



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH99

Examensarbete i Entreprenörskap och Innovation på kandidatnivå

Höstterminen 2016

Affärsmodellens framväxt och utveckling i nya företag

Författare:

Guy-Robert Badang Bodiong

Carl Edholm

Emma Johansson

Handledare:

Joakim Winborg

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Affärsmodellens framväxt och utveckling i nya företag

Seminariedatum: 12/1-2017

Ämne/kurs: FEKH99, Examensarbete på Kandidatnivå i Entreprenörskap och Innovation, 15 högskolepoäng

Författare: Guy-Robert Badang Bodiong, Carl Edholm och Emma Johansson

Handledare: Joakim Winborg

Fem nyckelord: Affärsmodell, strategi, framväxt av affärsmodell, utveckling av affärsmodell och nya företag

Syfte: Syftet med vår uppsats är att undersöka framväxten och utvecklingen av affärsmodeller i nya företag, samt identifiera vilka faktorer det är som utlöser denna framväxt och utveckling av affärsmodellerna.

Metod: Vi har genomfört en kvalitativ studie med en induktiv ansats. Vi har valt att använda en cross-sectional design på arbetet och genomfört djupgående intervjuer utifrån en semistrukturerad intervjuguide. Utifrån teorierna och den insamlade empirin har vi sedan genomfört en analys, för att sedan kunna dra slutsatser.

Teoretiskt perspektiv: Vi har strukturerat vårt arbete utifrån Morris et al's. (2005) ramverk, men har även använt oss av andra relevanta teorier som bland annat berör affärsmodeller, strategi och nya företag.

Empiri: Den insamlade empirin som används i denna studie samlades in från fyra skånebaserade företag. Företagen är mellan 2-5 år gamla och är verksamma inom olika branscher.

Resultat: Vi har kommit fram till att företags framväxt och utveckling av affärsmodeller sker på olika sätt och att det finns vissa faktorer som påverkar affärsmodellens framväxt och utveckling. Vidare kan vi se att om företag inte aktivt arbetar med en affärsmodell, utan endast fokuserar på företagets strategi, kan företaget missa viktiga delar av värdeskapandet.

Summary

Title: Emergence and development of business models in new ventures

Seminar date: 12/1-2017

Authors: Guy-Robert Badang Bodiong, Carl Edholm and Emma Johansson

Course: FEKH99, Degree Project Undergraduate level, Business Administration - Entrepreneurship and Innovation Management, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTScred

Advisor: Joakim Winborg

Keywords: Business model, strategy, business model emergence, business model development and new venture

Purpose: The purpose of our essay is to investigate the emergence and development of business models in new ventures and identify factors which triggers this emergence and development of the business models.

Methodology: The study is based on a qualitative research with an inductive approach. Furthermore, the study is conducted with a cross-sectional design through semi-structured interviews. The theories and the collected empirical material has been used as a starting point for our analysis, to later enable us to draw conclusions.

Theoretical perspectives: We have structured our work based on Morris et al's (2005) framework, but have also used other relevant theories of matters including business models, strategy and new ventures.

Empirical foundation: The empirical data used in this study has been collected from four companies with headquarters in Skåne. These companies were between 2-5 years old and operating within different industries.

Conclusions: We found that business models emergence and development occur from different ways within new ventures and are highly dependent of specific components within the venture's business model configuration. Furthermore, we find that new ventures which rely on their strategy and not actively work with their business model, are more likely to miss out on the company's value creation.

Förord

Detta är vår kandidatuppsats inom Entreprenörskap och Innovation som vi skrivit vid Lunds Universitet höstterminen 2016. Vi vill tacka vår handledare Joakim Winborg för hans stöd och vägledning under uppsatsen gång. Vi vill även rikta ett tack till Carolina, Christine, Carl-Oscar och Karl-Martin för att de visade engagemang och tog sig tid för att bli intervjuade.

Innehållsförteckning

1. Problem och syfte	8
1.1 Problembakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.2.1 Tidigare forskning.....	9
1.2.2 Bidrag till forskningen	10
1.3 Syfte.....	11
2. Teorier och begrepp	12
2.1 Affärsmodell.....	12
2.2 Strategi.....	13
2.3 Affärsmodell och Strategi.....	13
2.4 Nya Företag	14
2.5 Experimentering i affärsmodeller	15
2.6 Affärsmodellens framväxt och utveckling i nya företag	16
2.7 Morris et al's ramverk	17
2.8 Sammanfattning av teoriavsnitt	19
3. Metod och Forskningsdesign	19
3.1 Forskningsansats.....	19
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Insamling av data.....	20
3.4 Urval av teori.....	21
3.5 Urval av företag	21
3.6 Intervjuer	22
3.6.1 Val av intervjupersoner.....	22
3.6.2 Intervjumetod	23
3.6.3 Förberedelser av intervjuguide.....	23
3.6.4 Intervjuguide	24
3.7 Bearbetning av empiriskt material.....	25
3.8 Tillvägagångssätt vid analys.....	25
4. Empiriskt material	26
4.1 Nattaro Labs - Intervju med Christine Dahlman Jacobsen.....	26
4.1.1 Ramverkets första beslutsområde: <i>Hur ska företaget skapa värde?</i>	29
4.1.2 Ramverkets andra beslutsområde: <i>Vem skapar företaget värde för?</i>	30

4.1.3 Ramverkets tredje beslutsområde: <i>Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?</i>	30
4.1.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: <i>Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?</i>	31
4.1.5 Ramverkets femte beslutsområde: <i>Hur tjänar företaget pengar?</i>	31
4.1.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: <i>Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleks-ambitioner?</i>	32
4.2 Getraw - Intervju med Carolina von Rosen	32
4.2.1 Ramverkets första beslutsområde: <i>Hur ska företaget skapa värde?</i>	34
4.2.2 Ramverkets andra beslutsområde: <i>Vem skapar företaget värde för?</i>	35
4.2.3 Ramverkets tredje beslutsområde: <i>Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?</i>	35
4.2.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: <i>Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?</i>	36
4.2.5 Ramverkets femte beslutsområde: <i>Hur tjänar företaget pengar?</i>	36
4.2.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: <i>Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleks-ambitioner?</i>	37
4.3 Frackhuset - Intervju med Karl-Martin Rundberg	37
4.3.1 Ramverkets första beslutsområde: <i>Hur ska företaget skapa värde?</i>	39
4.3.2 Ramverkets andra beslutsområde: <i>Vem skapar företaget värde för?</i>	39
4.3.3 Ramverkets tredje beslutsområde: <i>Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?</i>	40
4.3.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: <i>Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?</i>	41
4.3.5 Ramverkets femte beslutsområde: <i>Hur tjänar företaget pengar?</i>	41
4.3.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: <i>Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleks-ambitioner?</i>	41
4.4 Nordgröna - Intervju med Carl-Oscar Pressfeldt	42
4.4.1 Ramverkets första beslutsområde: <i>Hur ska företaget skapa värde?</i>	45
4.4.2 Ramverkets andra beslutsområde: <i>Vem skapar företaget värde för?</i>	45
4.4.3 Ramverkets tredje beslutsområde: <i>Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?</i>	46
4.4.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: <i>Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?</i>	46
4.4.5 Ramverkets femte beslutsområde: <i>Hur tjänar företaget pengar?</i>	47
4.4.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: <i>Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleks-ambitioner?</i>	47
5. Analys av empiriskt material	48

5.1 Ramverkets första beslutsområde: <i>Hur ska företaget skapa värde?</i>	48
5.2 Ramverkets andra beslutsområde: <i>Vem skapar företaget värde för?</i>	51
5.3 Ramverkets tredje beslutsområde: <i>Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?</i>	53
5.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: <i>Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?</i>	55
5.5 Ramverkets femte beslutsområde: <i>Hur tjänar företaget pengar?</i>	57
5.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: <i>Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleksambitioner?</i>	59
6. Slutsats	61
6.1 Slutsatser.....	61
6.2 Studiens svagheter	65
6.3 Förslag till framtida forskning	66
Referenslista	67
Appendix 1	70
Appendix 2	73

1. Problem och syfte

Vårt problem och syfte innehåller problembakgrund, problemdiskussion samt uppsatsens syfte. I problembakgrunden presenterar vi vårt valda ämne och påvisar hur detta är ett relevant ämne för företag. Vidare följer problemdiskussionen i vilken vi belyser tidigare forskning inom ämnet, samt argumenterar för hur vår studie kommer bidra till forskningen. I den sista delen presenterar vi vårt syfte med studien.

1.1 Problembakgrund

Nya företag möter ofta utmaningar i företagets initiala skede, såsom att få tillgång till resurser, etablera en stabil kundbas, samt att attrahera kvalificerad personal. Dessa utmaningar, vilka refereras till som *liabilities of newness* (Abatecola & Uli, 2014), utgör potentiella hot mot nya företags överlevnad. Vidare anger Abatecola och Uli (2014) att *liability of newness* är en orsak till att graden av misslyckande är hög under nya företags första år, samt att rutiner kring hur man organiserar verksamhetens aktiviteter spelar en avgörande roll i nya företags överlevnad. Dessa rutiner skapas genom verktyg som till exempel företagets affärsmodell, vilken utgår från företagets övergripande vision och strategi.

Vid skapandet av ett nytt företag, antar företaget mer eller mindre uttalat, alltid en affärsmodell. Denna fungerar som en plan över företaget och är till hjälp vid strukturering av resurser då företaget ska ta en konkurrenskraftig position på marknaden (Najmaei, 2016). Begreppet affärsmodell är svårdefinierat och det finns ännu ingen generell definition av begreppet (Morris et al., 2005). Enligt Trimi och Berbegal-Mirabent (2010) består en affärsmodell av alla de nödvändiga funktioner som berör produkten, företagets aktiviteter och dess struktur. Morris et al. (2005) menar att på den mest grundläggande nivån så kan affärsmodellen ses som en ekonomisk modell, där företagets lönsamhet står i fokus.

Enligt Morris et al. (2005) är det inte ovanligt att strategi och affärsmodell förväxlas med varandra, vilket skapar ännu mer förvirring till ett redan svårdefinierat begrepp. Även om, som Najmaei (2016) skriver, alla företag implicit har en affärsmodell redan vid start, är det vanligt att företag inte aktivt använder sig av sin affärsmodell, utan att företagets strategi istället står i fokus (Morris et al., 2005). Även fast affärsmodellen har sitt ursprung i strategin, så är affärsmodell ett mycket bredare och mer detaljerat koncept. Detta eftersom affärsmodellen fastställer hur företag potentiellt kan skapa värde (Morris et al., 2005), medan

strategi handlar om det tillvägagångssätt som företaget använder för att nå sina mål, givet de hot och möjligheter som finns på marknaden (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

1.2 Problemdiskussion

Under denna rubrik kommer vi att presentera tidigare forskning inom ämnet, samt redogöra för vad vi vill göra med studien och hur den kan bidra till framtida forskning.

1.2.1 Tidigare forskning

Forskning inom ämnet affärsmodeller är något som har uppdagats ordentligt först på 2000-talet, då forskare har insett att en entydig definition av termen affärsmodell saknas och behövs för att vidare forskning inom ämnet ska kunna få konsensus (Wirtz et al., 2016; Williamsson, 2014; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Enligt Najmaei (2016), påstår tidigare forskning att affärsmodeller i verksamheter utvecklas genom processer och aktiviteter för att kunna utnyttja de möjligheter som finns på marknaden till företagets fördel. Han anger vidare att utvecklingen av en affärsmodell sker i tre olika faser: *ideation*, *strategic commitment* och *model actualization*. Dessa tre faser har ett starkt samband med varandra, där *ideation* sker tidigt i företagets lanseringsfas och handlar om att skaffa sig en uppfattning av olika affärsmodeller och välja den som passar bäst för att företaget ska uppnå sina mål på marknaden. Det är i denna fas som affärsmodellen växer fram och utformas. *Ideation* banar väg för *strategic commitment*, vilken utgår ifrån att allokerar företagets resurser för att skapa strategiska processer och rutiner för att implementera företagets affärsidé. I den tredje fasen kommer *strategic commitment* leda till att affärsmodellen förverkligas och aktualiseras genom *model actualization*, där företaget utvecklar två viktiga komponenter i sin affärsmodell: att leverera värde och generera vinst enligt affärsmodellens struktur (Najmaei, 2016).

I en studie som berör affärsmodellens utveckling, anger Demil och Lecocq (2010) att de ser på affärsmodell som ett ramverk. Detta ramverk innehåller olika sammanhängande komponenter med syfte att skapa värde och generera vinst, i det de beskriver som *the static approach*. Tanken är att detta ska hjälpa företag att förstå hur dessa komponenter samspelar med varandra, så att företag ska kunna strukturera sina resurser och aktiviteter kring *value creation* och *value capture* på ett effektivt sätt. Vidare menar Demil och Lecocq (2010) att i en kontext där förändringar sker på marknaden, är det viktigt för företag att kunna anpassa sig till dessa förändringar. Affärsmodellens utveckling ses här som en process som omfattar en

anpassning av företagets viktigaste komponenter, för att kunna generera nya värdeerbjudanden och på ett mer effektivt sätt använda företagets resurser. Denna del av konceptet som tar upp affärsmodellens utveckling med fokus på att bemöta förändringar refereras till som *transformational approach* (Demil & Lecocq, 2010).

1.2.2 Bidrag till forskningen

Vår uppsats grundar sig i ämnet affärsmodeller, där vi inriktar oss mot affärsmodellens framväxt och utveckling inom nya företag. Vi vill med vår studie bidra till vidare forskning inom ämnet affärsmodeller eftersom det ännu inte finns så mycket forskning kring affärsmodellens framväxt och utveckling (Morris et al., 2015), vilket ger oss möjligheten att bidra till ämnet. Tidigare forskning har kommit fram till att affärsmodeller representerar grunden för skapande av värde samt skapandet av potentiella konkurrensfördelar (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Morris et al., 2005; Wirtz et al., 2016; Williamsson, 2014). Denna insikt leder oss till att förstå varför affärsmodellen har fått ett större fokus i dagens litteratur, då företag startas utifrån en tanke om att skapa värde, vilket Richardson (2008) menar är syftet med ett företags affärsmodell.

Vi vill genom vår studie, bidra med relevant kunskap till nya företag genom att dela insikter och resultat kring hur man som företagare i ett nytt företag, kan styra framväxten och utvecklingen av sin affärsmodell på ett så effektivt och bra sätt som möjligt för att skapa värde i företaget. Wirtz et al. (2016) påvisar att användandet och intresset för affärsmodeller har ökat markant under de senaste åren. Detta kan vara ett resultat av att studier har visat att företag som använder sig av en affärsmodell ofta skaffar sig konkurrensfördelar och att affärsmodellen ofta påverkar företags resultat positivt (Wirtz et al., 2016; Williamsson, 2014). Denna nyfunna insikt om affärsmodellens positiva påverkan på företag i form av värdeskapande, stödjer vår argumentation för att vårt val av ämne är relevant för företag och aktuellt i tid.

Artikeln av Najmaei (2016) belyser hur affärsmodeller växer fram och utvecklas i nya företag. Han skriver att hans studie kring affärsmodeller kan hjälpa grundare till nya företag att förstå hur komplex och utmanande utvecklingen av deras affärsmodell är och på så sätt få en större förståelse för uppgiften. Vidare studerar författaren i sin artikel framväxten och utvecklingen av affärsmodeller i nya företag och belyser där vikten av framtida forskning inom ämnet (Najmaei, 2016). Han motiverar detta med att det finns ett gap i forskningen kring ämnet och

att vidare studier behövs för att bidra till och utveckla den framtida forskningen. Artikeln av Trimi och Berbegal-Mirabent (2012) ämnar till att öppna upp för framtida forskning kring affärsmodeller och ett av deras förslag på framtida forskning handlar om affärsmodellens inverkan under olika perioder av ett företags livscykel. Eftersom vår uppsats handlar om framväxten samt utvecklingen av affärsmodeller i nya företag, kan detta kopplas till deras förslag på framtida forskning. Även Morris et al. (2005) belyser att forskning kring hur framväxten av affärsmodeller sker är ett intressant ämne, samt att forskningen kring denna del av affärsmodellen fortfarande är relativt outforskad. De belyser vikten av vidare forskning kring affärsmodellens framväxt och utveckling och med detta som bakgrund anser vi att det finns belägg för att vår studie kommer vara ett bidrag till litteraturen.

Då det redan råder förvirring kring begreppet affärsmodell har vi varit tydliga med att i kapitel 2 definiera de begrepp vi använder oss av, samt att vi grundar vår studie utifrån redan etablerad forskning. Detta för att underlätta vidare forskning inom ämnet affärsmodeller och bidra till skapande av konsensus kring begreppet (Wirtz et al., 2016). Vi finner det intressant och relevant att föra forskningen vidare inom detta område, eftersom behovet ständigt uppmärksammas och att vidare forskning kontinuerligt efterfrågas av andra författare (Wirtz et al., 2016; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Morris et al, 2005; Najmaei, 2016).

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka framväxten och utvecklingen av affärsmodeller i nya företag, samt identifiera vilka faktorer det är som utlöser denna framväxt och utveckling av affärsmodellerna.

2. Teorier och begrepp

Vi har kritiskt granskat och valt ut relevant litteratur som går i linje med vårt valda ämne och val av företag. Detta för att sedan kunna genomföra en analys av insamlad empiri och underbygga detta med våra valda teorier, för att på så sätt skapa en trovärdig studie (Bryman & Bell, 2015). Nedan presenteras den litteratur och de begrepp som är särskilt betydande för vår studie.

2.1 Affärsmodell

Zott et al. (2011) påvisar i sin artikel avsaknaden av en entydig definition av vad en affärsmodell är och vad den faktiskt bidrar med till företaget. De har analyserat över hundra artiklar och funnit att färre än hälften av dem ger ett försök till förklaring av vad en affärsmodell faktiskt är (Zott et al., 2011). De fortsätter dock med att påvisa likheter i vad de olika författarna har kommit fram till och ger oss ett par generella definitioner. Bland dessa finns idén om att affärsmodeller inte endast ser till hur man fångar värde i företag, men även hur värde skapas och att affärsmodellen beskriver hur företag bedriver sin verksamhet (Zott et al., 2011).

Morris et al. (2005) har kommit fram till samma slutsats som ovan, att det ännu inte finns någon entydig definition av affärsmodeller. Även Williamsson (2014) understryker att ingen generell definition har etablerats men belyser ett samband mellan författarna, nämligen det att en affärsmodell används för att fånga och skapa värde i en specifik kontext.

Osterwalder et al. (2005) och Cavalcante et al. (2011) menar att en affärsmodell kan liknas vid en plan över hur ett företag ska skötas. De menar att begreppet affärsmodell är abstrakt och att det inte ämnar till att beskriva ett företag på en operationell nivå utan på en konceptuell nivå. Casadesus-Masanell och Ricart (2010) menar däremot att en affärsmodell just handlar om hur en organisation tjänar pengar genom att bemöta två fundamentala utmaningar: hur det identifierar och skapar värde för kunder (*value creation*), samt hur det fångar värde under processen (*value capture*).

Richardson (2008) beskriver också affärsmodellen utifrån ett fokus kring värde, där begreppen *value proposition*, *value creation* och *value capture* står i centrum. *Value proposition* handlar om att fastställa vilket värde företaget kan erbjuda kunderna, vilka

kunderna är, samt företagets uppfattning om vilka konkurrensfördelar de har. *Value creation* beskriver också företagets konkurrensfördelar, men fokuserar mest kring de aktiviteter som företaget genomför för att kunna skapa värde för kunderna. Dessa aktiviteter är till exempel; skapandet av produkten, försäljning, samt leverans av produkten till kunderna. *Value capture* beskrivs som den ekonomiska modell som företag använder för att försäkra sig om att företaget är lönsamt. Den här delen av affärsmodellen lägger fokus på de olika finansiella aspekterna som finns och framförallt hur företaget ska tjäna pengar (Richardson, 2008).

