



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

## Delningsekonomins affärsmodeller

---

Om hur affärsmodellutveckling kan användas för att uppnå en  
kritisk massa & ekonomisk hållbarhet

**Kandidatuppsats i Corporate Sustainability**  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2017  
Handledare: Jon Williamsson  
Författare:  
Evelina Malmqvist 931129  
Alexandra Odbjer 941119

## Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Jon Williamsson, som har varit till stor hjälp och ständigt varit tillgänglig för att besvara våra frågor. Vi vill även tacka våra studentkollegor för deras stöd och hjälp, som motiverat oss och hjälpt oss att utveckla vår uppsats. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till CargoSpace24, och framförallt Jan Helge, för deras stora bidrag till denna uppsats.

Datum: 2017-06-09

---

Evelina Malmqvist

---

Alexandra Odbjer

## Abstract

**Title:** The business models of the sharing economy. About how business model development can be used to achieve a critical mass & economic sustainability.

**Course:** Bachelor thesis in FEG33S Corporate Sustainability, 15 credits.

**Authors:** Evelina Malmqvist & Alexandra Odbjer.

**Advisor:** Jon Williamsson.

**Keywords:** Sharing Economy, Critical mass, Business models, Economic sustainability.

**Purpose:** The aim is to identify how essential factors for success within the sharing economy, with focus upon critical mass, can be managed through the business model in order to achieve economic sustainability. Particular focus has been placed upon business models within the B2B-segment of the sharing economy, where a small company within the transport sector states as an example.

**Methodology:** A qualitative methodology, based on an abductive approach, has been used. The case study is explorative and based on qualitative semi-structured interviews and observations, as well as printed sources.

**Theoretical framework:** The thesis' theoretical framework consists of theories within the fields of the sharing economy, business models and business models within the sharing economy.

**Conclusions:** This study has shown that critical mass can be considered to be the biggest challenge for companies within the sharing economy in order to become economically sustainable. The ability to achieve a critical mass is determined by how well the company uses business model development and innovation to handle other aspects such as trust, idling capacity, belief in the commons, customer effort and changing consumer behaviors. Furthermore, we have found that environmental benefits can be an important added value, but is not yet sufficient to alone attract a critical mass and therefore needs to be complemented by economic incentives.

## Definitioner av begrepp som används i uppsatsen

- **Delningsekonomi:** En ekonomisk modell baserad på att dela underutnyttjade resurser gratis eller mot en avgift (Botsman 2013).
- **Användare:** Delningsekonomin term för kunder. Utgörs av de som använder produkter och tjänster inom delningsekonomin.
- **Ekonomisk hållbarhet:** I denna uppsats likställs ekonomisk hållbarhet med ekonomisk tillväxt och lönsamhet (KTH 2015).
- **Kritisk massa:** Det antal användare som krävs för att en verksamhet inom delningsekonomin ska kunna bli ekonomiskt hållbar, samt för att den tänkta nyttan med verksamheten ska kunna uppnås (Wagner, Kuhndt, Lagomarsino & Mattar 2015).
- **B2B:** Business to Business, transaktioner mellan företag.
- **B2C:** Business to Consumer, transaktioner mellan företag och privatpersoner.
- **P2P:** Peer to Peer, transaktioner mellan privatpersoner.
- **Transportsektorn:** Den bransch som inbegriper transport av gods via väg, båt, räls och flyg.
- **Transportör/åkeri:** Företag som erbjuder transport av gods (fordonsägare).
- **Transportköpare:** Företag som har ett transportbehov och skapar fraktordrar/transportuppdrag.
- **Startups:** Nystartade företag.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.2 Problembeskrivning .....	2
1.3 Syfte .....	5
1.4 Frågeställningar.....	5
1.5 Avgränsningar .....	5
<b>2. Studiens referensram</b> .....	<b>6</b>
2.1 Delningsekonomin.....	6
2.1.1 Vad är delningsekonomin? .....	6
2.1.2 Drivkrafterna bakom delningsekonomin.....	7
2.1.3 Grundprinciper för en fungerande delningsekonomi.....	8
2.2 Affärsmodeller.....	11
2.2.1 Vad är en affärsmodell?.....	11
2.2.2 Affärsmodeller, strategi och innovationer .....	12
2.2.3 Affärsmodellerna inom delningsekonomin.....	14
2.3 Sammanställning av teoretiskt ramverk.....	17
<b>3. Metod</b> .....	<b>19</b>
3.1 Metodval .....	19
3.2 Forskningsansats .....	20
3.3 Val av fallföretag.....	21
3.4 Datainsamling.....	22
3.4.1 Sekundärdata .....	22
3.4.2 Primärdata.....	22
3.5 Validitet och källkritik .....	24
3.6 Bearbetning och analys av data.....	26
3.7 Forskningsetiska aspekter .....	26
3.8 Metodkritik.....	27
<b>4. Resultat &amp; analys</b> .....	<b>28</b>
4.1 Cargospace24s etableringsprocess .....	28
4.2 Affärsmodellen.....	30
4.3 Affärsmodellinnovation.....	31

4.4 Grundprinciperna för en fungerande delningsekonomi.....	33
4.4.1 Tillit mellan främlingar .....	33
4.4.2 Outnyttjad kapacitet .....	34
4.4.3 Tro på allmänningarna.....	35
4.4.4 Engagemang .....	35
4.4.5 Konsumtionsbeteenden .....	36
4.4.6 Kritisk massa.....	37
4.5 Analys av affärsmodellen.....	39
4.5.1 Affärsmodellens beståndsdelar .....	39
4.5.2 Affärsmodellen som berättelse .....	43
<b>5. Diskussion &amp; slutsats.....</b>	<b>45</b>
5.1 Huvudresultat & slutsatser .....	45
5.2 Vidare forskning .....	47
<b>Källförteckning.....</b>	<b>48</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>52</b>
Intervjuguide 1 - CargoSpace24 .....	52
Intervjuguide 2 - CargoSpace24 .....	53

# 1. Inledning

---

*Detta kapitel presenterar bakgrunden till delningsekonomin, diskuterar det identifierade problemet samt ger en presentation av det valda fallföretaget CargoSpace24. Därefter presenteras syftet, som summeras i en forskningsfråga med ett antal underfrågor.*

---

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Skulle du dela dina saker med främlingar om du visste att det var bra både för din egen plånbok, och för vår planet? Under den senaste tiden har en mängd nya företag, som tror att svaret på den frågan är ja, uppkommit (PwC 2016). Att hyra ett semesterboende av en främling, vara med i en bilpool eller låna en bormaskin på ett verktygsbibliotek hade förmodligen för många av oss inte setts som ett alternativ för bara några år sedan. Idag föredrar dock många att konsumera via dessa “dela-modeller” framför de mer traditionella sätten att konsumera (Cohen & Kietzmann 2014). Några av de mest kända exemplen är den globala samåknings-applikationen Uber och boendethyrnings-plattformen Airbnb (Felländer, Ingram & Teigland 2015). Precis som många andra företag inom delningsekonomin är Uber och Airbnb inte själva ägare av tjänsten eller produkten, utan fungerar bara som en förmedlare som kopplar ihop personer eller företag, så att delande kan uppstå mellan dessa (Carlsson 2015). Det finns även en mängd mindre, inte lika kända exempel på företag, som har uppstått inom delningsekonomin, vilken ibland kallas för kollaborativ ekonomi (Botsman & Rogers 2010). En definition av kollaborativ ekonomi som har tagits fram av Rachel Botsman, en av de ledande experterna inom området (MSI 2015), är: *”En ekonomi som bygger på distribuerade nätverk av sammankopplade individer och gemenskaper snarare än centraliserade institutioner, och som förändrar hur vi kan producera, konsumera, finansiera och lära”* (Botsman 2013).

Det rör sig helt enkelt om ett växande fenomen som handlar om att bättre ta tillvara på outnyttjade resurser genom delning, så att fler människor kan utnyttja samma resurs. Detta innebär både enorma möjligheter och betydande hot för nya såväl som väletablerade företag (Kathan, Muzler & Veider 2016). För många företag kan delningsekonomin vara ett sätt att skapa nya affärsmöjligheter, och för individen kan det innebära ett nytt sätt att konsumera,

umgå och spara eller tjäna pengar på. Många nya företag och affärsmodeller uppstod inom delningsekonomin efter den globala ekonomiska krisen 2008, då det krävdes ett mer sparsamt spenderande och konsumerande (Cohen & Kietzmann 2014). Delningsekonomin verkar även ha positiva effekter på samhället i stort tack vare smartare resurshantering med minskad miljöpåverkan och de nya sätt att samverka på som uppstår (ibid) Många menar att delningsekonomin kan komma att bli en stor del av lösningen på de klimatproblem som vårt samhälle står inför, då den har potential att bidra till ett stort skifte i hur vi konsumerar för att styra utvecklingen mot ett mer hållbart samhälle (ibid).

De handelsformer och konsumtionsbeteenden som kännetecknar delningsekonomin är dock inte nya. Exempelvis har tvättomater, skiduthyrning och second-hand-butiker funnits länge. Även före den industriella revolutionen, då storskalig produktion blev möjlig och det moderna storföretaget uppkom, utgjorde byteshandeln en stor del av den ekonomiska aktiviteten (Sundarajan 2016). Dagens sätt att dela skiljer sig dock mot det forna sättet, exempelvis på grund av att tilliten mellan människor, som tidigare byggdes upp genom en historia av personliga relationer, numera måste uppstå genom digitala plattformar (ibid). Den teknologiska utvecklingen har således förstorat och förändrat vår långa tradition av att dela och byta (Owyang, Samuel, & Grenville 2014), och idag sker delandet både på lokal, regional och global nivå (SOU 2017). Delandet har således varit en del av ekonomin under många årtionden, om inte århundraden, men det är först nu det har fått ett riktigt kommersiellt genomslag och nya affärsmodeller har uppstått. Det är både ekonomiska, miljömässiga och sociala drivkrafter som samspelar och som tillsammans med den teknologiska utvecklingen driver på utvecklingen av delningsekonomin (MSI 2015). Det finns dock ett antal problem och utmaningar för att företagen, som har utvecklat affärsmodeller baserade på att dela, ska bli ekonomiskt hållbara och det är just det denna uppsats kommer att handla om.

## **1.2 Problembeskrivning**

Delningsekonomin växer som bekant snabbt och människors vilja att konsumera utan att äga blir allt större (Kathan, Muzler & Veider 2016). På många håll ser framtidsutsikterna för delningsekonomin följaktligen väldigt goda ut (PwC 2016). Samtidigt är fenomenet fortfarande förhållandevis litet sett i ett större sammanhang, och delningsekonomin kämpar i vissa



avseenden i motvind (MSI 2015). Den lokala delningsekonomin drivs ofta av föreningar eller små entreprenörer och har i de flesta fall mycket begränsade ekonomiska resurser (SOU 2017). Därför är tillgång till externt ekonomiskt stöd mycket viktigt för många, särskilt i uppstartsfasen, innan företaget nått tillräckligt många användare för att verksamheten ska gå runt (ibid). Även företag som agerar på en större marknad är till en början i stort behov av extern finansiering, där kapital kan komma från exempelvis privata investerare, riskkapitalbolag, stiftelser och offentliga institutioner (ibid). Med andra ord är problemet hur de företag som har utvecklat affärsmodeller baserade på delande ska kunna bli ekonomiskt hållbara och konkurrera med de mer traditionella affärsmodellerna, som bygger på att kunden betalar för att få äganderätten till en produkt (Daunorienė, Drakšaitė, Snieška & Valodkienė 2015). Företagen bör utforma en affärsmodell som kan förklara hur värde skapas och levereras till kunderna, hur kunderna motiveras till att betala för detta värde, samt hur dessa betalningar ska förvaltas för att kunna uppnå lönsamhet (Teece 2010). I förlängningen kan företagets svårigheter att uppnå ekonomisk hållbarhet ses som ett problem även för miljön och samhället i stort, då delningsekonomin skulle kunna bidra med värde till dessa genom minskad resursanvändning (Wagner, Kuhndt, Lagomarsino & Mattar 2015). Om företag inom delningsekonomin inte lyckas hitta ekonomiskt hållbara affärsmodeller kan detta värde gå förlorat vilket kan ses som ett problem på både ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt plan.

I litteraturen som behandlar delningsekonomin lyfts ett antal faktorer och utmaningar fram som särskilt viktiga, och att hantera dessa ses som en förutsättning för att delningsekonomin ska fungera. Exempelvis upplever många företag, enligt en undersökning av Wagner et al. (2015), att det i dagens konsumtionssamhälle finns ett stort fokus på ägande istället för tillgång, och att det är svårt att skifta detta fokus och förändra konsumtionsbeteenden. En av de största utmaningarna för de nya företagen inom delningsekonomin är således att lyckas få tillräckligt många användare, vilket kallas för kritisk massa. En kritisk massa av användare är viktigt dels för att verksamheten ska kunna bli ekonomiskt hållbar och därmed överleva, och dels för att det ska vara möjligt att uppnå den tänkta nyttan med tjänsten genom att utbud och efterfrågan balanseras (Botsman & Rogers 2010). Att hitta lösningar på de utmaningar som de bakomliggande faktorerna till att skapa en kritisk massa medför, verkar vara avgörande för att delningsekonomin ska kunna spela ut sin potentiellt stora roll i skapandet av en mer hållbar framtid.

I denna uppsats undersöks problemet med att skapa en ekonomiskt hållbar affärsmodell inom delningsekonomin, vilket är ett problem oavsett branschtillhörighet. Fallföretaget för denna uppsats agerar inom transportsektorn, som är en av de branscher där det finns förutsättningar för nya företag inom delningsekonomin att växa (Trafikverket 2016). Det är emellertid en konservativ bransch och utvecklingen har hittills varit långsam på grund av få innovationer och låg investeringsbenägenhet, vilket har lett till en brist på nya affärsmodeller som kan bidra till mer hållbara transporter (Quak 2008). Transportsektorn är idag till hög grad beroende av fossila bränslen, och genererar idag en tredjedel av utsläppen av växthusgaser i Sverige, och har därmed en stor negativ påverkan på miljön (Trafikanalys 2016a). Något som ytterligare spår på transportsektorns negativa miljöpåverkan är att så många som 25-35 procent av alla lastbilar kör helt utan last, vilket kallas för tomkörningar (Trafikanalys 2016b). En ännu större andel av transportererna endast är halvfulla eller har någon typ av outnyttjad kapacitet (European Commission 2014), och undersökningar visar att många transporter sällan når högre än 50 procents fyllnadsgrad (Transportstyrelsen, Trafikverket & Trafikanalys 2011). Fyllnadsgraden kan förklaras som hur stor del andel av ett fordons lastkapacitet som används. Färre tomkörningar och ökade fyllnadsgrader skulle vara positivt ur både miljömässig och ekonomisk synpunkt eftersom det leder till ett mer hållbart utnyttjande av transportsektorns resurser (ibid).

Transportsektorn har trätt in i delningsekonomin mycket tack vare Uber, som ingår i delningsekonomin P2P-segment och utmanar den traditionella taxibranschen i många av världens storstäder (Trafikverket 2016). Det finns även exempel på företag inom transportsektorn som ingår i delningsekonomin B2B-segment. Det Göteborgsbaserade startup-företaget CargoSpace24, som kommer att utgöra praktikfall i denna uppsats, blev i april 2017 omnämnt när tidningen Dagens Industri listade *“De hetaste trenderna och bolagen i Sveriges växande delningsekonomi”* (Leijonhufvud 2017). CargoSpace24 är ett företag som fokuserar på miljö och transportekonomi, vars verksamhet syftar till att tillhandahålla en oberoende digital plattform för transportörer och transportköpare. På plattformen visas tillgänglig transportkapacitet på lastbilar i närområdet i realtid, som sedan kan matchas ihop med någon i behov av transport. Resursanvändningen blir därmed effektivare genom att det utrymme som finns i lastbilarna nyttjas på ett bättre sätt, så att färre fordon kör tomma eller med outnyttjat utrymme (CargoSpace24 u.å).

Även CargoSpace24 har, precis som många andra företag inom delningsekonomin, ett stort behov av externt kapital, och i början av 2017 beviljades man affärsutvecklingsstöd om 4,7 miljoner från Energimyndigheten. Ytterligare en likhet som finns med andra aktörer inom delningsekonomin, eller med startups generellt, är att en av de största utmaningarna för CargoSpace24 är att uppnå en kritisk massa av användare. CargoSpace24 arbetar nu med att introducera den innovativa affärsmodellen på marknaden, och för att affärsmodellen ska kunna bli ekonomiskt hållbar måste det finnas tillräckligt av både transportköpare och transportörer i systemet, så att utbud och efterfrågan matchas (Trafikverket 2016).

