



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



# SKAPANDET AV EN GENERISK AFFÄRSMODELL

EN FORSKNINGSSYNTES AV  
AFFÄRSMODELLERS KOMPONENTER & SAMBAND

Mikael Björklund, Pär Mohlin, Jonas Sunryd

Handledare: Olov Olson

Magisteruppsats i Strategisk Ekonomistyrning & Organisation  
vid Företagsekonomiska institutionen,  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

den 25 januari 2008

Denna uppsats fick betyget VG.

Medbedömare var Peter Beusch. Opponent var Per Jonäll.

# Sammanfattning

**Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Examensarbete i företagsekonomi, Magisteruppsats i Strategisk Ekonomistyrning, höstterminen 2008.**

**Författare:** Pär Mohlin, Mikael Björklund, Jonas Sunryd

**Titel:** "Skapandet av en generisk affärsmodell – en forskningssyntes av affärsmodellens komponenter & samband"

**Bakgrund och problem:** Begreppet affärsmodell har under det senaste decenniet blivit mer och mer vanligt förekommande, både inom näringslivet och forskarsamhället. Dock råder det en begreppsförvirring kring vad som menas med en affärsmodell och vad modellen skall innehålla. Detta har resulterat i felaktig användning både hos teoretiker och professionella aktörer.

**Syfte:** Att genomföra en litteraturgranskning i syfte att tydliggöra befintliga affärsmodeller samt att utifrån en analys av dessas komponenter och sammanlänknings skapa en generisk affärsmodell.

**Avgränsningar:** Uppsatsens ämnar söka en generisk affärsmodell som tar sin utgångspunkt i det konceptuella stadiet. Därför kommer inte implementering eller applicering av affärsmodeller samt deras förändring att beröras.

**Metod:** Metoden som använts kallas litteraturgranskning. Syftet med en litteraturgranskning är att skapa översikt inom ett forskningsområde där det saknas samt att söka praktisk tillämpning av tidigare presenterat material.

**Slutsatser:** En konceptuell generisk affärsmodell med komponenter och samband har skapats. En affärsmodell som syftar till att hjälpa företag att organisera sin verksamhet för att nå ett effektivare resursutnyttjande och tolka sin omvärld har framställts.

**Förslag till fortsatt forskning:** En komparativ studie av den framtagna generiska affärsmodellen utifrån en implementeringsanalys på ett antal företag. Att undersöka om näringslivet har befintliga affärsmodeller ej presenterade i vetenskaplig text som kan bidra med nya tankar eller idéer. Att utvärdera affärsmodeller från ett immaterialrättsligt perspektiv, samt studera dessa ev. konsekvenser för svenska företag.

---

# Förord

Den här uppsatsen ses av oss som en avslutande del som knyter ihop alla de teoretiska kunskaper som vi inhämtat under vår studietid. Ämnet valdes utifrån att det krävde tvärvetenskaplig bakgrund och vid förståelse för företagets strategiska förutsättningar samt operativa genomförande. Vår förhoppning är att ämnet kommer bilda en tydlig forskningsgren både inom Handelshögskolans ramar, men även att forskningen i stort finner ro och når konsensus. Det finns en stor potential i begreppet affärsmodell som för närvarande inte tas till vara. Här kan Handelshögskolan ta en viktig position.

För Mikael Björklund är detta den avslutande delen för magisterexamen inom Organisation, och för Pär Mohlin är detta den avslutande delen i Civilekonomprogrammet, med språklig inriktning kinesiska, och för Jonas Sunryd är detta den avslutande delen i Civilekonomprogrammet, analytisk inriktning. För Pär och Jonas är uppsatsen den avslutande delen för magisterexamen inom (Strategisk) Ekonomistyrning.

Vi vill även ta tillfället i akt och tacka alla som hjälp oss under uppsatsprocessen. Ett särskilt tack riktar vi till vår handledare Olov Olson, som alltid bistått med insiktsfulla kommentarer och vägledning – tack!

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND & PROBLEM .....	1
1.2	SYFTEN .....	1
1.3	AVGRÄNSNINGAR.....	2
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>3</b>
2.1	LITTERATURSÖKNING .....	4
2.2	EVALUERING OCH URVAL AV ARTIKLAR.....	5
2.3	ANALYS OCH TOLKNING AV TEORI .....	7
2.3.1	<i>Teoretisk utvärdering av modeller</i> .....	7
2.3.2	<i>Tillvägagångssätt för att generera den generiska affärsmodellen</i> .....	8
2.3.3	<i>Modellers reliabilitet &amp; validitet</i> .....	9
<b>3</b>	<b>LITTERATURGRANSKNING – AFFÄRSMODELLER SOM BEGREPP OCH TILLÄMPNING .....</b>	<b>10</b>
3.1	INTRODUKTION TILL LITTERATURGRANSKNINGEN .....	10
3.2	INTRODUKTION TILL AFFÄRSMODELLSBESKRIVNINGEN .....	11
3.3	E-BUSINESS MODELS – MAKING SENSE OF THE INTERNET BUSINESS LANDSCAPE (APPLEGATE, 2001) ....	11
3.3.1	<i>Affärsmodeller – allt handlar om perspektiv</i> .....	12
3.4	THE ROLE OF THE BUSINESS MODEL IN CAPTURING VALUE FROM INNOVATION (CHESBROUGH & ROSENBLUM, 2002) .....	12
3.5	LEADING THE REVOLUTION (HAMEL, 2001) .....	14
3.5.1	<i>Kärnstrategin</i> .....	15
3.5.2	<i>Strategiska resurser</i> .....	15
3.5.3	<i>KONFIGURATION</i> .....	16
3.5.4	<i>Kundkontakter</i> .....	16
3.5.5	<i>KUNDFÖRMÅNER</i> .....	17
3.5.6	<i>Värdenätverk</i> .....	17
3.5.7	<i>FÖRETAGETS AVGRÄNSNINGAR</i> .....	18
3.5.8	<i>Värdepotential</i> .....	18
3.6	AFFÄRSMODELLER FÖR INTERNETBASERAD E-HANDEL (MAHADEVAN, 2000) .....	19
3.6.1	<i>Värdeströmmar för internetbaserade verksamheter</i> .....	20
3.6.2	<i>Intäktsströmmar för internetbaserade verksamheter</i> .....	21
3.6.3	<i>Logistikströmmar för internetbaserade verksamheter</i> .....	22
3.6.4	<i>Att välja rätt affärsmodell</i> .....	22
3.7	B-WEBS – THE INTERNET VERSION OF THE BUSINESS MODEL (TAPSCOTT, TICOLL, & LOWY, 2000) .....	22
3.8	VALUE CREATION IN E-BUSINESS. (AMIT & ZOTT, 2001) .....	25
3.9	PLACE TO SPACE, MIGRATING TO E-BUSINESS MODELS (WEILL & M.R, 2001).....	25
3.10	WHY BUSINESS MODELS MATTER (MAGRETTA, 2002) .....	26
3.11	THE BUSINESS MODEL CONCEPT: THEORETICAL UNDERPINNINGS AND EMPIRICAL ILLUSTRATIONS. (HEDMAN & KALLING, 2003) .....	27
3.12	BUSINESS MODELS – A STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH (AFUAH, 2004) .....	28
3.12.1	<i>Industrifaktorer</i> .....	29
3.12.2	<i>Aktiviteter</i> .....	29
3.12.3	<i>Position</i> .....	30
3.12.4	<i>Tillgångar och kompetens</i> .....	30
3.12.5	<i>Kostnader</i> .....	30