2.2 Strategi

I en studie av Fern et al. (2011) undersöks hur en individs erfarenheter begränsar strategiska val under skapandeprocessen av ett nytt företag. Studien visar att grundaren blir begränsad av sina tidigare erfarenheter då man använder sig av tidigare kunskap anpassat till ett annat företag. Denna kunskap kan visa sig vara icke tillämpbar på det nya företaget, vilket gör att strategin inte blir optimalt anpassad för det nya företaget. Strategi förklaras som handlingar och allokering av nödvändiga resurser för att nå företagets mål. Det tydligaste kännetecknet för strategi är att den innehåller två fundamentala komponenter; marknad och resurser (Fern et al., 2011). Dessa komponenter är grunden i den strategi som rör produktval och geografisk marknad, samt val av fysiska resurser som det nya företaget använder för att leverera en produkt eller tjänst inom den valda marknaden (Fern et al., 2011). Enligt Trimi och Berbegal-Mirabent (2012) är den strategi företaget använder, det tillvägagångssätt som företag använder för att nå sina mål.

2.3 Affärsmodell och Strategi

Affärsmodell och strategi ses ofta som relaterade, men är samtidigt åtskilda koncept (Morris et al., 2005). Denna oklara syn på koncepten bidrar till den pågående diskussionen som har förekommit i ett flertal tidigare forskningsansatser, där dessa två koncept har förväxlats med varandra och skapat både förvirring och otydlighet i hur begreppen ska definieras och avgränsas. Oberoende av företagets vision och vilka mål de vill uppnå, ingår det att utifrån deras strategi skapa en affärsmodell och göra ett antal val kring de faktorer som ska ingå i modellen, som exempelvis tillgångar och värderingar, som tillsammans bildar affärsmodellen.

I artikeln av Casadesus-Masanell och Ricart (2010) framställs strategi genomgående som företagets vision om vilka förhållningssätt som ska gälla när de ska konkurrera på marknaden.

Strategi är bland annat företagets medvetna skapande och val av en affärsmodell som ska användas i företaget och genomsyra dess aktiviteter. Vidare anpassas affärsmodellen efter företagets strategi för att kunna uppnå företagets mål, utifrån det utformas sedan företagets operativa aktiviteter (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Vidare menar Casadesus-Masanell och Ricart (2010) att den strategi ett företag använder leder till valet av den affärsmodell företaget kommer att använda för att konkurrera på marknaden, och att affärsmodell i sin tur är en reflektion av den valda strategin. De betonar vikten av att skapa denna grund som utgångspunkt för företagets aktiviteter för att uppnå konkurrensfördelar. Vidare betonar de att en affärsmodells syfte är att bestämma ett speciellt tillvägagångssätt för företag att konkurrera på marknaden, medan strategi är en plan för vilken affärsmodell som är lämpligast för företag att använda när de befinner sig på den valda marknaden (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

2.4 Nya Företag

I artikeln av Gartner (1985) drar han slutsatsen att individen och dess kunskap är en vital del i att skapa ett nytt företag. Vidare uppmärksammar Gartner att ett nytt företag utvecklas över en längre period, samt att det interagerar med omgivningen, exempelvis konkurrerar det mot andra företag på marknaden, samt använder sig av andra företags varor och tjänster. Till skillnad från Gartner som skriver om nya företag som ett skal, definierar Bolumole et al. (2014) nya företag genom att se till deras innehåll. Han menar till exempel att nya företag etableras för att kunna skapa och förse marknaden med en företagsidé eller en ny produkt (Bolumole et al., 2014).

Grunhagen (2008) uppger att det är komplicerat att nå en slutsats kring vad som skiljer nya företag mot etablerade företag, på grund av den stora variationen av olika typer av företag som finns inom olika branscher. Dock anger Grunhagen (2008) att på grund av utmaningar relaterade till resursanskaffning och legitimitet, är företagets ålder den mest relevanta av alla dimensioner som skiljer nya företag mot etablerade företag. Relevant litteratur antar att företag är nya upp till cirka 5 - 7 år (Grunhagen, 2008). Vid definition av nya företag genom företagets storlek, valde Grunhagen (2008) att utgå från Curran och Blackburn (2001) EU *micro-enterprise* storlekskategori av 0-9 anställda.

2.5 Experimentering i affärsmodeller

Nya företag gynnas ofta av att ha en tydlig planering och vision om hur verksamheten ska fungera. Viktiga komponenter som värdeerbjudandets utformning, hur värdet ska levereras samt hur företaget ska tjäna pengar, har oftast en betydande roll i denna planering som omfattas av affärsmodellen (Andries et al., 2013). I verkligheten behöver företag ofta anpassa sin affärsmodell på grund av de förändringar som kan uppkomma på marknaden. Dessa förändringar skapar osäkerhet och innebär ofta att företagets tidigare utformning av affärsmodell behöver anpassas, för att på ett effektivt sätt kunna bemöta dessa förändringar på marknaden. Tidigare forskning pekar på att experimentering och omdefiniering av affärsmodeller baserat på konsument- och marknadsrespons, är väldigt viktigt under marknadens osäkra omständigheter (Andries et al., 2013). Parallellt med detta resonemang, understryker Andries et al. (2013) att traditionella planeringar inte kommer att räcka till på marknader som kännetecknas av snabb förändring och osäkerhet. Som alternativ för att bemöta oväntade förändringar, föreslås en process där företagare använder de resurser de har tillgång till, för att sedan genomföra andra potentiella affärsmöjligheter genom partnerskap.

I studien av Andries et al. (2013) om hur företag utvecklar sin affärsmodell med hjälp av experimentering, poängterar författarna att experimentering innebär en lägre tillväxtnivå, men underlättar företagets långsiktiga överlevnad. Vidare framställs experimentering i denna studie som en inlärningsstrategi för företagare, samt att det initiala värdeerbjudandet utvecklas genom experimentering till en genomförbar affärsmodell, tack vare en "serie av tester och justeringar av olika dimensioner" (Andries et al., 2013). Vidare hävdar författarna att företag kan modifiera sin affärsmodell genom att antingen ändra på flera komponenter i affärsmodellen, eller en komponent i taget för varje experiment. Detta tillvägagångssätt kallas *distant search* respektive *local search* beroende på om man ändrar en eller flera komponenter i affärsmodellen. Vidare menar författarna att trots att det hittills är oklart hur företag kan organisera experimentering på ett effektivt sätt, rekommenderas företag att experimentera för att kunna förbättra och utveckla sin affärsmodell. Najmaei (2016) hävdar att då entreprenörer i förväg inte kan veta om en affärsmodell kommer att vara lyckad eller inte, så experimenterar sig entreprenörerna fram för att identifiera vilka faktorer som sammansatt ger den mest effektiva organisationen utifrån företagsidén.

2.6 Affärsmodellens framväxt och utveckling i nya företag

Najmaei (2016) skriver i sin artikel om hur entreprenörer skapar och utvecklar sin affärsmodell i nya företag, att affärsmodeller inte skapar sig själva utan att de är ett resultat av entreprenörens vilja att exploatera möjligheter på marknaden.

Enligt Cavalcante et al. (2011) har ett företags affärsmodell två sammanlänkade syften, vilka handlar om att skapa stabilitet vid utveckling av företagets aktiviteter, samtidigt som affärsmodellen inte får vara för hårt strukturerad, då förändring inom företaget måste vara möjlig. Vidare skriver de att chefer inom företag kanske missar chanser att undersöka möjligheter som finns, på grund av att affärsmodellen inte är utvecklad på ett sätt som gör det möjligt att ta vara på dessa möjligheter. De menar till exempel att detta skulle kunna bero på att företaget använder sig av en strategi som begränsar företagets chefer att kunna utforska och exploatera nya möjligheter (Cavalcante et al., 2011).

Detta problem har skapat frågor som uppsatsen av Cavalcante et al. (2011) är grundad på. I den studien är huvudfrågan att undersöka om det går att skapa en koppling i affärsmodellen som gör att företagets aktiviteter fortskrider på ett stabilt sätt, samtidigt som företaget har goda möjligheter att undersöka och ta del av ny teknologi, samt andra förändringar på marknaden. Detta med förutsättningen att det sker utan bekostnad av att företagets aktiviteter blir mer instabila eller påverkas negativt på andra sätt.

Cavalcante et al. (2011) beskriver fyra stora förändringar som sker inom affärsmodellen, vilka påverkar de grundläggande förutsättningarna inom affärsmodellen och de aktiviteter som denna berör. Dessa förändringar är *creation*, *extention*, *revision* och *termination*, där vi endast ser till de första två faserna i vår studie, då de är mest relevanta för vårt syfte. Detta eftersom att *creation* beskriver övergången från en affärsidé till en affärsmodell och på så sätt beskriver framväxten av affärsmodellen, samt *extension* då denna beskriver hur affärsmodellen utvecklas vidare. Enligt Cavalcante et al. (2011) sker fasen *creation* när de idéer man har haft övergår i verkliga processer och företaget till exempel börjar producera den produkt som man tidigare endast haft idéer om.

På samma vis beskriver Morris et al. (2005) hur affärsmodeller i nya företag utvecklas från att vara relativt odefinierade till att utformas mer konkret över tid. Affärsmodellens utformning

kan även skilja sig åt beroende på vilket slags företag det rör sig om. Vissa nystartade företag definierar och använder affärsmodellen mycket till en början för att sedan inte utveckla den vidare, mer än att det är den man utgår ifrån när man fortlöpande planerar verksamheten. För att kunna utveckla ett företag med utsikten att hålla på lång sikt, är det av vikt att ha en genomtänkt grund att stå på i form av en affärsmodell (Morris et al., 2005). Morris et al. (2005) har i sin studie konstruerat ett ramverk som hjälper företag att utveckla sin affärsmodell genom att visa vilka delar som ingår i affärsmodellen samt hur dessa kan användas och anpassas till företagets fördel.

2.7 Morris et al's ramverk

Vi har valt att använda oss av Morris et al's. (2005) ramverk vid utförandet av vår studie. Anledningen till detta är att ramverket ger oss en tydlig struktur och utgångspunkt i vad en affärsmodell är, samt hjälper oss att använda andra perspektiv som vi erhållit efter att ha studerat litteraturen kring affärsmodeller. Detta ramverk är dessutom tydligt utformat och passar bra vid genomförandet av denna typ av studie, eftersom ramverket bryter ner affärsmodellen i mindre delar. Detta gör det möjligt för oss att undersöka alla de olika delarna av affärsmodellen som ramverket delar upp det i, vilket i sin tur gör det lättare att utforma intervjufrågor som vi sedan kan analysera. Morris et al. (2005) menar att affärsmodeller är ett väldigt komplext ämne och för att det ska vara möjligt att jämföra och mäta resultat från affärsmodeller, behöver det finnas ett ramverk att utgå ifrån.

Ramverkets beslutsområden är framtagna ur en undersökning som Morris et al. (2005) gjort, där de kartlagt olika definitioner av affärsmodellen och utifrån denna kartläggning kommit fram till 6 områden som de finner att de flesta definitioner av affärsmodeller berör. Morris et al. (2005) påvisar att dessa sex beslutsområden är kopplade till komponenter som affärsmodellen består av, vilka kommer presenteras under respektive beslutsområde. Dessa sex beslutsområden är:

1. *Hur kommer företaget skapa värde?:* Enligt Morris et al. (2005) finns det inget företag som inte har ett definierat värdeerbjudande. Beslut här berör den produkt eller tjänst som man erbjuder till sina kunder, samt det sätt man skapar och levererar produkten på. Detta är det mest grundläggande beslutsområdet varför det också är det första beslutsområdet som beaktas i ramverket.

2. *För vilka kommer företaget skapa värde?:* Även detta beslutsområde är grundläggande då syftet här är att besluta vilket marknadssegment företaget ska rikta sig mot. Frågor som blir aktuella här är exempelvis var man ska placera företaget geografiskt och var i värdekedjan företaget ska placera sig för att passa det marknadssegment som produkten eller tjänsten riktar sig mot. Detta beslutsområde är särskilt viktigt då Morris et al. (2005) belyser att det är vanligt att nya företag går i konkurs på grund av att de inte definierat sin marknad ordentligt.
3. *Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?:* I detta steg måste fokus ligga på den spetskompetens som företaget besitter internt och att aktivt använda denna för att åstadkomma och upprätthålla konkurrensfördelar.
4. *Hur kommer företaget att positionera sig på marknaden?:* Hur företag väljer att positionera sig på marknaden är viktigt och det gäller att kunna identifiera och utvärdera olika komponenter som kan påverka företagets positionering på marknaden. Det är vanligt att företag använder den interna spetskompetensen för att positionera sig på den externa värdekedjan.
5. *Hur kommer företaget att tjäna pengar?:* Ett grundläggande element för företag är att tjäna pengar och beslut rörande den ekonomiska modell som företaget använder är därför av yttersta vikt.
6. *Vad finns det för tidsperspektiv på företagets utveckling och vilka ambitioner finns det rörande storleken på företaget?:* Detta beskriver Morris et al. (2005) som ett företags investeringsmodell, där företaget bör spekulera om framtiden. Vad kan det komma att finnas för hot mot framtida möjligheter på marknaden och hur kan företaget positionera sig för att tackla de förändringar som kan komma att ske? Beslut rörande detta område rör framtiden och hur företaget planerar inför denna kan vara avgörande, då det inte bara är viktigt att vara ett konkurrenskraftigt företag för tillfället utan även i framtiden.

2.8 Sammanfattning av teoriavsnitt

I ovan kapitel har vi sammanställt de teorier för studien som vi kommer att använda oss av i analysen av det empiriska materialet. Vi har belyst de delar och begrepp som vår studie grundar sig på för att läsaren ska få en bra uppfattning om bakgrunden och därigenom bättre kunna förstå och reflektera över vårt arbete. Den mest väsentliga teorin för vår studie är den som är utförd av Morris et al. (2005) då vi använder oss av hans ramverk för att studera och tolka empirin.

3. Metod och Forskningsdesign

I detta kapitel presenterar vi vår forskningsansats och beskriver på ett utförligt sätt hur vi kommer att genomföra vår studie och undersöka vårt syfte. Vidare beskriver vi den forskningsdesign som vi utgår ifrån med utgångspunkt i den kunskap vi har tillgjort oss genom att läsa Bryman och Bell (2015). Vi presenterar och motiverar även vårt urval av företag samt hur vi har strukturerat vårt intervjuarbete.

3.1 Forskningsansats

Som Bryman och Bell (2015) skriver så finns det många forskningsansatser som passar olika bra beroende på vilket ämnesområde som undersöks. Med utgångspunkt i vårt syfte, anser vi att en kvalitativ metod är att föredra för denna studie. Detta med bakgrund av att vi kommer fokusera på informationen vi får av företagen genom intervjuerna och göra en subjektiv tolkning av detta, vilket inte förekommer vid kvantitativa studier. Bryman och Bell (2015) menar vidare att en kvalitativ metod fokuserar på analys av ord, medan en kvantitativ metod fokuserar på analys av siffror. De menar vidare att den kvalitativa metoden oftast bygger på en induktiv ansats där generella teorier skapas utifrån det resultat som erhålls vid studien. En kvantitativ metod grundar sig ofta i en deduktiv ansats vilket innebär att man genomför en studie för att prova en teori eller hypotes. Syftet med uppsatsen är att göra en studie för att sedan kunna dra slutsatser och komma fram till generella teorier vilket alltså tyder på en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2015).

Med detta som utgångspunkt, samt vad vi kommit fram till efter att ha skrivit vår problembakgrund, problemdiskussion och syfte, finner vi det mest lämpligt att använda oss av en kvalitativ metod och en induktiv ansats, vid utförandet av denna studie.

3.2 Forskningsdesign

I denna studie kommer vi att genomföra kvalitativa intervjuer för att samla in det empiriska materialet. Under slutsatskapitlet kommer vi presentera de generella slutsatser vi har kommit fram till utan att betona de individuella fallen. Detta tillvägagångssätt beskriver Bryman och Bell (2015) som *cross-sectional design*, vilken kan vara baserad på kvalitativa intervjuer eller genom användande av fokusgrupper. Vi tillämpar således denna design och baserar vår studie på kvalitativa intervjuer för att sedan dra generella slutsatser, vilket Bryman och Bell (2015) menar är syftet med en *cross-sectional design*.

3.3 Insamling av data

Primärdata är data som har genererats av de som utfört studien och inhämtas ofta från intervjuer (Bryman & Bell, 2015). Rienecker och Jørgensen (2002) belyser att man vid användning av kvalitativ data ska lägga fokus vid de speciella kvaliteter och kännetecken som man syftar till att undersöka. De belyser även här att en subjektiv tolkning är nödvändig och att detta inte förekommer på samma sätt vid kvantitativa studier. Detta är värt att beakta eftersom den primärdata vi kommer få fram kommer vara kvalitativ.

När det kommer till insamling av kvalitativ data menar Bryman och Bell (2015) att det kan vara svårt att bestämma i förväg hur många personer som ska intervjuas för att kunna få fram det som efterfrågas. De menar vidare att det inte är helt ovanligt att de som intervjuar inser att de kommer behöva intervju fler personer eller personer med en annan position på företaget, då de märker att de inte får fram den kvalitativa data som efterfrågats från början. Detta är värt att beakta för vår del då vi kommer att intervju fyra personer på fyra olika företag och om vi känner att vi inte får in tillräckligt med data för att kunna dra slutsatser och göra jämförelser kommer vi eventuellt att behöva genomföra fler intervjuer på respektive företag för att kunna dra generella slutsatser.

Vi har huvudsakligen inhämtat sekundära källor via söktjänsterna Google Scholar och Lubsearch och använt oss av bland annat sökorden: “business model”, “new venture”, “business model development”, “affärsmodell” och “nya företag”. Dessa sekundära källor har vi använt för att bygga vårt teoriavsnitt och har varit grunden för den intervjuguide som vi sedan skapat.

3.4 Urval av teori

Vårt urval av teori grundar sig i teorier kring affärsmodeller och särskilt baserat är urvalet på teorier hämtade från Morris et al. (2005). Vi använder deras ramverk för att strukturera vår analys och undersöka framväxten och utvecklingen av affärsmodeller i nya företag. Vi tar hjälp av deras ramverk för att kunna bilda oss en uppfattning om företagens affärsmodeller, då vi genom att ha läst litteratur förstår att det finns många olika sätt att strukturera affärsmodeller och att företag inte alltid själva vet hur deras affärsmodell är strukturerad eller vilka komponenter som ingår i affärsmodellen. Ramverket blir således en viktig utgångspunkt då vi ska undersöka hur affärsmodellen vuxit fram samt utvecklats och då är det viktigt att vi, utifrån företagens svar, kan dra slutsatser om hur affärsmodellen har vuxit fram och utvecklats. Vi kommer även att använda oss av annan litteratur som vi finner relevant och denna kommer hjälpa oss att undersöka hur framväxten och utvecklingen av företagens affärsmodeller vuxit fram, samt vilka faktorer som varit drivande vid denna framväxt och utveckling. Vi inkluderar exempelvis teorier om nya företag, framväxt och utveckling av affärsmodeller, för att kunna analysera vårt empiriska material på ett trovärdigt sätt. Vi har i vissa fall valt att använda oss av engelska nyckelord där vi inte har funnit en översättning på svenska som vi finner lämplig. Detta gäller bland annat för uttrycket "liability of newness" där vi har svårt att komma fram till en översättning som gör det lika lätt för läsaren att förstå innebörden av uttrycket som det engelska nyckelordet gör.