### **1.3 Syfte**

Uppsatsen ämnar identifiera hur essentiella faktorer för framgång inom delningsekonomin, med huvudfokus på kritisk massa, kan hanteras genom affärsmodeller för att nå ekonomisk hållbarhet.

Särskilt fokus har lagts vid affärsmodeller inom delningsekonomin B2B-segment, där ett mindre företag inom transportsektorn statuerar exempel.

### **1.4 Frågeställningar**

För att uppnå syftet med uppsatsen har två frågor formulerats. De lyder som följer:

1. Hur kan affärsmodellutveckling användas för att överkomma de underliggande utmaningar som finns för att uppnå en kritisk massa inom delningsekonomin?
2. Hur kan affärsmodellen för en mindre aktör inom delningsekonomin, såsom CargoSpace24, uppnå ekonomisk hållbarhet?

### **1.5 Avgränsningar**

Denna uppsats behandlar affärsmodeller inom delningsekonomin, och fokuserar på delningsekonomin B2B-segment då det är inom detta segment fallföretaget CargoSpace24 agerar. Information om transportsektorn, som CargoSpace24 också agerar inom, har inkluderats till viss del men uppsatsen syftar inte till att undersöka transportsektorn i någon större utsträckning, utan det är delningsekonomin som är det primära ämnet. Vidare har konsumentperspektivet inte inkluderats då CargoSpace24s affärsmodell studeras ur ett företagsperspektiv, där andra relevanta intressenters syn på affärsmodellen inkluderas istället.

## 2. Studiens referensram

---

*I detta kapitel presenteras tidigare forskning om delningsekonomin, affärsmodeller samt affärsmodeller inom delningsekonomin, och därmed resultatet av litteraturstudien. Detta avsnitt utgör också det teoretiska ramverk genom vilket analysen av praktikfallet, CargoSpace24, är gjord.*

---

### 2.1 Delningsekonomin

Delningsekonomin som begrepp är något som inte alla känner till och vars innebörd inte är helt självklar, enligt en utredning som nyligen publicerades av staten (SOU 2017). I samma utredning konstateras att det fenomen som delningsekonomin utgör är desto mer omtalat, särskilt när det gäller stora företag såsom Uber och Airbnb, som har synts mycket i media (ibid). Schor (2014) hävdar att det är omöjligt att komma fram till en gemensam definition av delningsekonomin eftersom den är så mångfacetterad och innefattar en rad olika typer av aktiviteter inom flera olika områden. De verksamheter som räknas till delningsekonomin kan vara allt ifrån helt ideella till kommersiella, och multinationella till lokala (SOU 2017). Dessutom kan plattformarna som används för att föra samman användare vara utformade på olika sätt; det finns allt ifrån Facebookgrupper till appar, hemsidor och fysiska lokaler (ibid).

#### 2.1.1 Vad är delningsekonomin?

I Sverige är begreppet delningsekonomi förhållandevis nytt och introducerades först år 2015 i Svenska språkrådets nyordslista, där det definieras som: *“System där olika verksamheter organiseras så att man utnyttjar varor och tjänster effektivare genom att flera kan dela på dem, till exempel i form av bilpooler eller nätverk för att byta bostäder under kortare perioder”* (Språkrådet 2015). Nationalencyklopedin definierar det på ett liknande sätt som *“Samlingsnamn på aktiviteter som syftar till minskad resursåtgång genom effektivare kapacitetsutnyttjande såsom delning av tillgång till varor och tjänster”* (Nationalencyklopedin u.å). Vidare menar Felländer, Ingram & Teigland (2015) att *“Delningsekonomi eller Sharing Economy och collaborative economy är samlingsnamn på aktiviteter som minskar resursåtgången genom att effektivare utnyttja varor och tjänster genom delning”*.

Även Botsman (2013) håller med om att delningsekonomin saknar en gemensam definition och betonar att det också finns andra begrepp för att beskriva det framväxande delandet. Bland annat används termerna peer-ekonomi, kollaborativ konsumtion och kollaborativ ekonomi synonymt i både media och i många av de artiklar och rapporter som behandlar detta ämne (ibid). De olika begreppen har dock inte riktigt samma betydelse men är överlappande, vilket leder till en viss förvirring kring konceptet delning (Demailly & Novel 2014). Både peer-ekonomi, kollaborativ konsumtion och delningsekonomi kan räknas in under begreppet kollaborativ ekonomi, som sedan i sin tur kan delas in i olika kategorier (Botsman 2013). Den kollaborativa ekonomin definieras av Botsman, som tidigare nämnts, på följande sätt; *”En ekonomi som bygger på distribuerade nätverk av sammankopplade individer och gemenskaper snarare än centraliserade institutioner, och som förändrar hur vi kan producera, konsumera, finansiera och lära”* (ibid). Botsman (2013) förklarar att den kollaborativa ekonomin vidare kan delas in i kollaborativ konsumtion, kollaborativ produktion, kollaborativ undervisning och kollaborativ finans. Delningsekonomin, som står i fokus i denna uppsats, är ett begrepp som faller under den kollaborativa konsumtionen, och som omfattar både B2B-, B2C- och P2P-verksamheter (ibid).

### *2.1.2 Drivkrafterna bakom delningsekonomin*

Under de senaste decennierna har ett antal drivkrafter lett till ett ökat delande inom ekonomin och uppkomsten av många startup-företag som främjar detta beteende, och som idag utgör det som benämns som delningsekonomin (Felländer, Ingram & Teigland 2015). Den generella uppfattningen inom litteraturen verkar vara att det finns både sociala, ekonomiska, miljömässiga och teknologiska drivkrafter. Dock finns en del variationer i hur man ser på samt kategoriserar dessa. De tre främsta drivkrafterna bakom delningsekonomin uppkomst och existens är enligt Botsman och Rogers (2010) ekonomi, miljö och gemenskap. Wagner et al. (2015) instämmer i det och menar att finansiella resurser och naturresurser kan användas mer effektivt och på ett mer hållbart sätt, och att djupare sociala och personliga anknytningar mellan personer kan skapas. Owyang, Samuel, och Grenville (2014) delar in drivkrafterna i sociala, ekonomiska och teknologiska. De sociala drivkrafterna beskrivs som önskan om en självständig livsstil, allmän oro kring miljömässig och social hållbarhet samt en besvikelse över en konsumtionskultur baserad på ägande. De ekonomiska drivkrafterna härstammar från ökade produktionskostnader, önskan om att maximera resursanvändningen och möjligheten att utveckla nya inkomstkällor,

vilket utgör både en påtryckning och en möjlighet för tillväxten av delningsekonomin. De teknologiska drivkrafterna består av teknologier såsom sociala nätverk, digitala betalningssystem och mobila enheter som underlättar nya typer av delningstjänster där identifiering i realtid krävs av både lediga resurser och peer-to-peer-transaktioner. Allt detta driver tillsammans på intresset bland konsumenter att dela framför att äga (ibid).

Felländer, Ingram och Teigland (2015) gör ingen uppdelning såsom ovan, men betonar att den digitala revolutionen och teknologikutvecklingen är den starkaste orsaken till delningsekonomin framväxt. Detta har möjliggjort att delandet kan skalas upp och spridas utanför den privata sfären, vilket gjort det möjligt att dela resurser i en betydligt större utsträckning än tidigare (ibid). Mer specifikt är en ökad utbredning av Internet och smartphones, sänkta finansiella inträdesbarriärer, underlättade finansiella transaktioner genom digitala betalningslösningar, ökad transparens tack vare sociala medier och andra nätverk, finanskrisen 2008 samt förändrade konsumtionsmönster faktorer som alla har bidragit till delningsekonomin framväxt (ibid).

### *2.1.3 Grundprinciper för en fungerande delningsekonomi*

Delningsekonomi, eller den kollaborativa konsumtionen, bygger enligt Botsman och Rogers (2010) på fyra grundprinciper; kritisk massa, tillit mellan främlingar, utnyttjad kapacitet och tro på allmänningarna.

Den första principen, *kritisk massa*, innebär att en kritisk massa av användare måste uppnås för att ett system ska fungera. Inom delningsekonomin finns två aspekter gällande kritisk massa. För det första krävs, som för alla verksamheter, att man uppnår den kritiska massa som behövs för att verksamheten ska gå runt ekonomiskt. För det andra krävs också ett visst antal användare för att ett system ska fungera och det ska bli möjligt att uppnå den tänkta nyttan (Wagner et al. 2015). Det innebär att det måste finnas tillräckligt med både producenter och konsumenter i ett system för att utbud och efterfrågan ska vara i balans, så att alla som vill kan använda tjänsten. Detta gäller framförallt verksamheter inom B2B och P2P då dessa bygger på att koppla samman producenter och konsumenter via plattformar. Producenterna utgörs av användare av tjänsten, vilka kan vara både privatpersoner och företag, som exempelvis när någon hyr ut sitt hem via Airbnb. Företaget som tillhandahåller tjänsten har därmed ingen kontroll över hur stort utbudet är

och om en kritisk massa av konsumenter, exempelvis de som hyr andra personers hem, inte kan uppnås på grund av bristande utbud kommer systemet förmodligen bli kortlivat (Botsman & Rogers 2010). Något som kan bli en positiv följd effekt av att uppnå en kritisk massa är att en kärngrupp av lojala och frekventa användare bildas. De fungerar som ett bevis på att denna form av kollaborativ konsumtion är något bra som även andra bör prova. Många konsumenter behöver se eller uppleva en kritisk massa av andra konsumenter som har förändrat gamla vanor för att också våga göra det själva (ibid).

Den andra principen, *tillit mellan främlingar*, bygger på att de flesta formerna av kollaborativ konsumtion kräver att man litar på någon man aldrig har träffat förr. Många publikationer inom litteraturen behandlar just denna aspekt, exempelvis Wagner et al. (2015) som betonar tillitens viktiga roll för fungerande affärsmodeller inom delningsekonomin och lyfter fram att det är en utmaning för många verksamheter att skapa tillit mellan användare. På delningsekonomin marknadsplatser saknas ofta den typ av traditionella aktörer som tidigare kontrollerade transaktionerna och ingav en känsla av trygghet. Företagen inom delningsekonomin fungerar istället som en ny sorts mellanhänder, som skapar plattformar för att underlätta självstyrda utbyten. Transaktioner och utbyten sker direkt mellan användarna, vilket förutsätter att de kan lita på varandra (Botsman & Rogers 2010). Delningsekonomin plattformar är i de flesta fall webbaserade, och Houston (2001) menar att de som bedriver e-handel måste se till att skapa förtroende för att vara framgångsrika på marknaden. Om företagen misslyckas med att skapa tillit, kan mycket av den effektivitet som skapas gå förlorad (ibid). Verksamheterna bör tillämpa olika metoder för att skapa en känsla av trygghet och tillit både mellan användarna och plattformen, samt mellan de olika användarna i systemet (SOU 2017). Det gäller både ideella och kommersiella verksamheter, men kanske främst de kommersiella, eftersom de är beroende av att generera intäkter (ibid). En metod är att tillhandahålla försäkringar eller ekonomiska garantier vid en eventuell skada. En annan är att erbjuda någon form av betygssystem, där användarna kan lämna omdömen och betygsätta varandra. Ytterligare en metod är att verifiera användarnas identitet genom att de måste logga in på plattformen via exempelvis Bank-ID eller Facebook, så att andra användare kan ta del av personlig information via Facebook-profiler. Vissa av de större plattformarna har även en kundtjänst dit användarna kan vända sig med sina frågor (ibid).

Den tredje principen, *outnyttjad kapacitet*, innebär att det finns en mängd saker i våra hem och i vårt samhälle som sällan används, och att dessa därför har en outnyttjad kapacitet. Botsman och Rogers (2010) menar att det inte är rimligt att äga en produkt som endast används i liten utsträckning eller under en begränsad tid. Det kan handla om allt från verktyg och kläder till bilar och sommarhus. En av delningsekonomin kärnfrågor är att hitta lösningar på hur vi kan använda denna outnyttjade kapacitet och omdistribuera den för att kunna använda våra resurser på ett mer effektivt sätt (ibid). Ny teknologi, såsom Internet och dess sociala nätverk, tillhandahåller en mängd olika sätt att göra detta på (Felländer, Ingram & Teigland 2015). De billiga anslutningsmöjligheterna kan bidra till att maximera effektiviteten och användningen av en produkt under dess livstid (ibid).

Den sista principen är *tro på allmänningarna*. Allmänningarna (kollektiva nyttigheter) är de resurser som tillhör allmänheten såsom parker, vägar, vatten, luft, kultur och språk. Att fler resurser ses som gemensamma och därför delbara är en förutsättning för att delningsekonomin ska fungera (Botsman & Rogers 2010). Uppfattningen om vad som räknas som allmänningar bör därför breddas. Människor måste helt enkelt tro och anse att fler resurser kan vara gemensamma istället för endast privata (ibid). Ju fler människor som använder sig av rumsuthyrning via Airbnb eller en cykel genom Styr & Ställ, som är Göteborg Stads cykeluthyrning, desto bättre blir systemet för alla genom en "nätverkseffekt". Med andra ord är varje enskild person som deltar i delningsekonomin med och skapar värde för någon annan, även om det inte var avsikten från början (ibid).

Något annat som är av betydelse för att uppnå en kritisk massa är som tidigare nämnts att övervinna vissa utmaningar gällande människors konsumtionsbeteenden och förhållningssätt till varandra samt sina ägodelar (MSI 2015). Det krävs att fokus skiftas från att äga produkter och resurser till att enbart ha tillgång till dem (Wagner et al. 2015). Att minimera den tid och ansträngning som krävs av användarna för att arrangera en transaktion är ytterligare något många företag upplever som ett problem enligt undersökningen av Wagner et al. (2015). Det krävs nämligen ofta ett större engagemang för att till exempel hyra en bil från en bilpool framför att ha obegränsad tillgång till sin egen bil, och det kan vara något som hindrar människor från att bli delaktiga i och utnyttja möjligheterna som finns inom delningsekonomin (ibid).



## 2.2 Affärsmodeller

Precis som delningsekonomin är affärsmodeller som ämne ett relativt ungt och ännu inte så väl utforskat forskningsområde. Det saknas följaktligen en gemensam definition av begreppet affärsmodell och vad som utgör en affärsmodell beskrivs på många olika sätt, där en beskrivning är att den är ett verktyg som kan användas för att analysera ett företags verksamhet (Zott, Amit & Massa 2011).

### 2.2.1 Vad är en affärsmodell?

Från att ha varit ett ämne som inte har tagits upp i någon större omfattning i den ekonomiska eller samhällsvetenskapliga litteraturen, har intresset för affärsmodellen som koncept växt, och ett relativt stort antal artiklar som behandlar ämnet har publicerats de senaste åren (Zott, Amit & Massa 2011). Teece (2010) menar att affärsmodeller är ett ämne som tidigare blivit negligerat och att det, trots att de är så uppenbart viktiga, inte finns någon teoretisk grund gällande affärsmodeller inom litteraturen. Påståendet om att det saknas en teoretisk grund i ämnet stärks även av andra studier än de som nämnts ovan. Bland annat den litteraturstudie som gjorts av Zott, Amit och Massa (2011), som visar på en oenighet inom litteraturen gällande vad en affärsmodell egentligen är och hur den bör användas. Något som dock framhålls som ett genomgående tema är vikten av affärsmodellen som ett nytt redskap för analys av ett företags verksamhet (ibid). Också att affärsmodeller, genom att ge ett holistiskt synsätt på ett företags verksamhet, bidrar till att förklara processerna bakom både värdeskapande samt hur man fångar värde är något som ter sig vara ett genomgående synsätt inom litteraturen (ibid).

Teece (2010) beskriver en affärsmodell som en mall över hur ett företag skapar, levererar och fångar värde. Affärsmodellens syfte är med andra ord att förklara hur företaget skapar och levererar värde till kunderna, hur man motiverar kunderna till att betala för detta värde eller denna kundnytta, samt hur man sedan förvaltar dessa betalningar för att uppnå lönsamhet. Amit och Zott (2001) förklarar affärsmodellen som en skildring av *"Innehåll, struktur och styrningen av transaktioner avsedda för att skapa värde genom utnyttjande av affärsmöjligheter"*. Osterwalder, Pigneur och Tucci (2005) beskriver slutligen affärsmodellen som en ritning över hur ett företag gör affärer som gör det möjligt att utforma och förverkliga affärsstrukturer och de system som utgör bolagets operativa och fysiska form.

