (2014): I *A Dictionary of Finance and Banking*. Oxford University Press. 5th edition.

Chesbrough, H. (2010; 2009). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. Long Range Planning, 43(2/3), 354-363.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555.

Collis, D.J & Montogomery C.A (2008). *Competing on resources*, Harvard Business Review.

Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). *Can you say what your strategy is?*. Watertown: Harvard Business School Publ. Corp.

Cooil, B., Keiningham, T., & Aksoy, L. (2008; 2007). *Approaches to customer segmentation*. Journal of Relationship Marketing, 6(3), 9-39.

Cottam, A., Ensor, J., & Band, C. (2001). *A benchmark study of strategic commitment to innovation*. European Journal of Innovation Management, 4(2), 88-94.

Dalton, P.(2006). *Customer segmentation*. ABA Bankers News, 14(9), 1.

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2013; 2014). *Business model: What it is and what it is not*. Long Range Planning, 47(6), 379-389.

Denscombe, M. (2003). *The good research guide: For small-scale social research projects*. Maidenhead, England: McGraw-Hill/Open University Press.

Dubois, A., & Gadde, L. (2002). *Systematic combining: An abductive approach to case research*. Journal of Business Research, 55(7), 553-560.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business Strategy and the Environment, 11(2), 130-141.

Edgren, J., & Skärvad, P. (2009). *Nätverksorganisationer*. Malmö: Liber.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. The Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. The Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ekologisk hållbarhet (2014). *Kungliga Tekniska Högskolan*. https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekologisk-hallbarhet-1.432074 (2015-05-16)

Engelbäck, M. (2014) #4av5jobb skapas av små företagare. Företagarna. http://www.foretagarna.se/RegionForeningssidor/Syd/Foreningar-i-Syd/Klippan/4-av-5-jobb-skapas-i-sma-foretag/ (2015-05-17).

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken: Hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. Malmö: Liber.

Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. New York: Free Press of Glencoe.

Farkas, V. J., & ebrary (e-book collection). (2011). *Customer relations*. New York: Nova Science Publishers.

George, G., & Bock, A. J. (2011). *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 83-111.

Gibson, G., Timlin, A., Curran, S., & Wattis, J. (2004). *The scope for qualitative methods in research and clinical trials in dementia*. Age and Ageing, 33(4), 422-426.

Grant, A. W. H., & Schlesinger, L. A. (1995). *Realize your customer's full profit potential*. Boston: Harvard Business Review.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring* - En CRM ansats. Upplaga 1:1. Liber AB.

Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic Management Journal, 13(2), 135-144.

Hedin, A. (1996) *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. *Umeå Universitet*. https://studentportalen.uu.se/portal/portal/uusp/student/filearea (2015-05-16)

IAS 18 Revenue: (2012) I *IFRS* http://www.ifrs.org/Documents/IAS18.pdf (2015-05-16)

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. Watertown: Harvard Business School Publ. Corp.

Jonsson, P. & Mattsson, S. (2011). Logistik: läran om effektiva materialflöden, Studentlitteratur, Lund.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000) *Changing business models: Surveying the landscape*. Cambridg. The Accenture Institute for Strategic Change.

Magnusson, J., & Nilsson, A. (2014). *Enterprise system platforms: Transforming the agenda*. Lund: Studentlitteratur.

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Watertown: Harvard Business School publishing corporation.

Meyer, K. E., & Thu Tran, Y. T. (2006). *Market penetration and acquisition strategies for emerging economies*. Long Range Planning, 39(2), 177-197.

Meyer, P., Knovel (e-book collection), Books24x7, I., & Soundview Executive Book Summaries. (2002). *Creating and dominating new markets*. New York: AMACOM.

Mintzberg, H. (1994) *The fall and rise of strategic-planning*. Boulder. Harvard Business Review.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*. Journal of Business Research, 58(6), 726-735.

Nagle, T.T. & Hogan, J.E. (2006) *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably*. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

NASDAQ composite index (01-01-1986 till 01-01-2010) Från Yahoo Finance. http://finance.yahoo.com/echarts?s=%5EIXIC+Interactive#{"customRangeStart":504918000,"customRangeEnd":1262300400,"range":"custom"} (2015-05-17)

Nielsen, J., & Fleming, J. (2000). *Boo.com*. Internet World, 6(2), 80.