3.13	THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY – A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH (OSTERWALDER, 2004)	31
3.13.1	<i>De nio blocken</i>	31
3.13.2	<i>Produkt</i>	32
3.13.3	<i>Kundgränssnitt</i>	33
3.13.4	<i>Hantering av Infrastruktur</i>	33
3.13.5	<i>Finansiella aspekter</i>	34
3.14	THE ENTREPRENEUR’S BUSINESS MODEL: TOWARD A UNIFIED PERSPECTIVE (MORRIS, MINET, & ALLEN, 2005)	34
3.15	MANAGERIAL COGNITION, ACTION AND THE BUSINESS MODEL OF THE FIRM. (TIKKANEN, LAMBERG, PARVINEN, & KALLUNKI, 2005)	36
3.15.1	<i>Trosföreställningar</i>	37
3.15.2	<i>Materiella aspekter</i>	37
<b>4</b>	<b>ANALYS – FORSKNINGSSYNTES UR LITTERATURGRANSKNINGEN</b>	<b>39</b>
4.1	INLEDNING TILL ANALYSEN	39
4.2	BORTTAGNA MODELLER	40
4.3	MAKROFAKTORER	40
4.4	NÄTVERK – LEVERANTÖRER & SAMARBETEN	40
4.5	KUNDRELATIONER	41
4.6	KONKURRENTER	42
4.7	DIFFERENTIERING	42
4.8	ORGANISATIONSSTRUKTUR	43
4.9	VÄRDEERBJUDANDE	43
4.10	AKTIVITETER	43
4.11	MARKNADSSEGMENT	44
4.12	TILLGÅNGAR & KOMPETENSER	44
4.13	SAMMANLÄNKNINGSAKTORER	44
4.14	DEN TENTATIVA AFFÄRSMODELLEN	45
<b>5</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>46</b>
5.1	VÅR DEFINITION AV AFFÄRSMODELL	46
5.2	VÅR SLUTGILTIGA GENERISKA AFFÄRSMODELL	46
5.2.1	<i>Kundbehov (1)</i>	47
5.2.2	<i>Marknad/-segment (2)</i>	47
5.2.3	<i>Värdeerbjudandet (3)</i>	47
5.2.4	<i>Konkurrenter (4)</i>	48
5.2.5	<i>Aktiviteter (5)</i>	48
5.2.6	<i>Organisationsstruktur (6)</i>	49
5.2.7	<i>Tillgångar (7)</i>	49
5.2.8	<i>Kompetenser (8)</i>	49
5.2.9	<i>Leverantörer/Samarbetspartners (9)</i>	49
5.2.10	<i>Differentiering (10)</i>	50
5.2.11	<i>kunder (11)</i>	50
5.2.12	<i>Makrofaktorer (A)</i>	50
5.3	AFFÄRSMODELLENS FUNKTION	51
5.4	REKOMMENDATIONER TILL FORTSATT FORSKNING	52
<b>6</b>	<b>REFERENSER</b>	<b>54</b>
	<b>APPENDIX</b>	<b>56</b>

# 1 Introduktion

## 1.1 Bakgrund & Problem

Begreppet affärsmodell har haft en relativt långsam utveckling sedan det först myntades i en publikation i mitten av 50-talet. Den massiva tekniska utvecklingen under slutet av 1900-talet gjorde dock att affärsmodellen som begrepp och analysverktyg blev högst intressant. Förklaringen går bland annat att finna i att flera forskare och professionella aktörer menade på att Internet i sig skulle radikalt förändra de spelregler som gällde för alla företag (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005) (Applegate, 2001). För att förstå vilken kvantitativ utbredning som skett av begreppet på senare år, så ger en sökning idag via sökmotorn Yahoo över 90 miljoner träffar<sup>1</sup> på *affärsmodell*. År 2002 gav en sådan sökning dryga 100 000 träffar (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). I hög grad betecknar detta begreppets aktualitet.