Avslutningsvis anser Magretta (2002) att affärsmodeller är "*Berättelser som förklarar hur företag fungerar*" och att alla nya berättelser är varianter eller omarbetningar av berättelser som redan har skrivits av andra. Dessutom är nya affärsmodeller varianter av den generella värdekedjan som ligger bakom alla företags verksamhet. Magretta (2002) förklarar också att en ny affärsmodellens berättelse antingen kan baseras på att utforma en ny produkt för att uppfylla ett icke tillgodosett behov, eller att den kan baseras på att innovera en process; att hitta ett bättre sätt att göra, sälja eller distribuera en redan existerande produkt eller tjänst på. Magretta (2002) menar, utöver att betona att affärsmodellen kan ses som en berättelse, att anledningen till att affärsmodeller inte fungerar beror på att de inte klarar de två kritiska testen; det narrativa testet och det numeriska testet. Detta betyder att berättelsen antingen inte är logisk, eller att resultaträkningen inte går ihop. Det är viktigt att koppla samman berättelsen med siffror eftersom vinster givetvis är viktiga för ett företag, men också för att de är ett tecken på att affärsmodellen fungerar. Om en verksamhet misslyckas med att uppnå de förväntade resultaten, får affärsmodellen omprövas och göras om (ibid). Magretta (2002) menar slutligen att en bra affärsmodell svarar på frågorna; Vem är kunden? Vad värdesätter kunden? Hur tjänar vi pengar? Vilken är den underliggande ekonomiska logik som förklarar hur vi kan leverera värde till kunder för en lämplig kostnad? (ibid).

Sammanfattningsvis finns det två perspektiv kring vad en affärsmodell faktiskt är, där det första representeras av bland andra Amit och Zott (2001) och Osterwalder, Pigneur och Tucci (2005) som ser den som en ritning eller ett "blueprint". Det andra perspektivet, som benämns som det narrativa perspektivet, har Magretta (2002) i spetsen som beskriver affärsmodellen som en berättelse. Berättelsen ska förklara hur företag fungerar och processen att skapa en ny affärsmodell innebär att en ny berättelse skrivs. Dessa två perspektiv är överlappande och kompletterar varandra, och ett vanligt antagande inom båda perspektiven är att affärsmodeller bör redogöra för den affärslogik som ligger bakom vinst- och värdeskapandet.

### *2.2.2 Affärsmodeller, strategi och innovationer*

Affärsmodeller kan ibland förväxlas med affärsstrategi, men dessa utgör två åtskilda koncept som kompletterar varandra. Att förstå sambandet mellan strategi och affärsmodell kan underlätta utvecklandet av nya, intressanta och lönsamma sätt att konkurrera (Casadesus-Masanell & Ricart

2010). Något som Teece (2010) framhåller är att en affärsmodell ofta är transparent och relativt lätt att kopiera, och därför räcker inte en bra affärsmodell för att skapa hållbara konkurrensfördelar. För att uppnå det krävs även en bra strategi för att skydda de konkurrensfördelar som affärsmodellen ger (ibid). Även Magretta (2002) beskriver hur termerna affärsmodell och strategi blandas ihop och används som synonymer, och instämmer i att det är två olika saker. Affärsmodellen förklarar hur delarna av en verksamhet hör samman, men tar inte hänsyn till en kritisk faktor när det kommer till prestation; konkurrens. En bra strategi är följaktligen en nyckelfaktor för hur företag ska kunna prestera bättre än konkurrenterna genom att differentiera sig (ibid).

Det finns även en stark koppling mellan innovation och affärsmodeller, både när det gäller anpassning av affärsmodeller för att ta tillvara på nya innovationer, men också att nya affärsmodeller i sig kan utgöra innovation (Zott, Amit & Massa 2011). Det senare är delningsekonomin ett exempel på där många nya affärsmodeller uppkommit och där man kunnat se affärsmodellen i sig som en innovation (MSI 2015). Som tidigare nämnts framhåller Houston (2001) vikten av att skapa tillit, men menar också att innovation är av stor betydelse för att lyckas med en webbaserad affärsmodell. En stor del av delningsekonomens transaktioner äger rum på nätet och för webbaserade verksamheter blir det särskilt viktigt för företag att vara innovativa för att överleva och lyckas, eftersom konkurrerande företag ofta kan efterlikna ett annat företags erbjudande snabbt, tack vare billiga IT-lösningar (ibid).

Innovationer är inget enskilt fenomen, utan kräver en affärsmodell för att först och främst säkra företagets lönsamhet på både kort och lång sikt, men även för att ta den nya produkten eller tjänsten till marknaden (Zott & Amit 2006). Zott, Amit och Massa (2011) anser vidare att det råder en ökande konsensus kring att innovation av affärsmodellen utgör en nyckelfaktor för att förbättra företagets prestationsförmåga. Innovation och teknologi som utvecklas i andra sektorer kan påverka hur en affärsmodell skapas och anpassar sig till den relevanta sektorn. Ett exempel på detta är hur framstegen inom kommunikations- och informationstekniken, såsom uppkomsten av Internet, gjort det möjligt att utveckla nya sätt att skapa och leverera värde på även inom andra branscher (Amit & Zott 2001).

### 2.2.3 Affärsmodellerna inom delningsekonomin

Trots att affärsmodeller som koncept kan ses som högst relevant inom delningsekonomin, är litteraturen som behandlar ämnet tunn (Daunorienė, Drakšaitė, Snieška & Valodkienė 2015). Att det finns en avsaknad av litteratur innebär emellertid inte att det inte finns något att skriva om. Tvärtom finns det en uppsjö av unika affärsmodeller inom delningsekonomin och variationerna mellan hur dessa skapar, levererar och fångar värde är oändliga (Cohen & Kietzmann 2014). Delningsekonomin kan i sig ses som en hybrid affärsmodell, då den innehåller både företagsekonomiska intäkter samt samhällsekonomiska vinster i form av effektivare resursutnyttjande (Trafikverket 2016). Delningsekonomin kan vidare delas in i fyra olika segment beroende på vilka parter som är delaktiga i delandet; P2P, B2B, B2C och C2B (Wagner et al. 2015). Affärsmodellerna inom delningsekonomin är med andra ord mångsidiga och etablerade i vårt samhälle till varierande grad, samt genomgår just nu en renässans främst genom utvecklingen av digital teknologi (Demailly & Novel 2014). De kommer således att förändras och utvecklas över tid genom att kundernas behov, marknaderna, tekniken, och andra strukturer också förändras (ibid).

Då fallföretaget i denna studie bedriver en verksamhet inom delningsekonomin B2B-segment, kommer fokus fortsättningsvis att ligga på affärsmodeller inom just detta segment, som har definierats som *“delandet av tjänster, nytta och biproduktsresurser mellan industrier”* (Geng, Liu, Xue, Dong, Fujita, & Chiu, 2014). Choi, Cho, Lee, Hong och Woo (2014) har publicerat en artikel som behandlar detta ämne, och i artikeln beskrivs hur små och medelstora företag är mindre konkurrenskraftiga jämfört med stora företag och koncerner. Detta har sin grund i den globala ekonomiska lågkonjunkturen och yttrar sig genom att de har svårare att få tag i resurser som arbetskraft, kapital och teknologi. Författarna lyfter fram att ett alternativ för att hantera dessa problem är att introducera delningsekonomin, som hittills främst inkluderat B2C- och P2P-segmenten, även inom B2B-segmentet för att möjliggöra för företagen att börja dela, byta och hyra resurser med och av varandra. Choi et al. (2014) menar dock att det är en stor utmaning då det finns få föregående studier om affärsmodeller för företag inom delningsekonomin B2B-segment och att ett ramverk över hur en fungerande affärsmodell inom segmentet bör utformas inte existerar. Därför har ett sådant ramverk tagits fram baserat på Osterwalder & Pigneurs

(2010) ursprungliga Business Model Canvas, som är ett populärt och allmänt vedertaget verktyg för att stödja affärsmodellinnovation (Joyce & Paquin 2016).

Choi et al. (2014) anser att affärsmodellen för företag inom delningsekonomin B2C- och P2P-segment identifierar de potentiella användarna eller kunderna, deras roller samt planen för hur verksamheten ska bedrivas. Affärsmodellen för B2B-företagen skiljer sig inte avsevärt från detta, men de bör vara särskilt informerade om vilka deras kunder är, vilket värde kunderna kommer att erbjudas, och hur vinster kan genereras. Det är följaktligen affärsmodellens uppgift att svara på dessa frågor. Vidare beskrivs att det finns två olika typer av företag inom B2B-segmentet av delningsekonomin, där typ 1 utgör företag som lånar eller hyr ut överflödiga resurser och tjänster, som de själva äger, till andra företag. Typ 2 utgörs av företag som tillsammans med andra företag investerar i och använder resurser eller tjänster som förväntas bli delvis överflödiga om varje företag själva skulle äga dem (ibid). Med Osterwalder & Pigneurs (2010) Business Model Canvas som utgångspunkt har Choi et. al (2014) delat in beståndsdelarna av den föreslagna affärsmodellen i åtta olika faktorer; *Kundnytta*, *Kund*, *Aktivitet*, *Resurs*, *Kostnadsstruktur*, *Inkomstflöde*, *Affärsaktör* och *Relation*, vilka kan förklaras på följande sätt:

- *Kundnytta*: Förklarar den nytta, eller det värde, som erbjuds kunderna eller användarna som deltar i delningsekonomin.
- *Kund*: Utgörs av användarna i delningsekonomin.
- *Aktivitet*: De aktiviteter som gör det möjligt för företaget att tillhandahålla kundnyttan och värdet. Det är med andra ord de aktiviteter som gör själva delandet möjligt. Här ingår nyckelaktiviteter och de kanaler som förklarar hur kundnyttan levereras.
- *Resurs*: Beskriver vilka resurser som är nödvändiga för att kundnyttan ska uppnås och levereras samt för att delningsekonomin ska fungera. Resurserna klassificeras vidare i tre olika grupper; de som har syftet att delas, de som syftar till att kontrollera och stödja aktiviteterna och de som syftar till att upprätthålla relationen med externa parter för att dela resurser.
- *Kostnadsstruktur*: Avser alla kostnader som uppkommit genom driften av verksamheten. Kostnaderna är uppdelade i fasta och rörliga.
- *Inkomstflöde*: Skapas som ett resultat av att företaget lyckats leverera kundnyttan på ett framgångsrikt sätt.

- *Affärsaktör*: Utgörs av de parter som deltar i delningsekonomin. I delningsekonomin kommer syftet och typen av relation med externa parter att vara olika, eftersom de aktiviteter som utförs för att skapa värde skiljer sig åt beroende på om det är ett typ 1-företag eller typ 2-företag. När det gäller typ 1 krävs ofta en mellanhand för att koppla samman användaren och leverantören. För typ 2 utgörs affärsaktörer av investerare och andra "supporters", som investerar i de finansiella och delade resurserna.
- *Relation*: Representerar relationerna med affärsaktörer och kunder samt metoderna och villkoren för samarbetet. Eftersom det finns så många olika aktörer och relationer är verktygen för att upprätthålla relationerna också olika. Relationerna skiljer sig åt beroende på om det är ett typ 1- eller typ 2-företag. Typ 1-företagen har relationer med förmedlare som kopplar samman användarna samt med kunderna medan typ 2-företagen har relationer med kunder, externa samarbetspartners, investerare och andra "supporters".

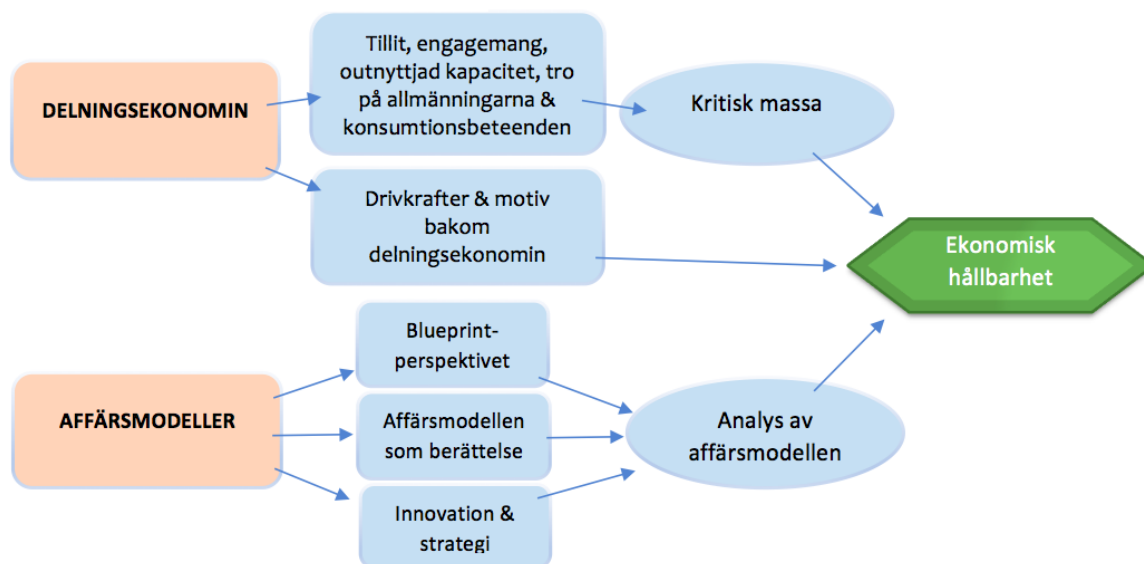
KATEGORI	KLASS	
	Typ 1	Typ 2
Kundnytta	-	
Kund	-	
Aktivitet	Nyckelaktivitet	
	Kanal	
Resurs	Resurser för delning	
	Resurser för nyckelaktiviteter	
	Resurser för relationsuppehållande	
Kostnadsstruktur	-	
Inkomstflöde	-	
Affärsaktör	Mellanhand	Extern part
		Investerare
		"Supporter"
Relation	Relation med kund	Relation med kund
		Relation med extern part
	Relation med mellanhand	Relation med investerare
		Relation med "Supporter"

**Figur 1.** Ramverk av Choi et al. (2014), översatt till svenska. Grundläggande beståndsdelar i affärsmodeller inom B2B-delningsekonomin.

Genom att förklara de olika komponenterna av en affärsmodell med hjälp av detta ramverk menar Choi et al. (2014) att företag inom delningsekonomin B2B-segment tydligt kan visa vad de har att erbjuda och till vem, samt vilket värde som kan erhållas.

### 2.3 Sammanställning av teoretiskt ramverk

Den tidigare forskning och teori som presenterats i detta kapitel ligger till grund för den analysmodell som tagits fram. Modellen visar hur studiens referensram kommer att appliceras på empirin i nästkommande kapitel.



**Figur 2.** Egenutvecklad analysmodell.

Inledningsvis används teorin angående vad delningsekonomin och vad en affärsmodell är för att förstå och beskriva CargoSpace24s affärsmodell. Teorin kring drivkrafterna bakom delningsekonomin jämförs med vad som driver CargoSpace24 och hur detta bidrar till den ekonomiska hållbarheten. Gällande de grundprinciper och utmaningar som finns för delningsekonomin analyseras först hur CargoSpace24 hanterar tillit, outnyttjad kapacitet, tro på allmänningarna, engagemang och konsumtionsbeteenden, för att sedan avsluta med kritisk massa, där uppsatsens huvudfokus ligger. Den tolkning som har gjorts i denna uppsats är att alla ovan nämnda principer samverkar och påverkar varandra. För att det ska vara möjligt att uppnå en kritisk massa, och därmed ekonomisk hållbarhet, krävs det således att det finns tillit mellan människor, att de är villiga att börja använda outnyttjad kapacitet, att det finns en tro på

allmänningarna, att konsumtionsvanor förändras och att det krävda engagemanget minskas. Samtliga aspekter fungerar enligt denna tolkning underbyggande till kritisk massa, varför huvudfokus ligger på just det.

Därefter analyseras hur företaget använder sig av innovation och strategi, som tillsammans med affärsmodellsteorin bildar en analys av CargoSpace24s affärsmodell. Gällande teorin om affärsmodeller används som bekant två olika perspektiv; det narrativa perspektivet och "blueprint"-perspektivet. Dessa perspektiv skiljer sig visserligen åt, men är ändå kompatibla och kan användas ihop för att analysera en affärsmodell där "blueprint"-perspektivet beskriver affärsmodellens egenskaper medan det narrativa perspektivet kan användas för att testa den underliggande logik som står bakom affärsmodellens olika delar och egenskaper. Av den anledningen används i följande kapitel Magrettas (2002) argumentation som ett test för att undersöka om det som beskrivs genom ramverket framtaget av Choi et al. (2014), verkligen är rimligt.



