



CHALMERS

Affärsmodeller inom e-handel

Hur en digital transformation av affärsmodeller hjälper företag att uppnå konkurrenskraft på e-handelsmarkanden

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och produktionsteknik

ANNA LUNDBERG
EBBA SANDBECKER

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNING SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022
www.chalmers.se
Rapportnummer E2022:059

Rapportnummer E2022:059

Affärsmodeller inom e-handel

Hur en digital transformation av affärsmodeller hjälper företag
att uppnå konkurrenskraft på e-handelsmarknaden

ANNA LUNDBERG
EBBA SANDBECKER

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operation Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022

Affärsmodeller inom e-handel

Hur en digital transformation av affärsmodeller hjälper företag att uppnå konkurrenskraft på e-handelsmarknaden

ANNA LUNDBERG

EBBA SANDBECKER

© ANNA LUNDBERG, 2022

© EBBA SANDBECKER, 2022

Rapportnummer E2022:059

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2022

Göteborg, Sverige 2022

Affärsmodeller inom e-handel

Hur en digital transformation av affärsmodeller hjälper företag att uppnå konkurrenskraft på e-handelsmarknaden

ANNS LUNDBERG

EBBA SANDBECKER

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

Sammanfattning

Handel via digitala kanaler har accelererat under de senaste åren och tillväxten tros fortsätta öka framöver. Att bedriva försäljning via e-handel och ta del av den digitala transformationen medför nya krav på hur en verksamhet bedrivs. Att anställda har en medvetenhet och uppfattning gällande företagets arbete är av stor betydelse för att leva upp till de krav som den digitala transformationen medför. Verktöget Business model canvas kan användas för att kartlägga ett företags affärsmodell, detta för att underlätta förståelse för verksamheten liksom dess omgivning. Arbete syftar således i att skapa en förståelse gällande hur affärsmodeller påverkats av den digitala transformationen samt hur en konkurrenskraftig affärsmodell inom e-handel skapas.

För att besvara studiens syfte och frågeställningar har en fallstudie genomförts. Fallstudieföretaget, Perswall, producerar specialanpassade högkvalitativa tapeter som trycks på beställning. Satsningen tog fart för drygt ett år sedan i syfte att få varumärket att växa. Perswall bedriver, till skillnad från andra tapetföretag, majoriteten av sin försäljning via e-handel och arbetar för att bli konkurrenskraftiga på den tillsynes omogna tapetmarknaden..

För att generera förståelse för den digitala transformationen, e-handel och Business model canvas har litteraturstudier genomförts. Kartläggningen av fallföretagets affärsmodell har baserats på kvalitativa intervjuer med anställda på företaget. För att hitta faktorer till ökad konkurrenskraft har ytterligare intervjuer med experter inom e-handel arrangerats. I arbetet presenteras förslag på hur fallföretagets affärsmodell kan anpassas mer mot e-handelsmarknaden dessutom presenteras generella framgångsfaktorer kopplat till digital transformation av affärsmodeller.

Betydande resultat som studien genererat är att det för att bedriva en konkurrenskraftig verksamhet på e-handelsmarknaden är viktigt att vara medveten om alla delarna av Business model canvas. Det interna byggstenarna är av stor mening då dessa genom sina aktiviteter, resurser och partnerskap stärker de externa byggstenarna. Vidare har de externa byggstenarna stor betydelse då de förutsätter en medvetenhet gällande kundernas krav och preferenser. Det huvudsakliga resultatet för att uppnå konkurrenskraft är således att verksamheten har de resurser, aktiviteter och partnerskap som krävs för att matcha marknadens behov och på så sätt skapa ett starkt värdeerbjudande.

För att lyckas med en digital transformation av affärsmodellen spelar företagets tankesätt liksom kultur en betydande roll. En lyckad transformation är därav starkt kopplat till att organisationen har en förståelse för sin affärsmodell. Detta baserat på att enskilda verksamheter har kommit olika långt i sin digitala mognad, vilket medför att de är i behov av olika verktyg och aktiviteter för att uppnå framgång. Att ha en förståelse för verksamhetens enskilda affärsmodell är av stor vikt också av den anledning att verksamhetens olika kunder och värdeerbjudande ställer olika krav på dess digitala förmågor liksom strategiska smidighet.

Ytterligare en framgångsfaktor kopplat till den digitala transformationen av affärsmodellen är att verksamheten har ett genomgående tankesätt och förändringsbenägenhet. Med detta menas att företaget

inte är rädda för att implementera nya verktyg och förändra företagskulturen. Dock är inte rätt tankesätt och en förändringsbenägenhet allt utan det krävs också ekonomiska resurser som möjliggör nyttjande av ny avancerad teknik och digitala lösningar.

Nyckelord: Digitalisering, digital transformation, Business model canvas, e-handel , affärsmodell, digital mognad.

Göteborg, Sverige 2022

Affärsmodeller inom e-handel

Hur en digital transformation av affärsmodeller hjälper företag att uppnå konkurrenskraft på e-handelsmarknaden

ANNS LUNDBERG

EBBA SANDBECKER

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

Abstract

Trading through digital channels has increased during the last years and will continue growing in the future as well. Being a part of the digital transformation and running e-commerce creates new requirements for business operation and activity. It's important to create a perception and knowledge about the business to succeed and to meet these requirements. Business model canvas is a tool that can be used to map a company's business model, to create an understanding of the business operation and activities. This work aims to create an understanding of how business models have been affected by the digital transformation and how to create a competitive business model in e-commerce.

The work of this process is in the form of a case study at a wallpaper company named Perswall. Perswall produces specially adapted high-quality wallpapers, which are printed on demand. The investment took off just over a year ago in order to make the brand grow. Perswall, unlike other wallpaper companies, conducts the majority of its sales by e-commerce and works to become competitive in the seemingly immature wallpaper market.

To create an understanding of digital transformation, e-commerce and Business model canvas has literature studies been conducted. The mapping of Perswall's business model is based on qualitative interviews with employees at the company. To create a better understanding of factors that create increased competitiveness, additional interviews with e-commerce experts have been arranged. The work presents proposals on how the company Perswall's business model can be more adaptable to the e-commerce market. Further on, general success factors linked to the digital transformation of business models are presented.

As a result of the studies, all parts of Business model canvas are important to achieve competitiveness on the e-commerce market. The internal building blocks are of great meaning as they, through their activities, resources and partnerships, strengthen the external building blocks. Without the external parts, the business would not have formed an opinion regarding customers' requirements and preferences. The result of achieving competitiveness is thus that the business has the right resources, activities and partnerships required to match the market's needs and create a strong value proposition.

Culture plays a significant role in succeeding with a digital transformation of the business model. A successful transformation is strongly connected to the organization and its understanding of the business model. This is based on the fact that individual businesses have reached different stages of digital maturity. Further on, to have an understanding of your company's business model is important due to the fact that different companies have different customers and value propositions.

A company's ability to transform their business model is another success factor. This means that the company is able to implement new tools and change the corporate culture. Important to highlight is also that there are more factors than the above presented. As is often the case, financial resources are needed to enable change and the use of new advanced technology and IT solutions.

Keywords: Digital transformation, digitalization, e-commerce, Business model canvas, business model, digital maturity

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	1
	Fallföretaget Perswall	2
1.2	Syfte	2
1.3	Precisering av frågeställning.....	2
1.4	Avgränsningar.....	2
2.	Metod	3
2.1	Metodansats	3
2.2	Forskningsmetod.....	3
2.3	Litteraturstudie.....	4
2.4	Fallstudie.....	4
2.5	Reliabilitet.....	7
2.6	Validitet.....	7
3.	Teoretisk referensram	9
3.1	Affärsmodeller	9
	3.1.1 Business model canvas	9
3.2	Digitalisering.....	15
	3.2.1 Digitalisering i företag	15
	3.2.2 Digitalisering och konsumenter	16
3.3	E-handel	16
	3.3.1 Dagens e-handel.....	16
	3.3.2 Trender inom E-handeln	17
	3.3.3 E-handelns utmaningar	18
3.4	Affärsmodeller på e-handelsmarknaden	18
	3.4.1 Digital transformation av Business model canvas	19
4.	Resultat	21
4.1	Kartläggning av fallföretagets affärsmodell	21
	4.1.1 Nyckelpartners	22
	4.1.2 Nyckelaktiviteter	22
	4.1.3 Nyckelresurser	23
	4.1.4 Kostnadsstruktur	23
	4.1.5 Värdeerbjudande	23
	4.1.6 Kundrelationer	24
	4.1.7 Kanaler.....	24
	4.1.8 Kundsegment	25

4.1.9 Intäktsflöden	25
4.2 Utvecklingspotential av fallföretagets affärsmodell	26
4.3 Intervjuer med experter	27
5. Diskussion	32
5.1 Metoddiskussion	32
5.2 Verktyget Business model canvas	32
5.2 Resultatdiskussion.....	33
5.3.1 Vilka byggstenar inom affärsmodellen är viktiga att utveckla för att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden?	33
5.3.2. Vad finns det för framgångsfaktorer kopplat till digital transformation av affärsmodeller?	35
5.3.3 Hur uppnås en konkurrenskraftig affärsmodell på e-handelsmarknaden?.....	36
6. Slutsats	37
6.1 Fortsatta studier.....	37
7. Källor	38
Referenser	38
Bilaga 1: Intäktsflöden och kostnadsstruktur.....	40
Bilaga 2: Kundrelationer.....	41
Bilaga 3: Värdeerbjudande	42
Bilaga 4: Kanaler	43
Bilaga 5: Kundsegment.....	44
Bilaga 6: Nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartnersskap	46
Bilaga 7: Intervju med Fredrik Appelqvist	47
Bilaga 8: Intervju med Victor Halvarsson	48
Bilaga 9: Intervju med Ulrika Sjövall.....	49
Bilaga 10: Intervju med e-commerce konslut.....	50

Förord

Detta examensarbete utförs under våren 2022 i samarbete med tapetföretaget Perswall. Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och är ett avslutande moment på utbildning Ekonomi och produktionsteknik, Chalmers tekniska högskola.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare på Chalmers, Mirka Kans, som stöttat och givit oss feedback under arbetets gång. Vi vill också rikta ett stort tack till våra handledare på företaget Ulrika Sjövall och Dejana Skakic, som stöttat och underlättat vårt arbete. Slutligen vill vi tacka övriga respondenter för att ställt upp på intervjuer, dessa har varit väldigt lärorika och viktiga för vårt arbete.

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer studiens bakgrund att presenteras. Kapitlet beskriver studiens syfte och frågeställning samt presenterar hur studien avgränsats.

1.1 Bakgrund

E-handelsmarknaden har det senaste decenniet ökat markant i omsättning, skapat nya kundgrupper samt bidragit till nya konsumentbeteenden (Bern et al, 2021). Pandemin har påskyndat e-handelsmarknadens utveckling där tillväxten år 2020 motsvarande den totala tillväxten mellan åren 2016-2019. Trots att tillväxten under pandemin varit onormalt hög så tror Svensk handel (2021) på en fortsatt tillväxt de närmsta åren. Till följd av den ökade e-handeln har antal fysiska butiker minskat och många butiksägare kan i framtiden behöva bedriva försäljning online för att överleva.

En fördel med e-handel är att inträdeshinderna är låga, vilket skapar en enkelhet i att starta upp ett e-handelsbolag (Bern et al, 2021). Det är också enklare att få en spridning på sina varor och nå ut till fler kunder då handlare inte är beroende av geografisk plats. Som en effekt av de låga inträdeshinderna har konkurrensen och kostnaden för att införskaffa och bibehålla kunder ökat. Synlighet på digitala plattformar i form av marknadsföring och annonser har därmed blivit allt viktigare.

Ett vanligt återkommande problem vid e-handelsköp är att produkten inte motsvarar kundens förväntningar (ibid). Problemet uppstår då marknadsföring, produktbilder och produktbeskrivningar inte stämmer överens med den produkt konsumenten får hem. En fördel med fysisk butikshandel är att kunden kan få en bättre förståelse för produkten innan köp liksom möjlighet till mer personlig service (Svensk handel, 2021). För att kunna skapa en personlig upplevelse för kund via digital försäljning är det värdefullt för företag att få tillgång till persondata och därmed skapa en förståelse kring konsumentens beteende. Det har därmed blivit viktigt för dagens företag att följa den digitala och tekniska utvecklingen samt anpassa verksamheten efter den (Ek & Ek, 2020).

Den digitala utvecklingen innebär bland annat att organisationer behöver ta ställning till vilka digitala verktyg som gynnar dem samtidigt som det är viktigt att ta hänsyn till kundens önskemål (ibid). Den tekniska utvecklingen är av stor vikt för att möjliggöra verksamhetens utveckling och på så vis generera värde till kund. Företag som lyckas på dagens föränderliga e-handelsmarknad arbetar aktivt med förändringar och anpassning till marknaden. Det är viktigt för företag att tillämpa rätt resurser och att utnyttja dem på rätt sätt för på så sätt uppnå konkurrenskraft.

Den digitala transformationen, vilken präglar samhället de senaste decennierna, har påverkat hur affärsmodeller i organisationer idag struktureras (Kotarba, 2018). Affärsmodeller på e-handelsmarknaden kräver en större flexibilitet och en större förmåga till anpassning mot omgivningens förändringar. Osterwalder och Pigneur (2010) lyfter fram betydande av att förstå verksamhetens affärsmodell och omgivning. Utan förståelse för hur företagets interna resurser kan samverka blir det svårt för företag att möta externa utmaningar.

Business model canvas är ett verktyg inom affärsmodellutveckling som kan användas för att stödja företag i arbetet med sin affärsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2010). Verktöget, Business model canvas, är skapat av Osterwalder och Pigneur, vilken består av nio block. Dessa nio block representerar organisationens interna och externa aktiviteter som utförs för att förmedla ett värdeerbjudande till ett företags kundsegment. Verktöget kan användas för organisatorisk utveckling samt för extern utveckling mot kund.

Många företag arbetar idag med en digital transformation av verksamhetens affärsmodell i syfte att bedriva en mer konkurrenskraftig e-handel. Huruvida företag lyckas med att bedriva försäljning online är ett ämne som är högst relevant. Enkelheten med att starta upp en e-handel medför att företag kan missa relevanta aspekter som krävs för att vara konkurrenskraftig på marknaden. För att skapa en djupare förståelse i hur en kartläggning av affärsmodell kan användas som verktyg vid digital

transformation och hur affärsmodeller bör anpassas och utvecklas mot e-handelsmarknaden, har en fallstudie gjorts.

Fallföretaget Perswall

Perswall grundades 2006 och ingår i koncernen Embellence Group vilka erhåller stor erfarenhet inom tapetbranschen. Borås-företaget säljer högkvalitativa tapeter som trycks digitalt på beställning utifrån personliga önskemål. Perswall's verksamhet har varit inaktiv under de senaste åren. För drygt ett år sedan valde koncernen att göra en nysatsning på företaget i syfte att genomgå en tillväxtresa och bygga tillit hos kunder. Företaget hade vid utgångsläget en uppfattningen om att varumärket var mer väletablerat hos kunderna än vad det visade sig vara. Därav bestod satsningen även i återuppbyggnad av Perswalls varumärke.

Företaget har stort förtroende för sin produkt och den potential som finns i flödet där tapeter trycks på beställning och säljs direkt till slutkonsument. Tapetbranschen beskrivs som en traditionell bransch där distribution via återförsäljare speglar branschen. Enligt anställda på företaget är det en bransch som ännu inte är etablerad på e-handelsmarknaden och fortsatt karaktäriseras av traditionell försäljning. Perswall tror på en förändring mot e-handel inom branschen och fokuserar därmed på försäljning och marknadsföring via digitala kanaler.

Eftersom Perswall är i en uppstartsfas har det första året bestått av att försöka identifiera hur de ska bedriva verksamheten och försäljningen på bästa sätt. Nu när de gått in i en mer stabil försäljning och lärt känna verksamheten efterfrågas en kartläggning av Perswalls affärsmodell, detta för att sammanställa och skapa en överblick av verksamheten. Kartläggningen ska i framtiden användas för att utveckla företagets verksamhet, både internt och externt ut mot kund.

1.2 Syfte

Studien syftar i att identifiera viktiga aspekter för att skapa en konkurrenskraftig affärsmodell inom e-handel samt att skapa en större förståelse gällande hur digital mognad och digital transformation påverkar arbetet med affärsmodeller.

1.3 Precisering av frågeställning

För att kunna fullfölja studiens syfte har mer specifika frågeställningar tagits fram:

Hur uppnås en konkurrenskraftig affärsmodell på e-handelsmarknaden?

- Vilka byggstenar inom affärsmodellen är viktiga att utveckla för att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden?
- Vad finns det för framgångsfaktorer kopplat till digital transformation av affärsmodeller inom e-handel?

1.4 Avgränsningar

Studien har avgränsats till den svenska e-handelsmarknaden med huvudfokus på möbel- och heminredningsbranschen, detta då fallföretaget kan placeras i denna bransch. Vidare avgränsas fallstudien till att enbart undersöka försäljning via digitala kanaler direkt till slutkonsument och berör därav inte försäljning mot återförsäljare och private label.

Business model canvas är det verktyg som använts för att kartlägga fallföretagets affärsmodell. Modellen studeras grundligt och studien har sitt huvudfokus i sju av modellens nio byggstenar medan intäktflöde och konstadsstruktur enbart berörs ytligt. Studien har avgränsats till att enbart kartlägga fallföretagets affärsmodell.

2. Metod

Följande kapitel redogör för studiens planerade arbetsgång samt vilka metoder som används för att uppfylla studiens syfte.

2.1 Metodansats

Deduktion och induktion är två sätt att se på förhållandet mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2016). I en deduktiv metodansats utgår uppfattningen från en vetenskaplig teori. Teorins äkthet prövas senare genom empiriska undersökningar för att antingen bekräftas eller motbevisas. En induktiv metodansats utgår från empiriska undersökningar för att tolka verkligheten, generella slutsatser baseras senare på dessa undersökningar.

I en abduktiv ansats nyttjas en kombination av deduktion och induktion, där empiri och teori tolkas utifrån varandra (Bryman & Bell, 2016). Under studiens gång har en abduktiv metodansats tillämpats, detta för att studien krävt ett öppet synsätt samt en kombination mellan teori och verklighet (Björklund & Paulsson, 2012). Vidare ses den abduktiva ansatsen som mest relevant för att få en djupare förståelse för förhållandet mellan affärsmodeller och digital mognad. En fördel med att arbeta utifrån ett abduktivt förhållningssätt är att studien inte blir lika låst som vid ett deduktivt eller induktivt förhållningssätt (Svensson, 2015). Det ger möjlighet att applicera studien i flera olika sammanhang och inte endast på fallföretaget eller på ett liknande företag som passar den teoretiska modellen. Den abduktiva ansatsens förhållningssätt ger också en möjlighet att klarlägga glappet mellan kunskap och praktik. Då e-handelsmarknaden är en mycket föränderlig praktik som skiljer sig mycket åt mellan olika företag och marknader är en kombination mellan praktikens förändring och teori mest lämpligt för att kunna få ett så rättvist resultat som möjligt.

Teori och empiri har samlats in växelvis under studiens gång. Vid studiens utgångsläge genomfördes övergripande intervjuer för att skapa en överblick över fallföretagets nuläge samt för att precisera frågeställningar och syfte. Vidare studerades litteratur om affärsmodellering och verktyget Business model canvas, detta för att få en djupare förståelse för verktygets olika block och dess relation till varandra. Med hjälp av teorin kartlades fallföretagets affärsmodell, detta genom kvalitativa intervjuer med sakkunniga personer från företaget. Därefter inhämtades teori och litteratur gällande digitalisering, digital mognad och e-handelsmarknaden för att identifiera nuläget och eventuella trender på e-handelsmarknaden. Teorin användes för att förstå företagets affärsmodell och verksamhet som bedrivs på e-handelsmarknad samt vilka aspekter som är viktiga för att vara konkurrenskraftig. Vidare inhämtades teori rörande digital transformation av Business model canvas vilket bland annat innefattade digitala trender inom affärsmodeller. Detta för att kunna analysera fallföretaget och finna utvecklingsområden som kan bidra till ökad konkurrenskraft. För att säkerställa att informationen hämtad från intervjuerna och teorin stämmer överens med fallföretagets uppfattning hölls en workshop och presentation av företagets affärsmodell för anställda på företaget. För att skapa ytterligare förståelse gällande vad som definierar konkurrenskraftiga företag på e-handelsmarknaden samt för att undersöka om de utvecklingsområden som definierats är relevanta, genomfördes även intervjuer med personer med expertis inom området.

2.2 Forskningsmetod

Forskningsmetoder brukar kategoriseras i kvantitativa och kvalitativa metoder vilka har ett gemensamt syfte att beskriva det avgränsade forskningsområdet (Bryman & Bell, 2016).

Den kvantitativa forskningen görs utifrån ett objektiva synsätt på verkligheten där stora mängder kvantitativ eller liknande information samlas in och därefter översätts till numeriska värden, någonting som exempelvis kan användas vid statistiska analyser (ibid).

Kvalitativ forskning har, liksom kvantitativ forskning, sin utgångspunkt i verklighetens perspektiv men en inriktning på ord och inte siffror (ibid). Denna forskning baseras istället på en deltagarnas tolkningar av information i en viss miljö, ofta i form av tolkande analyser eller kvalitativa intervjuer.

Studien har nyttjat en kvalitativ forskningsmetod. Där personalen på fallföretaget har delgivit erfarenheter och åsikter som använts för att kartlägga företagets affärsmodell. För att få en djupare förståelse för hur affärsmodeller kan kopplas till digital mognad är det kvalitativa förhållningssättet ett lämpligt val. Vidare är det viktigt att ge utrymme för diskussion och reflektioner för att skapa en förståelse för affärsmodeller inom e-handel.