Trots en utbredd användning av affärsmodellsbegreppet, så har den kvalitativa utbredningen stått tämligen still. Bara på några år utvecklades en begreppsförvirring där flera olika forskare, konsultföretag och företag etablerade sin egen syn på själva begreppet affärsmodell, dess beståndsdelar och relationen mellan dem. Detta cementerade i hög grad svårigheten att tillämpa begreppet brett över industrins och forskningens alla områden. Det stod också att finna oklarheter emellan författares åtskillnad mellan strategi och affärsmodell. Detta innebar ytterligare problem för företagsledare att ta till sig begreppet affärsmodell. Av brist på konsensus kring affärsmodellens teori, resulterade det istället i felaktig användning hos både teoretiker och professionella aktörer. Utifrån detta går det inte att finna en gemensam och precis gemensam bild av en generisk affärsmodell. Det finns heller inga studier som visar hur långt en affärsmodell kan konceptualiseras innan den förfaller att vara användbar. Samtidigt visar det sig att forskningen har en lång bit kvar då det saknas forskning dels på i vilken utsträckning företagen rent praktiskt använder begreppet, samt dess verkliga koppling till varje individuellt företag. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) (Amit & Zott, 2001) (Osterwalder, 2004) (Morris, Minet, & Allen, 2005)

Övergripande kan dock affärsmodellen vara ett redskap till att lättare förstå affären, dess delar och samband i ett specifikt företag. Därtill ses affärsmodellen som ett sätt att skapa en bättre överblick över företagets externa miljö och genom detta förbättra företagets möjligheter att anpassa sig till förändringar. (Osterwalder, 2004). Ett viktigt och högst aktuellt ämne. Många företag har dock inte insett fördelarna av att arbeta utifrån en affärsmodell. Detta visas tydligt genom de begränsade finansiella medel som vissa företag spenderar på affärsmodellens implementering. (Applegate, 2001) (Hamel, 2001)

## 1.2 Syften

Idag saknas det en gemensam bild över hur en affärsmodell skall se ut och vilka komponenter som bör inkluderas. Föregående avsnitt visar även på att förståelsen av affärsmodellskonceptet är begränsad inom både näringsliv och forskningsvärlden. Därmed blir det inledande syftet för uppsatsen att:

- Genomföra en litteraturgranskning inom området affärsmodeller.

---

<sup>1</sup> Sökningen genomförd den 11:e januari 2008 kl. 14.39 med söktermen "business model". Identisk sökning på Google resulterade i ca 13,5 miljoner träffar.

Utifrån denna granskning skall sedan en analys och utvärdering av de presenterade modellerna genomföras. En tentativ modell skall skapas utifrån analysen för att möjliggöra uppsatsens fortsatta syfte, att:

- Skapa en generisk<sup>2</sup> affärsmodell som är vägledande för företag i att göra affärer. Modellen skall konstrueras genom att identifiera nödvändiga komponenter och sammanlänknings mellan dessa.

Övergripande avses att möjliggöra affärsmodellen som begrepp och metodik för företagsledare. Affärsmodellen skall kunna tillämpas som ett verktyg för affärsplanering som bistår företagen att analysera, planera och utveckla affärer för det enskilda företaget och dess omvärld. Vidare är det uppsatsförfattarnas förhoppning att uppsatsen skall fungera som en initial teoriorientering för vidare forskning kring affärsmodellen som begrepp.

### 1.3 Avgränsningar

Ett antal avgränsningar har gjorts med kvalitets- och tidsaspekter i sinnet. Därför kommer inte implementering av affärsmodeller samt deras förändring att beröras. Endast i de fall där det är nödvändigt för förståelsen av affärsmodellsbegreppet kommer dessa områden att beröras.

Affärsmodeller har uppfattats skilja sig i avseende av abstraktionsnivå, exempelvis affärsmodellen för ett specifikt företag eller bransch, etc. Uppsatsens ämnen dock söka en generisk affärsmodell som tar sin utgångspunkt i det konceptuella stadiet. Anledning till detta är att författarna anser att detta stadium både kommer vara lättare för uppsatsens syftade grupp av läsare att tillämpa, samt att större fokus läggs på fundamentala skillnader kring affärsmodellens komponenter och relationer. (Osterwalder, 2004)

Det kommer inte heller tas upp företagsanalyser utifrån affärsmodellsbegreppet, rena tillämpningar och appliceringar av affärsmodeller för företag och branscher i stort.

---

<sup>2</sup> I uppsatsen ses benämningen generisk detsamma som man vardagligt talar om konceptuell.



## 2 Metod

I takt med att antalet vetenskapliga dokument har ökat har även behovet av integration mellan och översikt av dem ökat. På grund av detta har en ny form av forskningsdisciplin vuxit fram, den så kallade litteraturgranskningen. Den fokuserar på integration och översikt av befintlig forskning. En av disciplinens metoder är forskningsöversikt. Forskningsöversiktens mål är vanligtvis att möjliggöra generaliseringar, finna kausala samband, utveckla teorier eller att söka praktiskt tillämpning av tidigare presenterat material. De tydligaste tecknen på att forskningsöversikten kan bedömas relevant utgörs av Backman (1998):

- *Överblick saknas över området*
- *Området har på senare tid utökats med ny kunskap*
- *Det finns motsägande kunskap i forskningsvärlden*
- *Komplettering i form av nya perspektiv behövs*
- *En ny, alternativ aspekt på översiktsforskning inom området framförs*
- *Översikten syftar till att visa luckor i kunskapen*
- *Översikten avser ge stöd åt praktisk tillämpning av teorierna*

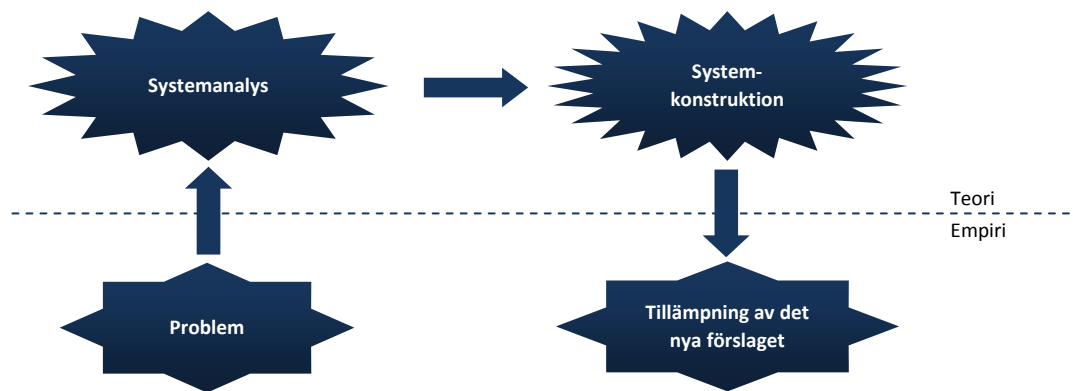
Utifrån vad som beskrivits i föregående avsnitt, så är det påtagligt att en litteraturgranskning är högst vital för affärsmodellsbegreppet. Därför grundas uppsatsen på dels en litteraturgranskning, samt en syntes av det framtagna materialet (forsknings syntes). Detta för att åskådliggöra befintlig forskning inom området, men också samtidigt stimulera den praktiska tillämpningen av den.