## 3. Metod

---

*Kapitlet utgör en beskrivning och en motivering av valet att genomföra en kvalitativ studie med en abduktiv forskningsansats. Vidare beskrivs studiens genomförande och tillvägagångssätt vid insamlingen av både primär- och sekundärdata, samt hur validiteten har säkerställts.*

---

### 3.1 Metodval

Inom den företagsekonomiska forskningen görs ofta en åtskillnad mellan kvalitativ och kvantitativ forskning. Vilken av dessa som används beror på hur forskaren väljer att samla in, arbeta med och analysera den insamlade informationen (Patel & Davidson 2011). Kvalitativa studier är en forskningsstrategi där tonvikten vid insamling och analys av data oftare ligger på ord än, som i den kvantitativa forskningen, på siffror (Bryman & Bell 2013). Hur vi formulerade undersökningsproblemet har varit avgörande för vårt beslut att använda en kvalitativ metod. Problemet handlar som bekant om att tolka och förstå, snarare än att utföra statistiska analyser, och insamlingen av data har därför fokuserat på mjuka data i form av kvalitativa intervjuer och analyser.

Då uppsatsen vidare ämnar undersöka hur affärsmodellerna inom delningsekonomin kan bli ekonomiskt hållbara, motiverades valet av en explorativ metod. Den explorativa metoden syftar till att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problem, vilket är fördelaktigt när det finns luckor inom kunskapsområdet (Patel & Davidson 2011). Under den inledande fasen av uppsatsskrivandet, då vi gick igenom den redan existerande litteraturen på området, upptäckte vi att det finns relativt lite svensk forskning och akademisk litteratur tillgänglig om delningsekonomin. Den är omtalad i media, men på grund av att fenomenet är någorlunda nytt, är litteraturen kring affärsmodeller i kontexten delningsekonomi relativt begränsad. Cohen och Kietzmann (2014) menar att det råder en brist på forskning kring hur affärsmodellerna inom delningsekonomin fungerar, hur deras miljöpåverkan ser ut och hur incitamenten överensstämmer med viktiga intressenters för att framtidssäkra verksamheten.

Vi har emellertid funnit mycket användbart material på engelska. När Göteborgs universitetsbiblioteks supersök-funktion användes fick vi enbart nio träffar på det svenska sökordet "Delningsekonomi" och sex träffar på "Kollaborativ ekonomi". Detta att jämföra med de 607 427 träffar då det engelska sökordet "Sharing economy" användes. Dessutom är den valda infallsvinkeln, att undersöka affärsmodeller i kontexten delningsekonomin, relativt ovanlig. Med detta som bakgrund vill vi bidra med ny kunskap gällande förhållandet mellan affärsmodeller och ekonomisk hållbarhet inom delningsekonomin.

### **3.2 Forskningsansats**

En forskare kan arbeta på tre olika sätt för att relatera teori och empiri i ett vetenskapligt arbete, och begreppen som beskriver dessa är induktion, deduktion och abduktion (Patel & Davidson 2011). Forskningen i denna uppsats har en abduktiv ansats då vi inte har använt oss av en strikt deduktiv eller induktiv forskningsansats, utan en kombination av dem, för att relatera teori med empiri. Vid ett induktivt angreppssätt är teorin resultatet av en forskningsinsats och generaliserbara slutsatser dras således utifrån observationer. Vid deduktion utgörs utgångspunkten istället av en eller flera hypoteser som sedan testas genom empiriska undersökningar. Abduktion innebär därmed att forskaren, utifrån enskilda fall, utvecklar en preliminär teori som sedan testas på nya fall så att den kan utvecklas till att bli mer generell (Patel & Davidson 2011). Fördelen med abduktion är att forskaren inte blir lika låst, men det innebär dock även vissa risker, varför det har varit av stor vikt att vara medveten om att forskningen kan färgas av tidigare erfarenheter (ibid). Då uppsatsen utgår ifrån tidigare forskning och redan existerande teorier, som sedan appliceras empirin, som samlats in genom djupgående intervjuer, anses uppsatsen vara av abduktivt slag (ibid).

Vid starten av vår forskningsprocess söktes information kring det aktuella ämnet i redan existerande teori kring affärsmodeller och delningsekonomi. Med detta som bas utarbetades sedan intervjuguider som hjälpt oss att ställa relevanta frågor. Den empiri som förvärvades under intervjuerna analyserades därefter med hjälp av det teoretiska ramverk som sammanställdes under litteraturstudien. Genom detta friare sätt att arbeta, där vi har växlat mellan teori och empiri under forskningsprocessen, har vi kunnat uppnå en bättre förståelse av vår empiri, vilket har möjliggjort en mer djupgående analys i förhållande till teorin. Att vi valde att genomföra

kvalitativa, semistrukturerade intervjuer, tyder också på ett mer abduktivt arbetssätt, då syftet är att upptäcka och identifiera egenskaper samt att undersöka och förstå beskaffenheten av problemet (ibid).

### **3.3 Val av fallföretag**

Många av de verksamheter inom delningsekonomin som finns här i Göteborg bedrivs ideellt, varför det var svårt att hitta verksamheter med en utvecklad affärsmodell som drivs med vinstsyfte. Vår ambition har varit att fokusera på mindre aktörer, istället för de stora jättarna som redan har välfungerande affärsmodeller. CargoSpace24, som har valts som fallföretag, är dock både stationerat i Göteborg, har ett vinstsyfte samt är en liten aktör inom delningsekonomin. Ytterligare något som talade för att CargoSpace24 skulle utgöra ett lämpligt fallföretag är att det uppfyller de fem nyckelkriterier kriterier som tagits fram av Botsman (2015), som hon menar att företag bör uppfylla för att räknas in i delningsekonomin;

1. Affärsidén bygger på att nyttja outnyttjade eller underutnyttjade resurser för att komma åt värdet som finns i dessa resurser (kan vara monetärt eller icke-monetärt värde).
2. Företaget ska ha tydligt värdebaserade mål och verksamheten bör baseras på meningsfulla principer såsom transparens, mänsklighet och autenticitet både på kort och lång sikt.
3. Producenterna på utbudssidan bör värdesättas, respekteras och upplyftas, och företagen åtar sig att bidra med både ekonomiska och sociala fördelar för dessa producenter.
4. Kunderna på efterfrågesidan bör gynnas av möjligheten att nyttja resurser på ett mer effektivt sätt, genom att betala för tillgång istället för ägande.
5. Verksamheten bör utgå ifrån skapade marknadsplatser eller decentraliserade nätverk som skapar en känsla av tillhörighet, kollektivt ansvar och ömsesidiga fördelar genom den gemenskap den bildar.

CargoSpace24 utgör följaktligen ett tydligt exempel på ett företag inom delningsekonomin. Som tidigare nämnts finns det en rad utmaningar för startups inom transportsektorn, gällande att få affärsmodellen att bli accepterad på marknaden samt att uppnå en kritisk massa av användare (Trafikverket 2016), vilket knyter an till frågeställningarna. Då det i dagsläget är högst aktuellt för CargoSpace24, som har utvecklat en innovativ affärsmodell inom sin bransch, att övervinna

dessa utmaningar ansåg vi att företaget skulle utgöra ett lämpligt praktikfall och bidra till att fördjupa förståelsen kring frågeställningarna.

### **3.4 Datainsamling**

För att sammanställa uppsatsen har både primär- och sekundärdata använts. Basen i datainsamlingen utgörs av sekundärdata i form av en litteraturstudie. Primärdatat utgörs av empiri som samlats in via kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med det valda praktikfallet, CargoSpace24 samt en av företagets intressenter.

#### *3.4.1 Sekundärdata*

Insamlingen av sekundärdata inkluderar tidskriftsartiklar, böcker, rapporter, tidningsartiklar och officiella hemsidor. Inledningsvis identifierades ett antal nyckelord att använda vid sökning i databaser efter publicerad litteratur relevant för vårt forskningsområde. Sökningen skedde främst via Google Scholar och GUNDA, främst via databaserna Business Source Premier och GreenFILE. Exempel på sökord som användes vid sökning efter tidskriftsartiklar är; “Business models”, “Sharing economy”, “Collaborative consumption”, “Economic sustainability” och “B2B”. Relevanta artiklar har sedan valts ut, lästs och granskats. Vi har främst använt oss av referegranskade artiklar samt böcker skrivna av erkända forskare för att säkerställa att den litteratur som använts i studien är av hög kvalitet. De rapporter som använts är utgivna av statliga myndigheter, regeringen, forskningsstiftelser och nationella plattformar. Vidare utgörs en del av empirin av sekundärdata i form av information från CargoSpace24s årsredovisning från föregående år, företagets hemsida samt beslutsunderlaget kring det bidrag som beviljats av Energimyndigheten.

#### *3.4.2 Primärdata*

För insamlingen av primärdata valdes som sagt en kvalitativ metod där en fallstudie av företaget CargoSpace24 genomfördes. Fallstudien är bara ett av många sätt att utföra samhällsvetenskaplig forskning, där varje metod har sina fördelar och nackdelar. En fallstudie är en forskningsmetod som syftar till att detaljerat och grundligt analysera ett fall, som kan utgöras av en situation, en individ eller en organisation (Bryman & Bell 2013). Något som talade för att inkludera en fallstudie är att det möjliggjorde en mer djupgående undersökning av affärsmodellerna inom

delningsekonomin. På så sätt kunde vi erhålla en faktisk bild av hur det ser ut i praktiken, för att sedan jämföra med den forskning som finns på ämnesområdet.

Grundläggande för fallstudier är att det finns ett eller flera fall av det ska undersökas (Patel & Davidson 2011). Inom den samhällsvetenskapliga forskningen finns fortfarande uppfattningen att fallstudien endast är användbar under den explorativa fasen av en undersökning och att den inte kan användas för att beskriva eller testa påståenden (Yin 2009). Även Flyvbjerg (2006) håller med om att den konventionella synen på fallstudier är att denna metod är godtycklig, subjektiv och ger bristande validitet. Exempelvis finns det de som menar att man inte kan generalisera utifrån ett enda fall och att fallstudier ger alltför mycket utrymme åt forskarens egna tolkningar. De konventionella åsikterna kring fallstudier är dock i Flyvbjergs (2006) mening fel eller missvisande eftersom det tvärtom kan vara en nödvändig och tillräcklig metod. Fallstudien möjliggör nämligen bland annat att forskaren kan erhålla en djupare förståelse för ämnet och generera en mer nyanserad bild av verkligheten. Yin (2009) är enig i att den konventionella synen kan ifrågasättas eftersom fallstudien som metod tillåter forskare att erhålla en helhetssyn och meningsfulla insikter kring verkliga händelser. Yin (2009) menar vidare att det visserligen är utmanande att använda fallstudien i forskningssyfte då det är många variabler som forskaren måste ta hänsyn till, men att fallstudiens unika styrka är dess förmåga hantera en variation av bevis; dokument, artefakter, intervjuer och observationer. Ytterligare argument till varför fallstudien valdes som forskningsmetod är att vår frågeställning försöker förklara en särskild omständighet och svara på frågor kring "hur?" ett fenomen fungerar. Yin (2009) framhåller att en fallstudie är en relevant metod att tillämpa när frågeställningen är av en sådan natur. En enkätundersökning hade därför med stor sannolikhet inte gett tillräckligt djup och ingående förståelse för att frågeställningen skulle kunna besvaras.

Fallstudien utgjordes i huvudsak av två intervjuer med CargoSpace24s VD Jan Helge, där den ena genomfördes på företagets kontor i Göteborg och den andra intervjun skedde över telefon. Vid intervjuerna med Jan Helge användes en semistrukturerad intervjumetod, vilket är en flexibel metod som lämnar utrymme för anpassning av frågorna samtidigt som en intervjuguide med förutbestämda ämnen och frågor används (Bryman & Bell 2013). En semistrukturerad intervjumetod valdes då just anpassning av frågorna samt möjligheten att ställa följdfrågor är

något som ansågs som viktigt för att kunna få så utförliga svar som möjligt. Samtidigt erbjuder en semistrukturerad metod något mer struktur än en helt ostrukturerad metod vilket bidrar till att säkerställa att alla relevanta frågor behandlas under intervjun (ibid). Då ingen av författarna har någon större erfarenhet av intervjuer sedan tidigare utgjorde en något mer utförlig intervjuguide ett bra stöd under intervjuerna för att säkra kvaliteten på den primära data som samlades in. Efter att den första intervjun hade genomförts och analyserats utformades en ny intervjuguide inför en andra intervju, innehållandes frågor som kunde ge svar på sådant som vi inte hade fått tillräckligt med information om under det första intervjutillfället. Dessutom har en löpande kontakt med Jan Helge gjort det möjligt att ställa ytterligare följdfrågor för att reda ut oklarheter och säkerställa att vi tolkat svaren rätt.

Det genomfördes även en intervju med Joachim Jämttjärn, som är affärsutvecklare på Energimyndigheten, via mail. Jämttjärn är den som har tagit över rollen som handläggare för CargoSpace24, då den handläggare som beviljade stödet nyligen slutat arbeta på Energimyndigheten. Innan intervjun formulerades ett antal frågor kring det ekonomiska stödet om 4,7 miljoner kronor och varför just CargoSpace24 beviljats det samt hur Energimyndigheten ser på företagets affärsmodell. Det hade varit önskvärt att intervjua respondenten i person, alternativt via telefon, då det hade kunnat ge en mer djupgående intervju och mer utförliga svar på frågorna. Att träffas i person var dessvärre inte möjligt, och inte heller en telefonintervju. Det berodde på att respondenten inte kunde ge svar på rak arm, utan själv behövde göra efterforskningar för att besvara frågorna och önskade därför att de skulle skickas via mail. Emellertid erhöles ändå information som var av stor betydelse för uppsatsens innehåll.

### **3.5 Validitet och källkritik**

Att kunna presentera en slutprodukt som är tillförlitlig och håller en hög kvalitet har varit ett mål vi strävat mot under vår forskningsprocess. För att uppnå detta har validitet och reliabilitet behövts ta i beaktning när det gäller både datainsamling samt analys och presentation av data. Frågan kring validitet i förhållande till valet att använda ett praktikfall är något som diskuteras ovan, men många av de val som gjorts gällande metod berörs av frågor gällande validitet. Inom kvalitativ forskning omfattar begreppen validitet och reliabilitet hela forskningsprocessen snarare än att främst fokusera på datainsamlingen, som vid kvantitativ forskning (Patel & Davidson

2011). Patel och Davidson (2011) hävdar också att innebörden av reliabilitet inom kvalitativ forskning är så pass lik validitet att det i princip endast blir intressant att diskutera validiteten av kvalitativ forskning, varför vi har valt att fokusera på validiteten av vårt arbete i detta avsnitt.

Under insamlingen av data, både primär och sekundär, har vi ansträngt oss för att ha ett objektivt förhållningssätt och inte låta våra tidigare erfarenheter och förväntningar färga resultatet av varken litteraturstudien, den kvalitativa undersökningen eller analysen. För att säkra validiteten av vårt resultat närvarade vi båda två vid genomförandet av intervjuer och spelade in dem för att minska risken för olika typer av bedömarfel. Att använda detta tillvägagångssätt har underlättat vid transkribering och analys av intervjuerna för att kunna presentera resultatet på ett så sanningsenligt sätt som möjligt, då vi inte varit limiterade av vårt minne. Ytterligare något som använts för att öka validiteten av vårt arbete är triangulering, vilket innebär att samma sak observeras via flera olika källor (Patel & Davidson 2011). Triangulering hade kunnat användas i större utsträckning genom olika typer av datainsamling, såsom observationer och dagböcker, framför endast intervjuer (ibid). Dock har vi genom att intervjua en representant från Energimyndigheten, som är en relevant intressent till CargoSpace24, fått ta del av ytterligare ett synsätt på företagets affärsmodell. Det har bidragit till ökade möjligheter för djupare analys av relationen mellan affärsmodellen och ekonomisk hållbarhet.

Något som kan ha påverkat validiteten och som kan ses som en eventuell felkälla är tolkningen av litteraturen och hur den har applicerats på empirin. Exempel på detta är att största delen av den använda litteraturen är publicerad på engelska, vilket kan ge upphov till tolkningsfel av begrepp. Ytterligare ett exempel är att mycket av den litteratur som har använts fokuserar på delningsekonomin ur ett B2C- eller P2P-perspektiv, och inte ett B2B-perspektiv, vilket kan göra att en del av teorin inte är helt applicerbar på vårt fallföretag. Å andra sidan har vi under undersökningens gång, genom litteraturstudier och de intervjuer som genomförts, inte funnit några tecken som indikerar att de utmaningar som företagen inom B2B möter skulle vara annorlunda än för de som finns inom B2C eller P2P. Detta då de utmaningar som diskuteras är generella för delningsekonomin, och inte för ett specifikt marknadssegment.