Nilsson, S. (2015) Intäkt: I *Nationalencyklopedin* www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/intäkt hämtad (2015-05-16)

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N. J: Wiley.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach*. Dissertation, University of Lausanne. Switzerland.

Ottman, J. A. (1993). *Green marketing: Challenges & opportunities for the new marketing age*. Lincolnwood, Ill: NTC Business Books.

Patel, R., & Davidson, B. (2003*). Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*. Boulder: Harvard Business review.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Watertown: Harvard Business School Publ. Corp.

Rienecker, L., Stray Jörgensen, P., & Hedelund, L. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Liber.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J.C., 2005. The power of business models. Business Horizons 48 (3), 199–207.

Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*. Strategic Management Journal, 19(5), 413-437

Teece, D. J. (2010; 2009). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43(2/3), 172-194

Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. Electronic Markets, 8(2), 3-8.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

WCED (UN World Commission on Environment and Development) (1987) *Our Common Future: Report of the World Commissionon Environment and Development*, WCED, Switzerland.

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm: Summary*. Strategic Management Journal (Pre-1986), 5(2), 171.

Wikström, S. och Normann, R. (1994) *Kunskap och värde: företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Upplaga: 2:2. Fritzes förlag AB.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *The business model: Recent developments and future research*. Journal of Management, 37(4), 1019-1042.

Zott, C., & Amit, R. (2010; 2009). *Business model design: An activity system perspective*. Long Range Planning, 43(2/3), 216-226.

Appendix I

Appendix 1 presenterar den intervjumall som använts under genomförda intervjuer vid studien.

INTRODUKTION (max 5 min)

Tacka för att hen tar sig tid. Kolla klockan och säg att planen är att hålla oss till max en timmes intervju.

Vi hoppas att det går bra att vi spelar in intervjun. All intervjumaterial behandlas naturligtvis strikt konfidentiellt och kommer enbart ses av vi som arbetar i projektet. I de rapporter som skrivs så kommer inte enskilda företag eller produkter att kunna urskiljas. Du kan även få möjlighet att se och godkänna transkriberingen.

SEKTION 1 (max 10 min)

1.1 Kan ni kortfattat beskriva vad ni gör?

- *Försök att identifiera den huvudprodukt (tjänst/koncept) vars affärsmodell vi vill studera.*

1.2 Hur unik är er produkt (koncept/tjänst)?

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

1.3 Hur långt har ni kommit (försäljning, kunder, färdig utvecklad produkt)?

- *Om de ännu inte har gjort de första försäljningarna, be dem att uppskatta när en sådan försäljning skulle göras.*
- *Hur stort är företaget (omsättning/antal anställda) idag (helår 2014)?*
- *Hur stor andel av omsättningen kommer från Produkten?*

SEKTION 2 (max 15 min)

(Låt respondenten beskriva sitt företag genom att rita ut det på en tidslinje. Eventuellt att de berättar och ni ritar.)

2.1 Beskriv företagets utveckling från det att ni startade till nu.

- *Det viktiga här är att hen får hjälp att komma ihåg processen för företagets startande.*

2.2 (Från tidslinjen) Vilka var de avgörande besluten och viktigaste händelserna?

- *Försök att få hen att fokusera på de viktigaste frågorna som tog mest tid och energi för att göra företaget verkligt.*

2.3 Vilka har varit involverade under den här processen (grundarna, externa parter)?

- *Försök att få hen att tala om externa personer som var till hjälp vid skapandet (det kan ha varit konsulter, framtida kunder, finansiella människor etc.)*
- *Sedan be dem att berätta vilka som var de viktigaste medhjälparna, och varför.*

2.4 Vad är ditt/ert personliga mål med företaget?

- *Få hen att diskutera vad man vill uppnå med sitt företag t.ex. sälja vidare, tjäna mycket pengar, etc.*
- *Var ser man sig om 10 år?*
- *Är företaget tänkt som ett "livsverk" eller en tillfällig fas?*
- *Har ni en planerad "exit", i så fall vad är önskvärt?*

SEKTION 3 (max 5 min)

I vårt projekt är vi framförallt intresserade av hur affärsmodeller utvecklas i IT-företag. Just begreppet "affärsmodell" är ett diffust begrepp och kan betyda olika saker i olika sammanhang och för olika personer.