3.5 Urval av företag

Vi kommer att intervjua fyra företag som alla verkar inom Skåne-regionen. Kriterierna som vårt målinriktade urval baseras på är att det ska vara företag som är så pass nya att de ska komma ihåg företagets uppstart och hur deras affärsmodell växte fram. Enligt Grunhagen (2008) är företag nya om de är yngre än sju år och har max nio anställda. Vi har utgått ifrån detta kriterium när vi har valt ut företagen som vi ska intervjua. Detta kriterium är viktigt för studien eftersom vårt syfte är att undersöka framväxten av affärsmodeller i nya företag, därför måste vi ha en definition av nya företag grundat i forskningen för att utifrån det kunna välja ut just nya företag. Anledningen till att vi har valt nya företag är för att de måste vara så pass nytt att vi kan få fram information om affärsmodellens framväxt och utveckling. Vidare har vi i studien valt ut företag som vi ser har vuxit på sin marknad. Detta speglas inte enbart i den finansiella strukturen men även exempelvis i antalet ökade anställda och deras utbredande på

marknaden. Detta valda kriterium baserar vi på att företag som aktivt arbetar med en affärsmodell ofta är framgångsrika (Wirtz et al., 2016; Williamsson, 2014).

Det urval som vi gör benämns enligt Bryman och Bell (2015) som ett målinriktat urval. Ett målinriktat urval innebär att ett aktivt val görs i vilka företag som intervjuas, detta för att urvalet ska uppfylla vissa valda kriterier för att studien ska ha relevans för syftet. Det är dock omöjligt att veta hur många personer som behöver intervjuas i förväg (Bryman & Bell, 2015), vilket gör att vårt urval eventuellt kommer behöva utökas om vi känner att vi inte får in tillräckligt med underlag för att dra slutsatser genom de planerade intervjuerna.

Efter att ha sökt i litteraturen efter en definition av nya företag och insett bristen på ett entydigt svar, har vi valt att själva förtydliga vår bild av vad ett nytt företag är. Ett nytt företag för oss är; ett företag som är ungt nog att komma ihåg framväxten av sin affärsmodell, samtidigt som det ska vara tillräckligt utvecklat för att framväxten av affärsmodellen ska ha skett, samt att företaget kan se tillbaka på den och reflektera över hur det gick till.

3.6 Intervjuer

Vi kommer nedan att presentera vårt upplägg av intervjuerna, vilken metod vi har använt oss av och hur vi har valt ut intervjupersoner.

3.6.1 Val av intervjupersoner

Noggrannheten i urvalet av intervjupersoner är viktigt för vår studie för att vi ska kunna få en så rättvisande bild av affärsmodellens framväxt och utveckling som möjligt. Upplägget av vårt urval beskrivs av Bryman och Bell (2015) som ett målinriktat urval. Detta för att vi har valt ut intervjupersoner med bakgrund av deras kunskap i förhållande till vårt syfte, för att de ska kunna svara på våra intervjufrågor. Vi har i den initiala kontakten med företagen bett om att få intervju den person inom företaget som de anser har bäst förståelse för hur deras affärsmodell har vuxit fram och utvecklats. I de fall som vi hade kontaktat en annan person inom företaget hörde vi av oss till respektive kollega som var rätt person att intervjuas. Således är alla de personer vi har intervjuat, enligt företagen själva, väl lämpade för att vara med i vår studie då de uppfyller ovan kriterier om att ha kunskap inom området som vår studie grundar sig i.

3.6.2 Intervjumetod

Vid utförandet av kvalitativa intervjuer är det viktigt att inte vara för strukturerad vid intervjuerna då detta gör att den som intervjuas riskerar att bli begränsad i sina svar. Det viktigaste vid kvalitativa intervjuer är att den som intervjuas ska få uttrycka sitt perspektiv på ett så fritt sätt som möjligt, utan att bli guddad eller riktad mot ett specifikt svar (Bryman & Bell, 2015).

Enligt Bryman och Bell (2015) finns det två huvudområden när det kommer till kvalitativa intervjuer, vilka är den ostrukturerade intervjumetoden och den semistrukturerade intervjumetoden. Vi har valt att använda den semistrukturerade intervjumetoden då den baseras på en intervjuguide och vi finner det nödvändigt att använda en intervjuguide eftersom vår studie grundar sig i Morris et al (2005) ramverk. Då deras ramverk grundar sig på sex beslutsområden och de flesta av de frågor vi kommer ställa är baserade på dessa beslutsområden, finner vi det nödvändigt att använda en intervjuguide. Det blir därför naturligt att använda den semistrukturerade metoden eftersom den baseras på en intervjuguide. Bryman och Bell (2015) betonar samtidigt vikten av att trots att det finns en guide är det otroligt viktigt att vara flexibel under intervjuernas gång och att ställa frågor på ett öppet sätt som gör det nödvändigt för intervjupersonen att ge ett utvecklande svar (Bryman & Bell, 2015).

Bryman och Bell (2015) menar att en semistrukturerad intervjumetod kan vara väldigt öppen för den som intervjuas så länge man ställer rätt typ av frågor, samt att den som intervjuar är beredd att ställa följdfrågor där det behövs, trots att de inte finns med i intervjuguiden.

Bryman and Bell (2015) poängterar att det är essentiellt att veta vad det är man vill ha svar på för att på så vis kunna styra intervjuerna i rätt riktning. Det är dock väldigt viktigt att inte vara för styrande under intervjun eftersom det är vitalt att personen som intervjuas ska få uttrycka det den personen finner viktigt och att intervjupersonen inte känner sig begränsad i sina svar (Bryman & Bell, 2015).

3.6.3 Förberedelser av intervjuguide

Bryman och Bell (2015) uppmärksammar att en intervjuguide inte behöver vara strukturerad på ett speciellt sätt. De menar att guiden kan vara allt ifrån en lista med frågor som ser relativt strukturerad ut till en lista med tankar och minnen där man bara har några få ord som belyser de delar man vill att intervjupersonen ska elaborera inom. Det känns viktigt att observera att det inte finns något tydlig struktur som man måste följa även i vårt användande av den

semistrukturerade intervjumetoden. Det är viktigt att vi ställer alla de frågor som ingår i intervjuguiden, eftersom vi vill kunna göra jämförelser, samtidigt som det är också otroligt viktigt att vi inte känner oss begränsade av guiden utan vågar röra oss utanför dess ramar (Bryman & Bell, 2015).

Vid utformningen av intervjun har vi tagit vår utgångspunkt i Morris et al's (2005) ramverk, för att kunna besvara uppsatsens syfte. Vi gick igenom ramverket för att förstå vad vi ville och behövde ha svar på, samt frågade oss vad vi själva inte förstod kring ämnet och strukturerade frågor utifrån detta. Enligt Bryman och Bell (2005) är det en bra idé att fråga sig själv vad det är du inte förstår om ämnet och vad du vill få ut av dessa intervjuer när du ska sammanställa dina intervjufrågor. De menar att man gör detta därför att det kan vara en bra grund vid framställning av de frågor man vill ställa samt att man kan applicera denna tanke på de intervjufrågor som man redan har för att se om det är formulerade på ett sätt som ger svar på det man verkligen vill (Bryman & Bell, 2015).

3.6.4 Intervjuguide

Som tidigare nämnts har vi valt att basera vår studie på affärsmodellens framväxt och utveckling inom nya företag med utgångspunkt i Morris et al's. (2005) ramverk, vilket gör att vi även kommer strukturera vår intervjuguide med detta ramverk som bas. Frågorna kommer inte endast att baseras på detta ramverk utan kommer också att grunda sig i annan relevant litteratur som berör ämnet och vi kommer tydligt i vår intervjuguide att referera till den litteratur som frågan är baserad på.

Bryman och Bell (2005) visar på nio typer av frågor som är lämpliga att använda sig av vid en kvalitativ intervju och dessa kommer vi att undersöka noga och ta del av vid utformandet av våra frågor. Exempel på dessa typer av frågor är: (1) Inledande frågor; en enkel fråga att svara på som gör intervjupersonen bekväm samtidigt som denne förmedlar något som intervjuaren är intresserad av att få reda på. (2) Uppföljningsfrågor; följdfråga om den som intervjuar inte känner att han får ut tillräckligt av intervjupersonens svar. (3) Strukturerande frågor; viktigt att se till att intervjun håller rätt fokus och därför är det viktigt att som intervjuare ibland se till att man lämnar ointressanta ämnen genom att gå vidare i intervjun med nya frågor. Vi har utgått ifrån att detta är nio olika slags sätt att ställa, strukturera och utforma frågorna och att det inte riktigt går att kategorisera frågorna i fack efter de nio typerna. Dessa ser vi alltså som hjälpmedel vid bestämmandet av vilka typer av frågor som ska vara med i guiden, samt som

stödpelare under intervjuernas gång då vi kan ha stor nytta av att känna till att det finns olika kategorier av frågor.

3.7 Bearbetning av empiriskt material

Vid genomförandet av en kvalitativ studie är det vanligt att spela in intervjun och sedan transkribera materialet. Transkribering görs för att intervjuaren ska få en större inblick i respondentens svar, då transkribering möjliggör att inte endast få med respondentens svar, men även sättet hur individen svarar (Bryman & Bell, 2015). Vid intervjutillfället ställde en av oss frågorna, en annan såg till att vi fick all den information vi behövde ur svaret och den tredje tolkade och skrev ner intervjupersonens reaktioner som framkallades av de olika frågorna. Efter att vi hade genomfört intervjuerna transkriberade vi dem för att säkerställa vår totala förståelse av det insamlade materialet, vilket sedan fungerade som hjälpmedel under vår analys. Efter transkriberingen började vi med kodningen av materialet. Vi gick igenom texten som redan delvis var kodad genom strukturen i ramverket som vi byggde frågorna efter, detta för att underlätta analysen av materialet. Vi kodade vidare texten genom att skriva sammanfattningar av styckena i intervjun och dessutom skriva nyckelord som vi ansåg relevanta för studien.

3.8 Tillvägagångssätt vid analys

Vi analyserar det empiriska materialet med hjälp av Morris et al's. (2005) ramverk, då det hjälper oss att på ett logiskt och tydligt sätt strukturera och definiera företagens affärsmodeller. Vidare använder vi övrig teori för att förklara den framväxt och utveckling av affärsmodeller som vi kan se, samt för att förklara varför utvecklingen och framväxten av affärsmodellerna ser ut på detta sätt. Vi kommer även att ta hjälp av denna teori för att identifiera vilka faktorer som har utlöst denna framväxt och förändring av affärsmodellerna.

4. Empiriskt material

För att på ett tydligt sätt kunna se skillnader och likheter mellan företagen samt strukturera analysen på ett bra sätt, har vi valt samma upplägg på empirin nedan för de olika intervjuerna. Strukturen baserar sig på Morris et al's (2005) ramverk som dessutom låg till grund för strukturen och frågorna i intervjuguiden. Empirin kommer på samma sätt att följa ordningen i ramverket men också bestå av en inledande introduktion av företaget, samt en avslutande del.

4.1 Nattaro Labs - Intervju med Christine Dahlman Jacobsen

Företaget bildades formellt i Lund under april 2011 av Dr Camilla Ryne, Carl-Magnus Hansson, Christine Dahlman Jacobsen och Magnus Bäckmark, efter att de hade träffats genom deltagande i projektet Mobile Heights Business Center. Syftet med projektet var att ta in personer som var lämpade för, och hade målsättningen att starta eget företag. Under projektet kunde de antagna utveckla en egen företagsidé, samt få tillgång till andra medlemsföretag för nätverkande och inspiration. De fyra individerna insåg att de med sina olika bakgrunder kompletterade varandra bra, samt att de delade en vision om vilken typ av företag de ville arbeta i och bestämde sig för att starta företag ihop. De fyra grundarna hade varsin idé när de kom till Mobile Heights Business Center, men valde att grunda sin slutgiltiga företagsidé i Camillas forskning om hur vägglöss kommunicerar med varandra genom att använda sig av feromoner. Camilla hade sin bakgrund inom forskning i feromongruppen inom kemisk ekologi vid den biologiska institutionen på Lunds Universitet. Hon var en utav de första forskarna i världen att kartlägga hur vägglöss kommunicerar med varandra genom att använda sig av dofter. Carl-Magnus och Magnus hade sin bakgrund inom Sony Mobile där de arbetade med mekanik och produktion. Christine själv har sin bakgrund inom marknadsanalys, konsult inom management, affärsutveckling och försäljning.

“Så vi 4 bestämde oss för att vi kompletterar varandra väldigt bra och vi kände att vi delade en vision om vilket typ av företag vi skulle vilja jobba i, så vi bestämde oss för att börja jobba ihop och startade företaget i april 2011.” – Christine Dahlman Jacobsen

Vid företagets start hade de fyra grundarna ännu ingen idé kring hur de skulle applicera forskningen på en produkt, men de visste att de ville använda forskningen för att hjälpa personer som var drabbade av vägglöss, samt sprida kunskap om vägglöss för att minska spridningen av dem. För att lära sig om hur bekämpning av vägglöss gick till, kontaktade

Nattaro Labs i ett tidigt skede saneringsföretagen, försäkringsbolagen och personer som hade blivit drabbade av vägglöss. Härifrån fick de viktig information om hur saneringsföretagen arbetar och hur saneringen går till. Samtidigt som de hade kontakt med saneringsföretagen så tog de även kontakt med studentbostadsföretagen och studenter som hade blivit drabbade av vägglöss. De gav ut enkäter till studenterna för att få stor förståelse och inblick från både den drabbades sida och företagen som den personen i sin tur kontaktar när denne har drabbats av vägglöss. Idén till själva produktutformningen fick de efter att ha följt med saneringsföretagen ut till områden drabbade av vägglöss för att se hur företagen arbetade. De såg här att i nio av tio fall så hittas vägglössen i sängarna och det fanns ännu ingen bra, funktionell produkt för att förhindra spridning till just sängarna, eller övriga delar av huset. Väl ute på fältstudierna blev de inspirerade av saneringsföretagens sätt att arbeta och skapade utifrån detta, i kombination med forskningen, en produkt med syfte att bekämpa och skydda sängen mot vägglöss.

Bakgrunden till produkten är en kombination av Camillas forskning kring vägglöss och ämnet kiselgur som används av saneringsföretagen och har egenskapen att torka ut vägglöss så att de dör. Detta ämne kiselgur spred saneringsföretagen runt sängar och längs med väggar i drabbade hus, men när kiselgur utsätts för damm och fukt förlorar det sin effekt. Nattaro Labs såg här vikten av att kapsla in ämnet för att skydda det mot yttre påverkan, samt att det var viktigt att utforma produkten så att vägglössen skulle lockas dit och trivas där. Det var även av vikt att kunna utforma produkten så att den smidigt skulle kunna placeras under och runt om sängen, eftersom det är i sängen de flesta vägglössen befinner sig. I detta skede insåg de att de inte endast skulle arbeta mot slutkunderna, det vill säga de individer som drabbats av vägglöss, men även till stor del företagen som jobbade med bekämpning av vägglöss. De insåg att slutkunderna var de som skulle bli mest hjälpta av deras produkt, men att försäljningen och den initiala kontakten från slutkunderna skulle ske via saneringsföretagen, eftersom det är de som kunderna ringer upp när de drabbas av vägglöss. Nattaro Labs lyckades, allt eftersom etableringen mot saneringsföretagen skedde och utveckling av produkten samt vidare forskning bedrevs, uppnå den målmedvetet eftersökta statusen som experter inom området. De hade initialt viljan att sprida kunskapen om vägglöss och att över tid ta på sig expertrollen, så när andra företag och myndigheter insåg vilken kunskapsbas Nattaro Labs var, blev de erkända som experter och så tog kunskapsspridningen en större plats än vad som var tänkt från början. Över tid har de fått en ökad mängd uppdrag inom

informationsspridning och idag säljer man utöver produkten även tjänster såsom konsultuppdrag och utbildningar till exempelvis saneringsföretagen.

Christine gick under 2011-2012 en magister i entreprenörskap och innovation vid Lunds Ekonomihögskolan för att få ytterligare inspiration till företaget och kombinerade studierna med företagandet. Under denna tid var Nattaro Labs med i Venture Cup och Dragons at the University, där de fick presentera sin affärsidé för intressenter, samt att de fick gratis publicitet. När Nattaro Labs startade var det främst studentboenden som hade problem med vägglöss, men de har över tid fått ganska så bra ordning på problemet. Vägglössen spred sig senare till en annan marknad och under 2013 blev företaget uppringt av Migrationsverket som berättade att de hade stora problem med vägglöss på deras boenden. Nattaro Labs ställde då upp med rådgivning och utbildning till Migrationsverket och där kom de med idén att arbeta förebyggande med Nattaro Labs produkt och inte endast använda den som bekämpning mot vägglöss. Det genomfördes då ett pilotprojekt tillsammans med migrationsverket på deras boenden med mycket goda resultat. År 2014 blev Nattaro Labs godkända som leverantörer till Migrationsverket och skapade samarbetsavtal med saneringsföretagen.

Företaget är fortsatt verksamt inom saneringsbranschen och har utöver sin produkt även kommit på ytterligare användningsområden för den, samt utvecklar nya produkter inom samma område. Nattaro Labs har dessutom uppnått en position på marknaden som experter inom området vägglöss och är på så vis en trovärdig, etablerad kunskapskälla som även erbjuder tjänster som exempelvis föreläsningar och utbildning inom ämnet vägglöss. De har vuxit både internt och externt genom ökad personalstyrka som idag uppgår till 6 heltidsanställda och en kundkrets som sträcker sig till bland annat Tyskland, Frankrike och Ungern. Företaget har fått stöd från både institutioner och privata aktörer och de fortsätter att växa och förväntas nå break even under 2017. De uppvisar tydliga ambitioner om att växa ytterligare samt förbereder sig att inta den amerikanska marknaden inom en snar framtid.

Företagets affärsmodell är utvecklad av Christine och hennes tolkning av begreppet affärsmodell är då även företagets tolkning. Följande beskriver hon sin uppfattning av vad en affärsmodell är:

“Ja det sättet, vad man säljer, hur man säljer det, vem man säljer det till, hur man tar betalt och hur man levererar det för att uppnå största möjliga vinst för dig själv och nytta för kunder och för alla andra parter som är inblandade i kedjan. Så hur man gör affärer enkelt med den produkt man har.” – Christine Dahlman Jacobsen

Nattaro Labs utvecklar kontinuerligt sin affärsmodell och de menar att denna ständiga utveckling och anpassning av affärsmodellen är en utav företagets framgångsfaktorer. Vid reflektion över om något hade kunnat göras annorlunda vid framväxten av affärsmodellen ser Christine inte att det hade kunnat ske på något annat sätt, då anledningarna till att den sedan förändrades ännu inte hade skett och de hade på så vis inte den kunskapen tidigare för att kunna ha skapat affärsmodellen på ett annat vis.

4.1.1 Ramverkets första beslutsområde: *Hur ska företaget skapa värde?*

Initialt skulle Nattaro Labs skapa värde för kunderna genom förmedling av företagets kunskap samt att forskningen om vägglöss skulle leda fram till en produkt för bekämpning av vägglöss. Genom denna forskning och deras nyfikenhet kring den, lyckades de skapa en produkt för bekämpning mot vägglöss. Värde skapas såväl för slutkund som för saneringsföretagen, som ofta är de som mest aktivt använder Nattaro Labs produkt. Från början var det meningen att denna produkt skulle säljas och monteras via saneringsföretagen, men då försäljningen inte gick så bra som förväntat riktade företaget även in sig mot direktförsäljning till privatpersoner, vilket ökade trycket på den primära målgruppen saneringsföretagen. Nattaro Labs har själva blivit tillfrågade att montera sin produkt vilket de också ställer upp på att göra. Produkten skulle initialt skapa värde genom att bekämpa vägglöss, men under samarbetet med Migrationsverket insåg de att produkten även kunde skapa värde genom att användas för att förebygga spridningen av vägglöss.

Det är fortfarande produkten, som förebygger och bekämpar vägglöss som är företagets huvudsakliga värdeerbjudande, men de har även utvecklat en position på marknaden som experter inom området, vilket har lett till att de nu även säljer tjänster, i större utbredning än tänkt från början, i form av konsultering och utbildning. Denna utveckling skedde gradvis då de aktivt arbetade med att sprida kunskap om vägglöss och samtidigt märkte ett ökat behov av konsultering och utbildning. Efter hand blev de tillfrågade att utbilda personal på saneringsföretagen och agerar idag även som konsulter åt olika företag och myndigheter. De

har sedan start varit inriktade på att sprida kunskap om vägglöss och arbetade målmedvetet för att ta en position på marknaden som experter inom ämnet.