2.3 Litteraturstudie

Att studera redan existerande litteratur är en viktig del i att bespara arbete samt stärka trovärdighet och kunskap inom ett specifikt område (Bryman & Bell, 2016). Litteratursökning genomfördes därav för att generera en förståelse för valda fokusområden.

Flera olika typer av källor har använts för litteraturstudien för att stärka trovärdighet och tillförlitlighet. De främsta har i detta fall varit böcker, e-böcker och vetenskapliga artiklar samt rapporter. För att hitta relevanta liksom vetenskapliga artiklar har söktjänsterna Chalmers Publication Library samt Chalmers biblioteks söktjänst används. Relevanta begrepp har studerats och använts för att hitta passande litteratur. Några relevanta begrepp för fallstudien är följande:

Digitalisering	- E-handel
Business model canvas	- Digital transformation
Affärsmodell	
Digital mognad	

I arbetets utgångsläge gjordes insamling av information rörande affärsmodeller och Business model canvas. Detta för att skapa en förståelse betydelsen av affärsmodell och vikten av att ett företag har förståelse för sin affärsmodell. Teorin kopplat till affärsmodeller samlades in genom vetenskapliga artiklar samt rapporter. Vid insamling av information rörande Business model canvas har originalkällan *Business model generation* av Osterwalder och Pigneur använts. Denna information har kompletterats med vetenskapliga artiklar och rapporter inom samma område.

Vidare undersöktes relevant fakta rörande digitalisering och e-handel undersökas. Inledningsvis studerades vetenskapliga artiklar och rapporter för att skapa en förståelse för den digitala transformationen och e-handelns utveckling i samhället. Detta för att i ett senare steg studera digitalisering och digital mognad inom företag där vetenskapliga rapporter liksom boken *Digitalisering i företag* utgiven av Ek och Ek använts.

Efter ökad förståelse för affärsmodeller liksom digitalisering påbörjades insamling av litteratur rörande digital transformation av affärsmodeller, vilket *Digital transformation and business models* och *Digital transformation of business models* utgjort huvudkällor.

2.4 Fallstudie

Att utföra en fallstudie är ett bra sätt att reducera mängden data genom att fokusera på ett specifikt fall inom ett generellt fenomen (Ejvegård, 2012). I denna fallstudie är datainsamling gällande fallföretagets affärsmodell och digitala mognad i huvudfokus.

Enligt Merriam (2006) är fallstudiemetoden väl lämpad i studier där huvudsyftet är att förstå arbetsprocessen. Vid frågeställningar där fokus ligger i att bestämma specifika mönster som viktiga faktorer är fallstudiemetoden särskilt användbar. Eftersom denna studie syftar i att skapa djupare

förståelse för hur en affärsmodell kan anpassas till e-handelsmarknaden är denna metod väl lämpad. Vidare ligger frågeställningens fokus i att kartlägga de faktorer som kan kopplas till digital transformation av affärsmodeller.

Semistrukturerade kvalitativa intervjuer

Insamlingen av data till denna fallstudien har gjorts genom semistrukturerade kvalitativa intervjuer med anställda på fallföretaget och experter inom området. Enligt Bryman & Bell (2016) har en semistrukturerad intervju en bestämd inriktning. Detta innebär att frågor och ämnen är predicerade innan intervjun för att ge möjlighet till förberedelse samt för att ge en möjlighet att prata relativt fritt. En väsentlig fördel med den kvalitativa metoden är att respondenten får möjlighet att svara mer beskrivande och utförligt, någonting som har stor betydelse vid analys av affärsmodellen (Ryan, 2004). De intervjuer som genomförts har strukturerats och anpassats till olika områden beroende på respondenternas bakgrund och intervjuens syfte.

Vid dessa typer av intervjuer är det viktigt med informerat samtycke, detta innebär att deltagare bör förstå innehållets syfte samt delta frivilligt. Respondenterna gavs även möjlighet till att vara anonyma om så önskas, detta för att de inte ska känna sig pressade att svara eller ge ut eventuell känslig information.

Efter intervjuerna påbörjas analys och sammanställning av dessa. En analys av kvalitativ data innefattar bland annat att reducera den mängd data som samlats in. Detta då en allt för stor mängd relevant data i samband med etnografiska data kan leda till en felaktiga analys (Ryen, 2004).

Intervjuer med fallföretaget

Intervjuerna för att kartlägga fallföretagets affärsmodellens utformades baserat på Business model canvas nio block. Detta för att anpassa informationen till respondentens arbetsområde och för att avgränsa intervjun till ett mer specifikt område. Vidare säkerställde uppdelningen att intervjun fyllde det syfte som var tänkt samtidigt som det tydliggjorde affärsmodellens olika block för respondenterna. Uppdelningen underlättade även analys och bearbetning av data. För att säkerställa att respondenterna erhöll grundläggande kunskap rörande området skickades intervjufrågorna och tillhörande teori innan intervjuerna ägde rum.

Intervjun med fallföretages ekonomiansvarig, Inger, ägde rum på på företaget och syftade till att kartlägga fallföretagets kostnadsstruktur och intäktsflöden. De övriga blocken kartlades via intervjuer med Ulrika och Dejana, fallföretagets Business unit director och Project marketing manager, där ett antal hölls på plats och ett antal via videolänk. Samtliga nio intervjuer tog cirka en timma. För att säkerställa att datan från intervjuerna återgavs enligt respondenternas svar har intervjuerna spelats in. Anteckningar har även tagits i samband med intervjun för att minimera risken att viktig data ska försvinner eller anpassas efter personliga referenser. Samtliga intervjuer redovisas i nedanstående figur.

UPPLÄGG AV INTERVJUER

INTERVJU	ÄMNE	PLATS	MEDVERKANDE	BILAGA
1	KOSTNADSSTRUKTUR	PERSWALL	INGER, ULRIKA & DEJANA	1
2	INTÄKTSFÖLDEN	PERSWALL	INGER, ULRIKA & DEJANA	1
3	KUNDRELATIONER	VIDEOLÄNK	ULRIKA & DEJANA	2
4	VÄRDEERBJUDANDE	PERSWALL	ULRIKA & DEJANA	3
5	KANALER	VIDEOLÄNK	ULRIKA & DEJANA	4
6	KUNDSEGMENT	VIDEOLÄNK	ULRIKA & DEJANA	5
7	NYCKELPARTNERS	PERSWALL	ULRIKA & DEJANA	6
8	NYCKELRESURSER	PERSWALL	ULRIKA & DEJANA	6
9	NYCKELAKTIVITETER	PERSWALL	ULRIKA & DEJANA	6

Figur 1: Upplägg av intervjuer på fallföretaget

Intervjuer med experter

Intervjuerna med experter inom området e-handel och digitalisering var likt intervjuerna med fallföretaget av semistrukturerad kvalitativ karaktär (se bilaga 7-10). Dock finns det validitetsmässiga skillnader då intervjuerna hade olika syften. Intervjuerna med experterna syftade i att få större kunskap gällande e-handel, digitalisering och digital transformation av affärsmodeller. Personerna som intervjuades är alla sakkunniga och har stor erfarenhet inom området. De intervjuade experterna var Fredrik Appelqvist, Ulrika Sjövall, Victor Halvarsson och en konsult inom e-handel som valt att vara anonym. Experternas yrken och erfarenheter kommer att presenteras mer ingående i kapitel 4.3.

För att skapa en djupare förståelse för ämnet ställdes frågor utifrån respondenternas nuvarande arbetsplats samt utifrån tidigare arbetserfarenheter. För att skapa en tydlighet i intervjuerna samt ge utrymme för djupare diskussioner strukturerades dem upp i olika delar. Intervjuerna anpassades i viss omfattning till respondenterna men de alla inkluderade en del kopplat till e-handel och digitalisering och en del med mer fokus på hur digitala transformationen påverkar företags affärsmodeller.

Anpassningen mot respondenterna baserades på deras nuvarande tjänst och företag. Intervjuerna med Appelqvist och Halvarsson fokuserade mer på hur deras företag arbetar för uppnå konkurrenskraft på marknaden. Vidare var intervjuerna med Sjövall och konsulten mer inriktade på tidigare erfarenhet för att få en övergripande bild av olika branscher och verksamheter.

Likt intervjuerna med fallföretaget skickades intervjufrågor med tillhörande teori på förhand för att säkerställa intervjuens kvalitet. Intervjun med Sjövall ägde rum i Göteborg medan övriga genomfördes via video- och röstsamtal där samtliga tog omkring 40 minuter. Liksom intervjuerna med fallföretaget har anteckningar tagits i samband med intervjun, detta för att säkerställa att all relevant data kan återges på ett korrekt sätt.

Workshop på Perswall

En workshop hölls på fallföretaget i syfte att validera den information som angivits under intervjuerna stämde överens med organisationens syn på deras affärsmodell. Vidare syftade även workshopen till att föra en diskussion gällande förbättringsförslag som identifierats i vetenskapliga artiklar och rapporter.

Workshopen var uppdelad i två delar. Första delen bestod av presentation av nuläget och andra delen bestod av presentation av framtida förbättringsförslag. Inför workshopen kartlades Perswalls affärsmodell och varje byggsten i Business model canvas sammanfattades ner i punkter för att kunna presentera kartläggningen på ett överskådligt sätt. Detsamma gjordes för del två där förbättringsförslagen presenterades under respektive byggsten.

Workshopen ägde rum på företagets kontor i Viared och deltog gjorde Ulrika och Dejana samt tre till i team Perswall. Deltagarna fick utdelat innan presentationen en beskrivning av kartläggningen av Perswalls affärsmodell enligt Business model canvas. Detta för att skapa en större förståelse under presentation samt ge utrymme till att föra anteckningar under presentationen. Under presentationen gavs det utrymme för diskussion och kommentarer. Workshopen pågick under cirka två timmar och uppfattades som lärorik och intressant för samtliga deltagande.

2.5 Reliabilitet

Enligt Ejvegård (2016) används reliabilitetsmättet för att försäkra att insamlad data och analys är korrekt. Reliabiliteten beskriver med andra ord tillförlitligheten hos den mätning som utförts. Exempelvis har undersökningar som ger samma resultat vid upprepade försök en hög reliabilitet. Merriam (2006) förklarar att reliabilitet kan bli problematiskt vid en fallstudie då studien inkluderar arbete med människor. Eftersom människors beteende är föränderligt kan en undersökning ge olika resultat beroende på vilka människor den inkluderar. Vidare beskrivs hur fallstudieundersökningens reliabilitet kan öka genom utbildning och övning. För att höja reliabiliteten i studien har teori kopplat till intervjufrågorna delgivits respondenterna i syfte att ge dem en djupare förståelse för de område som rör intervjun.

Då reliabilitetsmättet inte är fullt lämpligt vid kvalitativa studier kan begreppet "grad av beroende" vara mer användbart (ibid). Begreppet definierar hur stort beroendet mellan studiens resultat och fallstudien är. För att garantera detta har fallstudien nyttjat olika metoder vid insamling och analys. Bland annat har slutsatser baseras på en kombination mellan litteraturstudier och kvalitativa intervjuer. Olika personer med expertis inom området har delvis intervjuats för att undersöka om de resultat som tagits fram är generaliserbara.

För att säkerställa att analys av intervjuer gjorts korrekt har en workshop med olika personer på fallföretaget anordnats, där analysen presenterades för att säkerställa att information tolkats på ett korrekt sätt. Likaså fick experterna konfirmera via mail att sammanställningen av intervjun stämmer överens med det som diskuterats under intervjun.

2.6 Validitet

Mättet validitet bedömer om de mätningar och undersökningar som genomförts ligger i linje med undersökningsfrågan (Ejvegård, 2016). Validiteten kan delas in i två aspekter, intern och extern validitet (Ryen, 2004). Där intern validitet bestämmer hur väl informationen stämmer överens med verkligheten medan den externa validiteten innefattar slutsatsens grad av generaliserbarhet.

Fallstudier kännetecknas generellt av en hög intern validiteten (Merriam, 2006). Eftersom att studien applicerats på ett riktigt företag blir dess validitet hög. Dock poängterar Merriam vikten av att ha förståelse för studiedeltagarnas perspektiv och synsätt. Då det finns en hög komplexitet i människors

beteende finns det en möjlighet att samma studie får olika utfall beroende på vilket synsätt och perspektiv hos personerna som studien berör. För att säkerställa studiens validitet har fallstudien kompletterats med relevant vetenskaplig litteratur.

För att höja studiens interna validitet har triangulering nyttjats (Gunnarsson, 2002). Detta innebär att problemet ses ur olika perspektiv. För att inte enbart delges fallföretagets åsikter har som tidigare nämnts intervjuer med experter arrangerats. Detta höjer studiens interna validitet då resultatet speglar en mängd olika synvinklar på de problem som studerats. Dessutom har experterna olika erfarenheter och arbetar inom olika branscher vilket medför varierande relation till de frågeställningar som studerats.

Merriam (2006) beskriver den externa validiteten som ett mått på hur väl den studie som genomförts kan tillämpas i andra situationer. Studiens externa validitet har höjts genom intervjuerna med experterna. Då experterna har olika bakgrund och kommer från olika företag kan studiens olika resultat jämföras och analyseras med detta som utgångspunkt. Vidare arbetar experterna inom olika branscher vilket bidrar till en ökad generaliserbarhet. Detta medför ett mer applicerbart resultat.

3. Teoretisk referensram

Följande kapitel presenterar affärsmodellens definition och betydelse för en verksamhet. Kapitlet kommer ge en ingående beskrivning gällande verktyget Business model canvas och dess nio byggstenar. Vidare presenteras begreppet digitalisering och hur detta fenomen påverkat företag och marknaden. Slutligen beskrivs e-handelsmarknaden i Sverige samt hur affärsmodeller inom e-handeln utvecklas och anpassas till den föränderliga miljön.

3.1 Affärsmodeller

En bra affärsmodell syftar till att besvara Peter Drucker's frågor om "Vem är kunden? Och vad har kunden för värde?" (Ovans, 2015). Det definierar även hur företag kan leverera sitt värdeerbjudande till kund och därmed tjäna pengar. Enligt Chesbrough (2017) är tekniken och produkten inte av värde om inte organisationen har en affärsmodell som fångar dess värde. Användningsområdet och syftet med en organisations affärsmodell kan skilja sig åt. Det gemensamma enligt Andreini och Bettinelli (2017), är logiken som en affärsmodell tar fram och hur ett företag genom en affärsmodell tillåter organisationen att skapa värde. En teori som ofta presenteras är Business model canvas framtagen av Osterwalder och Pigneur.

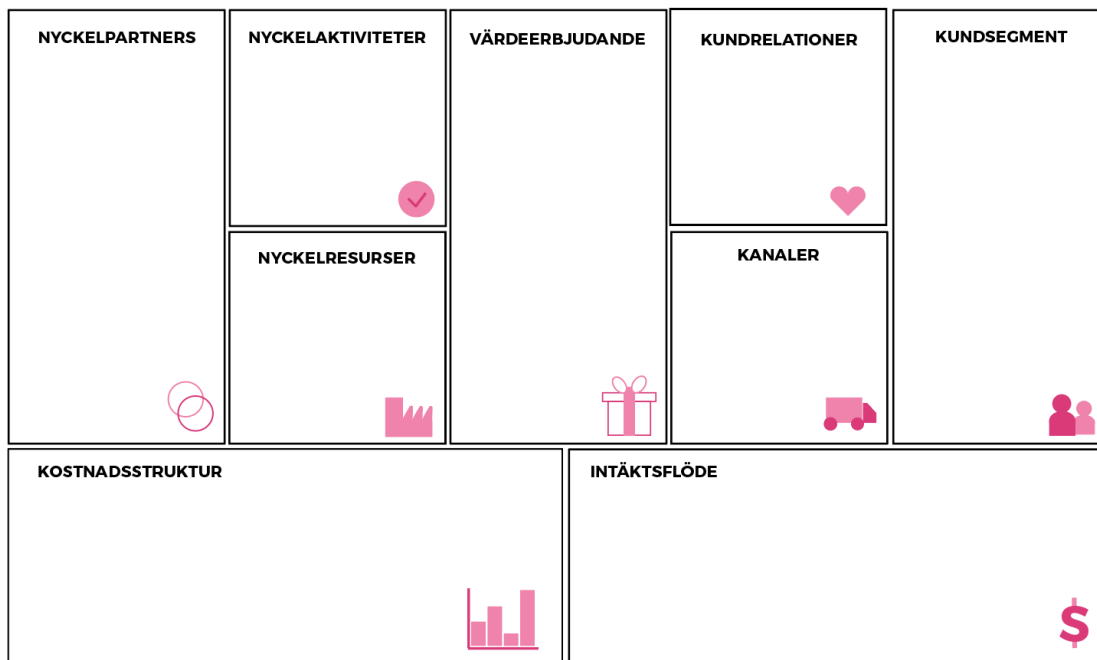
För att organisationen ska vara konkurrenskraftig krävs det delvis en kontinuerlig utvärdering och utveckling av affärsmodellen. Detta innebär en kontinuerlig anpassning av en organisations affärsmodell mot marknad och kund och på så vis få kunden att välja företaget framför dess konkurrenter. Ranjith (2016) beskriver att det finns en stark koppling mellan ett företags affärsmodell och hur konkurrenskraftiga de är på marknaden. Det vill säga att desto bättre företaget synkroniserar affärsmodellens olika delar med varandra desto mer framgång når företaget. Företagets förmåga att synkronisera affärsmodellens olika delar är bland annat kopplat till hur väl företaget arbetar med att utvärdera och utveckla organisationens affärsmodell. Vidare förklaras att en affärsmodell är framgångsrik när den lyckas kombinera och använda de resurser som finns tillgängliga.

Konsumentmarknaden karaktäriseras idag av stora osäkerheter, föränderlig marknad, ständigt nya innovationer och ekonomisk turbulens (Osterwalder & Pigneur, 2010). En bättre förståelse för sin omgivning och dess förändringar ger möjlighet att skapa och designa en mer framgångsrik och konkurrenskraftig affärsmodell.

3.1.1 Business model canvas

Genom Osterwalders & Pigneurs Business model canvas och dess nio byggstenar kan företag kartlägga fyra centrala delarna i organisationen. Dessa är organisationens kunder, erbjudande, infrastruktur och ekonomiska resurser. Organisationens värdeerbjudande ses som det mest betydelsefulla i modellen och är omringat av ytterligare åtta element (Figur 2). Den vänstra delen av modellen representerar de interna resurser och aktiviteter som organisationen arbetar med för att skapa ett värdeerbjudande. Den högra delen definierar de kundrelaterade aspekterna.

BUSINESS MODEL CANVAS



Figur 2: Business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Nyckelpartners

En affärsmodellens nyckelpartners består främst av leverantörer och samarbetspartners (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nyckelpartners kan beskrivas som en del av värdekedjan och är viktiga komponenter för att kunna fatta rätt beslut gällande vad företaget väljer att outsourca (Peters et al, 2013).

Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver fyra typer av partnerskap. De första två typerna är varandras motsats, partnerskap och strategiska samarbeten med icke-konkurrenter samt samarbeten med konkurrenter. De andra två syftar till att minska risker vilket kan göras via samriskbolag eller goda relationer till leverantörer och köpare.

För att uppnå optimering och skalfördelar är det vanligt att företag ingår partnerskap med leverantörer (ibid). Fördelning av resurser, outsourcing och delad infrastruktur är vanligt mellan köpare och leverantörer för att minska risk och osäkerhet för båda parter. Strategiska partnerskap är ett exempel på när konkurrenter samarbetar på en osäker marknad för att utveckla marknaden och dela på riskerna. Anskaffning av resurser och fördelning av affärsmodellens aktiviteter är inte bara fördelaktigt utan kan även vara nödvändigt. Kunskap, licenser, patent, kundservice och kundkontakt kan vara kritiska resurser för att kunna erbjuda sitt värdeerbjudande.

Nyckelaktiviteter

För att ett företags affärsmodell ska fungera krävs att organisationen utför vissa specifika aktiviteter (ibid). Dessa går under begreppet nyckelaktiviteter och är grundläggande för att ett företag ska uppnå framgång. Nyckelaktiviteterna är nödvändiga och syftar till att förstå hur ett företag kan leverera ett värdeerbjudande till kund på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt (Peters et al, 2013).

Aktiviteterna skiljer sig åt beroende på vilken affärsmodell företaget arbetar med. De olika aktiviteterna brukar delas in som följer: plattform/nätverk, produktion och problemlösning.

Plattform/nätverk innefattar programvaror och nätverk (Osterwalder & Pigneur, 2010). Att marknadsföra och sköta plattformen samt tillhandahålla tjänsterna är de nyckelaktiviteter som innefattas i kategorin. Den mest väsentliga aktiviteten för tillverkande företags affärsmodeller är produktion. Dessa aktiviteter innefattar leverans, tillverkning och design av en större mängd produkter och/eller med hög kvalitet. Typiska verksamheter där problemlösning tillämpas är konsultfirmor, sjukhus och andra tjänsteföretag. Nyckelaktiviteterna i kategorin har som huvudfokus att hitta lösningar på enskilda kunders problem och ofta kräver de kunskapsstyrning.

Nyckelresurser

Nyckelresurser är företagets förmågor och kompetenser som bidrar till skapandet av värdeerbjudandet till organisationens kunder (Peters et al, 2013). Nyckelresurserna möjliggör för bibehållande av kundrelationer, ökad försäljning samt de ekonomiska och tekniska resurserna (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Osterwalder & Pigneur (2010) delar upp nyckelresurserna i fysiska, immateriella, mänskliga och ekonomiska faktorer.