För att skilja denna metod från klassisk forskning och tydliggöra skillnader kan man klargöra att hela forskningen i en översiktsforskning består i sin helhet av ett moment i den mer traditionella forskningen, litteraturgranskning. De steg som enligt forskningsmetodik skall följas inom litteraturgranskning i en mer klassisk kvalitativ eller kvantitativ studie utgör i en forskningsöversikt hela forskningsprocessen. De olika momenten visas i figuren nedan. (Backman, 1998)



Figur 1: Forskningsprocessen enligt Backman (1998)

Forskningsöversiktens mål stämmer väl överens med den bild som Arbnor & Bjerke (1994) presenterar om metoder och mål ur ett systemperspektiv. Processen ser likartad ut, men tar tydligare ställning till stegen mellan empiri och teori. Metoden, den så kallade *Mål-medel-orientering*, används i vårt fall där klara syften är uppställda med forskningen. En schematisk skiss ses i Figur 2; *Problemet* kan här ses som bristen på konsensus kring en gemensam affärsmodell, *Systemanalys* syftar till kartlägga modeller, komponenter och samband med hjälp av sekundärt material (vår litteratur), *Systemkonstruktion* är den del där omsättandet sker av systemanalysen till ett nytt systemförslag (i vårt fall en generisk affärsmodell). Därefter följer det sista steget i form av tillämpning av förslaget.



Figur 2: Arbetsgången för en undersökning utifrån ett systemsynsätt, enligt Arbnor & Bjerke (1994)

Med bakgrund av dessa två processer presenteras härnäst hur hänsyn tas till de olika stegen i hur vi uppnår syftet med att ta fram en generisk affärsmodell.

## 2.1 Litteratursökning

Avsevärd tid har lagts ned på att finna klarhet över affärsmodellforskningens dimensioner. Primärt har sökning initierats ifrån vetenskapliga artiklar, avhandlingar och rapporter. Därifrån har steget tagits till böcker där en naturlig övergång har befunnits lämplig. Vid båda typerna av källor har konsekvent undersökning av källornas källor gjorts. Centralt tema har varit att finna rationalitet i de deduktiva resonemang som författarna driver utifrån sina källor.

Litteratursökningen har genomförts i databaser, samt på bibliotek och Internet. Fyra stycken olika artikeldatabaser har använts: *Emerald Insight*, *Business Source Premier*, *Science Direct* och *Wiley InterScience*. Dessa valdes på grund av sin kompletta tillgång av artiklar inom (företags)ekonomi. Därtill har bibliotekssökning gjorts via gränssnitten GUNDA<sup>3</sup> och LIBRIS<sup>4</sup>. Internet har blygsamt använts och endast vid hänvisning ifrån andra artiklar. Varför sökningen har gjorts på detta sätt baseras på att flera studier har gjorts för att granska IKT-baserade<sup>5</sup> affärsmodeller. Utifrån en enkel sökning på Internet<sup>6</sup> inses att mycket material går att finna med denna inriktning (på Internet) (Osterwalder, 2004). Men då vi ämnar söka en mer generisk affärsmodell som saknar rot i en särskild typ av bransch eller företag, kommer källsökningen ske som återgivits ovan.

Initialt har de söktermer som tagits fram för litteraturgranskning tillkommit genom dels författarnas egna erfarenheter inom området, men även utifrån de termer som successivt har visat sig ha tillämpats i litteraturen. Urvalet av söktermer har stegvis utvecklats enligt den ordning som visas i Tabell 1.

affärsmodell/-er
business model/s
generic business model
business design
business logic
value design
value creation
varje författare nämnd i relation till begreppet affärsmodell <sup>7</sup>

Tabell 1: Söktermerna som använts i databassökningarna

<sup>3</sup> Databas över allt indexerat material för Göteborgs universitetsbibliotek.

<sup>4</sup> Ibid., men för alla bibliotek i hela Sverige.

<sup>5</sup> Informations- och kommunikationsteknologi (IKT), allmänt orienterat mot internetbaserade förhållningssätt

<sup>6</sup> För Internetsökningen har sökmotorn Google använts med söktermen 'e-business models'

<sup>7</sup> Se referenslistan för vidare information

En avgränsning har gjorts avseende hur långt tid tillbaka sökningen skulle ske. Utifrån den utveckling som beskrivits i avsnitt 1.1, så valdes att endast innefatta dokument publicerade mellan 1998 och 2007. Därtill gjordes en språklig begränsning att sökningen endast skulle innefatta dokument på svenska och engelska. Dessa val gjordes utifrån författarnas språkkunskaper.

Sökningen har skett på *nyckelord, titel, artikelsammanfattning (eng: abstract)* och med begränsningen att endast innefatta kategorin *artiklar* och *böcker* och i de fall det var möjligt avgränsa sökningen till ämnesområdet *företagsekonomi (eng: business)*.

Vid sökningen i *Wiley InterScience* framkom det att sökning inte var möjlig endast på *artikelsammanfattning* utan att för den delen inkludera fulltextsökning. I detta fall har den givna söktermen exkluderats med hänsyn till att höja relevansen i populationsframtagningen.

Utifrån dessa beslutsregler skapades följande population av källor

Sökningar	affärsmodell/-er	business model/s	business design	business logic	value design	value creation
<b>Emerald Insight</b>	0	6	0	1	0	3
<b>Business Source Premier</b>	0	306	5	12	1	182
<b>Science Direct</b>	0	164	1	9	1	109
<b>Wiley Interscience</b>	0	36	4	0	0	15
<b>GUNDA/LIBRIS</b>	15	56	1	2	0	40
<b>Antal funna källor (totalt 969<sup>8</sup> st)</b>	<b>15</b>	<b>568</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>349</b>

Tabell 2: Antal källor i populationen

## 2.2 Evaluering och urval av artiklar

När väl populationen var definierad följde ett av de mest kritiska stegen i forskningsöversikten – evalueringen och urvalet. Här togs ställning till vilken information som skulle tas med i dokumentet och vilka som skall exkluderas.