### **3.6 Bearbetning och analys av data**

Vid kvalitativa undersökningar saknas allmänt accepterade regler för hur data bör bearbetas och analyseras. Utöver bristen på regler är den stora mängden information och textmaterial som ofta samlas in något som kan försvåra processen (Bryman & Bell 2013). Under insamlingen av primärdata utfördes en löpande analys eftersom det anses vara av stor vikt att analysera kvalitativ data kontinuerligt under hela undersökningstiden (Patel & Davidson 2011). Därmed sammanföll vår datainsamling till viss del med analysprocessen. Efter genomförd intervju påbörjades därför bearbetningen direkt, där första steget innebar att intervjuinspelningarna transkriberades. Den text som transkriberingen resulterade i låg sedan till grund för bearbetningen, sammanställningen och analysen av resultatet. Det andra steget innebar att textmaterialet jämfördes med intervjumallen för att säkerställa att vi hade fått tillräckligt utförliga svar på alla frågor, vilket innebar att vi snabbt fick möjligheten att reda ut eventuella oklarheter samt komplettera materialet genom att ställa följdfrågor via mail eller telefon. Ytterligare en fördel med löpande analys är, enligt Patel och Davidson (2011), att det kan bidra till ett mer levande förhållande till det insamlade materialet. Den inledande bearbetningen och analysen av primärdatat bestod av att jämföra resultatet gentemot den sekundärdata som samlats in under litteraturstudien, för att se hur dessa tillsammans besvarade de aktuella frågeställningarna samt för att öka generaliserbarheten i resultatet.

### **3.7 Forskningsetiska aspekter**

Patel & Davidson (2011) nämner fyra etiska krav eller aspekter att ta hänsyn till då en undersökning genomförs; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa krav innebär bland annat att respondenterna ska informeras om forskningens syfte och att deras medverkan är frivillig, vilket vi gjorde. För att uppfylla de andra kraven såg vi även givetvis till att få medgivande från CargoSpace24 att genomföra undersökningen. Innan intervjuerna genomfördes skickade vi ut ett mail för att förbereda respondenten på vad intervjuerna skulle komma att handla om. Innan intervjun påbörjades blev respondenten tillfrågad om intervjuerna kunde spelas in. Respondenten informerades även om att han kunde ta del av intervjuerna när vi hade transkriberat dem, för att kontrollera att vi hade tolkat svaren rätt. Jan Helge ville det, så när Resultat & analys-avsnittet hade färdigställts skickades det till honom så att han kunde ta del av innehållet och kommentera om det var någon



information som använts i texten som var konfidentiell eller hade tolkats felaktigt. Vi informerade även om att uppsatsen skulle publiceras, och att samtliga inblandade gärna fick läsa den när den var färdigställd. Dessutom frågade vi om godkännande för att få använda företagsnamn och respondenternas namn i uppsatsen, samt om all information som kom fram under intervjuerna eventuellt kunde användas, eller om något klassades som affärshemligheter och skulle förbli konfidentiellt. Några av de företag som CargoSpace24 har relationer med nämns ej vid namn, då det är känsligt ur ett konkurrensperspektiv.

### **3.8 Metodkritik**

Under forskningsprocessen har vi genomgående haft en positiv inställning till delningsekonomin och dess potential, och hade vi haft ett mer kritiskt synsätt hade slutsatserna möjligtvis blivit andra då resultaten hade kunnat tolkas annorlunda. Det finns många som menar att delningsekonomin kan bidra till att skapa en ljusare framtid, men vi är medvetna om att de faktiska miljökonsekvenserna samt de juridiska aspekterna är omdebatterade. Efter studiens genomförande vidhåller vi dock vår positiva inställning till delningsekonomin möjligheter att skapa en mer hållbar framtid.

Gällande metodval och genomförande kan det ses som en nackdel att CargoSpace24 fortfarande befinner sig i en uppstartsfas och inte har en färdigutvecklad affärsmodell, då det är svårt att finna svar på frågor kring hur en kritisk massa ska uppnås när de ännu inte lyckats med detta. Dock är det just i uppstartsfasen som svårigheterna finns för många företag inom delningsekonomin, och det är där problematiken kring att attrahera en kritisk massa ligger. För att öka generaliserbarheten hade det emellertid varit intressant att utföra en flerfallstudie och inkludera ett eller flera mer etablerade företag i studien, också inom andra grenar av delningsekonomin. På så sätt hade det kunnat bli lättare att se hur processen för att nå ekonomisk hållbarhet har gått till i praktiken. Dock anser vi att CargoSpace24 är ett tydligt exempel på problematiken kring kritisk massa och ekonomisk hållbarhet, och att vi, genom att studera företaget, erhållit en djupare förståelse för både problemet samt våra frågeställningar. Vidare har valet av en löpande analysmetod underlättat då det tillåtit oss att analysera resultatet löpande, vilket är svårt att undvika vid kvalitativa studier. Det har även möjliggjort att vi har kunnat pendla mellan teori och empiri, vilket korrelerar väl med valet av abduktiv ansats.

## 4. Resultat & analys

---

*I detta kapitel kommer resultatet av praktikfallet att presenteras. Teorin, som presenterades i föregående kapitel, kommer löpande att appliceras på resultatet av praktikfallet för att dels redogöra för CargoSpace24s affärsmodell samt analysera hur denna hanterar de utmaningar som finns inom delningsekonomin.*

---

### 4.1 Cargospace24s etableringsprocess

CargoSpace24 grundades 2013, efter att Tomas Johansson, grundaren av företaget som har mer än 25 års erfarenhet inom transportsektorn, länge hade funderat på hur transportererna av gods skulle kunna effektiviseras för att bli mer miljövänliga. Vd:n Jan Helge förklarade motiven bakom företagets grundande som att Tomas Johansson länge hade sett hur utvecklingen av vägtransporter inte hade gått framåt, utan snarare bakåt. Enligt Helge har antalet bilar på vägarna ökat mer än antalet godssändningar, vilket innebär att fler och fler bilar åker antingen hel- eller halvtomma. Detta ses som en klar negativ utveckling, som bidrar till en rad onödiga kostnader och belastningar på samhället då det exempelvis skapar ett enormt vägslitage samt infrastrukturproblem såsom köbildningar. Den främsta anledningen till att företaget startades var emellertid miljöfrågor och viljan att effektivisera branschen genom att använda de lediga utrymmen som finns samt att *“öppna upp marknaden”*. Tanken var från början att den digitala tjänsten skulle vara en ren miljöprodukt för att minska koldioxidutsläppen. Helge berättade dock att man fick tänka om; *”Vi insåg väldigt snabbt att ska vi nå ett miljömål, då måste vi få både köpare och säljare av frakt att tjäna pengar på det. För det är ändå plånboken som styr i sista änden”*. Helge berättade också att *“Delningsekonomin har varit en ledstjärna hela vägen”* och ser positivt på delningsekonomin möjligheter att effektivisera transportsektorn; *“Det är ju helgalet att man inte har en bättre delningsekonomi än vad man har”*.

De motiv bakom CargoSpace24s uppkomst som framkom under intervjuerna stämmer väl överens med de drivkrafter som lyfts fram inom litteraturen om delningsekonomin av bland annat Botsman och Rogers (2010) och Owyang, Samuel och Grenville (2014). Företaget drivs främst av miljömässiga motiv, men det finns även ekonomiska och i förlängningen sociala drivkrafter, och teknologisk utveckling möjliggör för företaget att kanalisera dessa drivkrafter

genom sin digitala plattform. Som Felländer, Ingram och Teigland (2015) framhåller har den digitala revolutionen möjliggjort delningsekonomin framväxt, och det är tack vare teknologiska lösningar CargoSpace24s existens är möjlig och affärsmodellen kan utvecklas samt skalas upp.

Den digitala plattformen lanserades för första gången under slutet av 2014. Vidareutveckling av tjänsten stod i fokus under 2015 och sedan slutet av samma år har tjänsten varit i drift. Sommaren 2016 hade plattformen cirka 500 registrerade användare, varav 300 av dem var transportörer och 200 var transportköpare. Vid samma tidpunkt hade omkring 400 transportuppdrag registrerats och 150 lyckade matchningar genomförts (Energimyndigheten 2017). Enligt Helge har antalet användare växt med ett par i veckan sedan dess och uppgår nu till cirka 600, vilket fortfarande är långt ifrån tillräckligt då det kommer att krävas åtminstone ett par tusen användare innan några större intäkter kommer att uppstå. CargoSpace24 har ett uttalat mål att nå 50 000 användare till år 2020 och enligt Helge skulle det innebära att alla som vill kan använda tjänsten. Idag har företaget 24 delägare, men behovet av externt kapital är fortfarande stort.

I början av 2017 beviljades CargoSpace24 som bekant ekonomiskt bidrag i form av affärsutvecklingsstöd från Energimyndigheten om 4,7 miljoner kronor efter en lång process. Stödet kan sökas av små, innovativa företag med fokus på tillväxt och syftet är att minska energianvändningen eller öka produktion av förnybar energi i Sverige (Energimyndigheten 2016). I det pressmeddelande som publicerades då stödet beviljats går det att läsa att Energimyndigheten *“finansierar affärsidéer som är skalbara, innebär kundnytta och löser ett tydligt problem på marknaden. Ett av våra krav är att idén bidrar till att minska energianvändningen eller öka produktion av förnybar energi, och vi vill gärna se att förutsättningar ska finnas för att driva företaget mot lönsamhet och tillväxt”* (ibid). Detta stöd ska nu användas för att implementera en marknadsplan med målet att uppnå en kritisk massa av både transportörer och transportköpare, samt att vidareutveckla tjänsten med ett miljöverktyg. Miljöverktyget ska användas för att räkna ut miljöbelastningen för varje enskild transport och automatiskt ta fram det transportalternativ med lägst energianvändning och miljöbelastning (Energimyndigheten 2017).

## 4.2 Affärsmodellen

Företagets affärsmodell bygger på att matcha transportköpare och transportörer i Europa via den digitala plattformen [www.cargospace24.eu](http://www.cargospace24.eu). Plattformen fungerar i hela Europa och är igång dygnet runt, samtliga dagar under året. Transporter kan på så sätt bokas när som helst med hjälp av en dator, smartphone eller surfplatta. På plattformen finns en karta där de lastbilar som finns tillgängliga i närområdet visas med hjälp av GPS-mottagare. Dessutom visas bilarnas nästa destination, och deras status. Vilken status det är på bilarna visas genom ett färgsystem; röd bil är fullastad, gul bil har någon form av ledig kapacitet och grön bil är helt tom. Genom detta system kan transportköpare direkt se om det finns några lastbilar tillgängliga som ska till samma destination som deras gods. Systemet är byggt så att både transportköpare och transportörer kan vara antingen passiva eller aktiva. Passiva transportköpare skapar ett fraktuppdrag där det anges hur många pallar och till vilken destination de ska transporteras till. Då visas en ikon på kartan som anger var det finns gods som söker transport, och sedan väntar de tills en transportör kontaktar dem. Vill transportköparna istället vara aktiva lägger de upp sitt gods på samma sätt som beskrivs ovan, men samtidigt letar de även på kartan om det finns några lediga bilar i närområdet som kan kontaktas. Detsamma gäller för transportören, som kan välja mellan att vara passiv och uppdatera sin egen status för att sedan vänta på att bli kontaktad, eller aktivt själv kontakta de transportköpare som har lagt upp en fraktorder. På så sätt fungerar systemet tvåvägs och tjänsten blir effektivare ju fler som ansluter sig till plattformen.

Helge menar att det finns en problematik i branschen idag då det finns för många mellanhänder, precis som inom många andra branscher, och att den digitala plattformen skapar en direktkontakt mellan användarna som inte existerat tidigare. Detta går i linje med det Botsman & Rogers (2010) beskriver kring att många av delningsekonomin företag fungerar som en ny sorts mellanhänder som underlättar självstyrda transaktioner genom plattformar. Idag ser logistikkedjan ut som sådan att speditörer förmedlar den största delen av alla transportuppdrag mellan transportköpare och transportörer. I många fall finns även en transportmäklare med i kedjan mellan speditören och transportköparen. Genom CargoSpace24s plattform kopplas transportköpare och transportörer följaktligen samman direkt vilket leder både till att mellanhänderna försvinner och kostnadsleden kapas, samt att resursanvändningen blir effektivare. Enligt Helge skapas på så sätt tre vinnare; transportören, transportköparen och

miljön. Transportören kan erhålla högre intäkter genom att fylla upp sin bil samtidigt som transportköparen kan frakta sitt gods till ett lägre pris och miljöbelastningen minskar tack vare färre tomma eller halvtomma bilar. *“Grejen är ju den att det är en sådan fruktansvärt bra idé”,* sade Helge angående de vinster och effektiviseringar som plattformen och affärsmodellen möjliggör. Vidare är företaget oberoende och inte delaktigt när det kommer till de ekonomiska uppgörelserna eller avtalen mellan parterna; *“Vi lägger oss inte i själva frakten. Vi har ingenting att göra med det ekonomiska eller någonting sådant, utan vi ser bara till att förmedla en kontakt mellan köpare och säljare, och att det är rätt som hittar varandra. Sen får de själva göra en uppgörelse om vilket pris och att det finns försäkring och hela den biten”*.

I dagsläget är det kostnadsfritt att ansluta sig till plattformen och för att generera intäkter används istället en matchningsavgift där CargoSpace24 debiterar både transportköparen och transportören 49 kronor vardera för varje genomförd matchning. Debiteringsmodellen kan dock komma att förändras framöver, då det finns en tanke om att ha en månadsavgift istället. Då kommer tjänsten att fungera som ett abonnemang, där en summa betalas varje månad och därefter kan tjänsten användas obegränsat. Möjligtvis kommer båda debiteringsalternativen att användas. Genom att erbjuda användarna möjligheten att betala en månadsavgift behöver CargoSpace24 inte kontrollera hur många matchningar som genomförs och det blir enklare att fakturera då fakturorna skickas ut per automatik till kundens e-mail. Dessutom menar Helge att det är positivt för de kunder som använder tjänsten frekvent och upptäcker att matchningarna börjar bli så många att kostnaden blir högre än om man hade betalat en månadsavgift. I och med att det är en digital tjänst som erbjuds är företaget inte särskilt personalkrävande eftersom det sköts via datorer med automatik, och Helge förklarade att *“Det är ju en digital tjänst vi erbjuder. Vi kan ta in hundratusentals kunder på en natt. Det finns ingen gräns. Det är bara hur mycket serverna klarar av”*.

### **4.3 Affärsmodellinnovation**

Det har som bekant varit en brist på innovation inom transportbranschen, men Helge definierar Cargospace24 som ett innovativt företag, vilket är ett påstående som stärks av det faktum att man erhållit Energimyndighetens stöd som syftar till att främja just innovation inom energiområdet (Energimyndigheten 2017). På frågan angående på vilket sätt CargoSpace24s affärsmodell är

innovativ svarade Joachim Jämttjärn, affärsutvecklare på Energimyndigheten, att *“Då Energimyndigheten beslutade om stöd till företaget ansågs affärsmodellen innovativ främst i de delar som avser beräkning och visualisering av energianvändning och miljöbelastning orsakat av varje enskilt gods”*. Vidare förklarade Jämttjärn att detta är komplicerade beräkningar eftersom *“om en sådan beräkning ska göras korrekt behöver den inkludera en metod för att dela upp varje gods andel av den totala belastning som representeras av en enskild lastbil som också innehåller annat gods”* vilket Energimyndigheten bedömer att CargoSpace24 har en lovande ansats till att lyckas med. Under intervjun med Jan Helge framkom att *“I USA finns det några som påminner litegrann om oss, men ändå inte fullt ut. Ingen som jobbar med miljöverktyg, utan man koncentrerar sig mer på ekonomin vid frakterna”*. CargoSpace24 kommer följaktligen, i och med miljöverktyget, att erbjuda en tjänst som utgör en typ av produktinnovation då detta är något som inte finns idag, men som Zott och Amit (2006) framhåller krävs det en affärsmodell för att ta en ny produkt eller tjänst till marknaden. Vidare kan CargoSpace24s affärsmodell i sig också ses som en typ av innovation i enlighet med Zott, Amit & Massa (2011), då företaget är unikt, åtminstone i Sverige, med att introducera delningsekonomi och denna typ av tjänst inom transportsektorn.