4.1.2 Ramverkets andra beslutsområde: *Vem skapar företaget värde för?*

Företaget var vid start inriktade på att skapa värde för slutkunden som är drabbad av vägglöss, då målet alltid har varit att få människor besvärsfria från vägglöss. Detta skulle initialt uppnås genom användning av deras produkt. När Nattaro Labs startade sin verksamhet var det särskilt studenter som de skulle skapa värde för, då de ofta var utsatta för vägglöss. Detta eftersom studenter uppfyller många av kriterierna för att få hem och sprida vägglöss, som exempelvis att de reser mycket och ofta köper möbler i andra hand. Då försäljningen och monteringen skulle ske via saneringsföretagens insåg Nattaro Labs snabbt att de även skapade värde för saneringsföretagen, då de slipper använda löst kiselgur som man ska undvika att andas in.

“Så det var saneringsföretagen och försäkringsföretagen som jag började prata med och självklart de drabbade. [...] så pratade jag med studentbostadsföretagen parallellt med saneringsföretagen för att bilda mig en uppfattning om vilka intressenterna är på den här marknaden och vad är utmaningen här?” – Christine Dahlman Jacobsen

Detta värdeskapande för saneringsfirmorna har även stärkts utöver användandet av deras produkt, då Nattaro Labs lyckades arbeta fram en status som experter inom området vägglöss och därför nu även utbildar saneringsföretagen inom ämnet. Vidare skapar de nu även värde för andra som anställer Nattaro Labs som konsulter och föreläsare.

4.1.3 Ramverkets tredje beslutsområde: *Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?*

Från början var Nattaro Labs interna konkurrensfördelar främst deras vetenskapliga kompetens genom forskning inom området feromoner, vilket också gav dem en trovärdighet på marknaden redan från start. Samtliga grundare ville starta företag och att de valde att skapa det tillsammans då de såg att de kompletterade varandra på ett bra sätt med de olika egenskaper och bakgrund som de hade. Över tid har företaget utvecklat fler interna konkurrensfördelar såsom deras patenterade produkt, samt deras expertis inom området som gör att de i dagsläget utbildar återförsäljare och användare inom ämnet vägglöss. Denna status som experter inom området har baserats på deras unika forskning som dessutom har gett företaget en solid trovärdighet på marknaden. Forskningen och expertisen inom området vägglöss är deras största interna konkurrensfördelar eftersom att det är en väldigt nischad

marknad de arbetar inom, där det är svårt att nå samma kunskapsnivå som Nattaro Labs har gjort.

4.1.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: *Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?*

Företaget har sedan start positionerat sig på marknaden som ett *business-to-business* företag med deras produkt mot bekämpning och förebyggande av vägglöss i fokus. Detta har utvecklats över tid då de även har lyckats med sitt mål att ta en roll på marknaden som experter.

“Ja, eller det har vi snarare byggt upp över tiden. Från början var vi ganska okända men vi har jobbat väldigt målmedvetet för att etablera oss på den positionen som vi är på idag.” –

Christine Dahlman Jacobsen

Denna expertroll frambringades delvis från saneringsföretagens och myndigheternas håll och var en eftersökt titel för Nattaro Labs, som de erhöll genom deras forskning och kunskap inom området. De hade från start en vilja att förmedla kunskap kring vägglöss, hur de sprider sig och hur man kan förhindra denna spridning. Allt eftersom deras samarbete med företag och myndigheter utvecklades insåg företag och myndigheter vilken källa av kunskap företaget hade inom ämnet. Från detta utvecklades företaget från att endast informera allmänt om vägglöss till att erbjuda konsultering som experter, samtidigt som de fortfarande positionerar sig starkt med sin produkt.

4.1.5 Ramverkets femte beslutsområde: *Hur tjänar företaget pengar?*

Nattaro Labs tänkte från början att företaget skulle tjäna pengar genom försäljning av sin fysiska produkt och att saneringsfirmorna skulle vara deras återförsäljare. I starten fick de inte det genomslag de ville i försäljningen genom saneringsföretagen och öppnade då upp för att sälja direkt till slutkunden som var drabbad av vägglöss, genom att lansera produkten i vanliga varuhus och på nätet. Detta ökade trycket på saneringsfirmorna att sälja Nattaro Labs produkt och försäljningen genom just återförsäljarna tog fart. Deras huvudsakliga tanke från start var dock alltid att saneringsfirmorna skulle vara deras återförsäljare och att all deras försäljning skulle gå genom dem. Över tid har merparten av försäljningen skötts via saneringsföretagen men en liten del går via andra kanaler. Allt eftersom företaget har växt har de även breddat sin försäljning genom att öppna upp för försäljning till andra länder. De

arbetar fortsatt med att sälja till fler länder runt om i världen och riktar sitt fokus just nu mot den Amerikanska marknaden. Efterhand har vinsterna även utgjorts av konsultering och utbildning inom området vägglöss. Detta är en inkomstkälla som över tid har blivit mer och mer stabil då företaget har märkt att det finns en stor efterfråga inom området.

“Vi har förstått att behovet finns där och att det har funnits ett behov som vi nu har kunnat tillgodose.” – Christine Dahlman Jacobsen (Sagt om konsultuppdrag och utbildning)

4.1.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: *Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleksambitioner?*

Tidsperspektivet kring utvecklingen av företaget har förändrats sedan start då de från början hade en mer optimistisk syn på tiden. Idag har de insett att saker och ting tar längre tid än vad man tror. Att det tagit längre tid att etablera företaget kan vara ett resultat av att marknaden inte var mogen för Nattaro Labs produkt vid start, samt att de behövde fundera på hur och var de skulle placera sig på marknaden. Företaget räknar med att nå break even nästa år, efter sex års verksamhet. Ambitionen kring storleken på företaget har varit densamma sedan start, att skapa ett framgångsrikt, internationellt företag. Tidsperspektivet över hur lång tid det ska ta har dock förändrats och de har insett att takten i vilken man kan anställa och hur snabbt företaget kan växa tar lite längre tid än de uppskattade från början. I dag är de sex anställda men de arbetar hårt för att vara tolv anställda om ett år.

4.2 Getraw - Intervju med Carolina von Rosen

Företaget bildades 2012 av Carolina von Rosen och Ulrika von Rosen med ambitionen att erbjuda marknaden ett naturligt substitut till dagens godis. Deras produkt är en bar gjord på organiska, veganska och glutenfria råvaror såsom gojibär och nötter och produkten finns i fyra smaker. Idag är deras produkt kommersialiserade i Sverige, Danmark, Norge, Finland, Portugal, Spanien och Frankrike.

Drömmen att starta företaget tog fart för Carolina när hon, efter att ha sagt upp sig från sin första heltidstjänst under 2012, under en utlandsresa blev bjuden på en rå chokladkaka gjord av mandlar och dadlar. Hon blev förvånad över hur gott det var med dessa naturliga smaker utan tillsatt socker och berättade om smakupplevelsen för sin mamma så fort hon kom hem. De hade båda två sedan tidigare en passion för mat och hälsa och när Carolina kommit hem

från sin resa började hon och hennes mamma att skapa ett recept på sin produkt och att baka sina första bars. Fokus låg på att göra nyttiga sötsaker med råa, naturliga ingredienser utan tillsatt socker. Efter arbetet med utvecklingen av recepten, ringde Carolina upp flera personer för att rådgöra med dem om hur hon kunde gå vidare gällande produktion. Hon var den enda som jobbade heltid med utvecklingen av företaget och hennes mamma hjälpte till sporadiskt. Carolina fick tips av Coca-Colas före detta VD om en tillverkare i Tjeckien som hon kontaktade och fabriken började därefter producera bars utifrån Getraws recept. Detta var givetvis en omfattande process och det tog ungefär ett år att få fram den första pallen av färdiga bars. Carolina fokuserade på feedback från andra företagare för att kunna skapa och sälja produkten så effektivt som möjligt och säger att hennes fokus låg på att sälja så mycket som möjligt.

“När vi började så var det bara bars som vi bara sålde, vi tänkte inte så mycket.” – Carolina von Rosen

Hon använde sin mammas källare som lager och de första två beställningarna skötte de själva. Under de första två åren hann de bygga 7 referensbutiker och år 2014 tog Kung Markatta över distributionen, vilket ledde till att försäljningen ökade markant. Vid starten av företaget var Carolina och hennes mamma de enda anställda på företaget, men sedan i våras har hennes bror också anslutit sig till verksamheten. Eftersom Carolinas mamma aldrig varit heltidsanställd så uppskattar Carolina Getraws personalstyrka till 2,5 personer. Företaget outsourcar flera delar av sin verksamhet, bland annat logistik, produktion, distribution, försäljning samt det grafiska arbetet som sköts av en reklambyrå. Innan Getraw grundades, hade Carolina hunnit jobba 8 månader inom inköp av parfym och kosmetik, samt drivit en cateringfirma på somrarna sen hon var femton år.

Carolinas och Getraws uppfattning av affärsmodell skiljer sig inte åt, och sammanfattas som sättet hur företaget är uppbyggt på och sköter sin försäljning, hela värdekedjan fram till försäljning av produkten. En stor del av företagets affärsmodell går ut på att outsourca stora delar av sin verksamhet och detta har hållit sig konstant över tid men börjar idag förändras. Getraw märker att de inte får fram sin initiala tanke om vilka värderingar företaget står för och vad deras varumärke ska förmedla. De är nu inne i fasen av en nylansering av varumärket som de hoppas ska förtydliga företagets värderingar och deras initiala tanke med deras produkt, nämligen att det ska vara ett naturligt alternativ till dagens onaturligt sötade godis.

Produkten är idag, enligt de själva, felpositionerad på marknaden då de i nuläget placeras vid andra bars som är bra att äta efter träning, istället för att placeras vid godiset. Detta har lett till att Getraws bars äts som måltidsersättning eller som kosttillskott efter ett träningspass, vilket inte var meningen från början. Den initiala tanken med produkten var att den skulle ersätta dagens konstgjorda godis, detta eftersom företaget ser på deras produkt som godis och rekommenderar konsumenter att inte äta för mycket av deras produkt per dag. Även fast att de själva ser sin produkt som godis, anser de att det är ett bättre alternativ än dagens godis som innehåller tillsatt socker.

Som en påföljd av denna felpositionering, meddelade företaget om sina planer att ta hem vissa delar som man idag outsourcar, som till exempel marknadsföring. Detta eftersom de insåg att de i dagsläget inte får fram en genuin känsla kring produkten, vilket de endast anser vara möjligt om det sköts internt. I samband med förändringsarbetet kring marknadsföringen och positioneringen har företaget tvekat mycket vid val av design och olika varumärkes- och kommunikationsplattformar vilket har kostat mycket tid och pengar. Nu har de anlitat en reklambyrå som från och med mars 2017 kommer att jobba med att utveckla hemsidan, designen och varumärket. Efter detta kommer de att försöka anställa någon internt för att jobba med marknadsföringen och förhoppningsvis lyckas få fram den genuina känslan som Getraw står för.

4.2.1 Ramverkets första beslutsområde: *Hur ska företaget skapa värde?*

Företaget hittade ett gap på marknaden då de ansåg att det inte fanns något naturligt godis i affärerna, utan att det endast fanns konstgjort godis med tillsatt socker i. De ville skapa värde till kund genom att erbjuda ett annat godis som inte skulle ha lika dålig påverkan på människor och ur denna tanke utvecklade Getraw bars som endast består av naturliga ingredienser utan tillsatt socker. Företaget anser att deras produkt är godis men att det är ett bättre alternativ än de produkter som idag finns på hyllorna i dagligvaruhandeln. Målet är således att skapa värde för kunderna genom att erbjuda ett naturligt nyttigare godis.

Utgångspunkten för att företaget ska kunna producera sitt nyttigare godis, är att kontinuerligt experimentera med smaker för att skapa bästa möjliga recept. För att produkten ska uppfattas som godis, har det varit viktigt för företaget att kunna skapa variation i utbudet genom att ständigt arbeta fram nya recept med hälsosamma ingredienser. För att lyckas ändra allmänhetens syn på godis har Getraw arbetat mycket med smaken och varit noga med sötman i sin produkt. De är väl medvetna om att för att kunderna ska välja deras nyttiga, lite dyrare

alternativ, så måste det leva upp till höga förväntningar och har just därför experimenterat mycket med recepten för att få fram så goda, söta smaker som möjligt.

4.2.2 Ramverkets andra beslutsområde: *Vem skapar företaget värde för?*

Det var en grundsten i företagets start att deras produkt inte bara skulle attrahera kunder som normalt sätt köper raw food, utan att det skulle nå en bredare målgrupp. För att kunna åstadkomma denna vision behövde de ta sin utgångspunkt i ett renodlat godis som många idag tycker om och utifrån detta skapa en liknande produkt fast med bättre, nyttigare innehåll. I detta ville de samtidigt behålla den goda, söta smaken som en sådan produkt förväntas ha.

“[...] Mamma kontrade med att vi skulle göra nyttiga sötsaker till en bredare målgrupp, för raw food i sig är ganska nischad. Så vi kom på idén att vi vill göra en nyttig delicatoboll. Så vi ville ta en produkt som många älskar och som vi tror går att göra bättre”. – Carolina von

Rosen

Insatser riktades i arbetet med ingredienser för att få fram hälsosamt godis för en bredare målgrupp från ungdomar till människor i femtioårsåldern, samt att påverka hur folk ser på godis. I samband med förändringsarbetet kring marknadsföringen av produkten, riktades tydliga åtgärder genom bland annat sociala medier för att identifiera och marknadsföra produkten till en primär målgrupp av unga personer, i ålderskategorin 25-35 år.

4.2.3 Ramverkets tredje beslutsområde: *Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?*

Företagets konkurrensfördelar anses vara oförändrade sedan start och de grundar sig bland annat i mor och dotter historien. Tillsammans har de skapat ett familjeägt företag och trycker på att deras produkt föddes och utvecklades i ett litet Svenskt kök. De delar ett genuint intresse för hälsa och mat och försöker genom deras bars att förmedla denna passion till sina kunder.

“Jag och mamma hade ingen erfarenhet mer än att vi älskar mat och hälsa”. – Carolina von

Rosen

Carolina har tidigare drivit eget företag och är en mycket driven och ambitiös entreprenör även sedan tidigare. Hon är duktig på att strukturera företagets arbete och har lyckats kombinera outsourcing och sitt eget arbete på ett effektivt sätt.

4.2.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: *Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?*

Tidigare jobbade företaget inte med någon tydlig positioneringsstrategi då målet enbart var att skapa produkten och försöka sälja så mycket som möjligt. För att de skulle vara konkurrenskraftiga på den valda marknaden så har tanken sedan start varit att de skulle positionera sig som ett bättre, naturligare godis än det som finns på hyllorna idag. Efter hand insåg Carolina att de inte hade lyckats positionera sig så som de hade önskat. Då produkten är utformad som en bar tolkade konsumenterna produkten som just en bar som äts till exempel efter träning, istället för att de skulle äta produkten som godis. Tanken var aldrig att skapa en produkt som skulle vara ett kosttillskott utan Carolina har själv alltid sett produkten som godis. Idag jobbar företaget aktivt med ett förändringsarbete som går ut på att företaget ska marknadsföra sig som nyttigt godis istället för en bar som ska ätas efter träning, då produkten ofta uppfattas så idag. I samband med förändringsarbetet ska företaget se till att allt från förpackningsdesign till smak ska motsvara de förväntningar som kunderna har på hälsosamma sötsaker, för att produkten ska bli konkurrenskraftig på marknaden. Med en annan produktutformning hoppas företaget på att produkten ska ta en självklar plats på godishyllan och lämna hyllan med kosttillskotten.

Företaget har under tiden insett sambandet mellan de olika delarna som ingår i förändringsarbetet och hur företaget kan lyckas med sin positioneringsstrategi. Företaget har på senare tid arbetat proaktivt med att nätverka och samla information som kan hjälpa företaget att anpassa sitt värdeerbjudande på marknaden. Trots att företaget har som slutmål att nå ett brett marknadssegment, riktas insatserna nu mot ett smalare marknadssegment för att kunna kartlägga ett primärt marknadssegment, för att sedan kunna använda företagets resurser där på ett effektivt sätt.

4.2.5 Ramverkets femte beslutsområde: *Hur tjänar företaget pengar?*

Försäljning av företagets produkt har alltid varit sättet på hur företaget tänkt tjäna sina pengar och detta har aldrig förändrats. Strukturen av hur försäljningen går till har dock utvecklats, vilket har påverkat företagets omsättning positivt. Från start skötte Carolina och hennes mamma försäljningen själva och gick runt till olika mindre butiker med produkten. Planen med att bygga upp varumärket underifrån med referensbutiker grundade sig i att de inte ville chansa och börja sälja via dagligvaruhandeln på en gång. Detta eftersom att om försäljningen inte går bra hos en sådan stor försäljningskanal blir man utkastad och får ingen ytterligare

chans på den marknaden. Så på grund av detta var det viktigt för Getraw att få upp försäljningen först genom att själva sälja till mindre butiker. Till slut hade företaget sju referensbutiker och uppnådde då marknadslegitimitet samt ökade sin försäljning. Getraw insåg efter en tid att de behövde en distributör och Kung Markatta tog under 2014 över företagets distribution av produkten vilket ökade försäljningen med 100 procent.

4.2.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: *Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleksambitioner?*

Getraws tillväxtmål har hittills varit lyckade, trots att det var en lång process att arbeta fram ett stabilt varumärke. Varumärket utvecklas fortfarande kontinuerligt då de växer organiskt, men tillväxtprognosen ser lovande ut. Idag har de lagt upp en plan fram till 2020, och därifrån kommer de behöva ta ny ställning gällande investeringar eller organisationsförändringar. Beroende på hur det går för företaget, kommer ägarna behöva bestämma ifall de ska göra en exit eller bygga vidare organisationen. Tanken är att under denna 4-årsperiod öka omsättningen till 100 miljoner kronor, samt att personalstyrkan ska öka med ytterligare 2 personer; varav den ena ska jobba internt med marknadsföringen, medan den andra ska hjälpa Carolinas bror med försäljningsarbetet och vidare expansion.

“Från början tänkte vi att allt skulle gå väldigt fort men det har varit en evig process att hitta sig själv, varumärket. Vi har vuxit organiskt och det stämde väl att vi skulle göra så och från och med nästa år kommer vi att expandera snabbare. Men det tar mycket längre tid än vad man tror.” – Carolina von Rosen

Med målet att påverka hur människor ser på godis har företagets uppfattning alltid varit att de behöver vara stora på marknaden för att kunna nå detta mål. Detta i samband med att de ska konkurrera med de stora godis-jättarna som agerar och konkurrerar på marknaden idag. Visionen om att växa har varit med redan från början och fortsätter att genomsyra företagets utformning av sin affärsmodell.

4.3 Frackhuset - Intervju med Karl-Martin Rundberg

Verksamheten som idag bedrivs i Lund och Hässleholm startades 2012 av Karl-Martin Rundberg och erbjuder försäljning samt uthyrning av profilkädrar och högtidskläder till såväl företag som till privatpersoner. Karl-Martin har studerat till arbetsledare och tidigare varit

anställd som säljare i ett tillverkningsföretag och blev efter två år produktionschef i företaget. Som produktionschef arbetade Karl-Martin alla de timmar på dygnet som hans barn var vaket, vilket resulterade i att han sa upp sig för att kunna få mer tid med familjen. Efter detta insåg han att han var tvungen att ha någonting att jobba med som inte skulle ta alla timmar på dygnet och eftersom han alltid har haft ett klädintresse startade han Frackhuset.