Backman presenterar generella riktlinjer hur ett dokument bör granskas vilket konsekvent har följts av författarna (Backman, 1998):

- *Förutsättningar och antaganden:* Vilka antagande gör författaren, vilka presenteras och vilka är underförstådda? Är antagandena trovärdiga?
- *Giltighet:* Hur understöds påståendet eller argumentationen? Stöds de av litteraturen författaren refererar till? Tydliggörs och förklaras avvikelser?
- *Konsistens:* Är påståenden och argument i dokumentet konsistenta eller motsägelsefulla?
- *Implikationer:* Vilka implikationer leder till en utsago och vilka har förbisetts? Förstärker eller försvagar dessa implikationer argumenten?

Urvalet har tagits fram utifrån att granska relevansen till affärsmodellsteori. Detta har skett utifrån att

- i första hand granska titel, nyckelord och sammanfattningen (i given prioriteringsordning) på artiklar, avhandlingar och böcker. [955 källor borttagna]<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Ingen justering för redundans, dubletter kan förekomma

<sup>9</sup> 13 källor med fokus på affärsmodeller och dess komponenter. Den 14 källan var Pateli & Giaglis (2004).

- i andra hand granska källornas källor i de avseenden de är direkt orienterade emot det konceptuella kring affärsmodellen som begrepp och metod. [0 källor borttagna]

Utifrån den första reduceringen av källor, baserat på ovan beskrivna riktlinjer, upprättades följande urval av källor

Källor	Källtyp	Kontext	Litteraturgranskning	Empiriskt stöd	Empirityp
Applegate (2000)	Bokkapitel	E-business/generell	Nej	Nej	Saknas
Chesbrough & Rosenbloom (2000)	Artikel	Generell	Ja	Ja	35 fallstudier
Hamel (2000)	Bok	Strategi	Nej	Nej	Konsultklienter
Mahadevan (2000)	Artikel	E-business	Ja	Nej	Tidigare forskning
Tapscott & Ticoll (2000)	Artikel	E-business	Nej	Ja	28 affärsnätverk
Amit & Zott (2001)	Artikel	E-business/strategi	Ja	Ja	Tidigare forskning inom strategisk ekonomistyrning, samt transaktionsnätverksteori, 59 fallstudier, företag som precis blivit noterade
Weill & Vitale (2001)	Artikel	E-business	Nej	Ja	50 uppstarts företag
Magretta (2002)	Artikel	Generell	Nej	Nej	
Hedman & Kalling (2003)	Artikel	Generell	Ja	Nej	Tidigare forskning
Afuah (2004)	Bok	Generell	Nej	Nej	Tidigare forskning, även egen erfarenhet
Osterwalder (2004)	Avhandling	Strategi	Ja	Nej	Tidigare forskning
Morris et al (2005)	Artikel	Strategi	Ja	Nej	Tidigare forskning
Tikkanen et al (2005)	Artikel	Generell	Ja	Nej	Tidigare forskning

Tabell 3: Urvalet av källor. Sammanställningen är delvis baserat på Pateli & Giaglis (2004), resterande är efter granskning av nyckelord, sammanfattning och referenser i källmaterialet.

Utifrån dessa källor gjordes även en metodisk undersökning av dess referenser för att granska på vilket sätt de återknöt till tidigare källor (vilket visas i Tabell 4). Den baserades på vilka källor som knöts till författarnas teoriavsnitt för sina affärsmodeller. Utifrån tabellen ses att refererade källor av tidigare forskning kring affärsmodeller började stadga sig runt år 2004. Kring detta år följde även ett större antal artiklar av litteraturgranskande art. Dessutom publicerades en viktig artikel av överblickande art (Pateli & Giaglis, 2004). Denna artikel har dock använts sparsamt, då den endast summerar de olika inriktningar som forskningen tagit kring affärsmodeller.

Refererade författare	Applegate (2000)	Chesbrough & Rosenbloom (2000)	Hamel (2000)	Mahadevan (2000)	Tapscott & Ticoll (2000)	Amit & Zott (2001)	Weill & Vitale (2001)	Magretta (2002)	Hedman & Kalling (2003)	Afuah & Tucci (2001/3)	Afuah (2004)	Osterwalder (2004)	Morris et al (2005)	Tikkanen et al (2005)
Applegate (2000)														
Chesbrough & Rosenbloom (2000)	X													
Hamel (2000)	-	-												
Mahadevan (2000)	-	-	-											
Tapscott & Ticoll (2000)			X											
Afuah & Tucci (2001/3)														
Amit & Zott (2001)	X													
Weill & Vitale (2001)	-	-	-	-	-	-								
Magretta (2002)						X	X	X						
Hedman & Kalling (2003)		X												
Afuah (2004)	X	X												
Osterwalder (2004)		X	X	X		X	X	X			X			
Morris et al (2005)			X	X		X	X	X						
Tikkanen et al (2005)			X	X			X		X					
Summa	3	3	4	3	0	3	4	3	1	0	1	0	0	

Tabell 4: Vilka referenser källorna använder för sina egna affärsmodeller

## 2.3 Analys och tolkning av teori

Eftersom forskningen har visat sig sakna konsensus, behöver det klargöras vad en teori respektive en modell är och vilka generiska attribut och funktioner som dessa skall innehålla (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Dessutom skall det finnas en kännedom att potentialen att konstruera en enkel teori ur ett företagsekonomiskt perspektiv kommer att vara tämligen mer komplicerat jämfört med naturvetenskapens modellbyggande (Grenness, 2005).