Både Teece (2011) och Magretta (2002) anser att en bra affärsmodell inte är tillräckligt för att skapa hållbara konkurrensfördelar, vilket betyder att det även krävs en bra strategi för att skydda de konkurrensfördelar som affärsmodellen ger då konkurrenter enkelt kan efterlikna affärsmodellen genom billiga IT-lösningar (Houston 2001). För att skydda affärsmodellen väljer CargoSpace24 att klassa vissa saker som affärshemligheter och går på EUs direktiv, att inte patentera, eftersom det skulle innebära att man måste deklarerat exakt hur processen har gått till. *“Det är som att göra en total instruktion och det kopierar man, snor det rätt av. Då är det bättre att skydda det genom att klassa det som en affärshemlighet”* förklarade Helge. Företaget välkomnar dock konkurrens, eftersom fler aktörer skulle uppmärksamma problematiken rörande outnyttjad kapacitet inom transportbranschen i större utsträckning. Helge tror att det bara är en tidsfråga innan det uppstår fler aktörer som kommer att vara nyfikna på hur CargoSpace24 jobbar och anser att *“Man ska ju inte vara rädd för konkurrens, tvärtom. Det finns ingenting du kan vara ensam om idag”*.

## 4.4 Grundprinciperna för en fungerande delningsekonomi

Att uppnå en kritisk massa har identifierats som den största utmaningen för att CargoSpace24s affärsmodell ska kunna bli ekonomiskt hållbar. Under intervjuerna med Jan Helge blev det tydligt att företaget behöver hantera och bemöta samtliga principer och utmaningar som beskrivits tidigare i uppsatsen; tillit mellan främlingar, outnyttjad kapacitet, tro på allmänningarna, minimering av det krävda engagemanget och förändrade konsumtionsbeteenden. Enligt vår tolkning fungerar principerna som bekant underbyggande, och i vilken utsträckning en kritisk massa uppnås kan därför ses som ett resultat av hur de hanteras i affärsmodellen, varför de analyseras först.

### 4.4.1 Tillit mellan främlingar

En av de grundprinciper som Botsman och Rogers (2010) lyfter fram som viktiga för en fungerande delningsekonomi är tillit mellan främlingar, och det är även något som CargoSpace24 behöver ta hänsyn till i sin affärsmodell. Helge förklarade som sagt att de har valt att inte lägga sig i själva affären mellan transportör och transportköpare alls, utan att låta dessa själva avtala om pris och försäkring, vilket kan ses som ovanligt då en del företag inom delningsekonomin erbjuder sina användare någon typ av försäkring eller ekonomiska garantier som täcker kostnader för eventuella skador (SOU 2017). Detta är dock i linje med vad Botsman och Rogers (2010) beskriver kring den nya typen av mellanhänder som finns inom delningsekonomin, där plattformarna skapar förutsättningar för och underlättar just självstyrda utbyten som mellanhänderna inte blandar sig i. För att dessa självstyrda utbyten ska fungera krävs dock att parterna kan lita på varandra, vilket är något som CargoSpace24 inser och de planerar att tillämpa andra metoder för att öka tilliten mellan användarna genom att addera nya tillägg till tjänsten. För det första planeras ett tillägg av ett "ratingsystem", ett betygssystem, för att ge användarna möjligheten att lämna omdömen av andra användare. Helge poängterade vikten av att även transportörer ska kunna lämna omdöme av transportköpare, så att också de ges valmöjligheten att välja vem de vill ta uppdrag från.

Vidare berättade Helge att det också finns planer på att införa en "Code of Conduct", en uppförandekod, som transportörerna måste följa för att säkerställa att *"är du med i våra system så garanterar du att du åker omkring med schysta villkor. Att du betalar rätt löner, att du inte*

*utnyttjar folk, att du har besiktigade bilar och så vidare. Du har en lista på vad du ska följa upp, annars kan du inte vara med här*". Detta visar på att CargoSpace24 är medvetna om hur viktig tilliten mellan användarna är för att deras affärsmodell ska bli framgångsrik, och att de är på god väg att öka denna tillit, vilket är essentiellt då det bidrar till att fler nya användare vågar testa tjänsten. Därmed ökar chanserna att uppnå en kritisk massa (SOU 2017). Helge menar vidare att den lösning som många transportköpare har idag, där man har avtal med någon av de stora transportföretagen, kan innebära en falsk trygghet då dessa företag i sin tur anlitar andra företag, ofta från andra länder i Europa, som transportköparen inte känner till även om det står ett visst företagsnamn på bilen. Helge anser därför att den lösning CargoSpace24 erbjuder inte innebär en större osäkerhet och berättade att *"Det betyder ju också att du har en valmöjlighet här. Bara för att du kör genom våra system är du ju inte tvingad att ta en bil. Du kan känna efter"* och menar att transportköparen genom CargoSpace24s system har en större möjlighet att själv påverka vem som faktiskt kör deras gods.

#### *4.4.2 Outnyttjad kapacitet*

Kopplingen mellan CargoSpace24s affärsmodell och outnyttjad kapacitet, Botsman och Rogers (2010) andra princip för en fungerande delningsekonomi, ter sig vara tämligen uppenbar då affärsmodellen bygger på just den outnyttjade kapacitet som finns inom transportsektorn. CargoSpace24 erbjuder, genom sin digitala plattform, just en sådan lösning som Botsman och Rogers (2010) efterfrågar där resurserna inom transportsektorn kan utnyttjas på ett så effektivt sätt som möjligt genom att öka fyllnadsgraden. Systemet kommer också i framtiden automatiskt att välja den bil som innebär lägst miljöpåverkan för en specifik transport. *"Det finns många uppenbara fördelar. Det finns fem miljoner lastbilar, tunga lastbilar, och 57 procent åker omkring med ledig kapacitet varje dag. Var fjärde bil åker helt tom"*, berättade Helge om den outnyttjade kapacitet som finns inom transportsektorn och det problem CargoSpace24s tjänst kan bidra till att lösa. Precis som Felländer, Ingram och Teigland (2015) framhåller är det till stor del tack vare ny teknologi som denna typ av lösningar kan uppstå och som CargoSpace24 har möjligheten att bidra till en maximering av effektiviteten inom transportsektorn.



#### 4.4.3 Tro på allmänningarna

Kopplingen mellan CargoSpace24 och principen tro på allmänningarna (Botsman & Rogers 2010) kan te sig svårare att se då transport av gods antagligen aldrig kommer att kunna ses som en allmänning i ordets fulla bemärkelse. Att förändra synen på transporter till en resurs som ändå är delbar är något som CargoSpace24 hela tiden jobbar med och som sagt anser Helge att det är märkligt att delandet inom transportsektorn inte är mer utbrett än vad det är idag, då det finns så många uppenbara fördelar. Genom att vara helt oberoende, vilket är något som Helge ser som CargoSpace24s främsta styrka, frångår de som använder sig av tjänsten den norm som enligt Helge finns inom transportsektorn idag där transportköpare håller sig till en enda aktör och därmed blir låsta i ett litet segment av marknaden. Genom att öppna upp marknaden på det sätt som CargoSpace24 gör bildas positiva nätverkseffekter där det för varje lyckad matchning skapas värde för någon annan.

#### 4.4.4 Engagemang

Som bekant kan användarna av CargoSpace24s tjänst själva välja till vilken grad de vill engagera sig, genom att anta antingen en aktiv eller en passiv roll i systemet. Detta innebär att CargoSpace24 minimerar kravet på engagemang, som annars kan upplevas som ett hinder för användarna (Wagner et. al 2015), genom att erbjuda en valmöjlighet gällande hur mycket tid och engagemang man som användare vill lägga ner. Vidare beskrev Helge att *“Vi jobbar med öppna APIer, vilket innebär att vi kan ansluta andra affärssystem till vårt affärssystem. Sitter du idag och har ett affärssystem så skapar du allting i affärssystemet. Och det är allt ifrån den administrativa biten vad gäller frakthandlingar, fakturor, hela den biten”*. Att affärssystemen kopplas ihop och integreras med den digitala plattformen underlättar ytterligare för användarna och är ett steg mot att automatisera tjänsten i än högre grad. De olika affärssystem kan kommunicera med varandra och Helge förklarar att inom en snar framtid kommer användarna inte behöva sitta och leta på kartan för att hitta ett alternativ som passar. Det finns också planer på att utveckla en funktion där transportköparna ska kunna rangordna hur de prioriterar gällande ekonomi och miljö; *“Här ska du kunna välja vilken skala du prioriterar som aktör. Är det priset som är det viktigaste för dig? Eller är det miljön? Eller är det en kombination?”*. I framtiden ska således transportköparen per automatik få ett förslag på vilken bil de bör välja utifrån sina egna preferenser. Skulle CargoSpace24 lyckas med att automatisera systemet till denna grad skulle de

minska kravet på engagemang från användarnas sida avsevärt och därmed anses ha överkommit en av utmaningar som många företag inom delningsekonomin möter enligt Wagner et. al (2015).

#### 4.4.5 Konsumtionsbeteenden

Ytterligare en utmaning som Wagner et. al (2015) identifierat, och som CargoSpace24 tampas med, är som bekant att förändra konsumtionsbeteenden. Helge berättade att; *“Det är fruktansvärt segt i början, det är så många olika moment eller motståndskrafter om man säger så. Det är egentligen en beteendeförändring som är den stora utmaningen skulle jag vilja säga”*. Joachim Jämttjärn, från Energimyndigheten, kommenterar CargoSpace24 möjligheter att nå framgång med att *“Möjligheten till kostnadsbesparingar och effektiviseringar inom transportsektorn bedöms goda. Samtidigt är förstås en framgångsrik kommersialisering en stor utmaning, men det gäller ju generellt snarare än specifikt för CargoSpace24”*. För att lyckas med denna kommersialisering, krävs således en förändring av konsumtionsbeteenden bland företagen i transportsektorn och Helge sade att *“Det är det här det behövs pengar till. Marknadsföring, för att få folk att förstå att du måste tänka om litegrann. Du har fyra pallar, gör inte som du alltid har gjort; ring Bettan, för att det är enklast. Bettan sitter på en speditör som plockar 25 procent emellan, när du kan ordna den här frakten själv, via din dator, och så har du sparat 25 procent i ditt bolag. Du får direktkontakt. Det är det man måste förstå”*.

Vidare menar Helge att de ekonomiska fördelarna är mer uppenbara för en transportör och att de därför är lättare att påverka; *“Om du pratar med åkaren så fattar han det här på två sekunder; Kan jag få två pallar till? Det kan vara räddningen för min ekonomi”*. Dock poängterar han att det ändå krävs en beteendeförändring också i deras fall i och med att även transportörerna behöver vara mer aktiva än tidigare. Problemet ligger dock i första hand hos transportköparna, då det tycks vara lätt för dem att vara bekväma och göra som de alltid har gjort. För att få transportköparna att förändra sitt beteende menar han att det inte bara är den som har hand om logistiken på företaget som ska bearbetas, utan att det snarare är någon i en högre position som lättare kan se de ekonomiska fördelarna för hela företaget. Helge beskriver arbetet med att förändra konsumtionsbeteenden på följande sätt; *“Eftersom det är en digital tjänst, så är det ju också en lågintäktsvariant, så då kan du ju inte ha en säljkår som åker ut och knackar dörr och besöker företag, utan vi måste i princip få kunderna att hitta oss och inte tvärtom. Då är det*

*nätet som gäller. Vi måste mangla ut det, och då är det utskick som gäller och att vi syns i sociala medier och de här bitarna. Vi håller på att bygga upp varumärket och det börjar bli ganska känt*". Nästa steg i denna process är att implementera den marknadsplan man fått hjälp av Energimyndigheten att finansiera, där CargoSpace24 tagit fram en detaljplan för hur de ska bearbeta både transportörer och transportköpare för att vidare förändra deras sätt att agera. Denna marknadsplan kommer att presenteras mer i detalj under nästa rubrik.

#### 4.4.6 Kritisk massa

*“Att attrahera en kritisk massa av användare som skapar förutsättningar att leverera de kundvärden som är möjliga med tjänsten”, är enligt Joachim Jämttjärn CargoSpace24s största utmaning, vilket Helge är enig i och som stämmer överens med vad undersökningen av Wagner et al. (2015) visar kring utmaningar inom delningsekonomin. Helge beskrev utmaningen med att uppnå ett tillräckligt stort antal användare på följande sätt; “Folk är alltid skeptiska och väntar tills det är tillräckligt många och så vidare. Så det är det svåraste, att komma över de här pucklarna. För varje kund som du får in, blir det lättare att få in nästa kund. Men du måste komma över den här kritiska massan för att det ska lossna. Det händer ingenting, det händer ingenting, det händer ingenting men så plötsligt får man fotfäste*". Detta är förenligt med Botsman & Rogers (2010) teori om att många potentiella användare behöver se eller uppleva en kritisk massa av andra som har förändrat gamla vanor för att också våga göra det själva. Det kan således krävas en kärngrupp av lojala och frekventa användare för att tjänsten ska kunna växa ytterligare.

Det CargoSpace24 kan göra för att uppnå en kritisk massa är, förutom att fortsätta jobba med att vidareutveckla plattformen, att använda sig av marknadsföring för att attrahera nya användare. Helge beskrev som sagt att det nu är marknadsföring företaget behöver pengar till, och stödet från Energimyndigheten ska användas både till marknadsföring och vidareutveckling av tjänsten med det specifika syftet att CargoSpace24 ska *“uppnå en kritisk massa för att åstadkomma matchningar och påvisa de kund- och miljönyttor som kan uppnås”* (Energimyndigheten 2017). Projektet som Energimyndigheten är med och finansierar är uppdelat i två delprojekt, där Delprojekt 1 utgör implementering av en marknadsplan där delmål för att utöka båda kundgrupperna, transportköpare och transportörer, har satts upp och målet med Delprojekt 2 är

att ta fram miljöverktyget. Marknadsplanen är indelad i fyra arbetspaket; analys, strategi, kampanj och utvärdering, där varje arbetspaket kommer att genomföras flera gånger och där innehållet anpassas efter mottagaren. Från och med mitten av 2018 kommer även information om miljöverktyget att inkluderas. Vidare kommer marknadsföringen främst ske elektroniskt bland annat via hemsidan, sociala medier och facktidningar.

Själva kampanjen kommer i huvudsak att utgöras av e-postutskick riktade direkt till relevanta personer inom respektive målgrupp, där CargoSpace24 köper in register med e-postadresser för att kunna komma åt rätt målgrupper inom rätt geografiskt område. De mål som satts upp för marknadsplanen är bland annat att 10 000 transportköpare samt transportörer motsvarande 3400 fordon ska använda tjänsten inom 24 månader. Dessutom ska 4,3 miljoner e-postmeddelanden skickas ut till 1,1 miljoner transportköpare och 100 000 e-postmeddelanden till 24 000 transportörer i Sverige, Norge Danmark, Finland och Tyskland (Energimyndigheten 2017). Förhållandet mellan antalet transportköpare och transportörer motiveras av Helge med att *“Man räknar med cirka fyra köpare per bil i branschen. Hela ekvationen är baserad på fyra gånger fler köpare än transportörer”*. Antalet transportköpare är dock betydligt större än fyra gånger antalet transportörer, vilket vi härleder till att transportköpare är svårare att attrahera då detta är något som Helge påpekat under intervjuerna. 4:1 är det förhållande CargoSpace24 vill ha i systemet för att uppnå balans mellan utbud och efterfrågan, vilket det inte är idag då det finns obalanser i systemet på grund av för få användare. CargoSpace24 har som tidigare nämnts som mål att nå 50 000 användare till år 2020 och Helge sade att *“Om vi har 50 000 i systemet så behöver vi inte fundera så himla mycket på det”*, angående att balansen mellan utbud och efterfrågan då inte längre skulle utgöra ett problem.

Förhoppningen är att CargoSpace24, genom att implementera marknadsplanen, dels ska lyckas uppnå den kritiska massa som krävs för att den tänkta nyttan ska kunna skapas, men också för att företaget ska kunna bli ekonomiskt hållbart (Wagner et. al 2015). Exakt vilket antal som utgör den kritiska massan är enligt Helge väldigt svårt att precisera eftersom ett stort antal användare inte nödvändigtvis behöver innebära ett stort antal matchningar då användarna kan vara både aktiva och passiva i systemet. Dessutom är det svårt på grund av att omkostnaderna kan komma att förändras över tid då företaget i dagsläget har låga kostnader, men i takt med att

verksamheten eventuellt skalas upp kommer även kostnaderna att öka då det exempelvis kan krävas större lokaler och fler anställda. Dock kommer inte kostnadsbilden att växa i paritet med antalet användare tack vare att det inte är särskilt personalkrävande att driva en digital plattform.