Bolaget startade i Hässleholm men tanken var alltid att företaget senare skulle etableras i Lund då det är en mer lämpad stad att hyra ut och sälja högtidskläder i, eftersom många baler och andra tillställningar hålls där, ofta i samband med studenter. Företagets lokaler ligger väldigt centralt i Lund i anrika AF-borgen där just många studenter befinner sig.

“[...] För två år sedan så flyttade vi ner till Lund [...] det var tanken lite från början för det är en stad som detta passar i. Hässleholm, nja sådär. Men det var framförallt Lund som hägrade”. – Karl-Martin Rundberg

Under de första två åren som butiken enbart fanns i Hässleholm jobbade Karl-Martin aktivt med att börja etablera företaget i Lund, genom att anordna studentkvällar som fungerade som marknadsföring och säljevenemang. När dåvarande konkurrenten försvann från Lund 2014, etablerades Frackhuset i staden kort därefter. Karl-Martin var ensam anställd fram tills etableringen skedde i Lund för två år sedan, då anställdes Gunilla till butiken i Lund och butiken i Hässleholm övergick till att vara ett showroom, som endast var öppet vid tidsbokning. Karl-Martin står själv för emottagandet av kunder i Hässleholm och försöker där boka in cirka tre kunder under två kvällar i veckan. Butiken i Lund sköts främst av Gunilla som har lång erfarenhet inom branschen och är väldigt serviceinriktad. I butiken i Lund sköts allt från provning till uthyrning, försäljning samt retur och byten.

Då Karl-Martin är utvecklaren av företagets affärsmodell är hans egna tolkning av begreppet affärsmodell även företagets tolkning. Tolkningen han gör av begreppet är att det är något som används för att strukturera företagets verksamhet samt vilken modell företaget ska följa, en befintlig eller en egen. Frackhusets affärsmodell har varit i princip densamma sedan start, men Karl-Martin nämner samtidigt att man inte ska bli nöjd utan konstant utveckla modellen. Vid en tillbakablick av framväxten av affärsmodellen säger Karl-Martin att man kunde ha gjort många saker annorlunda, men det är ju saker man har lärt sig i efterhand och då alltså inte kunnat göra något annorlunda vid framväxten egentligen.

4.3.1 Ramverkets första beslutsområde: *Hur ska företaget skapa värde?*

“Jag är nog lite tillbaks till det där gamla lite personligare service, lite mer ta en kopp kaffe när man beställer en kostym [...].” – Karl-Martin Rundberg

Värdeskapandet till kund har inte förändrats över tid, det har sedan start varit att erbjuda en personlig service genom ett bra kundbemötande. Frackhuset undviker att bedriva affärer genom deras hemsida då deras produkter är väldigt nischade i branschen med så pass speciella produkter att kunderna oftast behöver den personliga servicen för att förstå hur kläderna ska bäras korrekt. Karl-Martin ser helst därför att kunderna kommer till butik för att prova istället för att köpa över internet.

“[...] vi har en hemsida och kan sälja på hemsidan, men vi gör inte det. Vi vill att folk kommer in och provar för att det är lite nischade produkter så man vet ofta inte hur det ska användas eller hur det sitter eller så, så vi hjälper kunderna lite på vägen.” – Karl-Martin Rundberg

När kunden väl är i butik har företaget som mål att erbjuda en personlig service. Deras värdeskapande ligger vidare i att kunna erbjuda högtidskläder i rätt storlek till rätt tillfälle som kunden är i behov av. Eftersom Frackhuset både hyr ut och säljer har kunden här ett bra och smidigt alternativ om kläderna endast ska användas en gång. Då betalar de en summa för en komplett uthyrd utstyrsel som sedan lämnas tillbaka ett par dagar senare och som kunden själv inte behöver tvätta då det sköts internt vid återlämnandet av den uthyrd klädseln.

4.3.2 Ramverkets andra beslutsområde: *Vem skapar företaget värde för?*

Frackhuset skapar värde för de herrar som letar efter att hyra eller köpa en specifik klädsel till ett specifikt tillfälle. Vid Frackhusets start i Hässleholm inriktade de sig endast mot att skapa värde för segmentet herrar, men man upptäckte efter ett tag i branschen att damerna som följde med herrarna för provning också hade ett behov av högtidskläder. Detta ledde till att Frackhuset under en period utökade sortimentet för att även tillgodose damer. Denna linje inom företaget lades sedan ner, då det inte var lönsamt för företaget. Damer vill ofta prova många olika klänningar innan man tar ett beslut om att köpa, de handlar alltså inte i den utsträckning som män gör, menar Karl-Martin. Det var också en fråga om plats, klänningar tar

ofta väldigt stor plats och det räcker inte med att ha en i varje storlek, som med exempelvis frackarna, utan det måste finnas många olika klänningar i många olika storlekar och färger.

“[...] man jobbar ju här lite för att det är en inkomst ju, man vill ju tjäna pengar det är ju liksom lite det som är tanken också och då måste man sätta gränser för var ska servicen gå. Läger du fyra timmar på en kund då blir det en rätt dyr prislapp som du kan hitta på nätet till halva priset. Killarna handlar inte lika mycket på nätet som damerna gör så damerna är lite duktigare på att kika och våga beställa.” – Karl-Martin Rundberg

Den tid det tar att hjälpa varje dam och antalet klänningar som måste köpas in resulterar i ett högt pris per klänning. Då kvinnor ofta vågar chansa och beställa via internet kan de få ett bättre pris där och de har dessutom större valmöjlighet på en webshop än vad Frackhuset hade plats för i butiken. Kostnaden i kombination med att butiksytan var för liten för att inrymma alla klänningar, ledde till att Frackhuset gick tillbaka till sin ursprungliga linje om att endast erbjuda högtidskläder till herrarna, ett spår de håller sig till än idag.

4.3.3 Ramverkets tredje beslutsområde: *Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?*

Då produkterna som företaget handlar med är detsamma oavsett vilket företag som säljer dem, leder till att de har fått skapa konkurrensfördelar på annat vis. Frackhusets konkurrensfördelar har varit samma sedan start; att hålla en bättre service och ha bättre kunskap om branschen än konkurrenterna. Företaget håller en väldigt god service och är lösningsinriktade, just för att kunderna ska komma tillbaka och handla igen. Detta är den konkurrensfördel de använder för att påverka kunderna att handla hos dem, då produkterna som sagt är detsamma som hos andra återförsäljare.

“[...] Vi trodde ju på oss själva som alla företagare gör, att vi håller bättre service och bättre kunskap än kollegorna i branschen så att säga. Produkterna är ju samma och utseendet samma så att säga, men vi vill ju ha ett brett spann och bred produktkategori, men framförallt att vi vill att kunden kommer tillbaka för att de är nöjda med servicen [...].” – Karl-Martin Rundberg

4.3.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: *Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?*

Frackhuset har sedan start haft en tydlig positionering inom försäljning och uthyrning av högtidskläder. För att vara konkurrenskraftig har Karl-Martin valt att positionera företaget på marknaden genom att konstant hålla en god service till kund. Detta har varit en grundsten i företaget sedan start och är fortfarande en av de viktigaste delarna i företaget. Genom att hålla en god service hoppas företaget kunna behålla kunder även om det på andra ställen skulle vara ett lägre pris för samma produkt. Det är även viktigt för företaget att hålla rätt prisbild mot såväl leverantörer som mot konkurrenterna för att inte gå miste om kunder.

4.3.5 Ramverkets femte beslutsområde: *Hur tjänar företaget pengar?*

Frackhusets plan över hur de från början skulle tjäna pengar var att sälja och hyra ut frackar och andra högtidskläder, samt att ta marknadsandelar genom att slå ut konkurrenter. Detta har inte förändrats över tid utan företaget har fortfarande samma tänk kring hur företaget ska tjäna pengar. Karl-Martin nämner själv att det är en lite svårare bransch att ge sig in i då frackar inte är så vanligt att använda nu för tiden, men hoppas som sagt på att ta över marknadsandelar. Branschen i sig är väldigt säsongbetonad och på grund av detta är försäljningen relativt ojämn över året. Butiken i Lund håller stängt en längre period under sommaren då många studenten flyttar bort från Lund, och öppnar sedan igen när studentevenemangen återupptas vid höstterminen. Innan Frackhuset etablerades i Lund arrangerade de studentkvällar för att etablera sig hos studenterna i Lund, samtidigt som detta genererade en extra inkomst.

4.3.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: *Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleksambitioner?*

Tidsperspektivet från dess att företaget startade till att företaget skulle vara etablerat som butik i Lund var tre år, men Karl-Martin menar att prioritet ett var att det skulle ske så snart som möjligt. Företaget började redan under sitt första halvår på marknaden att anordna studentkvällar i Lund och var på så sätt redan lite etablerade innan de öppnade den fysiska butiken i Lund. Vidare är planen att Gunilla ska ta över en stor del av butiksarbetet i Lund men att Karl-Martin kommer att jobba kvar någon dag i veckan eftersom han brinner för företaget och tycker att det är roligt att arbeta i butiken.

“Förhoppningen är väl att växa lite stadigt, en lagom procentuell ökning så att säga. Sedan i dagsläget vet jag inte om jag vill etablera fler butiker i några andra delar av landet för då kan man inte styra lika bra över det själv [...]” – Karl-Martin Rundberg

Ambitioner rörande storleken på företaget har inte förändrats sedan start, tanken från början var alltid att etablera ytterligare en butik utöver den i Hässleholm och att den nya skulle ligga i Lund. Karl-Martin uppger att företaget i dagsläget siktar mot en stadig procentuell ökning men är osäker på öppnandet av fler butiker. Anledningen till detta är att frackbranschen är så pass nischad och passar bäst i studentstäderna, varför en nyetablering idag inte är möjlig på grund av det långa pendlingsavståndet till landets andra studentstäder. Karl-Martin menar vidare på att det dessutom blir svårt att styra över butiken med ett sådant avstånd som det skulle innebära.

4.4 Nordgröna - Intervju med Carl-Oscar Pressfeldt

Bolaget startades som ett projekt vid Lunds Universitets magisterprogram i Entreprenörskap och Innovation 2014 och företaget har nu sitt kontor och sin produktionsavdelning i Arlöv. Företaget utvecklar och designar miljövänliga inrednings- och ljudabsorberande paneler gjorda av renmossa som plockas i Norge och Sverige. Dessa paneler är ljudabsorberande och renar luften med hjälp av mossan. Carl-Oscar Pressfeldt och Bröderna Joris Oudendijk och Sander Oudendijk är grundarna och huvudpersonerna bakom affärsidén. Joris hade sedan tidigare ett företag som producerade mosaik med anpassat tryck. Sander var anställd hos Joris och det var då som han blev inspirerad till att starta eget företag och därför började han magistern i Entreprenörskap och Innovation. Carl-Oscar har också bakgrund som egenföretagare och han började i fastighetsbranschen där han sålde och renoverade bostäder, efter detta började han samma utbildning som Sander. Idag har företaget dessutom fem anställda som arbetar med produktionen och de funderar även på att ta in en person som endast ska jobba med försäljning.

Carl-Oscar Pressfeldt blev tillfrågad av sin klasskamrat Sander, vad han tyckte om materialet renmossa och frågade Carl-Oscar om han trodde att de kunde använda detta till något. Sander frågade Carl-Oscar eftersom han tidigare hade arbetat med fastigheter och hade därför bra kontakt med arkitekter som kunde ge vägledning. Carl-Oscar tyckte att materialet var intressant och de valde att gå vidare med Sanders idé om att skapa en ljudabsorberande panel

av renmossa. Målet var redan från början att skapa något mer än bara snygg inredning, de ville förena inredningen med någon typ av funktion. De ville skilja sig från andra företag som endast har prydnader och inredning och endast säljer via nätet, därför var funktionaliteten något de tyckte var väldigt viktigt.

“Tidigt så hade vi liksom en funktions tanke, att vi ville få in en funktion i detta, inte bara skapa en dekoration [...]” – Carl-Oscar Pressfeldt

Två månader in i programmet började de skapa prototyper som Carl-Oscar visade upp för olika företag för att få feedback på produkten. Redan här var responsen väldigt bra vilket gjorde att de kände att produkten var något att satsa på och var helt överens om att gå vidare med idén. Under vårterminen fick de 15 högskolepoäng för att utveckla bolaget och då gick utvecklingen snabbt och de gjorde stora framsteg med produkten och företaget. I slutet av vårterminen anordnade Sten K Johnsson centret en mäsas där de fick god kontakt med företag och började även prata med distributörer. De hade under tiden på programmet fått väldigt bra respons kring deras produkt från såväl företag som distributörer, så när de hade tagit examen valde de att gå vidare och fortsätta arbeta med och utveckla bolaget. De hade startat ett aktiebolag ett halvår tidigare och Carl-Oscar menar att en stor fördel gentemot andra företag var att Nordgröna var väldigt seriösa som företagare redan från början, något inte alla nystartade företag är. Carl-Oscar kände att han ville lägga hela sitt engagemang i det här företaget och utvecklingen gick snabbt efter att de tagit examen. Carl-Oscar träffade kunder, arkitekter och distributörer medan Sander och Joris utvecklade produkten, byggde en hemsida och jobbade med marknadsföringsmaterial. Carl-Oscar menar på att de var bra på olika saker och att deras olika kompetenser kompletterade varandra och användes på ett effektivt sätt redan från början.

Efter ett halvår ställde de ut på Stockholmsmässan 2015. De hade då byggt ihop en magnifik monter eftersom de visste att mässan var en stor möjlighet att nå ut till många kunder, arkitekter och distributörer. Även här blev de bemötta på ett mycket positivt sätt och efter mässan tog det inte lång tid innan nya kunder började höra av sig och de började samarbeta med många nya distributörer. Detta var ett stort steg i rätt riktning eftersom de då etablerade kontakter med distributörerna, vilka började sälja produkter åt företaget. Detta betydde att Carl-Oscar inte behövde träffa alla företagets kunder, vilket han gjorde innan de hade distributörer som arbetade åt Nordgröna. Detta ledde i sin tur till att Carl-Oscar fick mer tid

att åka på fler mässor och etablera ytterligare kontakter, vilket ledde till mer självgående försäljning av deras produkt. Han menar vidare att deras affärsmodell redan från början var planerad att bygga på försäljning via distributörer eftersom distributörerna redan har goda säljkanaler och en helt annan möjlighet att nå ut till marknaden än vad Nordgröna som nystartat företag hade.

Det dröjde inte länge innan de började göra stora projekt med välkända svenska bolag, vilket ökade deras legitimitet på marknaden och de märkte att utvecklingen av företaget gick precis som de alltid hoppats. Nordgröna hade som mål att bli ett stort företag, varför det kom sig naturligt att de skulle sälja produkten internationellt. De jobbade därför även aktivt med att marknadsföra det skandinaviska värdet i produkten eftersom detta skulle sälja bra utomlands. Under våren 2016 ställde Nordgröna ut på Orgatec, Europas största möbelmässa, och de har nyligen varit i Hongkong för att nu etablera sig på den asiatiska marknaden. Carl-Oscar poängterar att utställning på mässor är kostsamt men att det är väl värt eftersom man når ut till otroligt många arkitekter och potentiella återförsäljare. Arkitekterna har en viktig roll för Nordgröna eftersom de redan från början vid planering av en ny fastighet har möjlighet att planera in var Nordgrönas paneler kan placeras.

Carl-Oscars tolkning av begreppet affärsmodell handlar om företagets värdeskapande. Han menar vidare att företagets tolkning av affärsmodell är att på ett så effektivt sätt som möjligt nå ut till marknaden, vilket också är anledningen till att företaget valt att använda sig av återförsäljare istället för att själva sälja till slutkunder. Slutligen menar han att affärsmodellen även bygger på att tillverkningen sker internt. Carl-Oscar menar att deras affärsmodell är ganska fast men att små delar förändras lite allt eftersom man lär sig. Han menar att dessa förändringar till exempel kan ske vid försäljning till en ny geografisk marknad, vilket gör att de behöver anpassa sig lite eftersom säljkanaler och dylikt ser annorlunda ut. De försöker dock att hålla fast vid sin ursprungliga modell i så stor utsträckning som möjligt.

“Så det är väl en stor del av vår affärsmodell, vi vill ha tillverkningen inhouse och sälja via distributörer för att få någon kontroll då uppåt i ledet och sen distributörer så att de når ut till marknaden.” – Carl-Oscar Pressfeldt

Carl-Oscar menar på att de beslut som företaget tidigare fattat har varit korrekta med den information som de hade vid tidpunkten då företaget fattade beslutet, men menar att med ny information så finns det givetvis alltid saker som hade kunnat förbättras.

4.4.1 Ramverkets första beslutsområde: *Hur ska företaget skapa värde?*

Carl-Oscar menar att målet med produkten var att kombinera dekoration med funktion, nämligen att ta vara på de naturliga funktionerna som finns i produkten. Funktionen är den ljudabsorberande förmågan hos mossan som dessutom renar luften på ett naturligt sätt. Han poängterar dessutom att produkten sköter sig själv och inte behöver underhåll. Värdet som skapas för kunden är luftrening och ljudabsorbering i kombination med en dekorativ väggpanel. De har alltid resonerat på samma sätt när det kommer till att skapa värde för sina kunder, men företaget har kontinuerligt utvecklat sin produkt och experimenterat med olika varianter av produkten för att nå en så bra standard på produkten som möjligt.

“[...] framförallt i början när man inte kunde så mycket om produkten, så lärde man sig varje dag ju. Vad är det kunderna gillar, vad är det som är viktigt? För jag har ju ingen som helst erfarenheter av att sälja absorbenter liksom, där får man ju lära sig och anpassa allt marknadsföringsmaterial lite allt eftersom, att det är en föränderlig process hela tiden, absolut.” – Carl-Oscar Pressfeldt

4.4.2 Ramverkets andra beslutsområde: *Vem skapar företaget värde för?*

Nordgröna riktade in sig på att sälja sina paneler till företag som hade många offentliga miljöer, som till exempel restauranger, hotell och caféer. Meningen var att företag skulle kunna ha dessa ljudabsorberande paneler i exempelvis sina receptioner, konferensrum och möteslokaler. Målet var att skapa värde för alla typer av företag, myndigheter och så vidare som har behov av ljudabsorberande paneler. Denna målsättning kvarstår, men Carl-Oscar säger att det har skett en utveckling då företaget börjat etablera sig inom växtinredningsbranschen, vilket inte var tanken från början. Etableringen inom just växtinredningsbranschen har skett efter att ha samtalat med arkitekter som mer eller mindre placerade Nordgröna där. Vid företagets start visste de inte om denna specifika bransch men har idag ungefär hälften av sin försäljning inom växtinredningsbranschen.

4.4.3 Ramverkets tredje beslutsområde: *Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?*

Carl-Oscar understryker att de interna konkurrensfördelarna som företaget har är att de hade en väldigt seriös business approach redan från början, som de har hållit fast vid ända fram till idag. De hade klara visioner om att bli ett stort företag och de var alla lika engagerade i att lyckas med den visionen. Carl-Oscar och Joris har båda drivit egna företag tidigare och Carl-Oscar och Sander studerade en magister i entreprenörskap vid Lunds universitet när de startade Nordgröna. Carl-Oscar belyser att detta är en av anledningarna som påvisar att de har varit så seriösa redan från start. De har lyckats väl med att bygga ett team och Carl-Oscar menar att de kompletterar varandra på ett mycket bra sätt. Att de har tidigare erfarenhet inom eget företagande samt att de har olika kompetens är företagets viktigaste interna konkurrensfördelar. Han menar vidare att de hade en fördel i att endast vara fokuserade på en produkt och att satsa allt på denna till skillnad från många andra företag som håller på med mycket "design-svammel" som Carl-Oscar kallar det. Detta beskriver han som att ha tankar om massa olika idéer samtidigt vilket leder till ett splittrat fokus som ofta gör att ingen av idéerna till slut blir lyckad. För att kunna nå ut storskaligt menar Carl-Oscar att det behöver finnas ett fokus på en specifik produkt, vilket Nordgröna har. Detta är anledningen till att de har valt att lägga allt fokus på en produkt, nämligen sina ljudabsorberande paneler.