- De fysiska resurserna inkluderar exempelvis industrier, byggnader, IT-system och lokaler för antingen lagerhållning eller fysiska butiker.
- De immateriella resurserna är främst kopplat till varumärke, rykte, kunddatabas och partnerskap. Ett starkt varumärke ökar trovärdigheten för produkten och företaget hos kunder (Jobber & Ellis-Chadwick, 2020). Starka varumärken tenderar att sänka tröskeln för köp och därmed genererar större vinster.
- De mänskliga faktorerna är främst organisationens personal och de kunskaper och kompetenser personalen besitter. Beroende på företagsform och position på marknaden har de mänskliga resurserna olika stor betydelse.
- Finansiella resurser är exempelvis likvida medel, kontanter, lån och krediter. De ekonomiska resurserna kan vara av betydelse för företags fortsatta framgång och överlevnad.

Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen definierar verksamhetens mest betydelsefulla kostnader (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kostnadsstrukturen beräknas utifrån nyckelaktiviteter, nyckelpartnerskap och nyckelresurser. Enligt Osterwalder och Pigneur kan kostnadsstrukturen delas in i två kategorier beroende på vilken affärsmodell som används då vissa affärsmodeller kräver lägre kostnadsstrukturer än andra.

I en värde driven affärsmodell fokuserar organisationen på att skapa värde för kund och kännetecknas därmed av hög personlig service (Osterwalder & Pigneur, 2010). I en kostnadsdriven affärsmodell ligger fokus på att reducera kostnader genom exempelvis automatisering, låga priser eller omfattande outsourcing.

Värdeerbjudande

Värdeerbjudande definierar det värde som levereras till kund och hur väl produkten/tjänsten tillgodoser eller löser kundens problem (ibid). Värdeerbjudandet beskrivs vanligtvis som en sammanläggning av de fördelar som företaget erbjuder kunder inom ett kundsegmenten. Målet med ett värdeerbjudande är att kunden ska välja företagets produkt/tjänst före konkurrenter.

Att definiera kundernas behov och på så vis skapa ett värdeerbjudande hjälper organisationen att ta strategiska beslut gällande vilken typ av värde som ska levereras (Rintamaki & Saarijarvi, 2021). Det

är viktigt att ta hänsyn till vad kunden upplever för värde i erbjudandet samt ta hänsyn till vad de i framtiden kan eller vill uppleva för värde i erbjudandet.

Det finns olika åtgärder en organisation kan vidta för att skapa värde inom sitt kundsegment, vissa värdeerbjudanden kan erbjuda något helt nytt medan andra kan arbeta med att nyansera en redan existerande produkt (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder och Pigneur presenterar olika sätt att skapa värde, tillvägagångssätten presenteras nedan.

- *Nyhet*: Vissa behov är kunden inte medveten om att de har, då det inte tidigare funnits något liknande på marknaden. Att utforma värdeerbjudande som tillgodoser dessa kan skapa stort värde för kunden.
- *Funktion*: Behov kan också skapas av nya funktioner hos tjänster eller produkter.
- *Kundanpassning*: Specialutformning av produkt/tjänst kan skapa specifika behov hos enskilda kunder. Detta är någonting som på senare tid har blivit allt vanligare.
- *Lösa kundproblem*: Att underlätta för kunden och lösa specifika kundproblem kan vara effektivt sätt att skapa värde.
- *Design*: En produkts design kan vara av stor betydelse, enligt Osterwalder och Pigneur (2010) kan en dominerande design vara en stark konkurrensfördel.
- *Varumärke/status*: Extravaganta varumärken med hög status kan i många fall vara värdeskapande för kund. Varumärke och status kan därav vara en anledning till att kunden väljer att köpa en viss produkt.
- *Pris*: Att erbjuda kunden lägre pris än konkurrenterna är ett vanligt sätt att tillgodose behov.
- *Kostnadsreduktion*: Reduktion av kostnader innebär att företaget reducerar kundens kostnader genom produkter och tjänster.
- *Riskreduktion*: Hjälpa kunder att reducera sina risker med ett köp kan vara ett bra sätt att skapa värde. Företag kan exempelvis erbjuda kunder servicegarantier för att minimera risk.
- *Tillgänglighet*: Värde kan också skapas genom att göra företagets produkt/tjänst mer tillgänglig för företagets kund. Aktiefonder är ett exempel på hur värde kan skapas genom ökad tillgänglighet, detta då det ger människor möjlighet att bygga upp aktieportföljer
- *Bekvämlighet/användbarhet*: Att skapa bekvämlighet och användbarhet för kunderna är ett ytterligare sätt att skapa värde för kunden. Spotify erbjuder exempelvis kunder att bekvämt söka och lyssna musik.

Kundrelationer

Enligt Osterwalder och Pigneur (2010) kan den relation ett företag väljer att etablera med ett specifikt kundsegment ha en stark inverkan på vilken uppfattning en kund får av företaget. Relationen kan variera och baseras på vad företaget vill uppnå, det kan vara allt från att värva nya kunder, behålla redan existerade eller öka försäljningen. Att ha en väldigt personlig kundrelation kan vara en nödvändighet för vissa företag medan andra kan inrätta en helt automatiserad relation. Det finns ett antal typer av kundrelationer som presenteras i Osterwalder och Pigneur's Business model canvas.

- *Personlig hjälp*: Samspel mellan människor kan vara helt avgörande i vissa relationer. Det kan innefatta vägledning efter köpet, kund Anpassning under köp eller support under hela försäljningsprocessen.
- *Exklusiv personlig hjälp*: Vissa relationer kan vara mer djupa och utvecklas därmed ofta under en längre tid. Företag som utvecklar dessa relationer erbjuder kunderna exklusiv personlig hjälp. Vanligtvis tilldelas företagets kunder en specifik kontaktperson på företaget hen kan vända sig till vid behov.
- *Självbetjäning*: För vissa företag är det inte alltid nödvändigt att utveckla en nära relation med kund. I sådana typer av relationer underlättar företaget köpprocessen och värdeerbjudandet så att kunden inte behöver personlig hjälp.

- *Automatiserade tjänster:* Automatiserade tjänster har med den digitala transformationen blivit vanligare. Dessa tjänster används i synnerhet för att skapa en personlig relation till kunder på nätet, detta genom anpassning till kundens profil.
- *Samskapande:* En samskapande relationen bygger på att företaget skapar värde tillsammans med kund. Det kan innebära att kunden får bidra med material, tankar och åsikter till värdeerbjudandet.

Kanaler

Enligt Osterwalder och Pigneur (2010) är det genom sälj-, kommunikation- och distributionskanaler som företag interagerar med sitt kundsegment. Kanalerna har en viktig roll för kundupplevelsen och det är genom dessa ett företag når ut med sitt värdeerbjudande. Kanaler delas in i fem olika faser. Den första fasan, uppmärksamhet, handlar om att göra kunden medveten om företagets produkter. Fas två, utvärderingsfasen syftar i att hjälpa kunden bedöma de värdeerbjudande som företaget erbjuder. Att möjliggöra specifika produktköp för kund och att leverera ett värdeerbjudande till kund utgör den tredje och fjärde fasan, köp och leverans. Den femte fasan, service efter köp, handlar om att kunden efter köp kan erbjudas kundsupport.

Det finns direkta och indirekta kanaler (ibid). En direkt distributionskanal innebär att producenten säljer direkt till slutkonsument medan indirekt vanligtvis har en eller flera mellanhänder som en annan part driver och äger. Exempel på direkta kanaler är webbförsäljning och säljkår medan indirekta kanaler är grossister, partnerbutiker och egna butiker. Egna och partnerägda kanaler kan också identifieras. Egna kanaler är direkta kanaler som företaget själva äger vilket ofta leder till högre marginaler medan partnerägda kanaler är indirekta och ägs genom partnerskap.

Kundsegment

En affärsmodellens kundsegment är de kundgrupper som företaget syftar att nå ut till (ibid). Affärsmodellen kan innehålla flera olika kundsegment där syftet är att differentiera sitt erbjudande och marknadsföring mot de olika segmenten. Kunden är kärnan i affärsmodellen och det är av ytterst vikt att kunna nå ut till sin kund. Kunderna i samma kund- och marknadssegment kan nås via samma kanaler, marknadsföring samt kräver samma typ av relationer och lockas av liknande aspekter i erbjudandet.

Marknadssegment

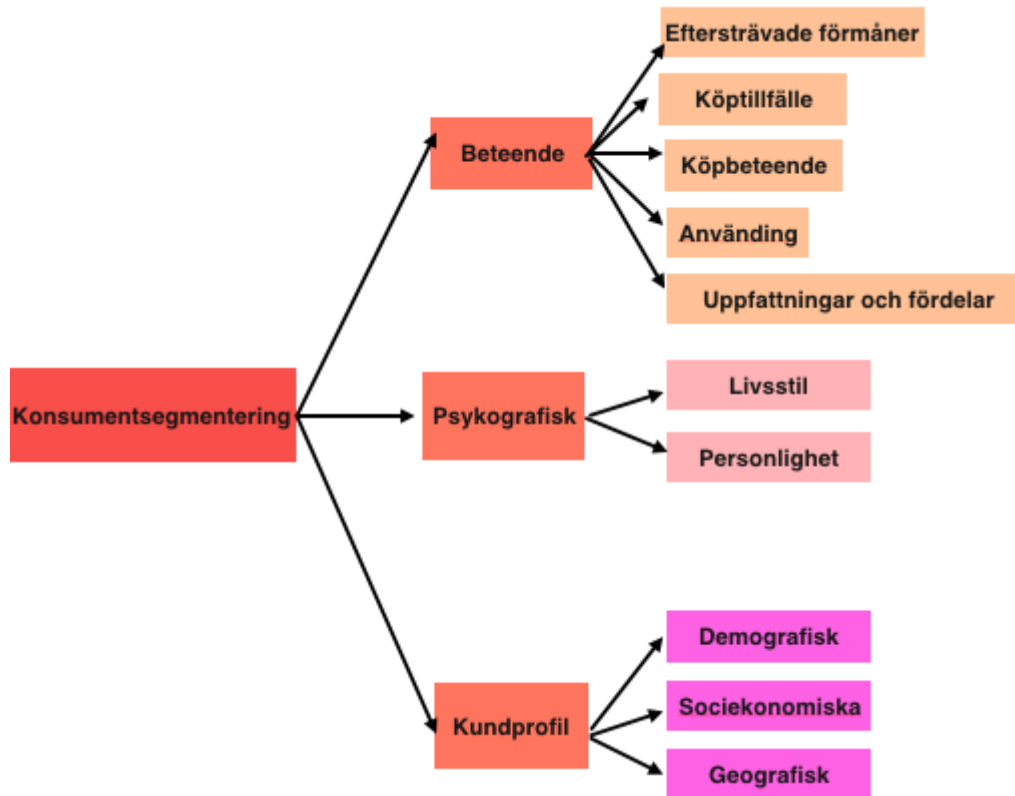
Osterwalder och Pigneur (2010) lyfter fram fem exempel på marknadssegment: massmarknad, nischmarknad, segmenterad marknad, divergerad marknad och flersidiga plattformar/marknader.

- *Massmarknad:* Affärsmodeller som fokuserar mot denna typ av marknad fokuserar på en större grupp av kunder där kundernas behov och problem är likartade. Därav utförs ingen specifik segmentering bland kunderna.
- *Nischmarknad:* Nischmarknaderna kan ses som motsatsen till massmarknaden. Affärsmodellen fokuserar istället på att nå de specifika kundsegmenten där värdeerbjudandet skräddarsys efter kundernas specifika behov.
- *Segmenterad marknad:* Affärsmodeller som riktar sig mot den segmenterade marknaden vänder sig till flera kundsegment. Litteraturen tar bank som exempel där banker segmenterar sina kunder beroende på kundernas tillgångar. De två kundsegmenten har likartade men också differentiella behov.
- *Diversifierad marknad:* Den diversifierade marknaden påminner om den segmenterade marknaden. Skillnaden är att den diversifierade marknads affärsmodell består av två helt olika värdeerbjudande mot två skilda kundsegment.
- *Flersidiga plattformar:* Flersidiga plattformar/marknader karaktäriseras av affärsmodeller som riktar sig mot två eller flera segment. Dessa kundsegment är beroende av varandra på så sätt att båda segmenten behövs för att kunna verkställa sitt värdeerbjudande. Litteraturen tar upp

kreditbolag som ett exempel där de är beroende av både kreditkortsinnehavare och handlare/system som godkänner kreditkortet.

Segmentering av konsumentmarknaden

Vid segmentering av affärsmodellens konsumentmarknad delas kunderna upp enligt tre kriterier: beteende, psykografisk och kundprofil (Jobber & Ellis-Chadwick, 2020).



Figur 3: Segmenting av konsumentmarknad, baserad på Jobber & Ellis-Chadwick modell (2020).

Beteendekriteriet är kopplat till kundernas eftersträvade förmåner, köptillfälle, köpbeteende, användningsområde av produkt/tjänst samt uppfattningar och övertygelser.

- *Eftersträvade förmåner*: Segmentering kan baseras på en uppdelning utifrån varför kunderna dras till värdeerbjudandet och vad som lockar dem.
- *Köptillfälle*: Detta är kopplat till hur och när kunden köper produkten/tjänsten. Produktens/tjänstens priskänslighet diskuteras ofta i samband med köptillfälle.
- *Köpbeteende*: Kunden beteende innefattar hur ofta kunden köper produkten/tjänsten och i vilka sammanhang. Många gånger köps produkter/tjänster i samband med försäljning av andra varor vilket kan utgöra ett visst segment.
- *Användningsområde*: Beskrivs av Jobber & Ellis-Chadwick (2020) som segmentering av marknaden utifrån hur ofta och hur mycket kunderna använder produkten/tjänsten. Paretoprincipen tillämpas oftast i dessa sammanhang där 80% av försäljningen kommer från 20% av kunderna. Strategiska beslut om marknadsföring mot dessa 20% av kunderna är därmed vanligt.
- *Uppfattningar och övertygelser*: Kundernas uppfattningar och övertygelser är tätt kopplat till deras beteende. Konsumenterna

Det psykografisk kriteriet delas in i livsstil och personlighet (ibid).

- *Personlighet*: En segmentering baserat på kundens personlighet syftar till att genom marknadsföringen förmedla en livsstil tillsammans med produkten.
- *Livsstil*: Litteraturen betonar att produkten bör ha en inverkan på kundens livsstil och speglande av personlighet för att kunna segmentera utifrån livsstil och personlighet.

Segmentering enligt kundprofil kopplas till demografisk, socioekonomiska och geografiska faktorer (ibid). Syftet med profilsegmentering är att kunna nå ut till konsumentgrupperna.

- *Demografiska*: De demografiska variablerna som litteraturen lyfter fram är ålder, kön och livscykel.
- *Socioekonomiska*: Klassamhälle, lön, utbildning och social status är en del av det socioekonomiska kriteriet. Jobber & Ellis-Chadwick (2020) anser att kundgruppens sociala status kan kopplas nära samman till köpbeteende.
- *Geografiska*: Geografisk segmentering används där det finns köpbeteende och konsumentbeteende som skiljer sig åt på grund av geografiska platser.

Intäktsflöden

Osterwalder & Pigneur (2010) förklarar intäktsflöden som ett resultat av kundernas vilja att betala. Syftet med att analysera flödet av intäkter är dels för att undersöka vad kunderna är villiga att betala för men också hur de betalar och hur de skulle vilja betala. Kunderna ses som det mest centrala i Business model canvas där intäktsflödena visar på hur väl företaget når sina kundsegment.

En affärsmodellens intäktsflöden kan delas upp i två olika typer av flöden, transaktionsintäkter och fasta intäkter (ibid). Transaktionsintäkter är de intäktsflöden som genereras av engångsbetalningar från företagets kunder medan de fasta intäkterna ofta är ett resultat av levererade värdeerbjudande eller kundservice och support efter ett köp. Intäktsflöden som genererar intäkter är bland annat prenumerationer, utlåning/leasing, användaravgifter och annonsintäkter.

Priset på företagets produkt eller tjänst är av stor betydelse vid analys av intäktsflödena (ibid). Prissättningsmekanismerna delas in i fasta priser och dynamiska priser. De fasta priserna baseras på statistiska variabler och bestäms efter katalogpriser, produktfunktioner, kundsegment och volym. Dynamiska priser förändras i linje med marknadsförhållande och karakteriseras av en flexibel prissättning, realtidsmarknad (tillgång och efterfrågan), auktioner och förhandlingsstyrka.

3.2 Digitalisering

Digitalisering är ett brett och svårdefinierat begrepp. Primärt syftar det till den omvandling som sker när informationen går från analog till digital information (Björk, 2020). Kopplat till den tekniska utvecklingen har begreppets betydelse växt och idag definieras det som förändringen mot ett mer digitalt informationssamhälle. Sedan den tidiga användningen av internet under 1980-talet har dess inverkan revolutionerat människans sätt att leva, kommunicera och arbeta (Sangster & Leoni, 2022). De senaste två decennierna har dessutom främjat digitaliseringen av information, transaktioner, företag och vardagsaktiviteter. Idag är hälsa, makt och kunskap starkt beroende av förmågan att nyttja de fördelar nya tekniska system och digitalisering medför. Digitaliseringen har haft en stark tillväxt och framgång under covid-19-pandemin. Detta då människor, företag och institutioner tvingats förlita sig på digital teknik för att kunna fortsätta arbeta, producera och upprätthålla sociala kontakter.

3.2.1 Digitalisering i företag

Att som företag följa den tekniska utvecklingen och nyttja digitala teorier har blivit en viktig del för att kunna utveckla verksamheten samt generera värde för användare och kund och på så vis vara konkurrenskraftig (Ek & Ek, 2020). Den teknologiska förändringen av arbetssätt och verksamhetsutveckling benämns som digital transformation och är något som företag i näringslivet idag arbetar aktivt med. Företag befinner sig på olika stadier när det kommer till hur långt de kommit i sin

digitala transformation, detta benämns digital mognad. Digital mognad syftar i företagets förmåga tillgodogöra sig de förmåner som digitaliseringen bidrar med.

Gemensamt för företag som är framgångsrika inom digitala strategier är att de inte enbart implementerat ny teknik utan att de också drar nytta av den information som tekniken möjliggör genom exempelvis omstruktureringar av verksamheten (ibid). Digitalt mogna företag har därav har inte enskilda mål med digitalisering, som att öka effektivitet eller förbättra kundkontakt. De är införstådda med att digitaliseringen handlar om aktivt arbete för förändring för hela verksamheten. För att se vart en organisation befinner sig i sin digitala transformation, kan en modell för digital mognad tillämpas.

Modellen består av två dimensioner som tillsammans visar en samlad bild av företagets digitala mognad (ibid). De två dimensionerna utgörs av digital intensitet och transformationsintensitet.

Den digitala intensiteten beskriver i vilken grad organisationen nyttjar digitala teknologier. Den digitala intensiteten varierar mellan olika branscher. Transformationsintensitet beskriver hur digitalisering skapar affärsnytta för företaget genom ledarskap och styrning. För att nyttja den digitala transformationen krävs ett starkt ledarskap som beskriver hur verksamheten kan förändras.

3.2.2 Digitalisering och konsumenter

Digitaliseringen har medfört förändringar gällande människors sätt att konsumera samt vart och när de köper (Andebratt & Björnman, 2018). Graden av digitalisering kopplas till ett företags strategiska smidighet, vilket syftar i organisationens förmågan att snabbt ändra strategisk riktning och reagera på marknadens förändringar. Den strategiska smidigheten krävs för att generera värde till kund och fortsätta vara konkurrenskraftig på marknaden (Hadjielias et al. 2022). I rapporten ”Digitaliseringens effekter på individ och samhälle” utförd på uppdrag av Digitaliseringskommissionen beskrivs hur digitaliseringen påverkat konsumenten och dess förtroende då möjligheten att analysera och samla in kunddata har ökat. Kunddata och kundens köpbeteende är idag av stor betydelse för företagen, då kunduppgifter lagras, bearbetas och sprids. Den omfattade insamlingen som digitaliseringen medfört möjliggör för företag att kartlägga kundens framtida köp och surfmönster. Att kartlägga kundens behov möjliggör för anpassning i prissättning men också för en mer inriktad reklmarknadsföring. Digitaliseringen har också medfört en ständigt växande e-handel och onlinedistribution (Baker, 2014).

3.3 E-handel

E-handel är ett brett begrepp och kan definieras på många olika sätt men hänvisas oftast till varuutbyte, informationutbyte och utbyten av tjänster via elektroniska medel (Qin, 2009). Internet och mobilapplikationer är de vanligaste tjänsterna som används i samband med e-handel. E-handeln sker inom alla branscher såväl mellan företag och kund som företag och företag. Följande kapitel presenterar e-handeln i Sverige samt dess trender och utmaningar. Vidare kopplas e-handeln ihop med affärsmodeller och en digital transformation av Business model canvas introduceras.

3.3.1 Dagens e-handel

Sverige är ett av toppländerna inom e-handel i Europa där en stor del av befolkningen har handlat via nätet (Svensk handel, 2021). Det finns regionala skillnader gällande hur stor del av konsumenterna som handlar på nätet men gemensamt för samtliga regioner i Sverige är att e-handeln ökat under pandemin. En bidragande faktor till ökningarna är den ökade tillgängligheten, exempelvis ökade antalet upphämtningsplatser under pandemin.

Coronapandemin har haft en stor påverkan på handeln runt om i världen och framförallt på e-handeln (Bern et al, 2021). Från år 2019 till 2020 ökade e-handelns helårstillväxt med 40% vilket kan jämföras med de 37% som e-handeln växte med totalt under åren 2016-2019. Den stora ökningen av nya e-

handelsbutiker ses därmed som en direkt effekt av de restriktioner och rekommendationer som pandemin innebar. När mer tid spenderades i hemmet så ökade intresset och behovet för näthandeln. Trots att köp i fysiska butiker till viss del kommer återgå till det normala efter pandemin tros e-handeln fortsätta att växa i en snabbare takt än innan pandemin.