3.1 Hur skulle du definiera affärsmodell?

- *Försök att få en bild av hur han/hon uppfattar vad en affärsmodell är.*

Om hen definierar affärsmodell som "business model canvas", gå vidare till 3.3.

3.2 Vad skulle du generellt säga ingår i en affärsmodell (vilka bitar är viktiga)?

- *Försöka att få en bild av vilka de viktigaste komponenterna I en affärsmodell är.*

3.3 Hur väl stämmer "business model canvas" överens med er modell?

- *Är det något som saknas?*

3.4 Vad är strategi för dig? och vad anser du vara skillnaden mellan affärsmodell och strategi?

SEKTION 4 (max 20 min)

Här är *ett* exempel på en affärsmodell som finns i litteraturen idag... Forskningen är fortfarande oklar om dessa komponenter är de enda som ingår i en affärsmodell och det är inte heller tydligt vilka delar som är viktiga eller ingår i IT-företag affärsmodeller.

- *Ge hen "Business model canvas", och förklara kort de nio blocken genom att namnge dem.*
- *Är det något som du kan känna igen dig i?*

4.2 Ge hen kort med olika beståndsdelar inom Business model canvas. Skulle du kunna rangordna de delar som har varit mest relevanta för din/er verksamhet?

- *Vad har ni behövt fokusera mest på?*
- *Få hen att sätta de olika blocken i prioritetsordning.*
- *Stimulera till kommentarer av typ: Varför? Förklara gärna mer, etc.*
- ***Kom ihåg att fotografera bilderna så att ni kommer ihåg!***

4.3 Vilka delar har varit svårast (alternativt tagit mest tid)?

- *Varför är denna del svår/tidskrävande? Skulle man kunna gjort det annorlunda?*

4.4 På vilket sätt har eventuella externa parter (se 2.3) bidragit till affärsmodellens olika delar/block?

4.5 På vilket sätt skiljer sig er affärsmodell från konkurrenternas?

- *Vilka av affärsmodellens block ni mest är unika på? (Är ni unika?)*
- *Gå eventuellt igenom varje viktigt block "är denna unik eller standard?"*

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

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

SEKTION 5 (max 5 min)

5.1 Hållbar utveckling, socialt ansvarstagande, miljöfrågor, SCR , etc. är ju något som mer och mer blir integrerat i företags verksamhet. Är det något som har påverkat er affärsmodell? Om ja, på vilket sätt?

- *Är hållbar utveckling främst en möjlighet eller hot/hinder för ert företag? Varför?*
- *På vilket sätt ser ni att er verksamhet kan påverkas av miljö/sociala frågor?*

5.2 Hur ser ditt företag ut om 3 år i idealfallet?

- *Låt hen prata fritt.*
- *Hur många anställda?*
- *Hur stor omsättning?*

5.3 Om du skulle gjort om processen, vad skulle du gjort annorlunda?

EFTER INTERVJUN

Fråga om det går bra att återkomma om det skulle vara några oklarheter.

Fråga om hen vill se en sammanfattning av intervjun.

Appendix II

Appendix 2 förser läsaren med en övergripande förståelse kring respektive företag och deras tolkning av strategi och affärsmodell samt vilka ingående komponenter de prioriterar.