I grund och botten skall en teori (Sohlberg & Sohlberg, 2002)

- ha en viss form av generalitet
- ha redundans, det vill säga inte bara kunna förklara särskilda fenomen utan kunna tillämpas i vidare bemärkelse
- ha förmågan att ge avgränsade förutsägelser om framtida företeelser<sup>10</sup> (Grenness, 2005)

Modeller används när verkligheten anses vara alltför komplex och förenklingar måste göras för att få stringens i det väsentliga (abstraktioner genomförs). Dessutom genomförs dessa förenklingar med syftet att renodla den analytiska strukturen för en viss situation eller särskild mängd situationer (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Genom modellkonstruktionen söks en större förståelse för den verklighet som undersöks. Det är dock en varsam balansgång mellan att alltför grovt förenkla modellen kontra att göra den alltför detaljerad och komplicerad. Blir den konstruerade modellen alltför förenklad, kan modellen istället förlora sitt primära syfte. I värsta fall kan resultatet bli direkt felaktigt (med en mer analytisk hållning) (Grenness, 2005) (Arbnor & Bjerke, 1994).

Gränsen mellan vad som kan ses som en modell jämfört med teori är förhållandevis otydlig. Detta bygger på att vissa använder modeller när de konstruerar teorier. Likväl finns det andra som med hjälp av modeller tydliggör teoriers innehåll och utveckling. Det finns också dem som ser modeller som steget emellan teori och empiri (Grenness, 2005). I uppsatsen ses dessa två termer som tämligen identiska.

### 2.3.1 TEORETISK UTVÄRDERING AV MODELLER

Det första steget i syntetiseringen är att utvärdera varje enskild framtagen modell utifrån dess testbarhet. Med detta avses att modellens struktur skall kunna operationaliseras, det vill säga göras mätbar. Det andra steget är hur hänvisning har gjorts till empiriskt stöd och i vilken kontext<sup>11</sup> den. Det tredje steget är huruvida precisionsnivån kan ses som tillräcklig för den framtagna modellen. Särskilt analyseras huruvida de olika affärsmodellerna varierar i avseende på detaljspecifikation och konceptuell basis. Detta blir särskilt intressant när det gäller att återknyta till modellens testbarhet. Är modellen formad som en *begreppsram*<sup>12</sup> går det inte att avgöra om den stämmer eller inte, dock att den skulle vara ogiltig (Sohlberg & Sohlberg, 2002).

Nästa steg är att granska de olika modellernas funktioner – alltså på vilket sätt de används. Här menar (Sohlberg & Sohlberg, 2002) att det i grunden finns det två funktionsområden för teorier: kognitiva/intellektuella funktioner respektive funktioner i ett kunskapssociologiskt sammanhang.

<sup>10</sup> Detta uttryck tillhör mer den positivistiska traditionen som har mer radikala ideal i relation till teoriers och modellers beskaffenhet och tillämpbarhet (Sohlberg & Sohlberg, 2002). För vidare diskussion i vetenskapsteoretisk bemärkelse, se även Grenness (2005) och Hempel (1969).

<sup>11</sup> Med kontext avses inom vilken ämnesområde modellen är framtagen att verka inom.

<sup>12</sup> Med begreppsram avses det synsätt där teorier ses som redskap för förståelse av verkligheten, än något som återspeglar verkligheten i absolut bemärkelse.

Det första handlar om hur affärsmodellen används i förståelsen av verkligheten (företagets verklighet). Det andra området behandlar de funktioner som affärsmodellen kan ha i ett större företagsekonomiskt sammanhang. Därefter analyseras de olika modellerna i avseende på hanterbarhet; hur praktiska de är utifrån vem som skall tillämpa dem, och hur effektiva de är i praktisk användning, till exempel att testa handlingsalternativ utan ett egentligt genomförande såsom simulering (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001).

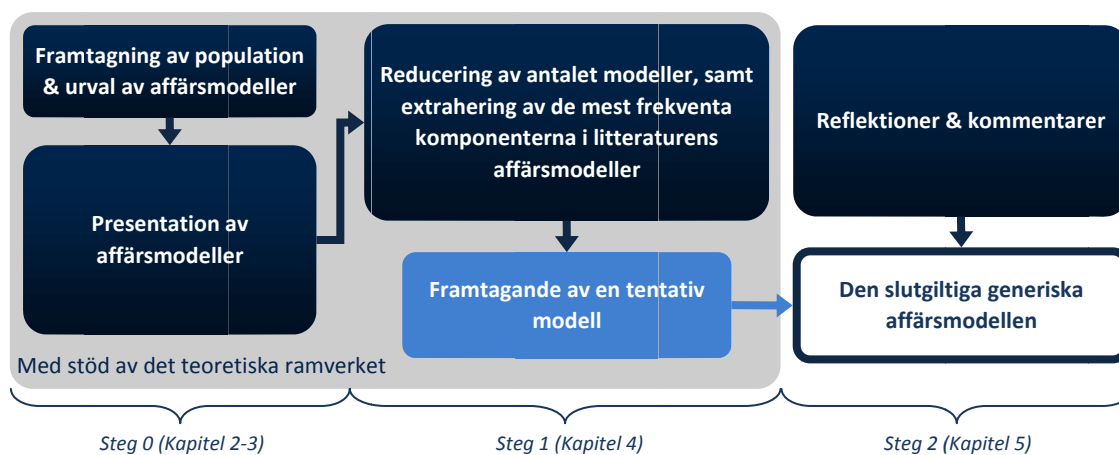
Modellens konstruktion skall ses som fördelaktig om den dels beskrivs som sparsam med begrepp och relationer, men samtidigt kan relateras i högre grad till flera situationer utan att bli felaktig (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). En summerande bild över den strikta teoretiska utvärderingen av litteraturen ges i figuren nedan.



Figur 3: Övergripande teoretiskt ramverk för syntesen

### 2.3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT GENERERA DEN GENERISKA AFFÄRSMODELLEN

Utifrån det ramverk som ovan beskrivits går vi tillväga på följande sätt för att nå en generisk affärsmodell



Figur 4: En schematisk bild över hur den generiska affärsmodellen tas fram

Som figuren visar ovan, så kommer vårt tillvägagångssätt baseras i grunden på att finna likvärdiga komponenter bland författarnas affärsmodeller där det är möjligt. I vissa källor kan detta bli problematiskt om inte författarna explicit anger komponenter i sina affärsmodeller. Här har beslut tagits att en viss reduktion av modeller görs om det visar sig att dessa inte kan anses bidra till den slutgiltiga generiska affärsmodellen utifrån komponentnivå. Detta tas upp mer ingående i kapitel 5. Utifrån de mest frekventa återkommande komponenterna i författarnas affärsmodeller, formas sedan en tentativ affärsmodell. Den baseras även på sambanden mellan



komponenten som presenteras av teorin. Från denna analys genomförs sedan ett slutlig steg där vi förenar vår syn på affärsmodellen och den tentativa affärsmodellen i en slutlig generisk affärsmodell.