Sveriges e-handelsmarknad karaktäriseras idag av generellt låga inträdeshinder där omkring 3500 nya e-handelsbutiker startades 2020 (ibid). I jämförelse med att starta en fysisk butik så är det enkelt och ekonomiskt fördelaktigt att starta ett e-handelsföretag. Marknaden karaktäriseras av många mindre företag med stor variation på e-handelsandelar mellan företagen. Som en effekt av digitaliseringen och förmågan att effektivt och storskaligt nå ut till sina kunder har kostnaderna för att behålla kundernas lojalitet ökat. De stora kostnaderna blir därmed att bibehålla och locka kunder snarare än att betala för lager- och lokalhyra.

Möbler- och heminredningsmarknaden

När mer tid spenderades i hemmet under pandemin växte behovet och intresset på heminredning. Möbler- och heminredningsmarknaden hade en tillväxt på 63% (Svensk handel, 2021). Likt andra branscher utvecklas även möbler- och heminredningsmarknaden mot att erbjuda kundservice, montering och installation i samband med onlineköp.

E-handelsmarknaden för heminredning bedöms växa upp till 15% årligen i Norden (Bern et al, 2021). Digitaliseringens och e-handelns framväxt har bidragit till ökad konkurrens och pressade priser inom sällanvaruhandeln. Den hårda konkurrensen och tillgängligheten på näthandeln gör det svårt för mindre företag att etablera sig på marknaden samtidigt som det ger möjligheter till större bolag att växa. Detta framgår då statistik visar på att antal företag inom branschen har minskat med 31% från 2011 (Svensk handel, 2021).

3.3.2 Trender inom E-handeln

Den digitala utvecklingen och transformationen har möjliggjort för organisationer att bedriva mer kostnadseffektiva försäljningskanaler (Bern et al, 2021). Allt fler organisationer och startups väljer att korta distributionskedjan och säljer direkt till slutkonsumenten, D2C. Genom att sälja direkt till slutkund möjliggörs en ökad tillgång till kunddata, ökad vinstmarginal samt en närmare kontakt med kunderna. Fördelen med återförsäljare utifrån ett kundperspektiv är däremot den ökade möjligheten som ges av att kunna beställa flera och olika produkter från samma hemsida.

Integration med kunder och e-handel

Till följd av den växande e-handeln och låga inträdeshinder har behovet av att locka nya kunder och behålla dem blivit allt viktigare. Synlighet på den digitala marknaden är därav ytterst viktigt och nästintill nödvändigt för många e-handlare (ibid). Att bedriva en digital marknadsföring och annonsering är både dyrt och tidskrävande. I en undersökning som konkurrensverket genomförde visades att 76% av e-handelsföretagen anser att det är av stor betydelse med bra placeringar i sökresultatet vid generiska sökningar på Google.

Marknadsföring via influencers, TikTok, Instagram och Facebook är några av de vanligaste plattformarna och metoderna som används. Annonsering och marknadsföring via sociala medier ger företagen möjlighet att integrera och skapa en relation med konsumenterna (ibid). 95% av de svenskar som använder internet har under det senaste året använt sig av sociala medier (Svenskarna och internet, 2021). Den stora användningen av de sociala kanalerna talar för att det i fortsättningen kommer ha fortsatt stor betydelse för handeln (Bern et al, 2021).

Enligt Lyrberg & Hedlund (2015) har kundernas synsätt förändrats gällande tålmod och förståelse för kundtjänst och service. Digitaliseringen och dess effekter har medfört en ökad krav och förväntan hos

kund. Dessutom har kundens värdering av egen tid ökat vilket ställer högre krav på en kunnig, lättillgänglig och effektiv kundtjänst. Fortsättningsvis har digitaliseringen medfört en ökad konkurrens vilket också genererat krav på att företag erbjuder en bra service i samband med köp. Detta då e-handel medfört stora valmöjligheter för kund. Kunden erbjuds idag mängder av alternativ via e-handel vilket medfört att tilläggstjänster och service kan vara av stor betydelse.

Produkt- och företagsrecensioner har blivit allt viktigare med e-handelns framfart. Produktrecensioner kan vara avgörande för konsumentens val av produkt och företag (Trustpilot, 2020). 92% av konsumenterna värderar mun-till-mun marknadsföring högt samt 89% av kunderna tar del av produktrecensioner inför ett köp. Användargenererat innehåll, innehåll skapat av företagets konsumenter, ses som ett socialt bevis på produktens värde. Människor har ett socialt behov av att identifieras med en grupp vilket medför att människan väljer produkter och tjänster som andra människor tidigare valt. Statistik visar att fler konsumenter lägger större vikt i användargenererat innehåll än i varumärkets innehåll. Företag som utnyttjar kundrecensioner har möjlighet att både öka försäljningen liksom det genomsnittliga beställningsvärdet.

Omnikanaler

Användningen av omnikanaler innebär att företaget erbjuder konsumenterna flera olika typer av kanaler att köpa, kommunicera, söka information och betala genom (Jobber & Ellis-Chadwick, 2020). Det är viktigt att dessa kanaler integrerar med varandra och att kunden upplever samma känsla och att köpprocessen är densamma oavsett vald kanal. Vanliga kanaler som kunden interagerar via är appar, mobilen, sociala medier, webben samt fysisk butik.

3.3.3 E-handelns utmaningar

På grund av den starka tillväxten ställs e-handel inför många utmaningar. Miljöaspekter och hållbara transporter utgör en av dessa utmaningar för dagens e-handlare (Bern et al, 2021). Centralt för e-handeln är logistik och transporter samt hur transport av varorna kan ske på ett miljövänligt sätt.

E-handelsmarknaden beskrivs som dynamisk där utveckling sker snabbt (ibid). Detta ställer krav på att arbeta effektivt och mer kostnadseffektivt för att inte tappa konkurrensfördelar. På grund av marknadens dynamik kan det uppstå finansiella utmaningar för mindre aktörer. E-handelsföretagen är som tidigare nämnt beroende av synlighet via digitala plattformar som Google vilket tillslut kan bli en fråga om ekonomiska resurser för företagen att kunna synas.

En annan utmaning kan kopplas till e-handlares förmåga att på ett rättvist sätt visa upp produkten via digitala kanaler (ibid). Enligt konsumenten är det ett av de vanligaste problemen, att produkten inte stämmer överens med det konsumenten förväntat sig. Detta beror dels på otillräcklig information om produkten men även felaktiga produktbilder och produktbeskrivningar.

3.4 Affärsmodeller på e-handelsmarknaden

I artikeln Digital transformation and business models förklarar Vescovi (2021) att digitaliseringen tvingat företag att överge gamla processer, ta del av ny information och anpassa sig. Den digitala transformationen innefattar inte bara nyttjande av digital teknik utan en förändring i företagets kultur vilket är en ständigt pågående process (Kotarba, 2018). Den innefattar även att hitta nya sätt att skapa värde för kund genom nya affärsmodeller och på så sätt möta den ständigt förändrade efterfrågan.

En digital transformation av affärsmodeller ställer krav på större flexibilitet hos verksamheter (Vescovi, 2021). Större flexibilitet innebär anpassning av verksamhetens affärsmodell mot den digitala, tekniska och sociala utvecklingen. Detta för att fungera i den digitala ekonomin, i relation till digitala kunder och i samhällets utveckling.

3.4.1 Digital transformation av Business model canvas

Business model canvas har förändrats då digitaliseringen ställer nya krav på företag och dess erbjudande (Kotarba, 2018). Modellen kan delas in i tre ontologier vilka representerar tre olika tidsramar.

- *Ontologi 1:* Den första ontologier kallas för “Classic mainstream business model” och den representerar organisationers affärsmodeller innan 1980. Denna inkluderar bland annat enkla teknologierna såsom email, de första hemdatorerna och TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol.)
- *Ontologi 2:* Den andra ontologin äger rum mellan 1980 till 2000. Under denna ontologi börjar organisationer nyttja internet. Det blir allt vanligare med personliga datorer, mobiltelefoner och de introduceras informationsplattformar såsom GPS (global position system).
- *Ontologi 3:* Den sista ontologin sträcker sig från 2000 fram till idag och kännetecknas av internets dynamiska tillväxt. Kännetecknen för denna ontologin är användningen av data, den stora spridningen av teknisk utveckling samt innovation inom hård- och mjukvaror.

I “Digital transformation of business models” presenterar Kotarba trender och åtgärder som kopplas till digital transformation av Business model canvas. Förslagen på förändring presenteras internt mot verksamheten liksom externt mot utomstående parter. Figur 4 presentera de trender Kotarba identifierat, vidare beskrivs några av trenderna inom respektive block.

BUSINESS MODEL CANVAS - Digitala trender

<p>NYCKELRESURSER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundproduktion - 3D scanning - 3D printing - Additiv tillverkning - Automatiserad & inriktad marknadsföring - Infomediary - Alternativa marknader - Alternativa betalningssätt - Distribuerad databasteknik - Molntjänster - Kantdatorsystem - Digital till analog - Industry 4.0 	<p>NYCKELAKTIVITETER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appar - Smarta enheter - Mobila applikationer - Internet of things (IoT) - Robotar - Drönare (UAV) - Artificiell intelligens (AI) - Kryptovaluta <p>NYCKELPARTNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> - HUB - Deal seller - Reglerat partnerskap - B2G (business to government) - Smarta städer - Startup support - Co-working - Klienter som anställda - Digitalt anställda 	<p>VÄRDEERBJUDANDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vanlig anpassning & hyperpersonalisering - Agil metodik - DevOps - Multitjänst plattformar - Microtjänster - Cybersäkerhetsskydd 	<p>KUNDRELATIONER</p> <ul style="list-style-type: none"> - DIM - Digital persona - Digital peer trust - Sociala medier & sociala nätverk - Kunddialoger - Digitala virala system <p>KANALER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apps world - Mobile 1st - Beacons - Augmented reality -Omni- kanaler - Kund erfarenhet 	<p>KUNDSSEGMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nya segment - Microsegmentering - dynamisk segmentering - Behovsanpassad segmentering
<p>FINANSIERING/EKONOMI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riskbaserad prissättning - Reklam som kärna - Dotterbolag - Förbetalning - Razor and blades - pay-as-you-go - Freemium - Fee-in-free-out - PWYC - Pay-to-win - SaaS - Ownership-to-access - Dynamisk prissättning - Fraktionering 				

Figur 4: Digital transformation av Business model canvas, inspirerad av Kotarba (2018).

Nyckelpartners

Den digitala utvecklingen och ny avancerad teknik har möjliggjort nya typer av partnerskap (Kotarba, 2018). Detta eftersom digitaliseringen tillåter direkt uppkoppling och därmed kontakt runt hela världen. Tillgången till data är stor, någonting som möjliggör exempelvis korsförsäljning eller korstjänster. Dock har utvecklingen bidragit till att samarbeten blir allt mer komplexa vilket kan skapa problem ur en juridisk synpunkt.

Nyckelaktiviteter

I blocket nyckelaktiviteter kan två tydliga trender identifieras som ett svar på den digitala transformationen (ibid). Den ena trenden är utvecklingen av mer avancerade och väletablerade aktiviteter i mer digitala former, exempelvis marknadsföringsautomation samt molnanvändning. Den andra trenden innefattar innovativa lösningar för att utmana nuvarande paradig, exempelvis garanterad säkerhet vid transaktionen.

Nyckelresurser

Med digitaliseringen har framväxten av nya digitala resurser ökat (ibid). Produkter kommer fortsätta utvecklas till digitala motsvarigheter, något som böcker, musik och filmer är ett tydligt exempel på. Speciellt med denna utveckling är att resurser som tidigare tillfredsställde ett ensamt behov idag även medför en användarupplevelse och större tillgänglighet.

Värdeerbjudande

För att vara konkurrenskraftig måste värdeerbjudandet ständigt anpassas till kunderna och den digitala transformationen har ställt allt högre krav på kund Anpassning liksom större kompetens och erfarenhet av digital teknik inom företag (ibid). Vidare är begreppet multitjänstplattform ett återkommande begrepp inom affärsmodeller. I detta sammanhang refererar det till att öka värdeerbjudande utbud genom tilläggstjänster. Bekvämlighetstjänster eller paketprissättning är exempel som kan användas för att öka försäljning och kundlojalitet.

Kundrelationer

Den digitala identitetshanteringen samt relationsbyggande till kund genom sociala medier ses som två viktiga delar inom kundrelationer (ibid). Digital peer trust är ytterligare en trend som tidigare inte haft samma genomslagskraft men som med e-handel har blivit viktigt för att kunden ska känna sig säker inför köp. Digital peer trust kan definieras som det förtroende användarna förmedlar till varandra, exempelvis via kundrecensioner.

Kanaler

Under senare år har det skett förändringar när det kommer till kanaler och kundupplevelse (ibid). Tidigare har mycket fokus legat i distributionslogistik och enkel kommunikation, med den digitala transformationen har det blivit allt viktigare att hantera försäljningsprocessen redan vid kundens intresse för produkten. Detta medför krav på en oavbruten kundupplevelse som är av stor vikt för ytterligare försäljning.

Kundsegment

Digitaliseringen och de nya teknikerna möjliggör en större tillgång till kunddata vilket möjliggör för djupdykning i företags kundsegment (ibid). Det blir därmed allt vanligare med uppkomst av nya segment och mikrosegmentering. Nätverk där företag och kunder samverkar är ytterligare en trend som identifierats. Influencers och sociala profiler har en allt större påverkan på människors beteende och beslut, att nyttja detta är ett bra sätt att fånga kundens uppmärksamhet.

4. Resultat

I följande kapitel kommer resultat från kartläggningen av Perswalls affärsmodell att presenteras. Kapitlet redogör även för utvecklingsområden hos fallföretagets affärsmodell kopplat till teorin och intervjuerna med fallföretaget. Vidare presenteras resultat från de intervjuer som arrangerats med experterna.

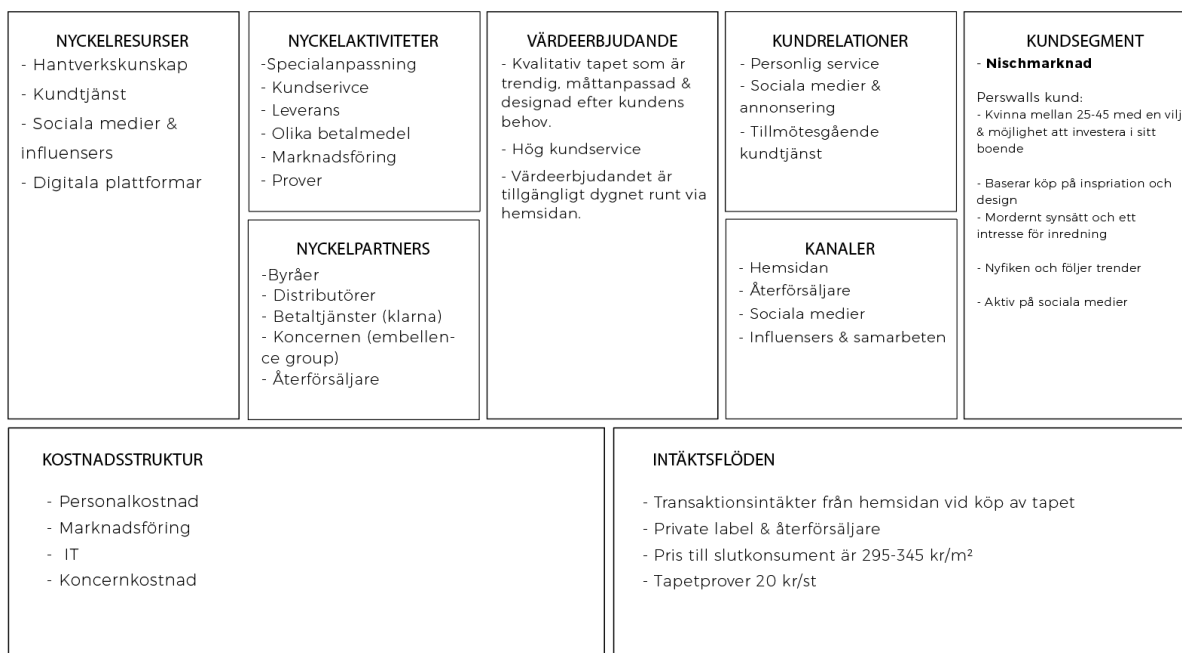
4.1 Kartläggning av fallföretagets affärsmodell

Perswall är verksamma inom tapetbranschen, företag grundades 2006 och efter år av inaktivitet beslutades det förra året om en nysatsning. Syftet var att skapa en tillväxtresa, lyfta varumärket och bygga tillit hos kunderna. Perswalls team består av 5 personer och inkluderar en affärsområdeschef, designer, Web AD, digital coordinator, samt marketing och communication manager. Vidare arbetar de även med en konsult inom e-commerce samt projektledare som ansvarar för sajttutveckling. Nysatsningen innebar ett större fokus på e-handel och försäljning via digitala kanaler. Företaget arbetar med digitalt tryck och all tillverkning genomförs på beställning vilket ger företaget möjlighet att anpassa mått och motiv efter kundens önskemål. Perswalls digitala tryckteknik ger även designers en friare roll i sin tillverkning och utformning av motiv jämfört med arbetet med traditionella trycktekniker då dessa ofta trycks med valsar.

Företaget Perswall ingår i koncernen Embellence Group och erhåller därav många av koncernens resurser. Koncernen har stor erfarenhet inom tapetbranschen och bidrar därav med värdefulla verktyg och kunskaper till Perswall. Likaväl som det medföljer fördelar att ingå i en koncern så binder det även företaget till samarbetspartners som inte beskrivs som de mest optimala för den e-handelsverksamhet som Perswall bedriver.

Kartläggningen av fallföretagets affärsmodell är utifrån Business model canvas och baseras på de nio intervjuer som hölls med företaget. Under workshopen presenterades kartläggningen för de anställda. Responsen från de anställda var att kartläggningen var representativ för företagets affärsmodell. Figur 5 sammanfattar kartläggningen, i följande kapitel kommer kartläggningen av modellens olika block förklaras mer ingående. Intervjufrågor och upplägget av intervjuerna återfinns i bilaga 1-6.

BUSINESS MODEL CANVAS - PERSWALL



Figur 5: Kartläggning av Perswalls affärsmodell

4.1.1 Nyckelpartners

Företaget arbetar med outsourcing för att optimera försäljning och resultat. Nyckelpartners blir därav samarbete med utvecklings-, media- och digitalbyråer. Utvecklingsbyrån arbetar med support samt utveckling och underhåll av företagets hemsida. Mediebyråns huvudsakliga uppgift är att nå kunder genom köp av trafik och annonsering. Den digitalabyrån paketerar verksamheten i sin helhet genom månadsrapporter, trafikcentering samt analys av försäljningens utfall. Företaget har även ingått partnerskap med betaltjänsten Klarna för att underlätta köpprocess för kund.

Då företaget ingår i en koncern finns det ett nyckelpartnerskap inom denna relation. Företaget delar bland annat produktion, kundtjänst och logistik med andra företag inom koncernen, vilket reducerar kostnader för Perswall. Det är dock viktigt att poängtera att företagen skiljer sig åt. Koncernen har exempelvis ett krav på gemensam webbyrå, någonting som skapat problem för Perswall. Detta då de ensamma arbetar med stort fokus på försäljning via e-handel och därför är i större behov av webb och IT-kunskap vilket inte den nuvarande webbyrån erbjuder.

4.1.2 Nyckelaktiviteter

En av de nyckelaktiviteter som företaget utför är personlig kundanpassning och kundservice. Detta i form av specialanpassade aktiviteter som måttanpassning och specialdesign. Företaget för en dialog med kund och erbjuder kundservice under dagtid.

Ytterligare en nyckelaktivitet som utförs är pålitliga leveranser, företaget har som löfte att kund skall erhålla produkten 3-4 dagar efter lagd order. Erbjudande av olika betallosningar och möjlighet till beställning av tapetprover är ytterligare aktiviteter som företaget nyttjar för att sänka tröskel till köp samt öka kundnöjdhet. Företaget utför även nyckelaktiviteter i form av samarbeten med influencers samt framställning av inspirerande miljöbilder för att locka och skapa intresse hos rätt kundsegment.

4.1.3 Nyckelresurser

Företagets nyckelresurser har en stark koppling till de mänskliga resurser som finns att tillgå. De anställda erhåller stor erfarenhet och företaget har arbetat med tryck av tapeter i över 15 år, detta medför en hantverkskunskap vilken är en väsentlig resurs för företaget. Kundtjänst är ytterligare en viktig resurs, en välfungerande och tillmötesgående kundtjänst är viktigt för att företaget ska bibehålla goda kundrelationer samt för att bygga upp ett tillförlitligt varumärke.

Då varumärkeskännedomen är relativt låg har synlighet och spridning av varumärket blivit viktigt. Resurser som samarbeten med inflytelserika personer samt nyttjande av sociala medier har blivit viktiga för att öka kännedom om varumärket.

Kopplat till att företaget verkar inom e-handel är deras hemsida och andra plattformar nyckelresurser för att erbjuda kunderna deras värdeerbjudandet. Dock upplever företaget att de tillgängliga resurserna inom IT och de funktioner som stödjer e-handelsförsäljning inte är optimala. Den huvudsakliga orsaken till detta är att koncernen i huvudsak inte driver försäljning via e-handel vilket gör att digitala funktioner anpassat för detta inte finns att tillgå.

4.1.4 Kostnadsstruktur

Företaget arbetar utifrån en värde driven affärsmodell, där huvudfokus ligger i att skapa värde för kund och inte på kostnadsmissiga konsekvenser. Stora kostnader ligger därav på hög personlig service och på att utforma ett exklusivt och kundanpassat värdeerbjudande.

De resurser som är mest kostnadskrävande är personalkostnader, i form av löner till anställda, men också marknadsföring i form av annonsering, influencer marketing och samarbeten. Då de bedriver försäljning via e-handel är uppbyggnad och utveckling av hemsidan samt medieköp stora kostnader.