Alpha

Företaget tillverkar mjukvara för instrumentkluster inom fordonsindustrin. Grundarna har tidigare erfarenhet av att ha arbetat inom en snarlik bransch och med en liknande produkt. Ägarna kunde därigenom överta kunder från den tidigare verksamheten vilket underlättade för företaget i det initiala skedet. Företaget tillverkar egna produkter och bedriver konsulttjänster parallellt. Alpha betonade vikten av att skapa en bra balans mellan dessa aktiviteter. Företaget har endast finansierat verksamheten med eget kapital. Alpha har sedan start suttit i en inkubator, vilket har varit mycket positivt för företagets utveckling då grundarna framhåller sin bristande kunskap kring egenföretagande. Företaget valde även att ta in en av inkubatorns affärscoacher som delägare i företaget. Den huvudsakliga anledningen var för att få hjälp dels operativt, men främst strategiskt. Denna affärscoach framförde innebörden av begreppen inom BMC men namngav byggstenarna annorlunda. Initialt var de en större skara delägare med olika visioner för företaget vilket resulterade i att de fick svårt att sätta upp ett övergripande mål med verksamheten. Ungefär ett år efter starten avgick några grundare och bolagets interna målsättning kunde då tydliggöras. Företaget anses inte ha någon koppling till hållbar utveckling.

Beta

Ett företag som utvecklar mjukvara för digitala avtal. Bolaget tillverkar och säljer tjänsten mot direktbetalning, således har företaget en traditionell intäktsmodell. Beta bedriver konsulting, främst kring kärntjänsten. Initialt togs ett lån av Almi för att finansiera uppstarten. Bolaget planerade även att ta in externt kapital initialt och hade en potentiell finansiär. Dock vände marknaden och finansiären valde att dra sig ur. Denna händelse ledde till att företaget adderade konsulting till verksamheten för att få in kapital. Företaget fick även en stor kund initialt, och utifrån denne kund utvecklades en produkt som sedan generaliserades för att tilltala fler kunder. Företaget förespråkar att anpassa sig efter stora kunder och arbeta efter den filosofin. Produkten är ej branschspecifik, utan riktar sig till många marknader. Bolaget hade under senaste året 3-

4 anställda, inklusive grundarna. Rapportförfattarna anser att Beta har en indirekt koppling till hållbar utveckling, men det används inte som försäljningsargument.

Gamma

Gammas kärnprodukt är en autentiseringslösning för onlinetjänster. Produkten i sig är väldigt unik, och har ett antal patent kring sig. Det finns två varianter av produkten. Antingen säljs den som en tjänst som drivs via molnet, eller som en produkt som anförskaffas via köp av licens. Grundarna till företaget har tidigare arbetat i ett bolag vars hårdvaruprodukt verkar i en snarlik bransch. Ett stort antal privatpersoner har bidragit med riskkapital vilket har hjälpt till att finansiera bolaget. Respondenten pratar om vikten av att först få tekniken att fungera, sedan skaffa sig referenskunder. På det sättet förenklas försäljningen i ett senare skede. Gamma planerar inte för en exit, och resonerar att det är svårt att skapa ett företag om exit är målet. Företaget måste satsa mer på marknad och försäljning för att få företaget att växa. Trots att Gamma har låg omsättning är det 18 personer anställda. Företaget anses inte ha någon koppling till hållbar utveckling.

Delta

Företaget har en plattformslösning som underlättar sökandet efter platser, produkter och tjänster. Produkten är fortfarande i utvecklingsstadiet och i dagsläget ligger fokus främst på att färdigställa produkten för att få ut den på marknaden inom en överskådlig framtid. Bolaget är i nuläget helt finansierat med externa medel. Företaget har valt att inrikta sig på ett specifikt kundsegment och bolaget jobbar aktivt med att hitta potentiella kunder. De har haft stor grad av kontakt med kunder som förser plattformen med en marknadsplats. Då bolaget ska tillämpa en plattformsstrategi finns det flera typer av kunder och marknaden är tvåsidig. Huruvida bolaget har haft kontakt med kunder i form av användare är oklart. Produkten kommer att vara gratis för användare medan reklam kommer vara källan till intäkter. Delta anser att företaget är ett livsverk, men om omständigheterna till en exit anses vara goda skulle de kunna se det som en möjlighet. Använder inte hållbar utveckling som ett säljargument, men möjligheten finns.