"[...] många i designbranschen fastnar i det här, åh det är så vackert, jag ska skapa det här å det här och det är svårt att få ut det på ett storskaligt sätt då, så vi har alltid fokuserat på en bra tight affärsmodell som man kan nå ut med storskaligt på marknaden [...]." – Carl-Oscar Pressfeldt

4.4.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: *Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?*

Carl-Oscar menar att de från början tyckte att det var svårt att veta hur de skulle positionera produkten på marknaden, men att förståelsen för detta snabbt växte fram när de började samtala med arkitekterna samt träffa kunder och distributörer. De lärde sig allteftersom vilka marknadsföringskanaler som var bäst att använda och att de skulle börja kalla produkten för en naturlig ljudabsorbent för att positionera sig som en prydnad med funktionalitet. Det är viktigt att förstå hur arkitekterna ser på produkten och hur de tror att produkten kan säljas på bästa sätt eftersom att det ofta är de som planerar upplägget av panelerna och därför har stor påverkan i hur man ska positionera produkten. Från början var tanken att positionera sig mot

möbel- och inredningsbranschen, men de märkte allteftersom att de även kunde rikta sig mot växtinredningsbranschen.

De försöker att positionera sig ungefär på samma sätt i de olika regionerna i världen som de säljer på, men menar samtidigt att det ibland är nödvändigt att gå lite utanför ramarna för att kunna anpassa sig till regioner som skiljer sig kraftigt från Sverige och Europa. Att de behöver göra denna förändring i positioneringen beroende på region har att göra med att de märkt att marknaderna i Asien och Nordamerika skiljer sig väldigt mycket från Europa. Detta är en förändring som skett allt eftersom verksamheten vuxit och börjat exportera till nya delar av världen.

4.4.5 Ramverkets femte beslutsområde: *Hur tjänar företaget pengar?*

Företaget tjänar pengar genom försäljning av deras produkt som sker via återförsäljare. De försöker att hålla sig till att endast använda sig av återförsäljare, därför att de upplever att det är lättast eftersom de då kan ställa krav på återförsäljarna och är därför i en maktposition. Företaget arbetar mot att bli en global exportör och har börjat etablera sig i Asien såväl som i USA. De har märkt att marknaderna är väldigt olika och det är inte ovanligt att man arbetar med agenter istället för återförsäljare på vissa marknader. Nordgröna känner sig tveksamma till att använda agenter då de skulle ha en helt annan maktposition mot Nordgröna än återförsäljarna har idag. Carl-Oscar menar att det kan vara värt att överväga att börja använda sig av agenter trots allt eftersom det är vanligare på marknader utanför Europa, men de har inte fattat beslut om detta ännu. De satsar på kommersialisering genom att regelbundet delta i mässor i Sverige men också utomlands, vilket leder till ytterligare reklam, skapande av ett större kontaktnät samt ökad försäljning för företaget.

4.4.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: *Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleksambitioner?*

Nordgröna var väldigt bestämda och målinriktade redan från start. De ville göra något storskaligt av företaget och skapade därför tidigt en femårsplan, trots att detta var väldigt svårt att göra när de endast hade en affärsidé på pappret. De bestämde att om företaget fortfarande var småskaligt inom två- tre år så skulle de lägga ner företaget. De var överens om att de inte var intresserade av att odsla tid på företaget om det inte blev tillräckligt stort, för då kände de att de kunde göra karriär på annat håll istället. Nordgröna hade alltså väldigt tydliga visioner om företagets storlek och en tidsram som de skulle följa.

“[...]det har levt kvar liksom. Sen tenderar det ju att ändras alltså delmålen förändras ju alltid, sen är ju huvudmålet att man ska bli ett stort företag, men sen hur man ska komma dit förändras ju ständigt. Den ena perioden tycker man att man ska göra x och den andra perioden y. Så att det förändras, men slutet eller huvudmålet är detsamma.” – Carl-Oscar Pressfeldt

För att kunna expandera företaget på ett effektivt sätt valde Nordgröna att ta in riskkapital, vilket gjorde att de behövde sätta upp mer detaljerade planer för företagets utveckling så att investerarna skulle kunna känna sig trygga med hur utvecklingen fortskred. Carl-Oscar poängterar att visionen om att företaget ska växa och bli ett stort företag kvarstår och har inte förändrats efter att de valt att ta in riskkapital. Faktumet att de har tagit in riskkapital påverkar inte deras visioner eller handlingsförmåga i företaget, vilket de ser som väldigt viktigt. De vill inte arbeta kortsiktigt, varför de helst har så liten inblandning av investerare som möjligt.

5. Analys av empiriskt material

I detta avsnitt kommer vi att, utifrån den utvalda teorin och vårt syfte, reflektera och genomföra en analys med bakgrund i den samlade empirin. Detta för att sedan analysera generella mönster samt försöka se en koppling till framväxten och utvecklingen av nya företags affärsmodeller, samt vilka faktorer som varit drivande vid framväxten och utvecklingen av affärsmodellerna. Vi kommer att strukturera analysen utifrån Morris et al.'s (2005) ramverk och de sex beslutsområden som detta består av, men vi kommer även basera vår analys på övrig teori.

5.1 Ramverkets första beslutsområde: *Hur ska företaget skapa värde?*

Vi kommer att undersöka hur företagens affärsmodeller vuxit fram utifrån ett fokus kring värdeskapande, samt med avseende på detta beslutsområde, diskutera vilka faktorer som kan vara drivande vid framväxten och utvecklingen i företagens affärsmodeller,

Richardson (2008) och Morris et al. (2005) menar att utgångspunkten för ett företags affärsmodell ska grunda sig i det värde företaget skapar. Vi kan se att samtliga företag i vår studie sedan start har haft ett tydligt fokus på att skapa värde för sina kunder. Trots att alla företag har varit tydliga med att deras företag har grundats i värdeskapandet för deras kunder, har inte alla företag lyckats skapa detta värde. Getraw har ännu inte lyckats leverera det värde

som företaget grundades på; att förse marknaden med ett nyttigt godis, vilket var tanken från början. Detta värdeskapande har inte uppnåtts på grund av att deras produkt är utformad som en bar, vilket har lett till att deras produkt inte klassas som nyttigt godis, utan snarare som ett kosttillskott, då kosttillskotten ofta har liknande produktutformning. Getraw ville även skapa värde genom att förändra folks syn på sötsaker vilket de inte har uppnått än. Detta grundar sig i att deras produkt har blivit felpositionerad på marknaden och då har inte heller deras budskap om ett nyttigt godis nått konsumenterna.

Getraw är således det enda av de företag vi studerat som inte än har nått sitt mål om att skapa värde, trots att de från start visste vad de ville åstadkomma. Enligt Morris et al. (2005) är det vanligt att företag fokuserar mer på den strategi företaget använder och inte lika aktivt utvecklar och använder sig av en affärsmodell, vilket vi kan se stämmer in på Getraw. Eftersom att de i första hand har fokuserat på företagets strategi, är det förstäligt att de inte har lyckats med att skapa det värde som det initialt var meningen att de skulle skapa. Trimi och Berbegal-Mirabent (2012) menar att ett företags strategi är kopplat till de handlingar företaget genomför för att nå sina mål och vi kan konstatera att Getraw har planerat att nå sina mål genom att sälja mycket av sin produkt och de har därför lagt allt sitt fokus på detta. Ett företags strategi ska ligga till grund för den affärsmodell som företaget ska använda för att kunna uppnå företagets mål (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) och vi kan se att Getraw inte har fokuserat tillräckligt på att arbeta med sin affärsmodell. Därför har företaget missat att använda sig av viktiga komponenter i affärsmodellen, som till exempel att samla in marknadsrespons och använda sig av denna i utformningen av produkten. Nordgröna och Nattaro Labs har däremot haft ett tydligare fokus på att utifrån sin strategi skapa en affärsmodell, vilket har lett till att de lyckats skapa det eftersträvade värdet. Vi ser ett samband i att Getraw haft utmaningar att leverera detta värde och att de blivit felpositionerade på marknaden och vi kan även se att företaget inte har undersökt sin marknad, utan endast fokuserat på försäljning.

Eftersom Carolina har missat att inhämta feedback från marknaden vid företagets start, har företaget först nu insett att de inte skapar värde till sina kunder på det sätt som de hade tänkt från början, vilket är anledningen till att de nu genomför ett förändringsarbete inom företaget som förhoppningsvis ska leda till att företaget positioneras rätt på marknaden. De andra företagen har lyckats förmedla sitt värdeskapande till marknaden på grund av att de har haft en produkt som redan är tydligt positionerad mot marknaden, eller varit tidiga med att ha

kontakt med marknaden under utvecklandet av produkten. Detta har lett till att de tidigt kunnat förstå om det värde de ville skapa från början verkligen har skapats.

Nattaro Labs produkt tog sin utgångspunkt i en utav medgrundarnas forskning, vilket är unikt bland de företag vi har intervjuat. Företaget skapar värde genom att deras produkt bekämpar samt förhindrar spridning av vägglöss, men också genom att företaget sprider kunskap om vägglöss. Målet med att utöver sin produkt även skapa värde genom kunskapsspridning, har resulterat i att de utökat sitt värdeerbjudande till deras kundsegment återförsäljarna, då de nu även konsulterar och utbildar dem inom området. Vi kan se en likhet mellan Nattaro Labs och Getraw eftersom företagen har haft som målsättning sedan start att skapa ett större värde än bara det som produkten var menat att skapa.

Företagens syn på det värde de ville skapa från början har inte förändrats över tid och de har alla tydliga mål som de vill uppnå, samt en strategi för att lyckas med sina mål. Vi kan tydligt se att samtliga företag experimenterar med sitt värdeerbjudande, vilket Andries et al. (2013) menar är en inlärningsfas som ofta leder till att företaget får större förståelse för marknaden. Andries et al. (2013) menar vidare att denna experimentering ofta leder till förändring av vissa delar av affärsmodellen, vilket vi kan se hos företagen i vår studie. Anledningen till att man experimenterar är för att bilda sig en bättre uppfattning om hur marknaden uppfattar företagets värdeerbjudande, samt göra justeringar utifrån den respons som marknaden ger. Getraw har experimenterat med sin produkt då de kontinuerligt arbetat med att utveckla nya smaker och recept, men de har inte inhämtat feedback om hur marknaden ser på företagets produkt, vilket vi kan se har lett till en missuppfattning från marknaden kring företagets värdeerbjudande. Vi kan inom samtliga företag se att de förändrar sitt värdeerbjudande till kunden kontinuerligt och att de testat nya idéer för att se om de kan skapa mer värde för kunden än vad de gör i dagsläget, vilket Najmaei (2016) i sin artikel belyser vikten av att göra. Ett exempel på denna experimentering kan beskrivas utifrån Karl-Martins insikt om att kvinnor som handlar kläder med sina män, skulle finna värde i att kunna köpa klänningar till bröllop och liknande på samma ställe som deras män handlar frackar och kostymer. Därför utökade Karl-Martin sitt värdeerbjudande genom att även erbjuda försäljning av klänningar i sin butik. Han märkte dock relativt snabbt att kvinnorna sällan provade ett plagg och köpte det vid samma tillfälle, vilket var vanligt bland männen. Detta tror han kan bero på att kvinnor tycker att det är roligare än män att prova kläder, samt att han tror att kvinnor i större utsträckning kunde tänka sig att prova kläder i butik, och sedan handla

på internet. Detta ledde till att han inte fann det lönsamt att sälja klänningar och han tog således bort klänningar från sitt sortiment. Denna typ av experimentering kan vi se hos samtliga företag och den grundar sig ofta i att företagen försöker skapa mer värde för sina kunder. Experimentering leder ofta till att företaget får mer kunskap och kan på så sätt utvecklas. Najmaei (2016) menar att entreprenörer behöver experimentera med sina affärsmodeller på det här sättet för att utveckla sin verksamhet, så att den blir så effektiv som möjligt.

5.2 Ramverkets andra beslutsområde: *Vem skapar företaget värde för?*

Under detta avsnitt kommer vi att genomföra en analys av hur de olika företagen arbetar för att hitta deras rätta målgrupp. Vi kommer undersöka de skillnader och likheter som de olika företagen har när de riktar in sig på de olika kundsegmenten, samt analysera vilka faktorer som kan ha påverkat företagen vid val av kundsegment.

Det första vi kan konstatera är att företagen i vår studie i allmänhet inte har bestämt eller reflekterat speciellt noggrant över vilken målgrupp de ska rikta sig mot. När vi har frågat företagen om vilka de skapar värde för, har det blivit tydligt för oss att dessa företag inte har någon distinkt gräns för vilka de vill skapa värde för. Detta gällde åtminstone från början när företagen startade, då samtliga företag hade ett mycket brett spektra över vilket kundsegment de skulle rikta in sig på. Företagen har successivt utvecklats på det här området, vilket skulle kunna förklaras med hjälp av Cavalcante et al. (2011), då vi ser att företagen allteftersom de börjar komma igång med sin verksamhet riktar in sig på mer specifika kundsegment.

Cavalcante et al. (2011) beskriver denna fas som *extension*, då företaget börjar få förståelse för marknaden och därför kan börja rikta in sig mot mer specifika kundgrupper. Företagen har experimenterat sig fram och vi kan se likheter mellan Nattaro Labs, som gjorde enkäter samt fältundersökningar och Nordgröna som gick runt till potentiella kunder och aktivt frågade om feedback. För att ta reda på vilka deras huvudsakliga kunder skulle vara så undersökte de helt enkelt marknaden på egen hand för att bilda sig en uppfattning om detta. Vi kan alltså se att Nordgröna och Nattaro Labs varit effektiva i att inhämta feedback från marknaden och experimentera med potentiella kundsegment för att finna rätt marknad (Andries et al., 2013). Det blir uppenbart för oss att kontakten med marknaden har lett till att företagen har förstått vilka de ska rikta sig mot när de skapar värde och att detta har vuxit fram vid undersökningar av marknaden. Framväxten av affärsmodellen, med avseende på det här beslutsområdet har

således vuxit fram allt eftersom företaget har undersökt marknaden. Najmaei (2016) menar att detta är en nödvändig process som entreprenörer behöver genomföra för att hitta deras rätta marknadssegment.

Vi kan se att Nordgröna från början riktade sig mot möbel och inredningsbranschen, men att de över tid insåg att deras primära marknadssegment skulle vara växtinredningsbranschen. Denna utveckling kan bero på att Nordgröna har ställt ut på flertalet mässor, samt att de har haft en väldigt god kontakt med arkitekter, kunder och distributörer på marknaden. Nordgröna är det yngsta företaget i vår studie, men är samtidigt det företag som vi anser ha tydligast fokus vid vilka företaget skapar värde för. Nordgröna är det företag som har inhämtat mest feedback från marknaden och detta är en av anledningarna till att företaget har lyckats identifiera sitt rätta kundsegment, samt utveckla sin affärsmodell på så kort tid. Nattaro Labs har på lite längre tid uppnått en liknande ställning då de också har lyckats hitta det segment företaget ska skapa värde för. De har förstått att det inte bara är företagets produkt som efterfrågas, utan också deras kunskap inom området och de har därför börjat med undervisning och konsultering. Företaget har alltså utökat sitt värdeerbjudande till marknaden. Detta har utvecklats över tid och grundar sig i att de från början eftersträvade att nå en position på marknaden som experter.

Frackhuset hade också fokus på att undersöka sin marknad då de anordnade studentkvällar för att se om det fanns ett intresse hos studenter i Lund att hyra eller köpa högtidskläder. Skillnaden här är att det är relativt underförstått att studenter som bor i en studentstad efterfrågar frackar och kostymer. Detta gör att undersökningar om vilka kunder de ska rikta sig mot inte blir lika intressanta eftersom företaget etablerade sig i Lund just för att komma åt kundsegmentet studenter. Företaget har experimenterat med att skapa värde även för kvinnor men Karl-Martin har insett att det inte var lönsamt och valde därför att lägga fokus vid att skapa värde för manliga studenter och andra män som behöver frackar eller kostymer.

Getraw och Frackhuset liknar varandra eftersom ett fokus på att aktivt undersöka sin marknad saknas. Den stora skillnaden är här att Getraw faktiskt inte har haft någon bestämd målgrupp från början, medan Karl-Martin hade ett fokus på studenter. Getraw ville skapa värde för alla eftersom att ett av företagets grundläggande mål var att förändra människors syn på godis. De har successivt fått en förståelse för att deras primära kunder är mellan 25-35 år och kommer under sitt förändringsarbete att mer aktivt rikta sig mot detta kundsegment. De har förstått att

för att uppfylla deras målsättning om att förändra människors syn på godis, så är det viktigt att fastställa en målgrupp och fokusera på denna. Denna förståelse har växt fram med tiden och den stora vändningen kom när företaget insåg att det blivit felpositionerade på marknaden. Att de blivit positionerade som en bar som man äter vid träning istället för godis, var det som utlöste behovet att börja med förändringsarbete som de håller på med än idag. Detta ledde också till att de insåg värdet av att genomföra marknadsundersökningar, samt att rikta sig mot ett mer specificerat kundsegment. De har alltså under tiden som företaget har varit verksamt, förstått värdet av att undersöka sin marknad och att använda den feedback man får av marknaden för att experimentera fram den produkt som bäst skapar det eftersträvade värdet (Najmaei 2016).

5.3 Ramverkets tredje beslutsområde: *Vilka är företagets interna konkurrensfördelar?*

I det tredje steget kommer vi att analysera hur framväxten och utvecklingen av affärsmodellen har skett, med fokus på de interna konkurrensfördelar som företagen har. Vi kommer också att försöka identifiera faktorer som varit bidragande till framväxten och utvecklingen av affärsmodellen med avseende på det här beslutsområdet.

Vi kan urskilja likheter mellan Nattaro Labs och Nordgröna eftersom båda de personer vi intervjuat inom företagen har genomfört en magister i entreprenörskap vid Lunds Universitet. Vi ser här ett mönster då Nattaro Labs och Nordgröna har haft ett betydligt större fokus på att utveckla affärsmodellen än vad Frackhuset och Getraw har. Vi kan konstatera att Nattaro Labs och Nordgröna har, genom sin utbildning, insett värdet av att aktivt arbeta och utveckla sin affärsmodell. Efter att ha undersökt dessa företag kan vi konstatera att de företag där grundarna saknar denna entreprenörskapsutbildning, i första hand utgår från sin strategi för att nå sitt mål och inte fokuserar speciellt mycket på att utveckla en affärsmodell med bakgrund av företagets strategi. Nordgröna och Nattaro Labs använder sin strategi för att utveckla en affärsmodell, som i sin tur ska leda till att de lyckas med sina mål och skapa det eftersträvade värdet. Enligt Casadesus-Masanell och Ricart (2010) är en stor del av meningen med ett företags strategi att just skapa en affärsmodell, vilket Getraw och Frackhuset inte har insett vikten av, till skillnad från Nordgröna och Nattaro Labs. Detta kan förklara att Getraw inte har lyckats skapa det värde som var tänkt från början eftersom meningen med att aktivt arbeta med en affärsmodell är att just skapa värde (Richardson, 2008). Cavalcante et al. (2011)

menar att ett företags chefer kan missa vissa möjligheter som finns på marknaden, på grund av att affärsmodellen inte är tillräckligt utvecklad. Detta kan kopplas till Getraw, eftersom företaget har missat möjligheten att förändra sin positionering på marknaden, på grund av uteblivna marknadsundersökningar.