Företaget arbetar aktivt för att sänka kostnader genom förhandling av avtal och eliminering av icke-värdeskapande resurser liksom aktiviteter. Som tidigare nämnts kan en stor andel aktiviteter och resurser nyttjas genom samarbete inom koncernen vilket leder till reducerade kostnader inom de aktiviteter som samordnas.

4.1.5 Värdeerbjudande

Företagets värdeerbjudande syftar till att uppfylla ett behov som grundar sig i att kunden upplever en tillfredsställande känsla i sitt hem. Det finns en strävan om att uppfylla ett funktionellt behov detta genom att erbjuda kunden förändring i hemmets miljö genom tapetsering. Värdet företaget levererar till kund definieras som en kvalitativ tapet vilken är måttanpassad och designad utifrån kundens preferenser. Detta möjliggörs genom anställdas goda hantverkskunskap liksom erfarenhet av design och produktion.

Perswalls värdeerbjudande är en kombination av uppfyllande av kundens kvalitativa liksom kvantitativa behov. Som tidigare nämnts befinner sig företaget i en uppbyggnadsfas och strävar därmed efter att komma upp i högre försäljningsnivå vilket talar för den kvantitativa sidan. Samtidigt ligger fokus i att bygga ett varumärke som uppfattas som trendigt med en lyxig och unik design, något som talar för den kvalitativa sidan. När företaget uppnått en mer stabil försäljningsvolym är målet att fokusera på att uppfylla de kvalitativa behoven.



Figur 6: Perswalls värdeerbjudande på en skala mellan kvantitativa och kvalitativa behov

Tapetbranschen har funnits länge och att tapetsera är inget nytt behov. Perswall arbetar därav med att nysansera en existerande produkt genom design och måttanpassning utifrån kundens önskemål. Att tapetsera sitt hem ses inte som en självklarhet, vilket medför att värdeerbjudandet måste syfta till att generera ett behov som kunden ännu inte upptäckt. Detta görs främst genom sociala medier där för- och efterbilder visas för att framhäva den effekt tapetsering ger. Dessutom har värdeerbjudandet en hög tillgänglighet genom hemsidan vilken möjliggör köp dygnet runt. Vidare följer företaget färg- och formtrender för att hålla sig relevanta på marknaden. Produktionen har korta ledtider vilket gör att trender kan följas mer reaktivt. Företaget bevakar aktivt sina konkurrenter för att hålla sig uppdaterade på marknaden. Däremot saknar företaget återkoppling från kunder huruvida de lyckas tillfredsställa kundernas behov.

4.1.6 Kundrelationer

Företagets kunder förväntar sig att en kvalitativ tapet levereras i tid. Då beställning görs utifrån kundens givna mått förväntas dessa stämma överens med beställningen. Företaget primära fokus ligger i att värva kunder och bygga upp ett starkt varumärke. För att locka nya kunder har de arbetat med annonsering via sociala kanaler, de arbetar också mycket med influencer marketing, kampanjer samt utskick av nyhetsbrev. För att behålla kunder fokuserar de på med hög kundnöjdhet, exempelvis genom att vid fel erbjuda ny tapet utan extra kostnad.

Relationen till kund varierar beroende på var i köpprocessen kunden befinner sig. Relationen kan ses som självbetjäning och automatiserad tjänst i den mån kunden förstår sig på processen. Däremot finns personlig hjälp att tillhandahålla för företagets kunder. Vid beställning av tapet utifrån eget motiv erbjuds personlig service i form av en designer som redigerar motiv och anpassar det efter önskemål. Kunden erbjuds support via telefon och mail, vardagar 08:00-17:00, under köpprocessen liksom efter köp.

4.1.7 Kanaler

Företaget använder flera olika kanaler för att interagera med sitt kundsegment. Kunden nås i huvudsak genom digitala kanaler såsom Facebook, Instagram, Google och Youtube. Detta i form av annonser på nätverk och hemsidor samt samarbeten. I viss mån säljer de fortfarande via återförsäljare men företaget har sitt huvudfokus i att sälja direkt till slutkonsument.

För att skapa en varumärkeskännetegnet och synlighet är sociala medier en viktig kanal medan Google Shopping är en välfungerande kanal hos de kunder med högre varumärkeskännetegnet. Perswall arbetar också olika beroende på vilken kanalfas kunden befinner sig i. För att skapa uppmärksamhet och medvetenhet arbetar de med kanaler som inspirerar ,exempelvis genom influencer marketing och inspirerande bilder på sociala medier. När det kommer till utvärderingsfasen blir istället hemsidan en huvudkanal. Hemsidan gör det möjligt för kund att beställa hem prover och på så sätt utvärdera värdeerbjudande. Företaget finns på trustpilot där kund kan ta del av recensioner och betyg.

Företagets hemsida möjliggör för köp där betalning kan genomföras direkt eller genom fakturaköp. Vid köp inom Sverige nyttjar de olika logistikföretag som levererar paket till kundens närmsta ombud. Företaget når även sina kunder via kundtjänst där mail och telefon är de främsta kanalerna för att kunna interagera med kund under köpprocessen.

4.1.8 Kundsegment

Marknadssegment

Företaget värdeerbjudande vänder sig till slutkonsument, företag (private label) och återförsäljare. Marknadssegmentet kan därmed beskrivas som en segmenterad marknad där liknande värdeerbjudande erbjuds till en mängd olika segment. Då rapporten avgränsats till slutkonsument kan dess marknadssegment beskrivas som en nischmarknad. Företaget fokuserar på att nå ut till specifika kundsegment och anpassar värdeerbjudandet utifrån kundernas behov.

Kundsegment

För att beskriva kunden på ett rättvist sätt har företaget studerat liknande branscher och erbjudanden. Kunskap om kund bygger på hur kunder inom dessa segment beter sig på sociala medier samt hur de föredrar att handla. Då företagssatsningen inte pågått längre än ett år är mängden data mycket begränsad vilket problematiserar beskrivning av kund på ett korrekt sätt. Mycket av de som redovisas bygger därav på företagets uppfattning och tolkning av kund.

Beteende

Värdeskapandet hos företagets kunder ser mycket olika ut. Majoriteten eftersträvar att skapa ett nytt uttryck i sitt hem och baserar därav köp på inspiration och design. Företaget arbetar med att förmedla funktion i form av måttanpassning och enkelheten i att tapetsera.

I den traditionella tapetbranschen finns det tydliga trender när det kommer till köptillfälle, detta kopplat till renoveringstider. Denna trend har dock inte visat sig vara lika stor för Perswall, något som troligtvis är kopplat till deras marknadsföring och nyttjande av e-handel. Då tapeten är en sällanköpsprodukt är det svårt att identifiera tydliga köpbeteende kopplat till hur ofta kunden köper produkten. Bristen på ett grundläggande köpbehov talar för att köpbeteende styrs av inspiration samt självförverkligande.

Användning av företagets tapeter i form av plats och storlek varierar inom kundsegmentet. Däremot inspireras kunder mycket av varandra och tenderar att köpa liknande någon annan.

Kundprofil och psykografisk profil

Perswalls typiska kund är en kvinna mellan 25-45 år som äger sitt boende. Livscykel har ingen större betydelse men det finns en vilja och möjlighet att investera i sitt boende. Företaget tror att många kunder befinner sig i större städer men det är inget som har undersökts närmare.

Utifrån den psykografiska profilen har kunden ett intresse inom inredning och ser hemmet som en viktig plats. Hon har ett modernt synsätt, håller sig uppdaterad på sociala medier och vill följa trender inom inredning. Hennes personlighet beskrivs som nyfiken, driven och hon känner ett behov av att testa nya tekniker.

4.1.9 Intäktsflöden

Perswalls kunder betalar ett fast pris per kvadratmeter tapet. Priset mot slutkonsument ligger mellan 295-345 kr/m² vilket i branschen är jämförelsevist lågt. Intäkterna kategoriseras som transaktionsintäkter utan någon efterföljande merförsäljning av service eller produkter. Kunden erbjuds gratis frakt samt support via kundtjänst och sociala medier, utan extra kostnader. Perswall erbjuder köp av tapetprover för 20 kr/st som syftar till att sänka tröskeln till köp.

Priserna är satta utifrån erfarenhet och marknadskänedom där företaget har jämfört priser med konkurrenter men inte utfört några kundundersökningar. Då produkten är en sällanköpsprodukt och inte styrs av priskänslighet har rabatter och kampanjer endast ökat försäljningen marginellt. Företaget

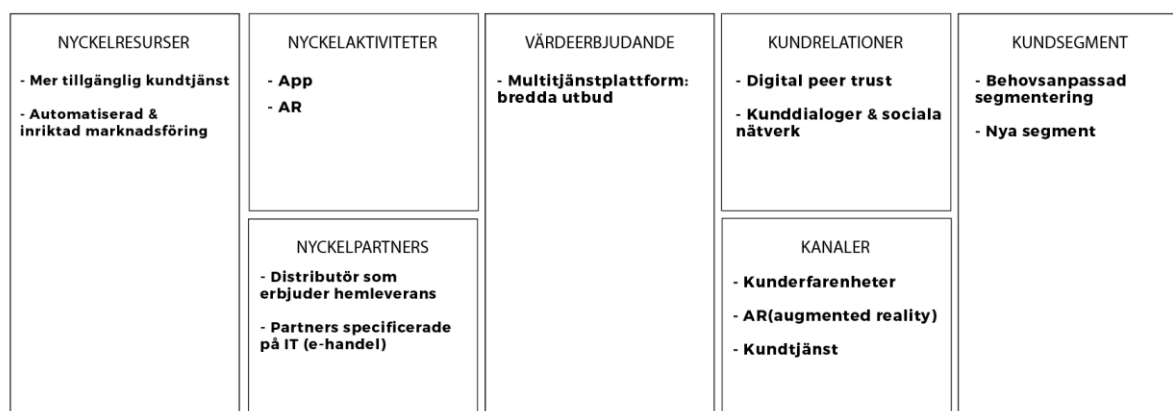
erbjuder dels direktbetalning och dels fakturering via klarna i hopp om att jämna ut intäkterna över månaderna samt sänka tröskel till köp.

4.2 Utvecklingspotential av fallföretagets affärsmodell

Utifrån intervjuerna och sammanställningen av Perswalls affärsmodell har utvecklingspotential inom de olika blocken identifierats. Som grund ligger de intervjuer och diskussioner som förts med företaget samt den teorin som inhämtats rörande digital transformation och Business model canvas. Figuren nedan visualiserar de utvecklingspunkter som identifierats.

UTVECKLAD

BUSINESS MODEL CANVAS - PERSWALL



Figur 7: Perswalls affärsmodell enligt Business model canvas samt identifierad utvecklingspotential.

Kundtjänst

Under intervjuerna diskuterades den betydande roll som kundtjänst tillhandahåller för att stärka värdeerbjudandet. Enligt företaget är trafiken på hemsidan som störst på kvällar och helger då kundtjänsten inte finns tillgänglig. Kopplat till de trender som finns inom e-handeln och den relation företaget vill bygga med sina kunder förväntar sig kunderna att ha tillgång till kundtjänst och snabbt kunna få svar (se kapitel 3.3.2). Förslagsvis kan Perswall utveckla kundtjänsten genom att göra den mer tillgänglig för kunderna när de befinner sig på hemsidan.

Digital peer trust

Företaget goda kundrecensioner på Trustpilot men kunden kan inte ta del av dessa på företagets hemsida. Med tanke på den betydande roll kundrecensioner har är det även viktigt för Perswall att framföra andra kunders erfarenheter av produkten (se kapitel 3.3.2). För att underlätta kundernas bedömning av värdeerbjudandet bör kundrecensionerna göras synliga på hemsidan. Företagets sociala medier kan det utvecklas genom att uppmana kunder att lämna recension efter köp. Företagets sociala medier kan även utnyttjas i större utsträckning i syfte att synliggöra tidigare kunders erfarenheter och resultat för att skapa en mer trovärdig produkt.

Segmentering

Den digitala transformationen har medfört att kund ställer högre krav på direktanpassning. Perswall har idag ett stort segment där det finns både likheter och skillnader mellan kunder i det valda segmentet. Den stora tillgången till kunddata och möjligheten att kartlägga kundernas beteende gör det möjligt att

nyttja en mer behovsanpassad segmentering (se kapitel 3.4.1). Tillämpning av detta skulle göra kundens upplevelse mer relevant då det bland annat möjliggör för mer inriktad marknadsföring och kundtjänst.

Appar och argumented reality (AR)

I intervjuerna framgår det hur företaget har svårigheter med att övertyga kunden om att tapeterna passar hemma hos henne. I nuläget satsar de mycket på inspiration i form av miljöbilder. Teorikapitlet 3.4.1 presenterar den tekniska utvecklingen som skett och därmed de nya tekniska verktyg och aktiviteter som företag kan använda sig av. Som nämns i teorikapitlet har fenomenet argumented reality på senare år fått en stor genomslagskraft. Tekniken möjliggör för att genom smartphones och surfplattor visualisera produkter i realtid. Att i framtiden nyttja denna teknik och ge kunder möjlighet att genom digitala verktyg placera ut virtuella tapeter i hemmet hade troligtvis skapat en bättre känsla för tapetens färg och mönster. Fortsättningsvis hade det gjort kunden mer medveten om värdeerbjudandet och skapat en större trygghet vid köp.

Bredda utbud

Perswall erbjuder i dagsläget endast tapeter vilket hade kunnat utvecklas genom att erbjuda fler produkter, exempelvis posters. Förslaget bygger på diskussion från intervjuerna på fallföretaget samt från en mindre genomgång av konkurrenter som exempelvis Photowall. Perswall erbjuder i dagsläget endast tapeter vilket hade kunnat utvecklas genom att erbjuda fler produkter, exempelvis posters. I teorin lyfts multitjänstplattform som en trend inom företags värdeerbjudanden (se kapitel 3.4.1). Att i framtiden diversifiera utbud genom att exempelvis erbjuda tapetseringsverktyg eller tilläggstjänster i form av en tapetserare och inredare hade varit ett bra konkurrensmedel. Fortsättningsvis finns det en tydlig trend som beskrivs i teorikapitel 3.3.2, omnikanaler, vilket syftar i att kunden ska få samma känsla och köpupplevelse oavsett vilken kanal hon använder. Förslagsvis bör en app finnas tillgänglig där kunden kan utföra köp på samma sätt som på hemsidan, något som kan sammankopplas med framtidsvisionerna om AR.

IT-lösningar

Tekniska lösningar är centralt i teorikapitel 3.2.1 och 3.4. För att kunna utveckla affärsmodellen, utbudet och stärka organisationens värdeerbjudande krävs det IT-lösningar och plattformar som stödjer förändringarna. Företaget har påpekat att det finns begränsningar för hur snabbt de kan förändra och anpassa sin hemsida samt att plattformen inte alltid kan tillgodose de ändringar som organisationen planerat för. För att i framtiden kunna utveckla företagets affärsmodell och värdeerbjudande bör de prioritera att se över de partnerskap och resurser som finns och optimera partnerskapet till byråer specialiserade på IT och e-handel.

Sammanfattningsvis tar förändringar tid och förändringar kräver både ekonomiska och personella resurser. För att kunna ta rätt beslut krävs det även en god kunskap om marknaden och hur den förändras. Kunden ses som det centrala i affärsmodellen och besluten bör syfta till att underlätta och stärka värdet för kunden, både idag och i framtiden. Ytterligare en viktig aspekt är att förändringar kan variera kopplat till verksamhet och marknad. För verifiera de förbättringsfaktorer som presenteras ovan samt den teori som undersökts gällande digital transformation av affärsmodeller kommer följande kapitel att redovisa intervjuer med experter på området e-handel.

4.3 Intervjuer med experter

Följande delkapitel redogör för intervjuer med personer vilka erhåller stor kunskap och expertis på området e-handel. I rapporten kommer dessa personer gå under benämningen experter.

Intervju med Fredrik Appelqvist

Fredrik Appelqvist är en av grundarna bakom företaget BelarteSTUDIOS vilka liksom Perswall bedriver onlineförsäljning av tapeter. Appelqvist har stor affärsmässig erfarenhet och har arbetat med e-handel i stora delar av sin karriär.

BelarteSTUDIO är ett företag grundat i Borås av Fredrik och Anna Appelqvist. Bolaget har funnits i omkring 1 och ett halv år och har bedrivit försäljning under cirka ett år. BelarteSTUDIO bedriver enbart försäljning online och har medvetet valt att inte sälja via återförsäljare som traditionellt sett är en stor försäljningskanal i tapetbranschen. Liksom Perswall trycker företaget alla sina tapeter på beställning och är kundanpassad utifrån kundens önskemål, såsom mått och design. För företaget är produkten, tapeten, i huvudfokus men han betonar även att de tilläggstjänster som erbjuds är nödvändiga för att hjälpa kunden att förstå värdeerbjudandet.

Fördelen med bara bedriva en e-handelsverksamhet är enligt Appelqvist att de kan nå ut till hela världen och inte behöver ha lager runt om i världen. Samtidigt som han ser fördelar med att tillverka på kundens beställning då det är kunden som styr och att marknaden och trender snabbt förändras. Eftersom konkurrensen inom e-handeln är såpass stor så finns det utmaningar för företag, enligt Appelqvist, att slå igenom och växa på e-handelsmarknaden.

Som nystartat e-handelsbolag ser han fördelar samt nackdelar. Fördelar i att kunna välja fritt bland de resurser som krävs för att vara anpassningsbara på marknaden. Vidare utifrån hans erfarenhet kan det ibland vara svårt för äldre företag att genomgå en digital transformation av sin affärsmodell. Detta då de är präglade av stark kultur och gamla traditioner. Å andra sidan har företag liksom dessa oftast större ekonomiska resurser och ett starkare varumärke.

För att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden krävs det att organisationen har relevanta produkter och att paketeringen av värdeerbjudandet görs på rätt sätt. Försättningsvis belyses problemet med all den betalade marknadsföring som sker idag och att det därmed blivit svårare och dyrare än innan att synas på rätt kanaler. Appelqvist tror därmed att en mer genuin marknadsföring och fokusera på vad kunden genuint intresserar sig för är viktigt. Vidare tror han att behovsanpassad segmentering är viktig för företag. De har själva sett hur deras marknadsföring riktad specifikt åt inredare har gett resultat.

Appelqvist ser ett ökat behov av att visa upp hur produkten kan användas och hur andra använt den, detta för att skapa en genuin känsla av produkten. Företaget själva lägger stort fokus på sin kundtjänst och strävar efter att ligga på bästa betyg på Trustpilot. Internationellt har Appelqvists sett att detta är betydande och tror det kommer bli mer viktigt även i Sverige för att vara konkurrenskraftig. Kopplat till digitalisering och digital mognad så finns tekniken tillgänglig och det finns många plattformar som stödjer e-handel väldigt smidigt och effektivt. Däremot är det viktigt att bolagen som arbetar med e-handel faktiskt utnyttjar den teknik och resurser som finns, annars kan det bli svårt att vara relevant.

Intervju med Ulrika Sjövall

Ulrika Sjövall arbetar som Business unit director på Perswall. Sjövall har arbetat på företag som verkat inom e-handel i många år och har därav stor erfarenhet och kompetens inom området.

Sjövall beskriver hur varumärkeskännetecknet och att nå ut med det budskap som är tänkt till kund är de största utmaningarna när det kommer till arbetet inom e-handel. Att erbjuda något som tilltalar kunderna ses som mycket viktigt för att bedriva ett konkurrenskraftigt e-handelsföretag, samtidigt belyser Sjövall att tjänsterna runt produkten också spelar en viktig roll. Att som företag erbjuda en hög funktionalitet genom att exempelvis erbjuda olika fraktoalternativ, snabb leverans och relevanta betalningslösningar är tjänster som kan öka konkurrenskraft och göra att kunden väljer ett varumärke framför ett annat. Vidare beskrivs att väletablerade företag med starka varumärken troligtvis inte har samma behov av den höga funktionaliteten för att vara konkurrenskraftiga, men att det generellt sätt kan ses som ett krav.

I digital transformation av företags affärsmodell betonar Sjövall att anpassning av sortiment kan spela en betydande roll, exempelvis produkter som går att sälja på bild och som är enkla att frakta. Transformationen har gjort att produkter säljs på ett nytt sätt vilket medför en svårighet i att påverka kundens beslutsfattande. Att skapa en service och en upplevelse trots att köpet sker på nätet ser Sjövall som ytterligare en viktig faktor vid anpassning av sin affärsmodell mot e-handelsmarknaden. Vid butiksköp har butiksförsäljaren en möjlighet att påverka kunders köp vilket är svårare digitalt. Samtidigt möjliggör e-handel att visa upp produkt på bild och på så vis visa alternativa sätt gällande hur den kan användas.

Sjövall beskriver hur kartläggningen av Perswalls affärsmodell har skapat en medvetenhet gällande hur företagets verksamhet bedrivs samt hur olika delar inom organisationen är relaterade till varandra. Vidare beskrivs, baserat på erfarenhet, att företag generellt sett inte har speciellt bra koll på hela affärsmodellen utan mer på de block som berör deras arbetsuppgifter. Kartläggning av Business model canvas ser hon som ett enkelt och bra verktyg för att öka förståelse för hur enskilda individers arbete berör varandra samt hur de arbete som utförs påverkar hela organisationen. Vidare förklaras att kartläggningen är något som bör göras löpande för få förståelse för hur de olika delarna förändras samt vad som krävs när ett erbjudande förändras.

Sjövall belyser att det också finns utmaningar i företags inställning och synsätt när det kommer till att bedriva en verksamhet som verkar på e-handelsmarknaden. Många företag saknar förståelse och insikt i vad som krävs för att leva upp till kundens förväntningar och värdesätter därav inte behovet av nya resurser och aktiviteter. Sjövall belyser också en utmaning i att många företag är rädda för att genomgå allt för stora förändringar, någonting som hon ser som en nödvändighet för att bedriva ett konkurrenskraftigt e-handelsföretag.