### 2.3.3 MODELLERS RELIABILITET & VALIDITET

Grenness (2005) menar på att modellens kvalitet och validitet avgörs hur väl de beskriver eller förklarar verkligheten. I föregående avsnitt introducerade vi termen *begreppsram*. Detta är en väl förekommande aspekt för forskningen kring affärsmodeller (Osterwalder, 2004). Detta innebär att definitionen får en allt större betydelse för modellens giltighet och syfte (Sohlberg & Sohlberg, 2002). I det initiala skedet medför det att vi anammar ett relativt öppet förhållningssätt till affärsmodellens definition och presenteras först i analysavsnittet 5.1.

Dessutom medför litteraturgranskningen, som huvudsakligen består av icke-empiriska artiklar, att en reliabilitetsgranskning av mer kvantitativ art inte kommer att vara giltig. Istället måste ett mer systemliknande synsätt anammas. Den pragmatiska hållningen som detta synsätt intar mot den kvantitativa naturen, medför att det istället är avgörande vad affärsmodellen i sig skall användas till i kontrast till hur modellen är framtagen eller dess precision. Detta medför att vårt första urval av affärsmodeller, respektive vad vi etablerar som en generisk modell, i högre grad skall granskas i avseende 2 och 3 enligt figur 2. (Arbnor & Bjerke, 1994). Därmed förfaller i viss mån begreppet reliabilitet att vara intressant och användbart i detta avseende.

Med bakgrund av den aspekten innebär det att källorna i urvalet som inte är orienterade mot en generell kontext kräver desto större insats (se åter tabell 3). Vi har valt att bibehålla källorna med bakgrunden att de dels används som källor till artiklar som är mer generellt orienterade, samtidigt som vi har uppfattningen att vissa element i författarnas affärsmodeller skall kunna extraheras utan svårigheter. Huruvida det är lämpligt eller inte framgår i analysavsnittet. Dock har liknande resonemang förts av vissa andra författare, bland annat Osterwalder (2004) och Tikkanen et al (2005).

Validitetsproblemet ur systemsynsättet medför även att sambanden mellan teori, definitioner och verklighet inte blir så starka som är typiskt för ett mer analytiskt förhållningssätt. Ej heller föreligger ett större krav att definitioner skall kunna härledas ifrån tidigare teori. Istället existerar det ett högre krav att affärsmodellen skall accepteras av den tänkte användaren – i vårt fall företagsledaren. Det gör det hela till ett snårigt moment 22 – affärsmodellen skall vara tillräckligt precis för en viss företagsledare med en specifik verksamhet inom ett visst branschsegment, samtidigt som den skall vara giltig för en annan företagsledare i en helt annan bransch. Lösningen blir att validitetskontrollen ligger utifrån vilka effekter den framtagna generiska affärsmodellen får för företagsledarna, vilket även ligger inom ramen för uppsatsens syfte (se sidan 1), men också att vi gör antagandet att validering sker utifrån urvalets källor (Arbnor & Bjerke, 1994).

Vi antar vidare utifrån detta resonemang att de tidskrifter, vars artiklar vi har valt ut, har en sådan hög granskningsnivå att man indirekt kan anse att en tillfredställande validering har gjorts. Dock föreligger en risk att vi genom summeringen av artiklarna som gjorts i litteraturgranskningen missat eller reducerat bort viktiga aspekter i modellerna presenterade av ursprungsförfattarna. Vi bedömer emellertid risken för detta som liten då samtliga artiklar noggrant har studerats upprepade gånger. Det som vi ser som en osäkerhet är om de söktermer som har använts för framtagningen av källpopulationen skulle utgöra en felaktig representation av lämpliga söktermer för att ta fram population; i grunden så är dessa baserade på vår kunskapsbakgrund.

# 3 Litteraturgranskning – Affärsmodeller som begrepp och tillämpning

Innan vi går in mer i detalj kring de olika affärsmodellerna i urvalet, behövs en grundläggande förståelse för affärsmodeller. Den bygger på att affärsmodeller i grund och botten har vissa gemensamma drag som inte har någon praktisk användning, men likväl teoretisk. I detta skede är det praktiskt att reda ut de teoretiska begreppen såsom affärsmodellens definition och ontologi (det vill säga dess hierarkiska klassifikationssystem). Definitionen av ett begrepp är vanligtvis bland det första som brukar utredas i tidig forskning. Forskningen kring affärsmodeller är inget undantag, men som nämndes tidigare i första kapitlet, så är det vanligt att forskningsvärlden inte kan nå konsensus kring affärsmodellens definition. (Pateli & Giaglis, 2004) Vad som dock skymtar fram utifrån forskningen är att det finns en inbyggd hierarki i begreppet *affärsmodell*. Osterwalder et al (2005) menar på att det finns tre stycken kategorier av affärsmodeller som är hierarkiskt<sup>13</sup> länkade till varandra

1. **Affärsmodellens koncept.** På denna nivå diskuterar affärsmodellens definition och vilka element som skall ingå i en affärsmodell. Man diskuterar även syftet, omfånget, samt relationerna med andra affärskoncept såsom affärsprocesser, strategi och styrmodeller.
2. **Affärsmodellens typer.** Här ställer man sig frågan vilka affärsmodeller som liknar varandra, respektive vad som är deras gemensamma karaktäristik. Två exempel här är Direkt-Till-Kund-modellen eller ett mer industrirelaterat exempel – 3G-telefoni.
3. **Affärsmodellens instanser.** På denna nivå beskrivs det enskilda företags (riktiga) affärsmodell. Ett exempel här är företaget Dells affärsmodell.