Epsilon

Epsilon erbjuder ett abonnemangsbaserat system för projektledning inom byggbranschen. Lösningen utvecklades internt hos en kund 2008, som även agerade finansiär. Några år senare tog grundarna idén vidare och startade företaget. Utöver det kapital som den ursprungliga kunden bidrog med har företaget inte tagit in något riskkapital. Grundarna har idag tagit ett steg tillbaka och anställt en extern VD.

Företaget har en strukturerad säljmodell och ungefär hälften av företagets 18 anställda är säljare. Inom de närmsta åren planerar företaget att gå in i de nordiska länderna. Epsilon menar att det är lättare att expandera internationellt inom samma bransch, än att byta bransch men verka inom samma land. Systemet i sig är standardiserat och säljs som en helhetslösning. Det går att komplettera med olika tjänster, exempelvis fakturahantering, genom samarbetspartners. Företaget anser att produkten aldrig är färdig, och att den utvecklas för varje ny kund. Teknisk kompetens har inte varit ett större problem, däremot har de sett försäljning som största utmaningen. Epsilon menar att deras kunder inte efterfrågar en hållbarhetsaspekt och därför inte använder sig av det i marnadsföringssyfte. Rapportförfattarna anser dock att företaget har en indirekt koppling till ämnet då produkten exempelvis kan minska pappershantering och onödiga transporter.

Eta

Eta är ett bolag som lades ner i början av 2010-talet. Företaget tillverkade en variant på onlinebaserad dokumentdelning. Produkten var i sitt initiala skede unikt, men efter en tid blev de utkonkurrerade och tvingades därav lägga ner verksamheten. Produktutvecklingen skedde under en lång tidsperiod vilket resulterade i att vid lansering var produkten inte längre unik. Eta hade många olika problem, vilket respondenten framhävde. Företaget präglades av motstridigheter då de tre ägarna inte hade samma vision med bolaget. Två av ägarna vill göra en exit medan den tredje ville driva vidare mot ett livsverk. Av den anledningen hade företaget svårt med kommunikation och saknade ett tydligt fokus. Den ursprungliga grundaren var den som såg företaget som ett livsverk medan andra två hade gått in med kapital i bolaget. Företaget jobbade inte itererat med marknaden, utan byggde lösningen utan kundkontakt. På grund av brist på kundinteraktion under produktutvecklingen var produkten i behov av stora förändringar när den väl lanserades.

I detta skede tillsattes en extern VD för att hantera försäljningen av produkten, vilket var nästintill obefintligt vid tidpunkten. Eta använde sig av en unik intäktsmodell för den här tidsperioden, nämligen licens mot löpande betalning. Företaget hade extrem resursfokus och beskrev att majoriteten av företagets kostnader var personalkostnader. Eta kände till begreppen inom BMC men jobbade inte med dem. Hade kunnat använda sig sig grön marknadsföring men gjorde det inte.

Jota

Jota paketerar lösningar genom att väva samman integration, mobilitet och molntjänster. Det finns konkurrenter som är specialister på respektive område, men ingen som är verksam inom samma typ av systemintegration. Företaget säljer både tjänster och bedriver konsultverksamhet. Företaget har inte tagit in något riskkapital utan finansierat sin verksamhet med konsultverksamheten. I dagsläget arbetar de främst med försäljning men samtidigt även med att utveckla sin tjänst. Företaget har och har haft stor grad av kundkontakt i och med sin konsultverksamhet. Ägarna i bolaget har erfarenheter från tidigare jobb och menar att utan denna erfarenhet hade det inte gått att få ett fungerande företag. Jota använder inte hållbar utveckling som ett försäljningsargument. Trots att de har kunder i hela Sverige och ett fåtal i Norge försöker de att hålla nere resorna för att värna om miljön. Då de arbetar med molntjänster anses de av produktgruppen ha en indirekt koppling till hållbar utveckling. De använder sig däremot inte av det i sin marknadsföring.