Intervju med Victor Halvarsson

Victor Halvarsson har erhållit en mängd priser för sitt arbete inom e-handel och är grundare och VD för företaget VANBRUUN. Halvarsson laserade Vanbruun år 2014 och företaget bedriver onlineförsäljning av smycken med vigselringar som sitt huvudfokus. Halvarsson beskriver företagets värdeerbjudande som högkvalitativa och exklusiva smycken till ett förhållandevis bra pris. Online försäljning av vigselringar, likt tapetbranschen, är ovanligt och majoriteten av branschens företag bedriver traditionell butiksförsäljning. Företagets försäljning via e-handel medför att de kan utesluta många mellanhänder vilket gör att de kan producera till låga priser i jämförelse med dess konkurrenter.

För närvarande arbetar 23 personer på företaget där alla är väl medvetna om företagets affärsmodell. Halvarsson förklarar vikten av att involvera anställda, decentralisera beslutsfattande och att ha en god sammanslutning av människor. Vidare förklarar han hur huvudfokus ligger i att anställa kompetent personal vilka alla har en vilja att utvecklas och öka bolagets tillväxt. Halvarsson förklarar att nyckelresurser i form av anställda och satsningen på personalen är den mest resurskrävande delen kopplat till företagets affärsmodell.

Ytterligare en framgångsfaktor som beskrivs är betydelsen av tjänsterna och de mjuka värdena runt produkten. Halvarsson beskriver en väsentlig skillnad i kundens preferenser vid traditionell butiksförsäljning i jämförelse med e-handelsförsäljning. Vid butiksförsäljning anpassar sig kunden efter butikens öppettider och plats tillskillnad från e-handel där det istället ställs krav på företagen att anpassa sig efter när och var kunden handlar. För att bedriva en konkurrenskraftigt e-handelsföretag har Vanbruun en kundtjänst som alltid är tillgänglig till 22 oavsett dag på året, de erbjuder gratis storleksjustering av vigselringar och har showrooms för att erbjuda en exklusiv personlig hjälp för de kunder som efterfrågar det.

Halvarsson beskriver hur ökad transparens hos företag blivit en genomgående trend och något som ses som en nyckel till ökad konkurrenskraft. Att vara öppen med tillverkning, arbetsvillkor och att vara måna om kundens integritet tros vara en trend som håller i sig och som kommer få en större betydelse i framtiden. Därav läggs stora resurser och satsningar på dessa faktorer vilket ses som en effekt av den digitala transformationen av affärsmodeller.

Intervju med konsult

Den konsult som intervjuats arbetar som e-commerce manager på en byrå där de hjälper kunder med utmaningar inom digitalisering, marknadsföring och e-handel. De företag som konsulten arbetar med är verksamma inom en mängd olika branscher.

Konsulten lyfter fram att produkten i sig har en betydande roll gällande vilka förutsättningar företag har för att lyckas med e-handel. Det krävs en lyckad kombination mellan en relevant produkt och en attraktiv plattform, vilket delvis innebär rätt tekniska verktyg. Vidare förklaras det att svårsålda produkter generellt sett kräver mer marknadsföring och ett större fokus på produktbilder. Konsulten betonar att generella framgångsfaktorer, kopplat till e-handel, är individuellt för varje organisation och produkt. Däremot anses det vara viktigt att utveckla hemsidan och dess innehåll. Med detta menas att hemsidan bör innefatta relevant information såsom bilder och beskrivningar av produkter. Detta så kunden kan skapa sig en uppfattning om hur produkten ser ut och kan användas, exempelvis hur en möbel passar in i ett hem. Det är idag viktigt för företag att skaffa sig legitimitet och framstå som trovärdiga. Med detta menas att företag är transparenta med exempelvis produktion, arbetsförhållanden och miljöaspekter.

Viktigt vid anpassning av ett företags affärsmodell mot e-handel anses vara att skapa en förståelse för marknaden och kundsegmentet. Många företag saknar förståelse för kundens behov och lyckas därmed inte skapa en helhetsupplevelse online, vilket ses som en framgångsfaktor. Som nämnts i tidigare intervjuer ställer kunder höga krav vilket konsulten anser kräver anpassning av försäljning, distribution, marknadsföring och övriga tjänster runt produkten. Vidare beskrivs det som ett problem då många företag inte förstår den komplexitet som finns i att bedriva e-handel, speciellt för bolag som tidigare bedrivit traditionell försäljning. Vid traditionell försäljning så möts kunder av personal i butik som erbjuder en direkt kundservice och därmed kan lösa kundens behov på plats. En stor utmaning vid försäljning online blir att skapa helhetsupplevelse och lösa kundens problem utan personlig kontakt, något som ökar kraven på hela organisationen och flödet.

Konsulten ser den tekniska utvecklingen som den mest resurs- och tidskrävande delen hos företag som driver e-handel, detta då den tekniska utvecklingen medfört att företag måste genomgå en digital transformation av verksamheten för att förbli relevanta. Generellt har företag dålig koll på sin verksamhet och dess affärsmodell. Vidare förklarar konsulten att det är tydligast i äldre företag då de oftast saknar relevant kunskap för hur affärsmodellen ska anpassas mot marknaden och den digitala transformationen. Däremot ser konsulten att nystartade bolag inom e-handel och rena e-handelsbolag har en bättre förståelse för hur de ska bygga/förändra sin affärsmodell för att uppnå konkurrenskraft på e-handelsmarknaden.

Respondenten menar även på att en organisatorisk utveckling är lika viktigt för att uppnå konkurrenskraft som den tekniska och digitala utvecklingen. För traditionella bolag blir detta oftast en stor utmaning då det organisationsmässigt krävs stora förändringar och investeringar. Detta beror delvis på att de äldre bolag har gamla och etablerade affärs- och logistiksystem som behöver integreras med de nya. För att lyckas bedriva e-handel krävs det en organisation som klarar av interna krav men också att möta kundens krav på en föränderlig marknad. Ett problem som konsulten sett inom företag är att de många gånger stressar igenom en digital transformation för att möta marknadens krav. Detta innebär ofta att viktiga aspekter om organisatorisk utveckling och djupdykning i kundsegment ofta missas.

Sammanfattningsvis ställer e-handel större krav på flexibilitet liksom förändring av verksamhetens affärsmodell. De olika experterna har varierande uppfattningar gällande vilken del av affärsmodellen som är viktigast att utveckla för att skapa en konkurrenskraftig e-handel. De är de eniga om att det krävs en medvetenhet liksom ett ständigt arbete med affärsmodellens olika delar för att uppnå konkurrenskraft. Vidare förklaras vikten av att anpassa affärsmodellen mot de enskilda företaget och dess bransch och kund.

5. Diskussion

Fljande kapitel består av en metod- samt resultatdiskussion. I metoddiskussionen diskuteras de tillvägagångssätt och metodval som gjorts. Resultatdiskussionen diskuterar de resultat som litteratur-, fallstudie liksom liksom intervjuerna med experterna genererat.

5.1 Metoddiskussion

Det abduktiva förhållningssättet har varit väl lämpat för att besvara studiens syfte samt frågeställningar. Detta då förhållningssättet givit grundläggande kunskaper inför varje intervju vilket har varit av stort värde för att kunna ställa relevanta frågor inom området. Att teori och empiri samlats in växelvis har bidragit till att den information som samlats in inte aktivt anpassats för att stämma överens med en specifik teori eller fallföretaget. En möjlig brist med det abduktiva förhållningssättet är å andra sidan att den teori som studeras inför intervjuerna kan ha påverka intervjumaterialet och gjort att relevant information utelämnats.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär vilket var väl passande för att uppfylla studiens syfte. Vid kartläggning av Business model canvas skickades intervjufrågorna med tillhörande teori till respondenterna på förhand. Respondenterna på fallföretaget uppskattade möjligheten att förbereda sig samtidigt som det gav utrymme för mer ingripande följdfrågor samt en djupare diskussion under intervjun och gjorde att intervjuerna uppfattades som relevanta och kvalitativa. Vidare vad intervjuernas uppdelning baserat på modellens nio block viktiga för att kunna fokusera på ett område åt gången. Detta underlättade vid undersökning av utvecklingsområden inom respektive block samt för att svara på arbetets frågeställningar. Dock upplevdes en viss problematik i intervjuernas ordning, exempelvis ägde intervjuer för att kartlägga nyckelresurser och nyckelaktiviteter direkt efter varandra. Dessa två block liknar varandra vilket gjorde att svaren hade en tendens att blandas ihop under intervjuerna. Att inte arrangera dessa intervjuer direkt efter varandra är att rekommendera för att höja studiens reliabilitet samt försäkra att insamlad data är korrekt. Respondenterna på fallföretaget kunde svara väl på frågorna och uppfattades ha väldigt bra kunskap om verksamheten. Vidare var det rätt beslut att genomföra intervjun gällande kostnadsstruktur och intäktsflöde med koncernens ekonomiansvarig.

I Perswalls fall finns det också en koncern som har stort inflytande i verksamheten och de arbete som bedrivs. I studien har inga undersökningar gällande vad koncernen tycker om kartläggningen genomförts. Koncernens kunskap kring marknaden och övriga företag inom koncernen hade varit intressant att ta del av för att öka studiens validitet och få ta del av ett större antal synvinklar gällande hur företagen förblir konkurrenskraftiga på e-handelsmarknaden. En eventuell förbättringsåtgärd för att höja studiens mått på validitet hade därmed varit att inkludera en intervju med en person från koncernen på fallföretaget.

Eftersom en fallstudie genomförts kan det innebära viss problematik kopplat till studiens reliabilitet samt generaliserbarhet. För att öka studiens generaliserbarhet och för att studien ska kunna tillämpas i andra situationer har triangulering genomförts. Detta genom litteraturundersökningar men också genom intervjuer med experter på området. Intervjuer med personer med expertis inom området är ett bra sätt att undersöka om de faktorer som identifierats är applicerbara och generaliserbara för fler företag som verkar inom e-handel. Att nyttja denna typ av källtriangulering för att höja studiens validitet genererade en djupare förståelse liksom ett flertal synvinklar på hur man kan uppnå en konkurrenskraftig affärsmodell på e-handelsmarknaden.

5.2 Verktyget Business model canvas

Business model canvas är framtagen för mer än 10 år sedan men känns fortfarande relevant då den är generell och kan anpassas på flera marknader. E-handelsmarknaden är som tidigare nämnt en marknad under ständig förändring vilket gör att Business model canvas med fördel kan placeras på företag verksamma inom e-handeln. Vidare finns det mycket forskning kring Osterwalder och Pigneurs modell och hur den kan användas/utvecklats, vilket underlättade insamling av litteratur.

Teorin om Business model canvas är hämtad från originalkällan vilket minskar risken för fel information och fel uppfattning av modellen. Däremot saknas kritik mot modellen i originalkällan vilket hade kunnat vara värdefullt för studien för att kunna se modellen utifrån ett mer kritiskt perspektiv. Vidare hade mer teori om den digitala transformationen av Business model canvas varit intressant att ta del av för att kunna få ett bättre djup i rapporten. En djupare förståelse av ämnet och fler teorier kan bidra till mer välgrundade resultat utifrån frågeställningarna.

Fördelen med Business model canvas är att den är visuellt enkel att förstå och förklara vilket har varit värdefullt inför samtliga intervjuer. Modellens uppdelning gör att studien på enkelt sätt har delats upp för att undersöka delar i verksamheten mer koncentrerat. Till skillnad från andra modeller som ofta är uppdelade i större verksamhetsområden möjliggör Business model canvas en djupare och mer detaljerad förståelse för verksamhetens olika delar. Uppdelningen möjliggör svar på frågeställningen rörande vilka delar inom affärsmodellen som är viktiga att utveckla då den håller isär verksamhetens olika delar. Det finns mängder av olika typer av affärsmodeller och säkerligen många fler som skulle vara användbara för att uppfylla studiens syfte.

5.2 Resultatdiskussion

I följande kapitel förs diskussion av studiens resultat utifrån studiens frågeställningar. Diskussionen bygger på den teori som inhämtats, resultat från fallstudien och intervjuer med experter. De intervjuade experterna är Fredrik Appelqvist på BelarteSTUDIO, Ulrika Sjövall på Perswall, Victor Halvarsson på Vanbruun samt en konsult inom e-commerce.

5.3.1 Vilka byggstenar inom affärsmodellen är viktiga att utveckla för att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden?

Kartläggningen av fallföretagets affärsmodell har givit en förståelse för affärsmodellens betydelse hos en verksamhet. Det gav även en förståelse för hur alla delar inom verksamheten är viktiga för att kunna uppnå resultat och nå ut med det tänkta värdeerbjudandet till rätt kundsegment. E-handelsmarknaden är som tidigare nämnt en marknad som ständigt förändras vilket innebär ett ökat krav på hur företag arbetar med sin affärsmodell. Verktöget Business model canvas och dess nio block är alla viktiga att prioritera och förstå. Intervjuerna har gett ett bredare perspektiv på vilka byggstenar som bidrar till konkurrenskraft i en affärsmodell, följande kapitel kommer därav föra diskussion kring första frågeställningen.

Affärsmodellens externa delar

Experterna diskuterar tilläggstjänsternas roll vid utformning ett starkt värdeerbjudande på e-handelsmarknaden. Halvarsson betonar att tilläggstjänsterna har en betydande roll i att höja produktens värde medan Appelqvist betonar erbjudandet av en relevant produkt och ett värdeerbjudande som paketeras på rätt sätt. Konsulten förklarar att behovet av tilläggstjänster kan se olika ut beroende på produkt, där företag med starka varumärke vanligtvis inte har samma behov av tjänster som stärker produkten. Kopplat till resultatet (se kapitel 4.1) av fallstudien på Perswall framgår det att värdeerbjudandet är mer än bara en produkt. Exempelvis beskrivs design, kundanpassning och hög kundservice som en del av deras värdeerbjudande.

Både BelarteSTUDIO och Perswall investerar mycket tid och pengar i paketeringen av produkten. Detta genom att exempelvis fota produkten i rätt sammanhang så att kunden kan få en uppfattning om produkten och dess utseende. Som teorin beskriver (se kapitel 3.3.1) upplever kunden många gånger att produkten inte stämmer överens med förväntningarna. Detta är någonting som belyser vikten av välarbetade produktbilder och beskrivningar för att uppnå konkurrenskraft. Konsulten menar på att

produktbilder och produktbeskrivningar bör prioriteras men att det även beror på vad för typ av produkt det är. Vidare ser konsulten att det generellt sett är något som företag inom möbler- och heminredning investerar mycket tid och pengar på.

Att upprätthålla goda kundrelationer med en tillgänglig och tillmötesgående kundtjänst/kundservice är något som lyfts fram i både teorin och under intervjuerna (se kapitel 3.3.2). Genom e-handel har kunden idag ett oändligt utbud vilket ställer höga krav på företag att etablera goda kundrelationer för att behålla dem och skapa ett trovärdigt varumärke. Både Vanbruun, BelarteSTUDIO och Perswall har alla en tillmötesgående kundtjänst och fokuserar på att tillfredsställa kundens behov. Vanbruun och BelarteSTUDIO har även generösa öppettider på sin kundtjänst då de anser att det är viktigt att finnas tillgänglig där kunden är för att vara konkurrenskraftiga.

Kopplat till teorin (se kapitel 3.3.2) är det även viktigt att låta kunder dela med sig av erfarenheter av företaget samt visa potentiella kunder hur andra har använt och betygsatt produkten. För att vara relevant och konkurrenskraftig är det viktigt att kanaler som exempelvis Trustpilot används. Dessa tre företag är alla generellt tidiga inom sin bransch i Sverige att sälja sina produkter via e-handel. Detta kan medföra svårigheter att bygga upp förtroende vilket talar för att kundrecensioner och goda kundrelationer blir extra viktigt.

Baserat på teorin i kapitel 4.2 framgår det att en mer behovsanpassad segmentering kan vara en framgångsfaktor. Detta är någonting som också framgår i intervjun med Appelqvist och konsulten där Appelqvist förklarar att han sett förbättrade resultat vid en mer inriktad marknadsföring. Perswall vittnar också om hur deras arbete med influencer marketing genererat högre försäljningssiffror. Mikrosegmentering och behovsanpassad segmentering kan därmed ses som bra verktyg för att nå ut till kunder, samla kunddata och på så sätt uppnå konkurrenskraft. Den tekniska utvecklingen som skett i samband med digitaliseringen gör att det idag finns möjligheter att mikrosegmentera. För en lyckad segmentering behöver företag ha vetskap gällande vilka kanaler kundsegmentet använder. Vidare innebär det att företaget har kunskap om sitt kundsegment och dess intressen.

För att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden är alla block inom den externa delen av Business model canvas viktiga att utveckla. Däremot är det, utifrån studien som genomförts, vissa aspekter som har framförts som extra viktiga vid e-handel. Det är viktigt att förstå sig på vilket kundsegment som lockas av ens värdeerbjudande och därmed anpassa kundrelationerna och kanalerna till segmentets önskemål. Det är också viktigt att stärka produkten med andra kringtjänster som styrker värdeerbjudande mjuka värden genom exempelvis en personlig och tillmötesgående kundtjänst.

Affärsmodellens interna delar

Att ha välfungerande resurser kopplat till IT och digitala verktyg är någonting som leder till ökad konkurrenskraft vilket framgår i kapitel 4.2 och i intervjun med konsulten. Detta kan även styrkas med att Perswall beskriver hur deras bristande kunskaper och resurser inom IT och digitala verktyg är någonting som hindrat dem från att stärka sitt värdeerbjudande och leva upp till kundernas krav. Koncernen har inte samma fokus på e-handel och har inte något behov av en välutvecklat IT-avdelning inom e-handel. Detta resulterar i att plattformen för e-handeln inte alltid varit optimalt för de förändringar de vill göra i sin verksamhet och värdeerbjudande vilket ses som ytterst viktigt för att bedriva en konkurrenskraftig e-handel.

Appelqvist förklarar att tekniska lösningar finns för att bedriva en framgångsrik e-handel och att det handlar om att utnyttja dem på rätt sätt. Vidare förklarar Appelqvist liksom Halvarsson att de som startupföretag har haft viss fördel i detta sammanhang då de inte har gamla partnerskap som begränsar deras sätt att tänka och bedriva sin verksamhet.

Som tidigare nämnts är e-handelsmarknaden en mycket föränderlig marknad vilket ställer krav på anpassning av affärsmodellens olika block. För att vara konkurrenskraftig är det viktigt att de interna blocken möjliggör för de externa aktiviteterna. Exempelvis krävs rätt partnerskap, resurser och aktiviteter för att producera och leverera produkten men också för design och kundanpassning. Vidare stärks detta med teorin i kapitel 3.4.1 om ett ökat krav på kundanpassning och flexibilitet i organisationen.

Sammanfattningsvis är alla block inom verktyget Business model canvas viktiga att utveckla för att bedriva en konkurrenskraftig e-handel. Det är svårt att dra generella slutsatser kring vilka block som bör prioriteras då det är individuellt kopplat till företag och bransch. Gemensamt för alla företag är att de olika blocken måste samverka med varandra då det är det som stärker företagets värdeerbjudande mot kund. Därmed är en matchning mellan företagets interna förmåga och marknadens krav det som bidrar till en konkurrenskraftig affärsmodell.

5.3.2. Vad finns det för framgångsfaktorer kopplat till digital transformation av affärsmodeller?

Som nämnts i kapitel 3.2.1 spelar företags tankesätt och kultur en viktig roll för att nå framgång vid digital transformation av affärsmodellen. Viktigt att belysa är att den digitala transformationen också ställer krav på tekniska resurser och kunskap för att kunna utföra aktiviteter och förändringar. Detta är någonting som framgår i intervjuerna på fallföretaget liksom med experterna.

Framgångsfaktorer kopplat till den digitala transformationen av affärsmodeller består till stor del av en organisations förståelse för sin affärsmodell och verksamhet. Utifrån intervjuerna med experterna framgår det att det är viktigt att hela organisation har en gemensam förståelse för företagets affärsmodell. Dels för att förstå hur den redan befintliga affärsmodellen kan användas för att möta marknadens nya behov och dels för att se vad som behöver utvecklas. Viktigt att betona är att en digital transformation av ett företags affärsmodell bör anpassas utifrån företagets digitala mognad och tekniska utveckling. Detta då enskilda verksamheter har kommit olika långt kopplat till digital mognad samt att det som ses som en nödvändighet för en verksamhet är inte relevant för en annan. Olika verksamheter har olika kundsegment och värdeerbjudande som ställer olika krav på verksamheten digitala förmåga och strategiska smidighet (se kapitel 3.3.2).

I intervjun med Halvarsson betonar han vikten i att anställa kunnig personal som har en vilja att förändra och föra företaget framåt. Han förklarar att snabba förändringar och incidenter kan göra att företag går från att vara mycket relevanta till irrelevanta på kort tid. För att anpassa sig efter dessa förändringarna och för att ständigt vara relevant förklaras betydelsen av att ha en nyfiken och ständigt lärande organisation. Detta är någonting som även återfinns i teorikapitlet 3.2.2 och i intervjun med Sjövall och konsulten. Vidare förklaras hur en god sammansättning av anställda möjliggör ett väl utnyttjande av de resurser och aktiviteter som finns.

De anställda på Perswall har ett nyfiket och förändringsbenäget tankesätt, detta baserat på att det finns en vilja att ta del av ny information och förändra företagskulturen. Någonting som baserat på experternas utlåtande liksom teorin anses vara en framgångsfaktor. Problemet för Perswall är å andra sidan att de inte har de ekonomiska resurser som krävs för att nyttja ny avancerad teknik och arbeta med de digitala verktyg som kunderna efterfrågar. Detta skapar en problematik i dess förändring och anpassning av affärsmodellen. Utifrån detta perspektiv kan slutsats dras om att det behövs ekonomiska resurser såväl som organisatorisk vilja och mod att förändras.