Nattaro Labs interna konkurrensfördelar är först och främst deras vetenskapliga kompetens inom området vägglöss, utifrån vilken de har nått en position på marknaden i form av experter. Vi kan se att de skiljer sig från de andra intervjuade företagen här, eftersom de är de enda som bedriver forskning av något slag. Denna forskning kan dock vara begränsande för företaget, eftersom väldigt mycket fokus riktas åt forskningen samtidigt som de startade företaget. En av anledningarna till att Nattaro Labs har rört sig betydligt långsammare framåt än till exempel Nordgröna, kan ha att göra med att de lagt för mycket fokus på sin forskning istället för försäljning. Nordgrönas grundare har dessutom tidigare erfarenheter av att driva egna företag vilket kan ses som en intern konkurrensfördel. Denna tidigare erfarenhet av eget företagande saknar Nattaro Labs, vilket också kan vara en bidragande orsak till att Nordgröna har vuxit snabbare än vad Nattaro Labs har gjort. Vidare kan vi se att Nattaro Labs således inte har haft samma problem med *liability of newness* som de andra företagen har haft, eftersom de redan har en viss legitimitet i och med sin forskning, samt sin patenterade produkt (Abatecola & Uli, 2014).

Getraw har en intern konkurrensfördel i sin mor-och-dotter historia, vilket skapar en genuin känsla kring företaget. Getraw startades dessutom till följd av att Carolina fick smaka på en rå chokladkaka i Asien, vilket också bidrar till en bra historia. Denna typ av genuinitet kommer inte fram på samma sätt hos de andra intervjuade företagen. En annan av Getraws interna konkurrensfördelar är deras passion för mat, vilket har varit en bidragande anledning till att de lyckats skapa sin produkt. De jobbar kontinuerligt med att förbättra sin produkt genom att ta fram nya, förbättrade recept. Förbättring och utveckling av sin produkt kan vi även se hos Nordgröna och Nattaro Labs som alltid talar väldigt passionerat om sina produkter samt drivs av att utveckla dem, vilket Andries et al. (2013) i sin artikel beskriver vikten av att göra. Getraw har varit bra på att använda den interna kompetensen på ett effektivt sätt då, då de har outsourcat stora delar av sin verksamhet. Detta har lett till att företaget kan fokusera på företagets spetskompetens och outsourca de delar av verksamheten som de inte gör lika bra eller effektivt som de nu kontrakterade parterna. Denna typ av partnerskap menar Andries et al. (2013) kan vara bra om företaget inte har goda möjligheter att på egen hand bemöta snabba

förändringar på marknaden. Vi kan inte se denna omfattning av outsourcing i något av de andra intervjuade företagen.

Frackhusets största interna konkurrensfördelar är deras service och kunskap inom branschen. Alla de andra tre intervjuade företagen är också serviceinriktade men för Frackhuset är detta ett utav de få sätten de kan konkurrera på, eftersom de inte skapar en egen, unik produkt utan säljer och hyr ut plagg som finns att hitta i andra butiker. Därför blir servicen och kunskapen om hur kläderna ska bäras korrekt, deras främsta och starkaste interna konkurrensfördel.

Nordgröna är det enda av de intervjuade företagen som har en egen produktionsanläggning, vilket betyder att de har full kontroll över produktionsprocessen. Detta är en betydelsefull intern konkurrensfördel då de exempelvis snabbt kan se om det blir förseningar i produktionen och åtgärda det. De har på grund av detta kontroll över hela kedjan, från dess att beställningen kommer in till att produkten ska levereras, vilket innebär att de snabbt kan bemöta värdekedjans utmaningar. Andries et al. (2013) menar att det är viktigt att snabbt kunna anpassa sig till förändringar på marknaden, vilket vi kan se att Nordgröna har möjligheten att göra i och med att de sköter produktionen själva.

5.4 Ramverkets fjärde beslutsområde: *Hur kan företaget positioneras för att vara konkurrenskraftigt på marknaden?*

I det fjärde beslutsområdet redogör vi för hur företagen har valt att positionera sig för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Nedan presenteras hur de olika företagen har valt att positionera sig från start, vad som skiljer vissa företag åt, vad vissa har gemensamt, samt hur deras positionering har utvecklats och vilka faktorer som är anledningen till att en eventuell förändring har skett.

Författarna understryker betydelsen för företaget att ha en affärsmodell som grund i företaget, för att kunna uppnå konkurrensfördelar på marknaden (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Nattaro Labs har sedan start kontinuerligt arbetat och utvecklat sin affärsmodell. De har även haft som mål att positionera sig på marknaden som experter inom området vägglöss. För att uppnå detta mål har de använt sig av sina interna konkurrensfördelar, vilket till stor del är grundat i den unika forskning som företaget bedriver.

Morris et al. (2005) skriver att det är vanligt att företag positionerar sig på den externa värdekedjan genom att använda sig av sina interna konkurrensfördelar. Han menar vidare att det är viktigt för företag att kunna analysera deras position på marknaden samt utvärdera den, så att de tar den position som gör att de skapar det eftersträvade värdet (Morris et al., 2005). Vi kan se att både Nattaro Labs och Nordgröna kontinuerligt ser över sina affärsmodeller och att detta kan vara ett skäl till att de har lyckats positionera sig så väl på marknaden. Nordgröna visste inte från start vilken marknad de skulle positionera sig på för att vara konkurrenskraftiga, eftersom att deras produkt inte tidigare existerat på marknaden. Men de vågade utveckla och experimentera med sin affärsmodell och under samtal med arkitekter insåg de att de skulle vara mest konkurrenskraftiga inom växtinredningsbranschen och placerade sig således där. Här ser vi ett tydligt samband, men samtidigt en stor skillnad med Getraw. De hade som Nordgröna, en helt ny produkt och ett helt nytt koncept, men på grund av bristande kommunikation med marknaden samt ett uteblivet arbete med affärsmodellen, gjorde att de blev felpositionerade på marknaden. Detta understöds av Andries et al. (2013) som skriver att det är väldigt viktigt att experimentera med företagets affärsmodell och i det inkludera marknadsundersökningar för att på ett effektivt sätt kunna positionera sig på marknaden. Nattaro Labs började även de som Nordgröna, sitt arbete med att utveckla produkten och positionera sig med hjälp av feedback och information från marknaden för att de skulle få en bättre inblick i marknaden. Nattaro Labs pratade med såväl individer som hade blivit drabbade av vägglöss, som de företag som arbetade med bekämpning av vägglöss. Att de tog steget att kommunicera med marknaden och dessutom våga experimentera med sin affärsmodell ledde till en tydlig positionering på marknaden.

Som Casadesus-Masanell och Ricart (2010) skriver så beskriver företagets affärsmodell hur företaget ska arbeta för att konkurrera på marknaden. Vidare förklarar Fern et al. (2011) samt Trimi och Berbegal-Mirabent (2012) att företaget använder sig av sin strategi för att uppnå företagets mål. Då Getraw har lagt allt fokus på att uppnå företagets mål, att sälja produkten, har de använt sig mer av företagets strategi som utgångspunkt, istället för att se till att utveckla företagets affärsmodell, som i första hand har som uppgift att hjälpa företaget att konkurrera på marknaden. Fern et al. (2011) har genomfört en studie som visar att ett företags grundares tidigare erfarenheter kan påverka företagets strategiska val vid skapande av det nya företaget. Vidare skriver Cavalcante et al. (2011) att en chefs tidigare erfarenheter kan begränsa exploateringen av nya möjligheter i det nya företaget, då de tidigare erfarenheterna påverkar beslut i det nya företaget. Här ser vi en tydlig koppling till Getraw då Carolina i

hennes tidigare företag producerade och sålde sushi. Denna bransch är inte lika nischad som Getraw och det kan vara hennes tidigare erfarenheter kring att fokusera på att producera och sälja som gör att hon agerar på samma sätt i Getraw och därför missar att kommunicera med marknaden.

Andries et al. (2013) skriver att affärsmodellen ofta behöver anpassas efter externaliteter, såsom förändringar på marknaden. När konkurrensen försvann från marknaden nådde Frackhuset sitt mål genom att etablera sig i Lund. De fick då, som Andries et al. (2013) skriver, anpassa sin affärsmodell efter den nya, förändrade marknaden. Frackhuset positionerade sig vid start inom branschen för högtidskläder till herrar. När de insåg att det fanns en potentiell marknad inom såväl damkläder, valde de att utöka sitt erbjudande för att testa om den marknaden var lönsam. Efter att ha experimenterat med det nya erbjudandet insåg de att det inte var en lönsam marknad för Frackhuset. Detta eftersom de var tvungna att hålla ett större utbud än det fanns plats för, samt att kvinnor inte handlar högtidskläder i butik i lika stor utsträckning som män gör, vilket ledde till ett dyrt lager samt låg försäljning.

Frackhuset har stor kunskap inom sitt område och det är kunskap som förmedlas till kunden under köpet. De skiljer sig dock från Nattaro Labs då de inte anställs som konsulter eller bedriver forskning. Både Nordgröna och Getraw har djupa kunskaper inom sina produkter men det är inte kunskapen som står i fokus vid försäljning av produkten, varför de också skiljer sig från Nattaro Labs och Frackhuset. Både Frackhuset och Nattaro Labs hade tidigt insikt om vilken marknad företaget skulle positioneras på för att vara konkurrenskraftigt. Frackhuset hade en kort period där de gjorde en experimentering med det nya kundsegmentet damer. Anledningen var att utveckla en komponent av sin affärsmodell för att få större kundbas, i det som Andries (2013) definierar som *local search*. Denna experimentering visades sig inte vara till företagets fördel på grund av för höga kostnader, de bestämde sig då för att återvända till den initiala utformningen av sitt värdeerbjudande, för att ha kvar en hållbar plats på marknaden.

5.5 Ramverkets femte beslutsområde: *Hur tjänar företaget pengar?*

Det femte beslutsområdet fokuserar på hur företagen tjänar pengar. Vi kommer här att genomföra en analys av de likheter och skillnader som företagen har, med avseende på det här beslutsområdet. Vi kommer även undersöka hur detta har påverkat framväxten och

utvecklingen av deras affärsmodeller, samt vilka faktorer som varit avgörande för denna utveckling.

Tanken vid starten av Nordgröna, Nattaro Labs och Getraw, var att enbart försäljningen av företagets produkt skulle vara deras sätt att tjäna pengar på. Detta är ett väldigt tydligt mönster och intervjupersonerna i de tre företagen svarade alla att deras företag var mycket produktorienterade, i alla fall till en början. Två av företagen utmärker sig här och det är Frackhuset samt Nattaro Labs som även har andra inkomstkällor. Frackhuset hyr även ut frackar och Nattaro Labs erbjuder konsultering och undervisning inom området vägglöss, vilket innebär att de inte bara säljer en produkt. Att även erbjuda kunderna möjligheten att hyra Frackhusets produkter har dock varit en del av deras affärsmodell redan från början och har inte utvecklats över tid. Nattaro Labs skiljer sig från Frackhuset därför att de inte hade planer på att förändra sitt sätt att tjäna pengar. Deras målsättning var från början endast att sälja en produkt, men de upptäckte en möjlighet att utveckla sin affärsmodell då deras kunskaper inom området blev efterfrågade. Nattaro Labs har på senare tid börjat tjäna pengar genom att konsultera samt undervisa inom området vägglöss, vilket gjorde att de behövde omstrukturera sina resurser för att kunna utföra den nya efterfrågade tjänsten. Försäljning av produkterna kvarstår som deras största inkomstkälla, men de är unika bland de företag vi undersökt eftersom de även börjat utbilda och konsultera. Företaget har visat att de kunde anpassa sig till de fundamentala utmaningarna som affärsmodellen handlar om: att identifiera kundernas behov, skapa värde och samtidigt tjäna pengar under denna process (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Efter att ha utvecklat sin produkt och börjat sälja denna så märkte Nattaro Labs att det fanns en efterfråga på kunskap inom samma område. Eftersom företaget hade expertkompetens inom området började de tänka i nya banor och kom fram till att de kunde utveckla sin affärsmodell genom att utöka sitt värdeerbjudande till att även erbjuda undervisning och konsultering. Bakgrunden till denna utveckling av affärsmodellen bygger på att företaget bedrivit egen forskning inom ämnet och har därför kommit att ses som experter inom området. Här skiljer de sig från de andra företagen och detta har sin grund i att de har intern spetskompetens inom forskning. Utveckling och justering av värdeerbjudandet påverkade hur företaget tjänar pengar, vilket gjorde att två komponenter av affärsmodellen modifierades i det som Andries et al. (2013) refererar till som *distant search*.

Nordgröna använder sig av återförsäljare istället för en egen fysisk butik, eftersom de anser att återförsäljare redan har utarbetade säljkanaler och rutiner. Detta har lett till att deras produkt spridit sig snabbare då återförsäljarna redan har etablerade säljkanaler, vilket gjort det lättare för företaget att snabbt öka sin omsättning. Getraw och Nattaro Labs använder sig också av återförsäljare av samma anledningar, men Getraw skiljer sig från de andra företagen då de outsourcar mer än bara försäljningen. Getraw har inte haft planer på att ändra på det sätt de tjänar pengar, utan har tidigt varit medvetna om att branschen präglas av låga marginaler och de bör fokusera på att se till att hela värdekedjan kontrolleras och sammansätts på ett effektivt sätt.

5.6 Ramverkets sjätte beslutsområde: *Vilka är företagets tids-, omfattnings- och storleks-ambitioner?*

Det sjätte beslutsområdet handlar om frågor rörande företagets storlek, omfattning och tidsperspektiv. Vi kommer här att genomföra en analys där vi jämför de olika företagen med avseende på de ambitioner företagen har rörande storlek samt omfattning och försöka finna likheter och skillnader, samt vilka faktorer som kan kopplas till en eventuell utveckling.

Nordgröna har från början haft en seriös och målinriktad inställning till sitt företag med visionen om att skapa ett stort företag inom tre år och om de inte lyckas kommer de att lägga ner verksamheten. Även Getraw har en liknande förutbestämd plan som bygger på att de inte kommer att fortsätta driva företaget om de inte når upp till det förutbestämde målet på 100 miljoner kronor i omsättning inom fem år. Nattaro Labs har också satt upp ambitionsmål i form av exempelvis en fördubbling av personalstyrkan innan 2018. Att sätta upp denna typ av mål gör att företagen har något att aktivt kämpa för varje dag på jobbet, och vi kan se att dessa företag har växt mycket på kort tid. Vi kan se ett mönster hos dessa företag då denna ambition om att bli stora internationella företag har präglat och motiverat utvecklingen av företagens affärsmodeller. Att dessa företag konstant försöker förbättra sin produkt och att de experimenterar för att bli så effektiva som möjligt, för att skapa maximalt med värde för kunderna, kan grunda sig i företagets ambition att växa. Najmaei (2016) menar att just denna experimentering leder till ökad effektivitet, vilket är viktigt för företag som vill utvecklas och hela tiden skapa mer värde för sina kunder.

Frackhuset är det enda företaget som inte har ambitionen att bli ett företag som agerar på världsmarknaden, och samtidigt är de det enda företaget som inte säljer sin egen produkt. Det är ingen slump att Nattaro Labs, Nordgröna och Getraw har valt att använda sig av återförsäljare eftersom det är ett mer effektivt sätt att expandera sin verksamhet på. Detta eftersom företaget inte behöver etablera egna butiker runt om i världen utan endast behöver utöka sin produktion och sköta distributionen till de olika återförsäljarna. Här ser vi alltså ett tydligt mönster mellan Nattaro Labs, Nordgröna och Getraw medan Frackhuset tydligt sticker ut genom att de inte skapar en egen produkt och dessutom säljer i egen butik.

Frackhuset har inte samma möjlighet till expansion eftersom de tror att verksamheten endast skulle fungera i studentstäder, samt att de vill sköta sina egna butiker för att kunderna ska få så god service som möjligt, vilket givetvis begränsar möjligheten till expansion. Företaget har aldrig haft ambitionen att bli ett företag som tar sig utanför Sveriges ramar och det är till och med tveksamt om företaget siktar på att etablera sig utanför Skåne. Detta beror delvis på att Karl-Martin menar att denna personliga service som företaget bygger på endast kan försäkras om han eller Gunilla finns på plats. Det beror också på att Karl-Martin inte vill arbeta mer än nödvändigt då han vill ha tid att umgås med sin fru och sin son, vilket gör att en expansion av företaget inte är eftertraktad. De andra företagen har utvecklat en produkt som är väldigt speciell och i många fall helt unik på marknaden. Det finns alltså även här ett mönster av att de företag som har skapat en produkt som är unik, har en helt annan möjlighet att breda ut sig på marknaden, samt en vilja att göra detta. Viljan att hela tiden utvecklas och att vara beredd att experimentera med sin affärsmodell, är det som gör att företagen konstant blir effektivare och på så sätt kan hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden (Najmaei, 2016).

Alla företagen har varit väldigt tydliga med deras mål rörande storlek där alla företag utom Frackhuset siktar på att bli internationella företag som säljer till hela världen. Frackhusets ambition om storlek har de lyckats uppnå, då målet var att öppna ytterligare en butik, nämligen den i Lund. De andra företagen har ambitionen att bli internationella företag som säljer till hela världen och de har alla börjat sälja på en internationell nivå, men inget av företagen säljer till hela världen än. Eftersom Frackhuset har nått sitt mål så skiljer de sig från resten av företagen eftersom deras ambition om storlek redan är uppfylld. Det betyder att de andra tre företagen fortfarande kämpar för att nå sina mål och de växer alla från år till år. Att företagen redan från början hade målsättningen att bli internationella företag bör rimligen varit en stark drivkraft och kan vara en bidragande orsak till att företagen konstant växer och

experimenterar med sin produkt och affärsmodell (Andreis et al., 2013). Att ha ett tydligt mål att arbeta sig mot är en mycket stark drivkraft och är antagligen en av anledningarna till att dessa företag redan har tagit sig ut på den internationella marknaden. Till skillnad från Frackhuset är det väldigt svårt för dessa företag att känna att de har klarat av sitt slutgiltiga mål, eftersom detta inte är mer definierat än att de vill sälja till hela världen. Detta relativt abstrakta mål gör att det blir svårt för företagen att dra en gräns för när företaget uppnått sitt mål. Detta kan vara en drivande faktor till att företagen breder ut sig så snabbt på den internationella marknaden eftersom de har ambitionen att bli större och större.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser vi har kommit fram till när vi undersökt framväxten och utvecklingen av affärsmodeller i nya företag. Vi kommer även presentera de faktorer som vi anser vara upphov till denna framväxt och utveckling av affärsmodellerna.

6.1 Slutsatser

Framväxten och utvecklingen av affärsmodeller sker mer eller mindre medvetet hos nya företag. De företagare vi har intervjuat som har en akademisk bakgrund inom Entreprenörskap och Innovation har tidigare studerat affärsmodeller. Vi kan se att de således är medvetna om vikten av att integrera, utveckla och aktivt arbeta med en affärsmodell i företaget, för att företaget ska kunna bli så konkurrenskraftigt som möjligt. De företagare som inte har likvärdig utbildning inom området arbetar ofta med affärsmodellens olika delar, men gör det på ett mindre fokuserat och strukturerat sätt. Vi kan se att de företag som har denna akademiska bakgrund, bygger utifrån företagets strategi sin affärsmodell och lyckas på detta sätt skapa värde. De företag som inte aktivt har använt sig av en affärsmodell har arbetat direkt efter företagets strategi och har på så sätt förbisett värdeskapandet som affärsmodellen ger. Detta har i vissa fall lett till felpositionering på marknaden och ett ouppnått värdeskapande. Företag tar sin utgångspunkt ur strategin för att nå sina mål och de utgår även från företagets strategi när de väljer en affärsmodell som passar företaget. För att företaget genom sin strategi ska kunna nå sina mål, används affärsmodellen som verktyg. Affärsmodellen är en reflektion av företagets strategi och används för att kunna konkurrera på marknaden. Företag som inte utvecklar en affärsmodell utifrån sin strategi kan få problem att skapa det eftersträvade värdet, eftersom detta är syftet med affärsmodellen. En grundläggande

faktor för att det ska ske en lyckad framväxt och utveckling av affärsmodellen, bygger således på en medvetenhet om vikten av att använda en affärsmodell i företaget.