## **4.5 Analys av affärsmodellen**

### *4.5.1 Affärsmodellens beståndsdelar*

För att analysera CargoSpace24s affärsmodell utifrån “blueprint”-perspektivet används ramverket utvecklat av Choi et al. (2014). Dock passar företaget varken in på beskrivningen av typ 1- eller typ 2-företag som presenteras i ramverket. Detta då CargoSpace24 varken lånar eller hyr ut överflödiga resurser och tjänster, som de själva äger, till andra företag eller tillsammans med andra företag investerar i och använder resurser eller tjänster. CargoSpace24s resurser utgörs främst av den digitala plattformen, vars syfte är att koppla ihop andra företag med varandra, och passar därför snarare in på beskrivningen av en så kallad “mellanhand” som i ramverket klassificeras som en affärsaktör som samarbetar med typ 1-företagen.

Författarna av denna uppsats har således utvecklat en förlängning av ramverket genom att lägga till en ny kategori; typ 3-företag, som utgörs av företag vars roll är att vara just en mellanhand som underlättar delande mellan andra företag. Eftersom det är en uppgift som många av delningsekonomins affärsmodeller grundar sig på, särskilt inom delningsekonomins P2P- och B2B-segment där många verksamheter som bekant bygger på att just koppla samman användare av samma karaktär, som exempelvis Airbnb där privatpersoner kan hyra ut sina hem till andra privatpersoner. Med detta som bakgrund menar vi att dessa mellanhänder är en lika betydande del av delningsekonomins B2B-segment som typ 1- och typ 2-företagen, och därför bör utgöra en egen kategori varför en sådan har utvecklats. Det har konstaterats att typ 3-företagens affärsaktörer och relationer till stor del är desamma som typ 2-företagens, varpå ramverkets beståndsdelar i huvudsak är desamma för typ 3-företag som för typ 2-företag. Vissa ändringar har dock gjorts och dessa kommer att presenteras löpande i följande avsnitt. CargoSpace24s affärsmodell har analyserats genom ramverket, och dess beståndsdelar presenteras på nästa sida..

KATEGORI	KLASS
	Typ 3 – CargoSpace24
Kundnytta	Minskad energianvändning och miljöbelastning från transporter. Bättre ekonomi för både transportörer och transportköpare.
Kund	Transportörer och transportköpare.
Aktivitet	<b>Nyckelaktivitet:</b> Drift av den digitala plattformen.
	<b>Kanal:</b> Digital plattform, hemsida, e-mail.
Resurs	<b>Resurser för nyckelaktiviteter:</b> Digital plattform, arbetskraft, kunskap, kontor.
	<b>Resurser för relationsuppehållande:</b> Digital plattform, hemsidan, personalen och dess sociala förmåga.
Kostnadsstruktur	Lönekostnader, konsultkostnader, resor, övriga kostnader (lokalhyra, Internet, mobilabonnemang, kontorsutrustning, förbrukningsmaterial m.m.).
Inkomstflöde	Från matchningsavgifter och i framtiden eventuella månadsavgifter.
Affärsaktör	<b>Extern part:</b> Leverantör av datasäkerhet/lagring/molntjänst, tjänsteleverantör av digital marknadsföring, administrativt företag, konsulter, masterstudenter från Chalmers Tekniska Högskola.
	<b>Investerare:</b> 24 delägare
	<b>”Supporter”:</b> Energimyndigheten
Relation	<b>Relation med kund:</b> Nyhetsbrev, tilläggstjänster.
	<b>Relation med extern samarbetspartner:</b> Avtal, löpande kontakt, utveckling av tjänsten.
	<b>Relation med investerare:</b> Avkastningskrav, informationsmail, Bolagsstämmor.
	<b>Relation med ”Supporter”:</b> Redovisning, lägesrapportering.

**Figur 3.** Egenutvecklad förlängning av ramverket framtaget av Choi et al. (2014). En sammanställning av beståndsdelarna i CargoSpace24s affärsmodell.

I CargoSpace24s fall utgörs *kunderna*, eller användarna, av transportköpare och transportörer. Vi gick under intervjuerna inte närmare in på vilka specifika företag som redan har anslutit sig till tjänsten, men det framkom att fokus ligger på små och medelstora åkerier. När det kommer till transportköpare kan alla som har ett transportbehov skapa ett konto på hemsidan, men de som lägger stor vikt vid miljöfrågor är av särskilt stort intresse. Precis som bland andra Botsman & Rogers (2010) och Wagner et al. (2015) beskriver ökar den kundnytta som digitala matchningstjänster kan ge med antalet användare. Matchningstjänster av denna typ kräver följaktligen en kritisk massa av användare innan den potentiella kundnyttan kan realiseras och påvisas fullt ut, vilket i förlängningen skapar incitament för fler användare att ansluta sig till

plattformen. *Kundnyttan* som CargoSpace24 erbjuder innebär främst en minskad energianvändning och miljöbelastning från transporter samt en bättre ekonomi för både transportörer och transportköpare. Denna kundnytta uppnås genom att transportsystemet blir effektivare tack vare bättre utnyttjande av tillgänglig lastkapacitet, transportören får högre intäkter i och med att fyllnadsgraden ökar, transportköparen kan få ett lägre pris på sina transporter samt större tillgång till fordon och mellanhänderna blir färre vilket kapar kostnadsled. Företaget har en vision om att *“öppna upp marknaden”*, så att deras användare *“inte bara blir fastlåsta i ett enda segment”*. Helge berättade även att *“Ofta måste du lägga till något mervärde också för att få kunderna att förstå nyttan av det här. Det är det vi jobbar på nu, att utveckla mervärden och då är till exempel miljöverkyget ett riktigt bra mervärde”*.

Företagets *nyckelaktivitet* utgörs av att driva den digitala plattformen, genom vilken matchning av transportörer och transportköpare möjliggörs. I detta ingår underhåll och utveckling av tjänsten, administration, bearbetning av potentiella och befintliga kunder, att attrahera investerare samt att upprätthålla relationer med externa parter. De *kanaler* som sedan används för att kommunicera och förmedla kundnyttan är dels den digitala plattformen, då det är via denna som kundnyttan levereras, men också CargoSpace24s hemsida samt e-mail vilka är de kanaler som företaget kommunicerar och förklarar kundnyttan genom.

*Resurserna* består av de olika resurser som krävs för att kunna utföra nyckelaktiviteten samt att upprätthålla relationerna med kunder och olika affärsaktörer. Gällande resurser har författarna av uppsatsen som sagt justerat det ursprungliga ramverket av Choi et. al (2014) gällande kategorisering av resurser för typ 3-företag där beståndsdelen *Resurser för delning* har tagits bort. Detta då mellanhänder, såsom CargoSpace24, inte själva äger resurser för delning utan endast förmedlar kontakt mellan dem som delar. De resurser som har identifierats som viktigast för CargoSpace24s förmåga att utföra nyckelaktiviteten är arbetskraften, som i dagsläget utgörs av totalt tre anställda, och den kunskap som de besitter, kontoret som verksamheten bedrivs från, men framförallt den digitala plattformen i sig då det den resurs som är viktigast för att kunna skapa kundnytta. Gällande resurser för att upprätthålla relationer utgörs dessa av företagets hemsida och plattformen i sig då man genom dessa hanterar relationerna och informerar användarna. Vidare utgör personalen på CargoSpace24 och dess sociala förmåga den främsta

resursen för att upprätthålla kundrelationerna samt relationerna med övriga affärsaktörer då det är de som står bakom plattformen och företräder företaget i kommunikationen med dessa.

Kategorin *affärsaktörer* utgörs av de olika parter som CargoSpace24 har någon form av relation med och dessa delas in i *externa parter*, *investerare* och *“supporters”*. De externa parter som CargoSpace24 har utgörs av olika aktörer dit företaget har outsourcat delar av verksamheten. En av dessa är ett företag som tillhandahåller datalagring, säkerhet och brandväggar. Man har även relationer med ett företag som i framtiden kommer att ha hand om administration av exempelvis fraktsedlar och fakturering, samt externa konsulter och studenter från Chalmers Tekniska Högskola som hjälper till med den tekniska utvecklingen av tjänsten. I och med marknadsplanen som nämndes tidigare ska företaget även anlita en tjänsteleverantör inom digital marknadsföring, som kommer att genomföra den största delen av de aktiviteter som planen inbegriper. Det finns därtill relationer med andra företag, men Helge kan idag inte avslöja vilka då det är känsligt ur ett konkurrensperspektiv.

*Investerarna* består i dagsläget av 24 delägare, men ytterligare ett fåtal delägare kommer med största sannolikhet att tas in framöver för att motfinansiera stödet från Energimyndigheten. Helge berättade att *“Vissa delägare är mer aktiva än andra och det kan bero på olika intressen såklart, det märker vi på t.ex. bolagsstämmorna. Idag sköts bolaget av oss på kontoret samt den nya styrelsen och i takt med kapital kommer fler personer att anställas”*. Delägarna har vidare olika kompetenser och erfarenheter, men flertalet av dem har en bakgrund inom transport- och logistikbranschen. Energimyndigheten klassas i ramverket som en så kallad *“supporter”*, då det är en statlig myndighet, som gett CargoSpace24 ekonomiskt stöd utan krav på avkastning.

Även *relationerna* delas i ramverket in i olika underkategorier där man skiljer på relationerna med kunder samt de tre olika typerna av affärsaktörer. Helge beskrev att relationerna med kunder främst hanteras genom information såsom nyhetsbrev samt genom att plattformen hela tiden utvecklas genom nya tilläggstjänster såsom miljöverktyget, för att användarna ska få ut så mycket som möjligt av att nyttja CargoSpace24s system. Gällande externa samarbetspartners är dessa relationer till stor del reglerade genom avtal, där kraven som ställs på relationen är specificerade. Delägarna i företaget informeras om vad som händer i verksamheten dels via mail



från Vd:n Jan Helge samt vid Bolagsstämmor som de blir kallade till att delta i. Helge berättade att vissa delägare är mer aktiva än andra och att en del av dem hjälper CargoSpace24 att växa genom att till exempel verka i Bolagsstyrelsen, och kommenterade relationen med delägarna såhär; *“De som investerat i CS24 har ju gjort det med en förhoppning att deras investering skall ge en bra avkastning på insatt kapital, på samma sätt som om man köper aktier på börsen”*. Relationen med Energimyndigheten, som utgör “supporter” till CargoSpace24, består till stor del av redovisning och lägesrapportering där företaget tillämpar särredovisning för att kunna härleda kostnader till de projekt som Energimyndigheten hjälper till att finansiera. Helge berättade även att de har en löpande kontakt där de får hjälp att utvecklas och att *“Energimyndigheten är såklart intresserad av att deras pengar hjälper oss på bästa sätt så att deras satsning når ett bra resultat”*, vilket visar på att Energimyndighetens stöd är av mer än endast finansiellt slag.

#### 4.5.2 Affärsmodellen som berättelse

Att affärsmodeller bör redogöra för den affärslogik som ligger bakom vinst- och värdeskapandet är, som tidigare nämnt, ett vanligt antagande inom både “blueprint”- och det narrativa perspektivet. Ovan användes “blueprint”-perspektivet för att beskriva affärsmodellens egenskaper och beståndsdelar, och härnäst kommer det narrativa perspektivet att användas för att komplettera den tidigare analysen samt för att testa den underliggande logik som står bakom affärsmodellens olika beståndsdelar och egenskaper. Ännu har CargoSpace24 inte utvecklat sin affärsmodell fullt ut till att vara en *“berättelse som förklarar hur företag fungerar”*, såsom Magretta (2002) beskriver att den bör göra. Tjänsten är visserligen igång och fungerar, men det krävs ytterligare teknisk utveckling och marknadsföring för att öka antalet registrerade användare och på så sätt möjliggöra fler matchningar samt påvisa den kundnytta som kan uppnås. Det krävs även en utveckling av miljöverktyget och de andra tilläggstjänster som har beskrivits ovan för att användarna på ett enkelt sätt ska kunna välja det alternativ som innebär lägst miljöbelastning. Trots att CargoSpace24s affärsmodell fortfarande är under utveckling svarar den ändå till viss del på de frågor som Magretta (2002) ställer såsom; Vem är kunden? Vad värdesätter kunden? Hur tjänar vi pengar? Vilken är den underliggande ekonomiska logik som förklarar hur vi kan leverera värde till kunder för en lämplig kostnad?

Kunderna utgörs som bekant av alla transportköpare och transportörer, men kanske främst av mindre åkerier och transportköpare som har ett miljöfokus. Den kundnytta som beskrivs i ramverket ovan redogör för vad kunderna förväntas värdesätta; en förbättrad ekonomi samt minskad energianvändning och miljöbelastning från transporter där miljöverktyget som sagt utgör ett mervärde. CargoSpace24s affärsmodell är en lågintäktsvariant, där intäkterna i dagsläget endast genereras av lyckade matchningar, men i framtiden även kan komma att kompletteras med, eller ersättas av, månadsavgifter. Den underliggande ekonomiska logiken kan förklaras med att CargoSpace24 erbjuder en matchningstjänst till ett lågt pris, där det krävs ett stort antal matchningar för att verksamheten ska bli ekonomiskt hållbar.

Huruvida affärsmodellen fungerar eller inte är ännu svårt att säga med tanke på att företaget fortfarande befinner sig i en etableringsprocess, men om den inte skulle fungera i framtiden beror det, enligt Magretta (2002), på att den inte klarar de två kritiska testen; det narrativa testet och det numeriska testet. I dagsläget klarar företags affärsmodell varken det narrativa testet eller det numeriska testet, då berättelsen som sagt inte är fullt utvecklad och företaget inte är lönsamt då de *“inte har några intäkter att prata om än så länge”*, som Helge uttryckte det. Magretta (2002) poängterar dock som bekant att skapandet av en affärsmodell kräver att en ny berättelse skrivs, även om denna bygger på redan existerande berättelser från andra företag, och detta är en process som CargoSpace24 fortfarande är mitt uppe i. Något som försvårar processen är avsaknaden av liknande företag på marknaden, men precis som Amit & Zott (2001) beskriver har utvecklingen inom kommunikations- och informationstekniken gjort det möjligt att utveckla nya sätt att skapa och leverera värde på inom en viss bransch, för att sedan överföra den till en annan. Det talar för att CargoSpace24 kan ha influerats av andra plattformar inom delningsekonomin, men även av de redan existerande affärsmodellerna inom transportsektorn samt hur verkligheten ser ut i den branschen. Allt för att försöka skapa en berättelse som blir accepterad på marknaden.

## 5. Diskussion & slutsats

---

*Följande kapitel inleds med en diskussion kring de huvudsakliga resultaten samt slutsatserna som dragits, och som härletts från studiens syfte och problemformulering. Därefter följer en diskussion kring uppsatsens metodval och genomförande. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning om delningsekonomin och dess affärsmodeller.*

---

### 5.1 Huvudresultat & slutsatser

Utgångspunkten för denna uppsats har varit att identifiera hur essentiella faktorer för framgång inom delningsekonomin, med huvudfokus på kritisk massa, kan hanteras genom affärsmodeller för att nå ekonomisk hållbarhet. Särskilt fokus har lagts vid affärsmodeller inom delningsekonomin B2B-segment, där företaget CargoSpace24 använts som exempel, och två frågor formulerades för att stödja processen att uppfylla syftet;

1. Hur kan affärsmodellutveckling användas för att överkomma de underliggande utmaningar som finns för att uppnå en kritisk massa inom delningsekonomin?
2. Hur kan affärsmodeller för mindre aktörer inom delningsekonomin, såsom CargoSpace24, bli ekonomiskt hållbara?

De resultat som framkommit har stämt väl överens med den tidigare forskning som presenteras i teorikapitlet. Exempelvis visade sig de utmaningar och den problematik som framhålls av forskare och författare inom ämnesområdet vara högst aktuella för CargoSpace24. Det gick även att se att företagets drivkrafter stämmer överens med de drivkrafter kring delningsekonomin uppkomst som beskrivs i det teoretiska ramverk som sammanställts. Dock ansåg vi att ramverket utvecklat av Choi et al. (2014) inte var fullt applicerbart i CargoSpace24s fall, varför en förlängning av ramverket togs fram i och med tillägget av kategorin Typ 3-företag, som utgörs av företag som agerar mellanhänder inom delningsekonomin.