Utifrån intervjun med konsulten och fallstudien på Perswall är det svårare att genomgå en digital transformation av affärsmodell för traditionella bolag. Konsulten betonar de svårigheter som kan finnas i att integrera gammal teknik och traditioner med e-handelsmarknadens nya krav. Vidare behövs det även vid digital transformation en förändring i hela organisationen kultur, tankesätt och partnerskap

vilket kräver en större omställning för äldre och större bolag. Speciellt för bolag som inte bedrivit e-handel tidigare. Ytterligare en framgångsfaktor som konsulten identifierar är att företag har förståelse för att transformationen kräver tid och resurser och därmed är villiga att investera i det.

5.3.3 Hur uppnås en konkurrenskraftig affärsmodell på e-handelsmarknaden?

För att uppnå en konkurrenskraftig affärsmodell på e-handelsmarknaden är det viktigt att organisationen har förståelse för alla delar av företagets affärsmodell. Studien visar att en konkurrenskraftig affärsmodell uppnås genom att utveckla ett företags interna liksom externa verksamhet parallellt. Vidare krävs det investering av tid och resurser för att förstå marknaden och kundens krav, detta för att kunna anpassa affärsmodellen därefter.

Tekniken spelar en viktig roll för att kunna bedriva en konkurrenskraftig e-handel. Samhället och marknaden präglas i dagsläget av teknisk utveckling vilket medför krav från kundens sida på att företag har en god teknisk förmåga och kan skapa en bra köppplevelse online. Vidare är det idag en utmaning för företag att förmedla sitt värdeerbjudande och framställa produkten på ett rättvist sätt. Vilket kan kopplas tillbaka till den tekniska utvecklingen samt betydelsen av tilläggstjänster.

Utifrån analys av fallstudien liksom experternas utlåtande är den organisatoriska utvecklingen av stor vikt. Att organisationen är positivt inställda till förändring samt att de har ett öppet synsätt för ny teknik ses som en viktig aspekt för att möta marketens krav. Vidare är en medvetenhet gällande den stora investering som transformationen medför en viktig aspekt för att uppnå konkurrenskraft. Viktigt att tillägga är att tillgången till kunskap och resurser är en förutsättning för förändring och investering i företagets affärsmodell. Med andra ord kräver en lyckad transformation även att företag har ekonomiska förutsättningar.

Slutligen är en kartläggning av ett företags affärsmodell ett bra sätt att skapa förståelse för den verksamhet som bedrivs samt hur den kan förändras. Att ständigt arbeta med anpassning av affärsmodellen ses därav som ett bra verktyg för att uppnå konkurrenskraft.

6. Slutsats

Syftet med studien var att kartlägga fallföretagets affärsmodell för att senare med hjälp av litteratur och intervjuer kunna dra generella slutsatser gällande vad som krävs för att bedriva ett konkurrenskraftigt e-handelsföretag. Studien inkluderar tydliga beskrivningar om hur en affärsmodell kan kartläggas med hjälp av verktyget Business model canvas. Vidare presenteras betydelsen av en organisations medvetenhet kring sin affärsmodell vilket gör studien användbar för andra företag. Metoden som används vid kartläggning av fallföretagets affärsmodell är något som kan användas av andra företag i syfte att skapa en bättre förståelse för sin verksamhet. Då studiens frågeställningar kunnat besvaras i resultatdiskussionen har studien uppfyllt sitt syfte.

Studien har skapat en stor förståelse för företags komplexitet samt den betydande rollen av utveckling av både organisation och affärsmodell. Vidare har det ökat förståelsen för hur verktyg likt Business model canvas kan användas för utveckling av affärsmodeller samt för att öka medvetenhet. Slutligen har studien bidragit till att förstå varför en kartläggning kan vara av stor betydelse och vad den därmed kan användas till.

6.1 Fortsatta studier

Fortsatta studier kan beröra en mer djupgående undersökning om hur organisationer påverkas av den digitala transformationen samt undersöka vad som gör att vissa organisationer lyckas och andra inte. Vidare kan studier beröra djupare undersökning i hur affärsmodeller skiljer sig åt mellan olika branscher och om det finns något generellt svar på vad som anses vara viktigt för e-handelsföretag. Att studera hur betydelsefull ett företags varumärkeskännetecken är i en digital transformation av affärsmodell är ytterligare ett område för fortsatta studier.

Samtliga områden hade kunnat användas som vägledning vid företags arbete mot att skapa en konkurrenskraftig affärsmodell på e-handelsmarknaden.

7. Källor

Referenser

- Andebratt, L & Björnman, N. (2018). Digitaliseringen förändrar-En kvalitativ studie om digitaliserings påverkan på organisationer. [Examensarbete, Högskolan borås]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1229226/FULLTEXT01.pdf>
- Andreini, D. & Bettinelli, C. (2017) Business Model Innovation. [electronic resource] : From Systematic Literature Review to Future Research Directions. Springer International Publishing (International Series in Advanced Management Studies). Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07472a&AN=clec.SPRINGERLINK9783319533513&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 22 April 2022).
- Baker, M. 2014. Digital transformation. Buckingham Monographs. https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/08/file_8f093d6d5522a1286dd23b4ee3d65d84.pdf
- Bern, A-B., Lundvall, K., Ralsmark, H. & Stenström, A. (2021). Konkurrens och tillväxt inom e-handeln. (Rapport 2021:3). Konkurrensverket. <https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/rapportlista/konkurrens-och-tillvaxt-inom-e-handeln/>
- Björk, J. (2020). Digitalisering och digital transformation. Definitioner, digitalteknikens historia, och så ökar man chanserna för att lyckas. [Examensarbete, CENTRIA Yrkeshögskola] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020061118342>
- Bryman, A. & Bell, E. (2016). Samhällsvetenskapliga metoder (upplaga 3). Liber AB.
- Digitaliserings kommissionen. (2016). Digitaliseringens effekter på individ och samhälle. Regeringskansliet. https://www.regeringen.se/contentassets/bf87c5fce6fc4f9a889d57ea2e46a27d/sou-2016_85_webb-pdf-med-framsida.pdf
- Ejvegård, Rolf. (2009). Vetenskaplig metod (upplaga 4). Studentlitteratur.
- Ek, I. & Ek, T. (2020). Digitalisering I företag. Studentlitteratur AB, Lund.
- Gunnarsson, R. (2020). Validitet och reliabilitet. *Triangulering*. <https://infovoice.se/validitet-och-reliabilitet/>
- Hadjielias, E. et al. (2022). Digitalization, agility, and customer value in tourism, Technological Forecasting & Social Change, 175. doi: 10.1016/j.techfore.2021.121334.
- HUI Research. (2021). Läget i handeln 2021 års rapport om branschens ekonomiska utveckling. Svensk handel. <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/laget-i-handeln/laget-i-handeln-2021.pdf>.
- Internetstiftelsen. (2021). Internetanvändning och det uppkopplade hemmet. *Svenskarna och internet 2021*. <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2021/internetanvandning-och-det-uppkopplade-hemmet/>
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2020). Principle and practice of marketing, (9th edition). McGraw-Hill Education

Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, Vol. 10, 123-. 10.2478/fman-2018-0011

Lyrberg, J & Hedlund, R. (2015). Kundtjänst ur ett kundperspektiv. [Examensarbete, Högskolan i Gävle], <http://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:856355/FULLTEXT01.pdf>

Ovans, A., (2015). What is a Business Model. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-businessmodel>

Peters, F. et al. (2013). The Interrelation between Business Model Components - Key Partners Contributing to a Media Concept, *Journal of Media Business Studies*, 10(3), pp. 1–22. doi: 10.1080/16522354.2013.11073565.

Postnord. (2021). E-baremtern - Summering över Q3. <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-baremtern-q3-2021.pdf>: hämtad 2022-05-04

Qin, Z. (2009) Introduction to E-commerce. [electronic resource]. 1st ed. 2009. Springer Berlin Heidelberg. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07472a&AN=clec.SPRINGERLINK9783540496458&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 2 May 2022).

Ranjith, V. K. (2016). Business Models and Competitive Advantage, *Procedia Economics and Finance*, 37, pp. 203–207. doi: 10.1016/S2212-5671(16)30114-9.

Rintamäki, T. and Saarijärvi, H. (2021). An integrative framework for managing customer value propositions, *Journal of Business Research*, 134, p. 754. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.05.030

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju* (1:1. uppl.). Liber AB.

Sangster, A. and Leoni, G. (2021). Accounting history research in the age of digitalisation, *Accounting History*, 26(3), pp. 526–527. doi: 10.3316/informit.023211014624035.

Svensson, Peter. (2015) Teorins roll i kvalitativ forskning. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red.) *Handbok i kvalitativa metoder. 2., [utök. och aktualiserade] uppl.* Stockholm: Liber

Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik* (4. uppl.). Liber AB.

Trust Pilot. (2020, 9 juni). 5 fördelar som produktomdömen kan ge ditt företag. <https://se.business.trustpilot.com/reviews/get-seen-in-search/5-foerdelar-som-produktomdoemen-kan-ge-ditt-foeretag>

Voigt, K.-I., Buliga, O. and Michl, K. (2017) Business Model Pioneers. [electronic resource] : How Innovators Successfully Implement New Business Models. Springer International Publishing (Management for Professionals). Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07472a&AN=clec.SPRINGERLINK9783319388458&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 22 April 2022).

Bilaga 1: Intäktsflöden och kostnadsstruktur

Kostnadsstruktur

Bakgrund:

Teori: "I en värde driven affärsmodell fokuserar man på att skapa värde för kund, kännetecknen för kostnadsstrukturen i sådana affärsmodeller är ofta hög personlig service. I en kostnadsdriven affärsmodell ligger fokus på att reducera kostnader, exempelvis genom automatisering, låga priser eller omfattande outsourcing."

Frågor:

- Jobbar perswall utifrån en värde driven eller en kostnadsdriven affärsmodell?

Kostnader

Frågor:

- Vilka är företagets fasta och rörliga kostnader?
- Vilka resurser/aktörer/leverantörer/samarbetspartners/aktiviteter kostar mest?
- Vad är dyrast och vad lägger perswall mest pengar på? (fasta kostnader, rörliga kostnader, investeringar, avtal?)
- Vad finns det för onödiga kostnader?
- Hur hanterar ni era kostnader och hur arbetar ni med dem för att bli mer kostnadseffektiva? Är det ett aktivt arbete?
- Hur väl följer ni upp Perswalls lönsamhet och era kostnader?
- Vilka kostnader har ni möjlighet att påverka och vilka är svårare att påverka?
- Vilka är företagets fasta och rörliga kostnader?
- Vilka resurser/aktörer/leverantörer/samarbetspartners/aktiviteter kostar mest?
- Vad är dyrast och vad lägger perswall mest pengar på? (fasta kostnader, rörliga kostnader, investeringar, avtal?)
- Vad finns det för onödiga kostnader?
- Hur hanterar ni era kostnader och hur arbetar ni med dem för att bli mer kostnadseffektiva? Är det ett aktivt arbete?
- Hur väl följer ni upp Perswalls lönsamhet och era kostnader?
- Vilka kostnader har ni möjlighet att påverka och vilka är svårare att påverka?

Teori: "Kostnadsmässiga fördelar för en verksamhet i takt med att produktionen växer. Större företag kan exempelvis tjäna på att ge kunderna mängdrabatt."

Frågor:

- Hur ser Perswalls kostnadsmässiga fördelar ut relaterat till produktionen? Hur beroende är kostnaderna av volymmässiga faktorer?

Samproduktion:

Teori: "Kostnadsfördelar som resultat av ett större verksamhetsområde. I ett stort företag kan till exempel samma marknadsföringsaktiviteter eller distributionskanaler användas för att ge stöd åt flera olika produkter."

Frågor:

- Vi har förstått på Ulrika att Perswall använder många av Boråstapeters funktioner och avdelningar. Förklara mer hur detta är uppbyggt samt hur kostnaderna påverkas och samverkas.
- Hur samordnas marknadsföringen och distributionen företaget emellan? och hur påverkar det kostnadsstrukturen?
- Vilka för och nackdelar finns det med detta upplägget?
- Finns de fler samproduktionsfördelar ni hade kunnat dra nytta av? Isåfall vilka?

Intäktsflöden

Teori: Teorin förklarar intäktsflödena som ett resultat av kundernas vilja att betala. Syftet med att analysera intäktsflöden är dels för att få reda på vad kunderna är villiga att betala för men också hur de betalar och hur de skulle vilja betala. Kunderna ses som det mest centrala i Business model canvas där intäktsflödena visar på hur väl företaget når sina kundsegment.

Frågor:

- Vad betalar kunderna för nu? (produkt/tjänst). ex: kundtjänst, transport, produkt, tapetprover, material, verktyg mm.
- Vad tror ni att kunderna är villiga att betala? Tror ni att ett högre pris hade påverkat efterfrågan markant? Vad har ni fått för respons av era kunder?
- Hur betalar de? (kort, faktura osv)
- Hur skulle de föredra att betala?
- Vad föredrar perswall för betalningsmetoder?

Teori: En affärsmodellens intäktsflöden kan delas upp i två olika typer av flöden, transaktionsintäkter och fasta intäkter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Transaktionsintäkter är de intäktsflöden som genereras av engångsbetalningar från företagets kunder medan de fasta intäkterna ofta är ett resultat av levererade värdeerbjudande eller kundservice och support efter ett köp. Intäktsflöden som kan generera intäkter är bland annat prenumerationer, utlåning/leasing, användaravgifter och annonsintäkter.

Frågor:

- Vilket typ av intäktsflöde har ni?
 - Transaktionsintäkter?
 - Fasta intäkter?
 - Kombination?
- Vilka är de mest betydelsefulla intäkterna? Hur bidrar varje intäktsflöde till de samlade intäkterna?

Är transaktionsintäkter.

- Hur arbetar ni för att generera merförsäljning? Vad kan man utveckla? Vad för produkter kan man erbjuda kunderna i samband med tapetköp?

Teori: Priset på företagets produkt eller tjänst är av stor betydelse vid analys av intäktsflöden. Prissättningsmekanismerna delas in i fasta priser och dynamiska priser. De fasta priserna baseras på statistiska variabler och bestäms efter katalogpriser, produktfunktioner, kundsegment och volym. Dynamiska priser förändras i linje med marknadsförhållande och karaktäriseras av en flexibel prissättning, realtidsmarknad (tillgång och efterfrågan), auktioner och förhandlingsstyrka.

Frågor

- Hur ser er prissättningsmekanism ut? Dynamiska eller fasta priser? Hur påverkas priserna av yttre faktorer?
- Kopplat till bilden, hur ser prissättningen ut på perswall? Vad ser ni för för- och nackdelar med prissättningen som den är nu?
- Vad finns det för tanke bakom prissättningar? Vi tänker exempelvis vid lansering av nya tapeter, ex vid samarbeten. Skiljer sig den prissättningen mot övrig? Vad finns det för strategi?

Bilaga 2: Kundrelationer

- Vilken uppfattning har kunden om ert företag?
- Vilken typ av relationer förväntar sig vart och ett av era kundsegment att ni ska etablera och upprätthålla med dem? Hur väl lyckas ni med det?

Teori: Ett företag bör precisera vilket slags relation det vill etablera med varje kundsegment. Valet av kundrelationer kan ha följande bakomliggande motiv:

- *Värva kunder*
- *Behålla kunder*
- *Öka försäljning (sälja dyrare eller kompletterande produkter/tjänster till kunderna)*

Frågor:

- Vad är ert primära motiv och hur arbetar ni med det?
- Hur arbetar ni för att värva kunder?
- Hur arbetar ni för att behålla era kunder?
- Hur arbetar ni för att öka försäljningen?
- Vilka relationer har ni lyckats bäst att etablera och hur?
- Hur kostnadskrävande är de?
- Hur är era kundrelationer integrerade med resten av er affärsmodell?

Teori: Relationen till kund kan variera baserat på vad företaget vill uppnå med den. Att ha en väldigt personlig kundrelation kan vara en nödvändighet för vissa företag medan andra kan inrätta en helt automatiserad relation. Det finns ett antal typer av kundrelationer som kan kategoriseras som följer:

Personlig hjälp: *Samspel mellan människor kan vara avgörande i vissa relationer, det kan handla om att få vägledning efter köpet eller under försäljningsprocessen.*

Exklusiv personlig hjälp: *Vissa relationer kan vara väldigt djupa och utvecklas oft under en lång tid, dessa kallas exklusiv personlig hjälp. Det är då vanligt att man tilldelas en specifik kontaktperson på företaget.*

Självbetjäning: *Det finns situationer där en nära relation med kund inte är nödvändigt. I sådana typer av relationer underlättar man istället för att kunden betjäna sig själv.*

Automatiserade tjänster: *Automatiserade tjänster är någonting som blir allt vanligare och som idag även kan ta hänsyn till specifika kunders preferenser.*

Nätforum: *Vi ser er instagramsida som ett nätforum där ni kan kommunicera med era kunder och där kunderna kan kommunicera med er.*

Samskapande *Relationen bygger på ett att företaget skapa värde tillsammans med sina kunder. Det kan handla om att låta kunderna själv bidra med de material som konsumeras, som på exempelvis instagram eller youtube. Eller att genom kundrecensioner skapa värde för nya köpare.*

Frågor:

- Vilken/vilka typer av kundrelationer fokuserar ni på och vilka är viktiga för ert värdeerbjudande?
- Kopplat till kundens köpprocess kan relationen variera. Beskriv relationstyperna till kunden och kundens köpprocess?
- Kopplat till ovanstående teori, vad är era mål med relationerna och vad vill ni uppnå? Vad är syftet och vad ska det generera på kort och lång sikt?

Bilaga 3: Värdeerbjudande

Teori: "Värdeerbjudande handlar om vilket värde som levereras till kund och hur väl produkten/tjänsten tillgodoser eller löser de problem kunden har. Värdeerbjudandet beskrivs vanligtvis

som en sammanläggning av de fördelar som företaget erbjuder kunder inom ett specifikt kundsegment. Målet med ett värdeerbjudande är att kunden ska välja företagets produkt/tjänst före dess konkurrenter.”

Frågor:

- Vilka värden levererar ni till Perswalls kunder?
- Vilka kundbehov tillfredsställer ni?
- Hur ser paketeringen av ert erbjudande ut (kombinationen mellan produkt och service) inom de olika segmenterna? (Exempelvis: Nyhet, funktion, desig, status, pris etc).
- Hur vet ni att ni tillfredsställer kundernas behov?
- Vilken fakta ligger till grund vid utformning av Perswalls värdeerbjudande? Hur vet ni att ni har rätt information?
- Vilka behov hade ni velat tillfredsställa men inte kunnat göra? och varför?
- Tror ni dagens behov som ni tillfredsställer kommer va detsamma om några år?
- Vad skiljer Perswalls värdeerbjudande åt från era konkurrenter? *Både vad de erbjuder som ni skulle vilja erbjuda samt vad ni erbjuder som konkurrenterna inte gör.*
- Hur arbetar ni för att erat värdeerbjudande ska vara relevant?

Bilaga 4: Kanaler

Teori: “Det är genom sälj-, kommunikation- och distributionskanaler som ett företag interagerar med sitt kundsegment. Kanalerna ingår i en viktig roll för kundupplevelsen och det är genom dessa ett företag når ut med sitt värdeerbjudande.”

Frågor:

- Genom vilka kanaler når ni ert kundsegment idag?
- Genom vilka kanaler vill ert kundsegment bli nådda?
- Vilka fungerar bäst?

Kanalfaserna

Teori: “Kanaler brukar delas in i fem olika kanalfaser. Den första fasen, uppmärksamhet, handlar om att göra kunden medveten om att företagets produkter finns. Fas två, utvärderingsfasen syftar i att hjälpa kunden bedöma de värdeerbjudande som företaget erbjuder. Att möjliggöra specifika produktköp för kund och att leverera ett värdeerbjudande till kund utgörs av fas tre (köp) och fyra (leverans). Den femte fasen, service efter köp handlar om att kunden efter köp ska erbjudas kundsupport.”

Utifrån kanalfaserna:

1. Hur kan ni öka medvetenheten om ert företags produkter och tjänster?
2. Hur kan ni hjälpa kunden att utvärdera organisationens värdeerbjudande?
3. Hur gör ni det möjligt för kunden att köpa specifika produkter och tjänster?
4. Hur levererar ni ett värdeerbjudande till kunden?
5. Hur ger ni kunden support?

Frågor kopplat till fasterna:

- Vilka är era kanaler och vilka är era partners kanaler?
- Vilka är era indirekta och direkta kanaler?
- Vilka typer av kanaler använder ni i respektive fas?
- Hur är dessa integrerar dessa med varandra för att ni ska bli så kostnadseffektiva som möjligt?
- Vilka kanaler är mest kostnadseffektiva?
- Hur integrerar ni dem med era kundrutiner?

- Kopplat till er uppbyggnad av varumärket i vilket av faserna har ni lyckats bäst och vilken fas behöver ni arbeta mest med?

Övrigt:

- Säljer ni direkt till slutkonsument eller har ni en eller flera mellanhänder som en annan part driver/äger?
- Hur balanserar ni era kanaler, och hur integrerar ni dem så att kunderna blir nöjda och intäkterna maximeras?

Bilaga 5: Kundsegment

Marknadssegment

Teori: Marknadssegment handlar om att dela upp marknaden i segment, ofta nämner man fem exempel på sådana. Massmarknad, Nischmarknad, segmenterad marknad, divergerad marknad och flersidiga plattformar/marknader är de som lyfts fram i litteraturen.

Massmarknad

Affärsmodeller som fokuserar mot denna typ av marknad fokuserar på en större grupp av kunder där kundernas behov och problem är likartade. Med andra ord görs ingen segmentering bland kunderna.