När individen som utvecklar företagets affärsmodell har erfarenheter av tidigare företags affärsmodeller, tenderar de att föra över den kunskapen till det nya företaget. Detta kan innebära att strukturen på det gamla företagets affärsmodell förs över till det nya företagets modell, vilket kan begränsa chansen för det nya företagets affärsmodell att utvecklas fritt. Vi kan däremot även se hur tidigare erfarenheter kan ha en positiv påverkan på ett företags affärsmodell. Om företaget startas med en redan skapad kunskapsbas, kan detta fungera som hjälpmedel för att överkomma the *liability of newness*. Vidare kan således konstatera att tidigare erfarenheter kan vara en såväl positiv som negativ faktor för företagets framväxt och utveckling av affärsmodellerna.

Att lyckas arbeta effektivt med affärsmodellen i företaget, kräver att man endast har ett fokus för att undvika splittring i värdeskapandet. Företag som har ett större mål än att endast sälja en produkt, genom att även sprida kunskap till marknaden inom företagets verksamma område, leder till en långsammare utveckling av företaget och ett splittrat fokus i verksamheten. Företag som istället väljer att fokusera på en process har haft en bra tillväxt i sin försäljning. För att lyckas med värdeskapandet krävs vidare att hitta en balans i affärsmodellen mellan företagets olika arbetsområden. Vi kan därav konstatera att ett splittrat fokus vid framväxten och utvecklingen av affärsmodellen leder till att företaget utvecklas långsammare än det gör om det endast finns ett område att koncentrera fokuset kring.

Vi konstaterar vidare att företag som har olika ambitionsnivåer skiljer sig från varandra i form av tillväxt och utveckling, samt att deras syn på affärsmodeller skiljer sig åt. Beroende på vilka ambitions- och tillväxtnål företaget har, så experimenterar företaget med sin affärsmodell och sitt värdeerbjudande för att på ett så effektivt sätt som möjligt nå dessa mål. Vi kan se att företag som har olika ambitionsnivåer arbetar med företagen på olika sätt. De som har höga ambitioner vad gäller utvecklingen av företaget och som har ambitioner att växa kraftigt, har satt upp delmål som är konkreta för företagen, men det slutgiltiga målet är svårdefinierat, nämligen att sälja till hela världen. Vi kan vidare se att de företag som har som mål att sälja på världsmarknaden konstant arbetar hårt för att breda ut sig så mycket som möjligt på världsmarknaden och utvecklar därmed sin affärsmodell utifrån förändringar på världsmarknaden. Dessa företag skiljer sig från de företag som har uppnått sin ambition om

storlek på företaget. De arbetar på ett annat sätt än vad företagen som inte har nått sin ambitionsnivå gör, nämligen att de inte utvecklar sitt företag eller värdeerbjudande i samma utsträckning. Faktorn ambitionsnivå bestämmer här tidsaspekten för framväxten och utvecklingen av affärsmodellen och när ambitionsnivån förändras, förändras även affärsmodellen.

Företagen som säljer internationellt använder sig av återförsäljare för att på ett så effektivt sätt som möjligt kunna nå ut med sin produkt till marknaden. Detta har visat sig vara ett mycket effektivt sätt att arbeta för företag, eftersom det är en bra, etablerad kanal för att expandera försäljningen och etablera sig på nya platser i världen. Att arbeta med återförsäljare låter företagen behålla en sammanhållen affärsmodell som inte behöver sväva ut mot hanteringen av butiker, försäljning eller sökandet efter kunder, då återförsäljarna redan har den kunskapen inom marknaden. Denna typ av outsourcing blir dock problematisk när väsentliga delar av företagets aktiviteter inte längre sker i företaget och företagets värderingar och värdeskapande inte når marknaden som önskat. Företagen behöver således experimentera fram hur mycket av företagets värdeskapande aktiviteter som ska outsourcas för att hitta en bra balans. Faktorn outsourcing kan således hjälpa framväxten och utvecklingen av affärsmodellen, men det kan likaväl ta affärsmodellen längre bort från företagets grundpelare än vad som hade gjorts om företaget hade skött vissa outsourcade delar på egen hand.

Vi kan se att det är lättare för företag som producerar sin egen produkt eller tjänst att experimentera med sitt värdeerbjudande mot kund, än vad det är för företag som är återförsäljare av någon annans produkt. Fördelen är att de snabbare kan agera mot marknadstrender och anpassa produkten eller tjänsten efter kundens behov, utan att behöva vänta på återförsäljarens respons mot marknaden. Dessutom ser vi att de företagen som har utvecklat en egen produkt, kontinuerligt utvecklar nya produkter och förändrar sitt värdeerbjudande till kund. Vi kan även se att företag som befinner sig på en liten marknad är begränsade i sin tillväxt, till skillnad från de andra företag som arbetar på en större marknad. I fallet där företaget befinner sig på en mindre marknad finns inte så stora incitament för att vidareutveckla affärsmodellen. Faktorn egen produktutveckling gör att framväxten och utvecklingen av affärsmodellen kan ske på ett mer flexibelt sätt och att företagen kan experimentera sig fram mot bästa möjliga affärsmodell.

Vi har märkt en skillnad i hur företag arbetar med affärsmodellen och hur snabbt vidareutvecklingen av denna sker. Företag som har tydliga mål och kontinuerligt experimenterar med värdeerbjudandet och utvecklingen av affärsmodellen, utvecklas till effektiva företag. När de experimenterar med värdeerbjudandet skapas ibland alternativa inkomstkällor som kan bli en del utav företagets framtida värdeerbjudande. Vi kan även se att företag utan en definierad affärsmodell kan växa snabbt på marknaden, men utan att aktivt använda sig av en affärsmodell som grund för värdeskapandet kan företag hamna fel i exempelvis positioneringen. Faktorn experimentering har påverkat framväxten och utvecklingen av affärsmodellen inom företagen på så sätt att de har anpassat sitt värdeerbjudande för att motsvara marknadens förväntningar. För att företaget ska lyckas nå ut till marknaden med ett tydligt värdeerbjudande är det av vikt att utveckla affärsmodellen samtidigt som produktutformningen sker. Det är viktigt att ha en balans i detta för att det annars är lätt att affärsmodellens värdeskapande riktar sig åt ett håll medan produkten förmedlar något annat.

Framväxten och utvecklingen av affärsmodellen har visat sig ha en betydande koppling till hur företaget har lyckats med sin positionering. Positionering är en process som experimenteras fram under företagets framväxt och utveckling. Att kontinuerligt arbeta med affärsmodellen leder till en tydligare positionering än om man inte arbetar aktivt med denna. Nya företag vars produkt har en given positionering på marknaden är inte lika beroende av att lägga fokus vid aktiviteter för att undersöka hur företaget ska positionera sig på marknaden eller hur kunderna uppfattar produkten. Denna process är däremot avgörande när en helt ny produkt ska lanseras på marknaden. De företag som redan har en given position på marknaden kan istället lägga mer fokus på delar av deras affärsmodell som rör företagets värdeerbjudande och kundernas preferenser. Företag som lanserar en helt ny produkt på marknaden behöver kontinuerligt under affärsmodellens framväxt och utveckling ha kontakt med marknaden för att säkerställa att de positionerar sig rätt, då risken för felpositionering ökar om kontakten med marknaden uteblir.

Företag som från början inte har en specifik målgrupp eller ett marknadssegment att rikta försäljningen mot kan leda till en otydlig säljkanal samt att företagets värdegrund inte når marknaden, varför de kan tvingas att experimentera sig fram för att hitta ett tydligare marknadssegment som passar företagets värdeerbjudande bättre. Företagen som har en aktiv kontakt med sina kunder tenderar att utveckla och förändra sitt värdeerbjudande och därför

även sin positionering. De företag som inte aktivt har använt sig av feedback för att positionera sig på marknaden har blivit felpositionerade på marknaden. Hade de gjort marknadsundersökningar och försökt inhämta feedback från sina kunder hade de kunnat inse långt tidigare att de hamnat i fel marknadssegment och kunnat utveckla sin affärsmodell och produkt efter det.

6.2 Studiens svagheter

Efter genomförandet av denna studie har vi kommit fram till att studien har vissa svagheter. Vi finner det nödvändigt att ta upp dessa svagheter för att läsaren ska kunna få en bättre uppfattning av slutsatsernas kvalitet och i vilken omfattning slutsatserna kan tillämpas. Den första svagheten vi kan se i vår studie är att Frackhuset skiljer sig en del från de andra företagen. Frackhuset är det enda företaget som säljer samma produkt som sina konkurrenter och det är dessutom en produkt som de köper in, till skillnad från de andra företagen som uppfunnit sin egen produkt. Frackhuset skiljer sig alltså en hel del från de andra företagen, vilket gör att de slutsatser som vi dragit, som grundar sig på jämförelser mellan Frackhuset och de andra företagen, inte blir lika relevanta och applicerbara på samma sätt som jämförelser mellan de andra företagen. Hade företaget varit mer likt de andra företagen hade antagligen vissa av våra slutsatser haft mer validitet. Bryman och Bell (2015) tillägger att när en studie är baserad på intervjuer genomförda med ett begränsat antal personer inom ett företag, blir det omöjligt att veta om slutsatserna kan få allmän tillämpning under en annan kontext.

Vid utförandet av intervjuerna har vi upplevt att engagemanget hos de intervjuade personerna varit fluktuerande. Detta har lett till att vårt empiriska material inte blivit lika kvalitativt från alla företag, eftersom vissa av intervjupersonerna öppnat upp sig mer än andra. Detta kunde vi eventuellt ha motverkat om vi haft tid att intervjua fler företag, då vi hade kunnat överväga andra alternativ. Vi hade även kunnat låta företagen vara anonyma vid såväl intervjutillfällena som i uppsatsen, då de eventuellt hade gett oss en större och tydligare inblick i företaget. Vi har efter genomförandet av denna studie insett hur komplicerat ämnet affärsmodeller verkligen är och vi hade från början stora problem att finna vårt rätta fokus i uppsatsen, på grund av denna komplexitet. Det har också varit svårt att hitta relevant litteratur om affärsmodeller eftersom det fortfarande saknas konsensus inom detta forskningsområde, vilket är en av anledningarna till att vi från början hade svårt att hitta vårt rätta fokus. Hade vi

kommit fram till vårt slutgiltiga syfte med studien tidigare, så hade det varit betydligt lättare att samla in mer specifik empiri från företagen, då vi hade haft en större tidsram.

6.3 Förslag till framtida forskning

Eftersom det fortfarande råder en hel del förvirring kring begreppet affärsmodell, skulle det vara bra med mer förtydligande litteratur kring detta. Vidare forskning skulle kunna undersöka de olika definitioner som finns och försöka summera de likheter som finns i definitionerna, för att på så vis röra sig mot en slutgiltig definition. Vi tror att för varje studie som genomförs om affärsmodeller så ökar förståelsen kring begreppet och vi uppmanar därför till utökad forskning kring detta begrepp, samt dess definition. Vi ser också ett behov av kvalitativa studier kring övergången från en affärsidé till en affärsmodell. Vi tror att utökad forskning kring det området skulle vara kompletterande till vår uppsats då det också skulle beröra framväxten av affärsmodeller.

Vi tycker att det skulle vara intressant att se hur nya företag påverkas av att utöka sitt värdeerbjudande. Detta sker exempelvis när ett företag erbjuder mer än en slags produkt eller utökar företagets värdeskapande till att även erbjuda tjänster. Det skulle vara intressant att se hur denna splittring i värdeskapandet påverkar andra delar av affärsmodellen.

En ytterligare intressant möjlighet skulle vara en studie som undersöker hur viktiga de olika komponenterna av affärsmodellen är i olika branscher. Antagligen så är inte alla komponenter lika viktiga inom alla branscher och det skulle därför vara intressant med en kvalitativ studie som undersöker vilka komponenter av affärsmodellen som är viktigast inom olika branscher.

Referenslista

Abatecola, G. & Uli, V. (2014). Entrepreneurial competences, liability of newness and infant survival: Evidence from the service industry. *Journal of Management Development*, vol 35, no. 9, pp. 1082-1097. Available from, <https://goo.gl/6I0Dn9> [Accessed 23/12-2016].

Andries, P., Debackere, K. & Van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business Model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol 7, no 4, pp. 288-310. Available from, <https://goo.gl/ZKoWtc> [Accessed 23/12-2016].

Appendix 2: Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol, 58, no, 6, pp. 726-735. Available from, <https://goo.gl/STkV6b> [Accessed 24/11-2016].

Bolumole, Y. A., Calantone, J. R., Di Benedetto, C. A. & Melnyk, S. A. (2014). New Product Development in New Ventures: The Quest for Resources. *International Journal of Production Research*, vol, 53 no, 8, pp. 2506-2523. Available from, <https://goo.gl/MpnArR> [Accessed 23/11-2016].

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, vol, 43, no, 2-3, pp. 195-215. Available from, <https://goo.gl/cTQwrR> [Accessed 6/12-2016].

Cavalcante, S., Kesting, P. & Ulhöi, J. (2011). Business Model Dynamics and Innovation: (re)establishing the Missing Linkages. *Management decision*, vol, 49, no, 8, pp. 1327-1342. Available from, <https://goo.gl/uuP0qi> [Accessed 6/12-2016].

Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, vol, 43, no, 2-3, pp. 227-246. Available from, <https://goo.gl/eGx0jt> [Accessed 23/12-2016].

Fern, M. J., Cardinal, B. L. & O’neill, H. (2011). The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal*, vol, 33, no, 4 pp. 427-447. Available from, <https://goo.gl/mMfjNT> [Accessed 31/11-2016].

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, vol, 10 no, 4, pp. 696-706. Available from, <https://goo.gl/N3oUFF> [Accessed 22/11-2016].

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol, 58, no, 6, pp. 726-735. Available from, <https://goo.gl/STkV6b> [Accessed 24/11-2016].

Najmaei, A. (2016). How do Entrepreneurs Develop Business Models in Small High-Tech Ventures? An Exploratory Model from Australian IT firms. *Entrepreneurship Research Journal*, vol, 6 no, 3, pp. 297-343. Available from, <https://goo.gl/sHNKoc> [Accessed 7/12-2016].

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, CL. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future concept. *Communications of AIS*, vol, 15. Available from, <https://goo.gl/i2MA2k> [Accessed 30/11-2016].

Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, vol, 17, no, 5-6, pp. 133–144. Available from, <https://goo.gl/8uL8KO> [Accessed 17/12-2016].

Rienecker, L. & Jørgensen. P.S. (2002). Att skriva en bra uppsats. Malmö: Liber.

Trimi, S. & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol, 8, no, 4, pp. 449-465. Available from, <https://goo.gl/4FMdOZ> [Accessed 31/11-2016].

Williamsson, J. (2014). *The Business Model; Formation, description and definition*. PhD. University of Gothenburg.

Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, vol, 49, no, 1, pp. 36-54. Available from, <https://goo.gl/ig6djw> [Accessed 31/11-2016].

Zott, Z., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, vol, 37, no, 4, pp. 1019-1042. Available from, <https://goo.gl/7iKieP> [Accessed 22/11-2016]

Appendix 1

Frågeområde	Frågor	Analys	Litteratur
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> • Skulle du kunna berätta om bakgrunden till att företaget startade samt utvecklingen över tid fram till nu? • Hur många anställda var ni från start och hur många är ni nu? • Berätta om tidigare arbetslivserfarenheter? 	<p>Få en övergripande bild av företaget.</p> <p>För att kunna passa in i Curran och Blackburns definition av litet företag.</p> <p>Om tidigare arbetslivserfarenhet har påverkat utvecklingen av nuvarande företags affärsmodell.</p>	<p>Viktigt att ha en inledande fråga för att intervjupersonen ska känna sig bekväma. (Bryman & Bell, 2015)</p> <p>(Fern et al., 2011)</p> <p>(Curran & Blackburn, 2001)</p>
Problemdiskussion	<ul style="list-style-type: none"> • Hur är din tolkning av begreppet affärsmodell? • Hur är företagets tolkning av begreppet affärsmodell? 	<p>Intressant att förstå intervjupersonens, samt företagets, bild av vad en affärsmodell är för att jämföra med Morris et al's ramverks utgångspunkter.</p>	<p>(Morris et al., 2005), (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012)</p>

Teori: Morris et al's ramverk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hur tänkte ni från början att företaget skulle skapa värde för kunderna? <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Hur ser det ut idag? 1.2. Hur har detta förändrats över tid? 2. För vilka var det meningen att företaget skulle skapa värde? Vilket marknadssegment riktade ni in er på? 	<p>Vi utgår här ifrån Morris et al's ramverk och våra frågor här fokuserar kring de 6 beslutsområdena vi valt att fokusera oss på. Vi väljer att vid behov ställa följdfrågor och vara beredda att gå utanför guiden för att lyckas få svar på det vi vill, utan att intervjupersonen vet vad vi egentligen vill åt.</p>	<p>(Morris et al., 2005)</p>
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------

<p>Teori: Morris et al's ramverk</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Hur ser detta ut idag? 2.2. Varför har det förändrats? 3. Vilka var företagets interna konkurrensfördelar? <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Vilka är de idag? 3.2. Vilken är anledningen till att de har förändrats? 4. Hur valde ni att positionera företaget på marknaden? <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Hur är det positionerat idag? 4.2. Varför har det förändrats? 5. Hur tänkte ni att företaget skulle tjäna pengar? <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Hur ser ni på detta idag? 5.2. Varför har synen förändrats? 6. Vad finns det för tidsperspektiv på hur företaget kommer utvecklas? Vad tänkte ni från början? <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Hur ser ni på detta idag? 6.2. Hur kommer det sig att det har skett en förändring? 6.3. Vad finns det för ambitioner rörande storleken på företaget? 6.4. Har denna förändrats över tid? 6.5. Varför har detta förändrats? 		<p>(Morris et al., 2005)</p>
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------

<p>Sammanfattande fråga</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklar ni fortfarande er affärsmodell eller har ni utvecklat en modell som ni är nöjda med? 		<p>Morris et al. (2005)</p>
<p>Avslut</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Så här i efterhand, finns det något ni hade gjort annorlunda kring framväxten av er affärsmodell? 		

Appendix 2

Morris et al's ramverk: De sex beslutsområdena

Six questions that underlie a business model

Component 1 (factors related to the offering): How do we create value? (select from each set)

- offering: primarily products/primarily services/heavy mix
- offering: standardized/some customization/high customization
- offering: broad line/medium breadth/narrow line
- offering: deep lines/medium depth/shallow lines
- offering: access to product/ product itself/ product bundled with other firm's product
- offering: internal manufacturing or service delivery/ outsourcing/ licensing/ reselling/ value added reselling
- offering: direct distribution/indirect distribution (if indirect: single or multichannel)

Component 2 (market factors): Who do we create value for? (select from each set)

- type of organization: b-to-b/b-to-c/ both
- local/regional/national/international
- where customer is in value chain: upstream supplier/ downstream supplier/ government/ institutional/ wholesaler/ retailer/ service provider/ final consumer
- broad or general market/multiple segment/niche market
- transactional/relational

Component 3 (internal capability factors): What is our source of competence? (select one or more)

- production/operating systems
- selling/marketing
- information management/mining/packaging
- technology/R&D/creative or innovative capability/intellectual
- financial transactions/arbitrage
- supply chain management
- networking/resource leveraging

Component 4 (competitive strategy factors): How do we competitively position ourselves? (select one or more)

- image of operational excellence/consistency/dependability/speed
- product or service quality/selection/features/availability
- innovation leadership
- low cost/efficiency
- intimate customer relationship/experience

Component 5 (economic factors): How we make money? (select from each set)

- pricing and revenue sources: fixed/mixed/flexible
- operating leverage: high/medium/low
- volumes: high/medium/low
- margins: high/medium/low

Component 6 (personal/investor factors): What are our time, scope, and size ambitions? (select one)

- subsistence model
 - income model
 - growth model
 - speculative model
-