Vad som framkommit av vår studie är att CargoSpace24 i dagsläget är beroende av externt kapital för att finansiera sin verksamhet, och har således inte en ekonomiskt hållbar affärsmodell ännu. Att det krävs extern finansiering under en uppstartsfas är dock inget som är specifikt för

företag inom delningsekonomin, utan gäller för startups generellt. Vi tror därför att statlig och annan extern finansiering som stöttar initiativ inom delningsekonomin är viktig och bör utökas, så att fler företag kan bidra till effektivare resursutnyttjande i samhället.

Att uppnå en kritisk massa av användare har identifierats som den största utmaningen som står i vägen för Cargospace24s möjligheter att bli ekonomiskt hållbara. Företaget arbetar med affärsmodellutveckling och innovation för att övervinna denna utmaning och det ekonomiska stöd som erhållits från Energimyndigheten ligger till grund för mycket av detta arbete. Något annat som möjliggör arbetet med utveckling av affärsmodellen, och i förlängningen hela affärsmodellens existens, är teknologisk utveckling, som skapat förutsättningar för att kunna ta fram något så avancerat som CargoSpace24s miljöverktyg. Affärsmodellutvecklingen sker främst genom att addera mervärden till och utveckla tjänsten för att bättre hantera aspekter såsom tillit, outnyttjad kapacitet och engagemang, samt för att skapa mer kundnytta för användarna. Den förväntade kundnyttan har identifierats som förbättrad ekonomi och energieffektivitet för aktörer inom transportsektorn, och för att den ska kunna levereras måste en kritisk massa av användare attraheras genom en lyckad kommersialisering. Återigen är det detta det behövs kapital till och stödet från Energimyndighet blir avgörande för att CargoSpace24 ska kunna attrahera tillräckligt många användare för att i framtiden bli ekonomiskt hållbara och klara sig utan ekonomiskt stöd. Eftersom affärsmodellen är en lågintäktsvariant kommer det att krävas ett stort antal matchningar för att generera tillräckligt stora intäkter för att täcka kostnaderna. Dock har CargoSpace24 en stor fördel i att de, precis som många andra företag inom delningsekonomin, har en fläckare kostnadsutveckling än traditionella företag.

Värdet som tjänsten kan leverera utökas av det faktum att CargoSpace24 är oberoende och vill öppna upp marknaden, vilket möjliggör större nätverkseffekter och därmed större positiva effekter för samhället. Vidare framkom genom analysen att både företagets tjänst samt affärsmodellen i sig är innovativ och att de bedöms ha goda förutsättningar att effektivisera transportsektorn. Det främsta mervärdet anses vara miljöverktyget, som vi förmodar kommer att vara av mycket stor betydelse när det kommer till att attrahera användare, och då framförallt transportköpare. Utifrån vår studie har det dock framkommit att enbart miljöaspekter inte är tillräckliga för att förändra konsumtionsbeteenden, framförallt i traditionella branscher såsom

transportsektorn. Hur viktiga mervärden än är, tycks det således inte vara möjligt att undgå de ekonomiska drivkrafterna som är fortsatt starka inom både transportsektorn och delningsekonomin. Men, trots att besluten i många företag fortfarande styrs främst av ekonomiska aspekter kan miljön ändå bli en vinnare när resursutnyttjandet blir effektivare och energianvändningen lägre tack vare att fler väljer att ingå i delningsekonomin. Dock tror vi att de rådande konsumtionsbeteendena kommer att förändras i allt snabbare takt när de miljömässiga drivkrafterna växer sig starkare, och att miljöfrågor i framtiden kan komma att få ett större inflytande i beslut gällande konsumtion varför de bör tas i beaktning vid utformandet av affärsmodeller inom delningsekonomin.

## **5.2 Vidare forskning**

Litteraturen inom delningsekonomin är fortsatt tunn, särskilt inom det ämnesområde denna uppsats har behandlat; affärsmodeller inom delningsekonomin B2B-segmentet. Det är ett segment som inte har fått lika mycket uppmärksamhet som P2P och B2C, men där möjligheterna till effektivare utnyttjande av resurser är stora, varför det bör inkluderas i forskningen till en högre grad än idag. Delningsekonomin som fenomen är däremot förhållandevis väl utforskat, då det finns en rad böcker och rapporter som behandlar ämnet. Därför föreslår vi att ytterligare studier genomförs med utgångspunkt i de problem som finns inom delningsekonomin, främst gällande ekonomisk hållbarhet. Något annat som hade varit intressant att undersöka är hur redan etablerade företag, utanför delningsekonomin, påverkas när delningsekonomin blir allt större. Måste deras affärsmodeller förändras och anpassas? I sådant fall, hur?

## Källförteckning

### Böcker:

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. New York, Harper Business.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. uppl. 2. Liber ekonomi.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning 4.*, [uppdaterade] uppl. 4, Lund: Studentlitteratur.

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. uppl. 4 Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

### Tidskriftsartiklar:

Amit, R. & Zott, C. (2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: ss. 493-520.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, vol, 43, no, 2-3, ss.195-215.

Cohen, B. & Kietzmann, J. (2014) Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), ss.279–296.

Choi, H. R., Cho, M.J., Hong, S. G., Lee, K. B., & Woo, C. R. (2014). Business Model for the Sharing Economy between SMEs. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*.

Daunorienė, A., Drakšaitė, A., Snieška, V. & Valodkienė, G. (2015) Evaluating sustainability of sharing economy business models. *Procedia-Social Behav. Sci.* 213, ss 836-841.

Demailly, D. & Novel, A.S. (2014) The sharing economy: make it sustainable, 03(14), Paris: *DDRI*, ss.1-27.

Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), ss. 219–245.

Geng, Y., Liu, Z., Xue, B., Dong, H., Fujita, T., & Chiu, A. (2014). Emergy-based assessment on industrial symbiosis: a case of Shenyang Economic and Technological Development Zone. *Environmental Science And Pollution Research*, 21(23).

Houston, D. A. (2001). Trust in the networked economy: Doing business on web time. *Business Horizons*, 44(2), ss. 38—44.

Joyce, A. & Paquin, L. R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, ss.1474–1486.

Kathan, W., Matzler, K. & Veider, V. (2016) The sharing economy: Your business model's friend or foe?, *Business Horizons*, Volume 59, Issue 6, ss.663-672.

Magretta, J. (2002) Why business models matter. *Harvard Business Review* 80(5): ss. 86-92.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 16, Article 1.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. *John Wiley & Sons*.

Schor, J. (2014) Debating the Sharing Economy, *Great Transition Initiative*.

Teece, D. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol.43(2), ss.172-194.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, Volume 37, No. 4, ss.1019-1042.

Zott, C. & Amit, R. (2006) Exploring the Fit between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Wharton-INSEAD Alliance Center for Global Research & Development, 2006/34/EFE/ACGRD. INSEAD: Fontainebleau*.

Quak, H.J. (2008) Sustainability of Urban Freight Transport – Retail Distribution and Local Regulations in Cities. ERIM, Management 124, TRAIL Thesis Series

### **Internetkällor:**

CargoSpace24 (u.å.) *Miljöanpassade transporter*. <http://cargospace24.eu/miljo> (hämtad 2017-04-11).

Energimyndigheten (2016) *Stöd till digital matchningstjänst för godstransporter*. <http://www.energimyndigheten.se/nyhetsarkiv/2016/stod-till-digital-matchningstjanst-for-godstransporter/> (hämtad 2017-05-16).

Kungliga Tekniska Högskolan (2015) *Ekonomisk hållbarhet*. <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekonomisk-hallbarhet-1.431976> (hämtad 2017-06-05).

Nationalencyklopedin (u.å) *Delningsekonomi*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/delningsekonomi> (hämtad 2017-04-21).

PwC (2016) *Shared benefits. How the sharing economy is reshaping business across Europe*.

<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/future-of-the-sharing-economy-in-europe-2016.html> (hämtad 2017-05-11).

### **Tidningsartiklar:**

Botsman, R. 2013. The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 21 November. <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition> (hämtad 2017-04-02).

Botsman, R. (2015) Defining the Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption And What Isn't? *Fast Company*. 25 maj. <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt> (hämtad 2017-04-21).

Carlsson, S. (2015) Uber-chefen: Vi vill verkligen regleras. *Svenska Dagbladet*. 2 september. <https://www.svd.se/uber-chefen-vi-vill-verkligen-regleras> (hämtad 2017-04-11).

Leijonhufvud, J. (2017). Här är de hetaste trenderna och bolagen i Sveriges växande delningsekonomi. *Dagens industri*. 3 april. <http://digital.di.se/artikel/har-ar-de-hetaste-trenderna-och-bolagen-i-sveriges-vaxande-delningsekonomi> (hämtad 2017-04-20).

Nyord 2015 (2016) *Språkrådet*. Januari. <http://spraktidningen.se/nyord2015> (hämtad 2017-04-21).

### **Rapporter & dokument:**

Energimyndigheten (2017) *CargoSpace24 digital tjänst samt Miljö/energiverktyg* (erhållen via e-mail från Jan Helge 2017-05-09).

European Commission (2014) *Report from the commission to the European parliament and the council on the State of the Union Road Transport Market*. [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/news/com%282014%29-222\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/news/com%282014%29-222_en.pdf) (hämtad 2017-05-07).

Felländer, A., Ingram C. & Teigland R. (2015). *The sharing economy - embracing change with caution*. Entreprenörskapsforum. [http://entreprenorskapsforum.se/wpcontent/uploads/2015/06/Sharing-Economy\\_webb.pdf](http://entreprenorskapsforum.se/wpcontent/uploads/2015/06/Sharing-Economy_webb.pdf) (hämtad 2017-04-07).

Mötesplats Social Innovation (2015) *ABC i Kollaborativ Ekonomi*. [http://socialinnovation.se/wp-content/uploads/2012/02/MSI\\_ABC-kollaborativ\\_A6\\_WEBB.pdf](http://socialinnovation.se/wp-content/uploads/2012/02/MSI_ABC-kollaborativ_A6_WEBB.pdf) (hämtad 2017-03-03).

Owyang, J., Samuel, A., & Grenville, A. (2014) *Sharing is the new buying: How to win in the collaborative economy*. Vision CriticalBlog. San Francisco, CA: Crowd Companies. [https://www.slideshare.net/jeremiah\\_owyang/sharingnewbuying](https://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/sharingnewbuying) (hämtad 2017-03-30).

Statens offentliga utredningar (2017) *Delningsekonomi på användarnas villkor*.



<http://www.regeringen.se/495f62/contentassets/82aabf7f731c4e18aaee3b8dc3621063/delningsekonomi--pa-anvandarnas-villkor-sou-201726> (hämtad 2017-05-04)

Transportstyrelsen, Trafikverket och Trafikanalys (2011) *Redovisning av: Regeringsuppdrag att analysera och föreslå åtgärder för minskad tomdragning och ökad fyllnadsgrad.*

<http://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/publikationer/jarnvag/regeringsuppdrag-analys-atgarder-tomdragning-fyllnadsgrad.pdf> (hämtad 2017-05-10)

Trafikanalys (2016a) *Lastbilstrafik 2015 Inrikes och utrikes trafik med svenska lastbilar - beskrivning av statistiken.*

<http://www.trafa.se/globalassets/statistik/vagtrafik/lastbilstrafik/beskrivning-av-statistiken-lastbilstrafik-2015.pdf> (hämtad 2017-05-02)

Trafikanalys (2016b) *Godstransporter i Sverige - en nulägesanalys. Rapport 2016:7.*

[http://www.trafa.se/globalassets/rapporter/rapport-2016\\_7\\_godstransporter-i-sverige---en-nulagesanalys.pdf](http://www.trafa.se/globalassets/rapporter/rapport-2016_7_godstransporter-i-sverige---en-nulagesanalys.pdf) (hämtad 2017-05-02)

Trafikverket (2016) *Femstegsmodellen. Affärsmodell med ruttoptimering för ökad*

*transporteffektivitet vid urbana godstransporter.* [https://trafikverket.ineko.se/Files/en-US/15516/Ineko.Product.RelatedFiles/2016\\_100\\_Femstegsmodellen\\_161010\\_UTSKRIFT.PDF](https://trafikverket.ineko.se/Files/en-US/15516/Ineko.Product.RelatedFiles/2016_100_Femstegsmodellen_161010_UTSKRIFT.PDF) (hämtad 2017-04-06)

Wagner, T., Kuhndt, M., Lagomarsino, J. & Mattar, H. (2015)

*Listening to Sharing Economy Initiatives.*

[http://www.scp-centre.org/wp-content/uploads/2016/05/Listening\\_to\\_Sharing\\_Economy\\_Initiatives.pdf](http://www.scp-centre.org/wp-content/uploads/2016/05/Listening_to_Sharing_Economy_Initiatives.pdf) (hämtad 2017-03-01)

# Bilagor

## Intervjuguide 1 - CargoSpace24

### Fakta om företaget

- När startades företag?
- Hur uppstod idén?
- Hur stort är företaget i termer av omsättning och antal anställda?
- Hur långt har ni kommit i utveckling i termer av försäljning, kunder och färdigutvecklad tjänst/produkt?

### Affärsmodellen

- Kan ni kortfattat beskriva hur er affärsmodell ser ut?
- På vilket sätt skulle er affärsmodell behöva förändras för att växa mer/snabbare än idag?
  - a. Är det möjligt att skala upp verksamheten mer?
  - b. Vill ni skala upp verksamheten?
- Hur har affärsmodellens olika element påverkats av att externt kapital tillförts företaget?
- Skulle det vara positivt eller negativt för er del om fler företag med liknande affärsmodell uppstod inom er bransch?
- Hur är er affärsmodell utformad för att skapa, leverera och fånga värde? (Definition: affärsmodellens syfte att förklara hur företaget skapar och levererar värde till kunden, alltså kundnytta, hur man motiverar kunderna till att betala för denna nytta samt hur man sedan förvaltar dessa betalningar för att uppnå lönsamhet).
- Anser ni att er affärsmodell är innovativ?

### Motiv för att ingå i delningsekonomin

- Vilka är drivkrafterna inom företaget för att ingå i delningsekonomin? (Ekonomiska, miljömässiga, sociala?)
- Vad tror ni om delningsekonomin förutsättningar inom er bransch?

### Utmaningar inom delningsekonomin

- Hur har etableringsprocessen sett ut?
- Vilka utmaningar och problem har ni stött på under vägen?
- Hur tänker ni kring de generella utmaningar som finns inom delningsekonomin såsom; kritisk massa, tillit, kundansträngning samt svårigheterna att förändra konsumtionsbeteenden?
- Hur jobbar ni för nå ert mål att ha 50 000 användare?
  - Varför just 50 000?
  - Hur många har ni idag?
  - Hur många behövs för att det ska kunna bli ekonomiskt hållbart?

### Ekonomisk hållbarhet

- Hur såg er finansiella situation ut vid start?
- Är verksamheten lönsam redan idag?
  - Om inte, vad skulle krävas för att den ska bli det?

- Vilka hinder upplever ni som svårast att överkomma för att kunna uppnå ekonomisk hållbarhet och varför?
- 

## Intervjuguide 2 - CargoSpace24

### **Affärsmodellen:**

- Vem är kunden? Vad värdesätter kunden?
- Hur tjänar ni pengar? Vilken är den underliggande ekonomiska logik som förklarar hur vi kan leverera värde till kunder för en lämplig kostnad?
- På vilket sätt anser ni att er affärsmodell är innovativ?

### **Samarbetspartners/affärsaktörer:**

- Du nämnde ett företag som kommer att sköta administrationen. Vilket är det, vad blir deras uppgift?
- Hur fungerar ert samarbete med er leverantör av datasäkerhet och lagring?
- Gällande öppna APIer, vilka företag ingår/kan komma att ingå där? Hur kommer den relationen att se ut?
- Hur ser er relation med investerare ut? Såsom Energimyndigheten och andra finansörer.
- Utöver de vi redan pratat om, finns det några andra externa parter med i bilden och hur ser relationerna med dem ut?
- Ser ni några potentiella problem gällande relationer med affärsaktörer?

### **Finansiell situation**

- Hur såg den finansiella situationen ut vid starten?
- Hur har verksamheten finansierats fram tills idag och hur har ni gått tillväga för att locka investerare?
- Vad menas med att pengarna från Energimyndigheten ska motfinansieras?
- Vilken omsättning har företaget idag?
- Hur många användare finns och hur många matchningar görs i dagsläget?
- Kan du specificera mer exakt hur många användare som skulle behövas för att det skulle bli ekonomiskt hållbart? Har ni räknat på detta? Varför just 50 000 användare som mål?

### **Övrigt**

- Vilka motiv finns bakom att byta till månadsavgift istället för matchningsavgift?
- Vilka problem och utmaningar har ni stött på under resans gång?