Kappa

Företaget siktar på att tillämpa en plattformsstrategi inom friluftsbranschen. Företaget differentierar sig genom att använda sig av en beprövad affärsmodell i en oexploaterad bransch. Produkten är fortfarande i utvecklingsfasen och den första versionen kommer att släppas under hösten 2015. Företaget är finansierat med riskkapital. Kappa har arbetat med att skapa ett nätverk med användare via en annan internettjänst för att enkelt kunna nå dessa användare när produkten väl släpps. Bolaget har haft en stor grad av kundkontakt via dessa tidigare nämnda användare som redan finns i nätverket. Företaget har ett antal gånger reviderat företagets intäktsmodell för att kunna tillfredsställa alla parter som kommer att verka på plattformen. Kappa planerar att ta betalt per transaktion. Ägarna ser företaget som ett livsverk. Användarna kommer att registrera naturliv och fauna som kommer öka förståelsen för viltstammar och förändringar i denna. Arbetar inte med hållbar utveckling.

Lambda

Företaget säljer en tjänst för att hantera arbetsorder där lösningen är abonnemangsbaserad. I dagsläget arbetar företaget med att utöka sin försäljning av produkten, framförallt att skifta omsättningen till att komma ifrån tjänsten snarare än konsultverksamhet. Bolaget bedriver även konsultverksamhet för att finansiera sin verksamhet och har gjort det sedan uppstart. Under den tidiga uppstarten arbetade företaget väldigt mycket med att utveckla tjänsten och det dröjde lång tid innan företaget började interagera med kunder. Har sedan dess jobbat aktivt med att involvera

kunderna i utvecklingen för att möta efterfrågan och kraven på produkten. Företaget består av både säljare och utvecklare, där utvecklarna även bedriver konsultverksamhet. Skulle kunna använda sig av hållbar utveckling som säljargument i och med att produkten bidrar till minskad pappersförbrukning, men gör det inte.

My

Företag My utvecklar en plattformsapp för träning. Har lanserat en Beta-version, men ännu ingen fullständig version. My kommer initialt fokusera på att få in en bred användarbas och därefter fokusera på betalningsmodellen. Företagets uppstart finansierades av en affärsängel. Det som företaget upplevt vara mest tidskrävande är själva produktutvecklingen och VDn önskar att han haft bättre teknisk kompetens. My menar att det är lätt att identifiera behov, men dess storlek bör utredas för att se om det är tillräckligt stort. Det är bättre med många användare lokalt, än få globalt. Det förklaras med att en lokal marknad bidrar till starkare nätverkseffekter. En lärdom från uppstarten har varit att iterera mycket tidigare än vad de gjort. Företaget anser sig inte ha någon koppling till hållbar utveckling.

Theta

Theta utvecklar en app baserad där konsumenter kan ta del av restaurangers erbjudande och värdekuponger. Appen är baserad på en typisk plattformsstrategi och lanserades i april 2015. Intäktsmodellen är baserad på annonsering där restauranger får betala för att synas. Beskriver dock intäktsmodellen som svårdefinierad. Erbjöds monetärt bidrag och företagsrådgivning vid uppstart då de tillhörde en välkänd svensk inkubatorverksamheten. Fokus intitialt har legat på att bygga partnerskapsrelationer med aktörer i branschen samt hitta duktiga utvecklare till företaget. Företaget har valt att initialt bedriva appen endast regionalt. Visar det sig vara ett fungerande koncept kommer företaget att expandera och göra appen tillgänglig även i andra regioner. Använder hållbar utveckling som säljargument.

Zeta

Zeta är en systemintegratör och utvecklare av inbyggda system med fokus på lösningar inom *Machine to Machine* och *Internet of Things*. Företaget har inte haft lika stark tillväxt som förutspåtts, främst på grund av att marknaden har varit mer omogen än vad de trott. Betonar vikten av att växa med kvalitet och att samtliga medarbetare har sälj- och affärsfokus. Måste förstå vad kunden faktiskt behöver och inte tappa fokus genom att hitta på egna lösningar. Erhöll initial finansiering av moderbolaget. Zeta planerar inte för en exit utan fokuserar på att bygga ett bra företag. Ett bra företag är dock alltid till

salu menar grundaren. Tror inte på att först ta fram en affärsmodell och sedan bygga företaget efter den. Hade god kunskap om BMC sedan innan och arbetar flitigt med den. Zeta anser att de förutspråkar hållbar utveckling, men använder det inte som säljargument.