Nischmarknad

Nischmarknaderna kan ses som motsatsen till massmarknaden. Affärsmodellen fokuserar på att nå de specifika kundsegmenten där man skraddarsyr värdeerbjudandet efter kundernas specifika behov.

Segmenterad marknad

Affärsmodeller som riktar sig mot den segmenterade marknaden vänder sig till flera kundsegment. Litteraturen tar bank som exempel där banker segmenterar sina kunder beroende på kundernas tillgångar. De två kundsegmenten har likartade men också differentiella behov.

Diversifierad marknad

Den diversifierade marknaden påminner om den segmenterade marknaden. Skillnaden är att den diversifierade marknaden består av två helt olika värdeerbjudande mot två skilda kundsegment. De särskilda kundsegmenten finns på olika marknader. Ex Volvo Cars och Volvo Finans.

Flersidiga plattformar

Flersidiga plattformar/marknader karaktäriseras av affärsmodeller som riktar sig mot två eller flera segment. Dessa kundsegment är beroende av varandra på så sätt att båda kundsegmenten behövs för att kunna verkställa sitt värdeerbjudande. Klarna är ett bra exempel då de både riktar sig mot företag och mot kunder för att få deras affärsmodell att fungera.

Frågor:

- Utifrån teorin, vilket marknadssegment tillhör ni? förklara gärna hur ni tänker.
- Varför har ni valt den marknaden? Är det satt sen innan? passar det kunden och branschen mest? osv...
- Vad finns det för nackdelar/fördelar med det marknadssegmentet ni befinner er i kopplat till ert värdeerbjudande?
- Vad finns det för framtidsvisioner om marknadssegmenten? Finns det någon marknad ni hade velat ta

Teori: Vid segmentering av affärsmodellens konsumentmarknad delas kunderna upp enligt tre kriterier: beteende, psykografisk och kundprofil.

Beteende

Teori: Beteendekriteriet är kopplat till kundernas köpbeteende, köptillfälle, användningsområde av produkt/tjänst samt uppfattningar och övertygelser.

- *Eftersträvade förmåner är ett sätt att dela upp sina kunder i olika segment. Exempel är när kunderna köper produkten i olika syften och därmed eftersträvar olika förmåner. Där exempelvis funktionalitet och design kan vara 2 olika "förmåner".*
- *Köptillfälle är främst kopplat till hur och när kunden köper produkten/tjänsten. Produktens/tjänstens priskänslighet diskuteras ofta i samband med köptillfälle. Vissa produkter köps exempelvis i samband med Julafton andra vid nödsituation.*
- *Köpbeteendet hos kunden förklarar hur ofta kunden köper produkten/tjänsten och i vilka sammanhang. Många gånger köps produkter/tjänster i samband med försäljning av andra varor vilket kan utgöra ett visst segment.*
- *Teorin förklarar hur man kan segmentera marknaden utifrån hur ofta och hur mycket kunderna använder produkten/tjänsten. Paretoprincipen tillämpas oftast i dessa sammanhang där 80% av försäljningen kommer från 20% av kunderna. Strategiska beslut om marknadsföring mot dessa 20% av kunderna är därmed vanligt.*
- *Kundernas uppfattningar och övertygelser är tätt kopplat till deras beteende. Konsumenterna kan segmenteras utifrån deras synsätt på marknaden och produkten.*

Frågor:

- Ser eran kund någon förmån i att köpa tapeter från just ert varumärke? Ser era kunder olika på de förmåner som ges genom ert värdeerbjudande?
- Beskriv er kunds beteende utifrån köptillfälle, när köper er kund er produkt? Ser ni en trend eller skiljer det sig åt mellan kunderna?
- Beskriv er kunds beteende utifrån i vilket sammanhang de köper, hur ofta de köper.
- Vi förstår självklart att kunderna använder tapeterna för att tapetsera men denna frågan handlar mer om att identifiera ett beteende hos kunderna kopplat till vart man exempelvis sätter tapeterna eller i vilken miljö de används.

Psykografisk

Teori: De psykografiska kriteriet delas in i livsstil och personlighet

- *Segmentering enligt livsstilar kopplas till kundernas intressen, aktiviteter och åsikter.*
- *Segmentering baserat på kundens personlighet vill man via marknadsföring få produkten och märket att bli en del av kundens personlighet..*

Frågor:

- Beskriv er kund utifrån kundens livsstil, exempelvis intressen, aktiviteter och åsikter
- Beskriv er kund baserat på hennes personlighet
- Hur gör ni för att förstå er på kundens livsstil och personlighet?

Kundprofil:

Teori: Segmentering enligt kundprofil kopplas till demografisk, socioekonomiska och geografiska faktorer.

- *De demografiska variablerna som litteraturen lyfter fram är ålder, kön och livscykel.*
- *Klassamhälle, lön, utbildning och social status är en del av det socioekonomiska kriteriet.*

- *Geografisk segmentering används där det finns köpbeteende och konsumentbeteende som skiljer sig åt på grund av geografiska platser.*

Frågor:

- Beskriv er kund utifrån de demografiska variablerna: ålder, kön och livscykel.
- Beskriv er kund utifrån de socioekonomiska kriterierna: Lön, klassamhälle, utbildning och social status
- Finns det ett köpbeteende som skiljer sig åt på grund av geografiska platser?

Övriga frågor:

- Kopplat till ovanstående svar. Hade ni kunnat dela upp era kunder i fler segment och därav specificera marknadsföringen och erbjudandet till de olika segmenten? Eller anser ni att kunderna i ert kundsegment är såpass lika att det inte behövs?
- Vilka av de olika kategorierna som ni beskriver era kunder utifrån har ni valt att prioritera att marknadsföra er i?
- Finns det några av kategorierna ni valt att bortse helt ifrån, om så är fallet, varför?

Bilaga 6: Nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartnersskap

Inledning

- Vad behöver ni för att vara lönsamma och generera pengar?
- Vad har ni för distributionskanaler? Hur används de och vilka är viktigast?
- Vilka kundrelationer är viktigast för er? Vart lägger ni mest tid och energi?
- Hur arbetar ni för att ert varumärke ska anses vara förtroendeingivande och ge gott rykte?

Nyckelresurser

Teori: En affärsplans nyckelresurser beskriver de nödvändigaste resurserna som företaget är beroende av för att kunna erbjuda kunderna sitt värdeerbjudande. Nyckelresurserna möjliggör för bibehållande av kundrelationer, ökad försäljning, ekonomiska och tekniska resurser. Ex: Personal, maskiner, patent, varumärke, hemsida mm.

Frågor:

- Vilka nyckelresurser kräver Perswall's värdeerbjudande? (fysiska, immateriella, ekonomiska, mänskliga)
- Vad är de största styrkorna med era resurser? Vad gör era resurser unika? Jämför med konkurrenter.
- Finns det några resurser som ni saknar? och som skulle kunna förbättra ert värdeerbjudande?

Nyckelaktiviteter

Teori: För att ett företags affärsmodell ska fungera krävs vissa specifika aktiviteter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dessa går under samlingsbegreppet nyckelaktiviteter och är grundläggande för att ett företag ska uppnå framgång. Aktiviteterna är nödvändiga för att verksamheten ska skapa värde, generera intäkter och upprätthålla goda kundrelationer

- Vilka nyckelaktiviteter kräver Perswall's värdeerbjudanden?
- Nyckelaktiviteter brukar kategoriseras enligt: produktion, problemlösning och plattform/nätverk, vilken av dessa är viktigast för er och ert värdeerbjudande? och varför?
- Syftet med nyckelaktiviteter är att hitta lösningar på enskilda kunders problem. Vilka är de vanligaste problemen och vilka aktiviteter är viktigast för att kunna lösa dessa problem?

Nyckelpartnersskap

Teori: För att uppnå optimering och skalfördelar är det vanligt att företag ingår partnerskap med leverantörer. Fördelning av resurser, outsourcing och delad infrastruktur är vanligt att fördela mellan köpare och leverantörer.

- Vilka relationer är mest värda för er?
- Hur ser era relationer med leverantörer ut? Vem är beroende av vem?
- Finns det några relationer ni anser vara onödiga?
- Finns det några relationer ni måste ingå på grund av att ni delar resurser med BoråsTapeter, samt ingår i en större koncern? Är detta en nackdel?
- Vilka av era nyckelresurser köper ni in från partners? Är ni nöjda med den fördelningen eller hade ni velat ändra på någon typ av fördelning?

Bilaga 7: Intervju med Fredrik Appelqvist

Del 1: Frågor kopplat till affärsmodell

Teori:

En bra affärsmodell syftar till att svara på Peter Drucker's frågor om "Vem är kunden? Och vad har kunden för värde?" (Ovans, 2015). Användningsområdet och syftet med en organisations affärsmodell kan skilja sig åt. Det gemensamma som presenteras är logiken som en affärsmodell tar fram och hur man genom en affärsmodell tillåter organisationen att skapa värde. En teori som lyfts fram i många sammanhang är Business model canvas skriven av Osterwalder och Pigneur.

Business model canvas

Genom Osterwalders & Pigneurs Business Model Canvas och dess nio byggstenar kan företag kartlägga de fyra centrala delarna i sin organisation. De centrala delarna som representeras är kunder, organisationens erbjudande, infrastruktur och ekonomiska resurser. Organisationens värdeerbjudande ses som det centrala i modellen som omringar sig av åtta ytterligare element. Den vänstra delen av modellen representerar de interna resurserna och aktiviteter som organisationen arbetar med för att skapa ett värdeerbjudande. Den högra delen definierar de kundrelaterade aspekterna.

Frågor:

- Beskriv företaget och den verksamhet som bedrivs
- Hur länge har företaget funnits?
- Beskriv ert värdeerbjudande
- Hur medvetna är ni på BelarteSTUDIO om er affärsmodell och tror du alla på företaget ser på syftet med er verksamhet på samma sätt?
- Vilka delar inom affärsmodellen har ni lagt mest tid och resurser på? Varför?
- Vilka delar av er affärsmodell hade ni velat utveckla? Varför?
- Utifrån er erfarenhet, vilka delar inom affärsmodellen är viktiga att utveckla för att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden?
- Vad har ni för framtidsvisioner?

Del 2: Frågor kopplat till digitalisering och e-handel.

Digitaliseringen har krävt förändring i företags förmåga att analysera marknader, leveransprocesser och interagera med sina kunder. Det har medfört förändringar både i människors sätt att konsumera, och vart och när de köper (Andebratt & Björnman, 2018). Kravet på en starkt digitaliserad organisation är idag en nyckelfaktor för skapande och leverans av värde till kund. Graden av digitalisering kopplas till ett företags strategiska smidighet, vilket syftar i förmågan att snabbt ändra strategisk riktning och reagera snabbt på marknadens förändringar.

En digital transformation av affärsmodeller kräver större flexibilitet. Att anpassa sin affärsmodell till den digitala, tekniska och sociala utvecklingen och fungera i den digitala ekonomin, i relation till digitala kunder och anpassa sig efter den digitala användningen.

Frågor:

- Vad ser ni som de största utmaningarna med att arbeta inom e-handel?
- Vad anser ni vara mest kritiskt för att vara konkurrenskraftiga och relevanta på e-handelsmarknaden?
- Har ni alla digitala verktyg för att utföra era aktiviteter och är de välanpassade till era önskemål och framtidsvisioner?
- Handeln i allmänhet går mer åt tjänster eller produkter kombinerat med tjänster, vart ligger ert primära fokus? På utveckling av er produkt eller tillagda tjänster, eller både och?

Bilaga 8: Intervju med Victor Halvarsson

Del 1: Frågor kopplat till affärsmodell

Teori:

En bra affärsmodell syftar till att svara på Peter Drucker's frågor om "Vem är kunden? Och vad har kunden för värde?" (Ovans, 2015). Användningsområdet och syftet med en organisations affärsmodell kan skilja sig åt. Det gemensamma som presenteras är logiken som en affärsmodell tar fram och hur man genom en affärsmodell tillåter organisationen att skapa värde. En teori som lyfts fram i många sammanhang är Business model canvas skriven av Osterwalder och Pigneur.

Business model canvas

Genom Osterwalders & Pigneurs Business Model Canvas och dess nio byggstenar kan företag kartlägga de fyra centrala delarna i sin organisation. De centrala delarna som representeras är kunder, organisationens erbjudande, infrastruktur och ekonomiska resurser. Organisationens värdeerbjudande ses som det centrala i modellen som omringar sig av åtta ytterligare element. Den vänstra delen av modellen representerar de interna resurserna och aktiviteter som organisationen arbetar med för att skapa ett värdeerbjudande. Den högra delen definierar de kundrelaterade aspekterna.

Frågor:

- Beskriv företaget och den verksamhet som bedrivs
- Hur länge har företaget funnits?
- Beskriv ert värdeerbjudande
- Hur medvetna är ni på VANBRUUN om er affärsmodell och tror du alla på företaget ser på syftet med er verksamhet på samma sätt?
- Vilka delar inom affärsmodellen har ni lagt mest tid och resurser på? Varför?
- Vilka delar av er affärsmodell hade ni velat utveckla? Varför?
- Utifrån er erfarenhet, vilka delar inom affärsmodellen är viktiga att utveckla för att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden?
- Vad har ni för framtidsvisioner?

Del 2: Frågor kopplat till digitalisering och e-handel

Digitaliseringen har krävt förändring i företags förmåga att analysera marknader, leveransprocesser och interagera med sina kunder. Det har medfört förändringar både i människors sätt att konsumera, och vart och när de köper (Andebratt & Björnman, 2018). Kravet på en starkt digitaliserad organisation är idag en nyckelfaktor för skapande och leverans av värde till kund. Graden av digitalisering kopplas till ett företags strategiska smidighet, vilket syftar i förmågan att snabbt ändra strategisk riktning och reagera snabbt på marknadens förändringar.

En digital transformation av affärsmodeller kräver större flexibilitet. Att anpassa sin affärsmodell till den digitala, tekniska och sociala utvecklingen och fungera i den digitala ekonomin, i relation till digitala kunder och anpassa sig efter den digitala användningen.

- Vad ser ni som de största utmaningarna att arbeta inom e-handel?
- Vad anses ni vara mest kritiskt för att vara konkurrenskraftiga och relevanta på e-handelsmarknaden?
- Vad skulle du generellt sett säga är det viktigaste att tänka på när man ska börja anpassa sin affärsmodell mot e-handel?
- Har ni alla digitala verktyg för att utföra era aktiviteter och är de välanpassade till era önskemål och framtidsvisioner?
- Finns det någon speciell aktivitet eller liknande som du skulle säga kännetecknar framgångsrika företag inom e-handel?
- Handeln i allmänhet går mer åt tjänster eller produkter kombinerat med tjänster, vart ligger ert primära fokus? På utveckling av er produkt eller tillagda tjänster, eller både och?

Frågor:

- Hur tror du den digitala transformationen och övergången till e-handel har påverkat utformningen av affärsmodeller?
- Liknande fråga som innan, men vad tror du är viktigast att förstå och fokusera på i affärsmodellen kopplat till digital transformation?

Bilaga 9: Intervju med Ulrika Sjövall

Frågor kopplat till digitalisering och e-handel

Digitaliseringen har krävt förändring i företags förmåga att analysera marknader, leveransprocesser och interagera med sina kunder. Det har medfört förändringar både i människors sätt att konsumera, och vart och när de köper (Andebratt & Björnman, 2018). Kravet på en starkt digitaliserad organisation är idag en nyckelfaktor för skapande och leverans av värde till kund. Graden av digitalisering kopplas till ett företags strategiska smidighet, vilket syftar i förmågan att snabbt ändra strategisk riktning och reagera snabbt på marknadens förändringar.

En digital transformation av affärsmodeller kräver större flexibilitet. Att anpassa sin affärsmodell till den digitala, tekniska och sociala utvecklingen och fungera i den digitala ekonomin, i relation till digitala kunder och anpassa sig efter den digitala användningen.

Frågor:

- Vad ser du som de största utmaningarna med att arbeta inom e-handel?
- Vad anser ni vara mest kritiskt för att vara konkurrenskraftiga och relevanta på e-handelsmarknaden?
- Finns det några delar av affärsmodellen som är mer resurskrävande än andra kopplat till att anpassa sin affärsmodell mot e-handel?
- Vad skulle du säga är det viktigaste att tänka på när man ska börja anpassa sin affärsmodell mot e-handel?
- Finns det någon speciell aktivitet eller liknande som du skulle säga kännetecknar framgångsrika företag inom e-handel?

Frågor kopplat till kartläggningen av Perswalls affärsmodell

- Vad är din och Dejanas uppfattning ang kartläggningen av Perswalls affärsmodell. Tror ni det är en bra metod för alla företag för att bli mer medvetna om affärsmodellen eller tror ni man generellt är det ändå?
- Utifrån dina tidigare erfarenheter, tror du det kan vara ett problem på större företag att medarbetare inte har koll på företagets affärsmodell?

- Om ni hade kartlagt affärsmodellen innan ni började arbetet med Perswall, tror ni att ni hade tagit annorlunda beslut? Hur viktigt är det att vara medveten om sin affärsmodell i en uppstartsfas?

Frågor kopplat till digital transformation av affärsmodellen

Teori:

Digitaliseringen har krävt förändring i företags förmåga att analysera marknader, leveransprocesser och interagera med sina kunder. Det har medfört förändringar både i människors sätt att konsumera, och vart och när de köper (Andebratt & Björnman, 2018). Kravet på en starkt digitaliserad organisation är idag en nyckelfaktor för skapande och leverans av värde till kund. Graden av digitalisering kopplas till ett företags strategiska smidighet, vilket syftar i förmågan att snabbt ändra strategisk riktning och reagera snabbt på marknadens förändringar. Den strategiska smidigheten krävs för att generera värde till kund och fortsätta vara konkurrenskraftig på marknaden (Hadjielias et al., 2022).

Förändring och anpassning av Business model canvas är viktigt för att vara konkurrenskraftig och skapa värde för kund (Vescovi, 2021). Det finns en rad åtgärder man kan vidta för att anpassa sin verksamhet efter den digitala transformationen och dess effekter både internt inom verksamheten, liksom externt mot andra parter. En förändring av affärsmodellen innefattar förändring i företags organisatoriska struktur och kultur (Kotarba, 2018).

Frågor:

- Hur tror du den digitala transformationen och övergången till e-handel har påverkat utformningen av affärsmodeller?
- Liknande fråga som innan, men vad tror du är viktigast att förstå och fokusera på i affärsmodellen kopplat till digital transformation?

Bilaga 10: Intervju med e-commerce konslut

Del 1: Frågor kopplat till affärsmodell

Teori:

En bra affärsmodell syftar till att svara på Peter Drucker's frågor om "Vem är kunden? Och vad har kunden för värde?" (Ovans, 2015). Användningsområdet och syftet med en organisations affärsmodell kan skilja sig åt. Det gemensamma som presenteras är logiken som en affärsmodell tar fram och hur man genom en affärsmodell tillåter organisationen att skapa värde. En teori som lyfts fram i många sammanhang är Business model canvas skriven av Osterwalder och Pigneur.

Business model canvas

Genom Osterwalders & Pigneurs Business Model Canvas och dess nio byggstenar kan företag kartlägga de fyra centrala delarna i sin organisation. De centrala delarna som representeras är kunder, organisationens erbjudande, infrastruktur och ekonomiska resurser. Organisationens värdeerbjudande ses som det centrala i modellen som omringar sig av åtta ytterligare element, definierat i Fig 1. Den vänstra delen av modellen representerar de interna resurserna och aktiviteter som organisationen arbetar med för att skapa ett värdeerbjudande. Den högra delen definierar de kundrelaterade aspekterna.

Frågor:

- Berätta lite om dig själv och ditt yrke?
- Vad tror du företag inom e-handel lägger mest tid och resurser på?
- Hur medvetna är företag generellt kring sin verksamhet som bedrivs? Tror du det saknas kunskap om verksamhetens mål och affärsmodell i organisationer?
- Vad skulle du säga är det viktigaste att tänka på när man ska börja anpassa sin affärsmodell mot e-handel?
- Utifrån er erfarenhet, vilka delar inom affärsmodellen är viktiga att utveckla för att vara konkurrenskraftig på e-handelsmarknaden?

Del 2: Frågor kopplat till digitalisering och e-handel

Digitaliseringen har krävt förändring i företags förmåga att analysera marknader, leveransprocesser och interagera med sina kunder. Det har medfört förändringar både i människors sätt att konsumera, och vart och när de köper (Andebratt & Björnman, 2018). Kravet på en starkt digitaliserad organisation är idag en nyckelfaktor för skapande och leverans av värde till kund. Graden av digitalisering kopplas till ett företags strategiska smidighet, vilket syftar i förmågan att snabbt ändra strategisk riktning och reagera snabbt på marknadens förändringar.

En digital transformation av affärsmodeller kräver större flexibilitet. Att anpassa sin affärsmodell till den digitala, tekniska och sociala utvecklingen och fungera i den digitala ekonomin, i relation till digitala kunder och anpassa sig efter den digitala användningen.

Frågeställning:

Frågor:

- Vilka skulle du säga är de tydligaste trenderna kopplat till e-handel
- Baserat på din erfarenhet, vad ser du som de största utmaningarna med att arbeta inom e-handel?
- Om man som arbetar med olika företag kan se skillnad i vad man väljer att satsa på inom olika branscher, möbler och heminrednings branschen
- Finns det någon speciell aktivitet eller liknande som du skulle säga kännetecknar framgångsrika företag inom e-handel?
- Har företag alla digitala verktyg för att utföra de aktiviteter och är de väl anpassade till deras önskemål och framtidsvisioner?. Ser du det som ett problem?
- Som vi har förstått detta är e-handelsmarknaden en ständigt föränderlig marknad, vad tror du organisationsmässigt är viktigt vid anpassning mot dessa förändringar?
- Skulle du säga att många företag generellt kapar mellanhänder och försöker sälja direkt till slutkund? Är det en genomgående trend?



CHALMERS