## 3.1 Introduktion till litteraturgranskningen

Modellerna som presenteras skiljer sig åt i omfattning och uppbyggnad. Omfattningen varierar mellan att affärsmodellen presenteras i en kortare artikel till att omfatta en hel bok. Uppbyggnaden skiljer sig på så sätt att vissa affärsmodeller är konstruerade ur empirisk forskning eller genom författarens eget resonemang, detta i kontrast till de affärsmodeller som konstruerat genom litteraturgranskningar av en mängd andra modeller. Vad respektive modeller grundar sig på visas i Tabell 3 på sidan 6.

I Tabell 3 på nästa sida framgår att av de 13 källor som ingår i vårt urval, är det en källa som saknar definition och tre stycken som saknar komponenter i sina affärsmodeller. Dessutom ser vi att Hedman & Kalling inte definierar vad de menar med begreppet affärsmodell. De har dock specificerat modellkomponenter till sin affärsmodell. Vi ser även att 5 av 13 källor har sin kontext i e-handel.

---

<sup>13</sup> Nivå 1 och 2 karaktäriseras som de konceptuella nivåerna, den tredje kallas instansnivån. Alla framtagna källor befinner sig på nivå 1 eller 2.



Källor	Definition	Modellkomponenter	Kontext
Applegate (2000)	Ja	Nej	E-business/ generell
Chesbrough & Rosenbloom (2000)	Ja	Ja	Generell
Hamel (2000)	Ja	Ja	Strategi
Mahadevan (2000)	Ja	Ja	E-business
Tapscott & Ticoll (2000)	Ja	Nej	E-business
Amit & Zott (2001)	Ja	Nej	E-business/ strategi
Weill & Vitale (2001)	Ja	Ja	E-business
Magretta (2002)	Ja	Ja	Generell
Hedman & Kalling (2003)	Nej	Ja	Generell
Afuah (2004)	Ja	Ja	Generell
Osterwalder (2004)	Ja	Ja	Strategi
Morris et al (2005)	Ja	Ja	Strategi
Tikkanen et al (2005)	Ja	Ja	Generell

Tabell 5: En överblick över urvalets innehåll sett till definition och modellkomponenter (se även Tabell 3)

## 3.2 Introduktion till affärsmodellbeskrivningen

Modellerna som presenteras skiljer sig åt i omfattning och uppbyggnad. Omfattningen kan variera mellan att affärsmodellen presenteras i en kortare artikel till att omfatta en hel bok. Uppbyggnaden skiljer sig på så sätt att vissa affärsmodeller är konstruerade ur empirisk forskning eller genom författarens eget resonemang, detta i kontrast till de affärsmodeller som konstruerat genom litteraturgranskningar av en mängd andra modeller. Vad respektive modeller grundar sig på visas i Tabell 3 på sidan 6. I detta avsnitt kommer de affärsmodeller som inkluderas i litteraturgranskningen att presenteras. De presenteras i en förkortad version där de delar som bedömts som mest relevanta av uppsatsförfattarna lyfts fram.

## 3.3 E-business models – making sense of the Internet business landscape (Applegate, 2001)

Med ett kapitel ur boken "Information technology and the future enterprise" menar Lynda Applegate att många trodde att internetboomen i mitten av 90-talet skulle få större effekt på de kanaler som företag gjorde affärer än vad som i verkligheten skedde. Slutet av århundradet karaktäriserades istället i högre grad av värdeerbjudanden inkluderande horisontella och vertikala system för aggregerad information (s.k. portaler) och endast ett fåtal teknikproducenter som tog steget närmare kunden (till exempel Cisco och Dell). Samtidigt kom flera teknikleverantörer att bli leverantörer av innehåll, media och portaler istället för att som tidigare använda teknologi som kärnkomponent för deras strategi och operativa verksamhet.

Början av millenniet kännetecknas även av en våg av vertikal och horisontell integration. Den förväntade *elektroniska* integrationen uteblev dock. Detta menar Applegate stimulerade intresset för affärsmodellen som centralt begrepp.

Applegate summerar sina resultat i tre punkter. Initialt med att lyckade affärer baseras på förståelsen att affären formar – och formas av – kunder och affärssamhället i stort. Sekundärt att nya affärsmodeller utvecklas både genom adaptation utifrån kunderna och anpassning utifrån marknadsmässiga förändringar. Idag (2000) har den sekventiella värdekedjan blivit ersatt med länkade värdenätverk, och därigenom komplicerat affären (Porter, 1996). Vilken övergripande påverkan detta har fått på affärsmodellsbegreppet, skall vi nu titta närmare in på.

### 3.3.1 AFFÄRSMODELLER – ALLT HANDLAR OM PERSPEKTIV

Är det något som går att lära sig av att verka i den nya ekonomin, så är det att om frågan ändras, så ändras spelet som man verkar inom. Applegate menar på att tidigare var frågan "Vilken affärsverksamhet är jag?". Nu har den istället blivit "Vad är min affärsmodell?". Hon menar vidare på att managers numera måste ställa nya frågor, se saker och antaganden ifrån nya perspektiv. Att ta det gamla affärskonceptet och transformera om den till en ny affärsmodell, kräver att man återgår till de första principerna och ser över affärsstrukturen, dynamiken i den gamla kontra den nya, samt relationen mellan de olika delarna i affärsmodellen.

Den största förändringen menar Applegate har skett utifrån kunden. Ökade krav har uppstått kring att förstå kundens syften och behov. Samtidigt skall intern effektivitet uppnås i kundtransaktionen kombinerat med individuella utformanden av kundinteraktionen.

I grunden bygger detta på att den traditionella bilden av affärsmodeller varit att de har definierats längs med det linjära varuflödet och fyra olika sekventiellt värdeskapande roller; skaparen, producenten, distributören och användaren (kunden). I och med den nya ekonomins utveckling om affärens konstruktion har dessa roller luckrats upp för att sedan sammanvävas. Detta har fått följden att värdeskapandet inte längre sker linjärt utan att kunden parallellt har rollen som skapare och producent i allt högre grad än tidigare. Skillnaden ifrån förr är att relationerna har fördjupats och ett större informationsflöde flyter mellan affärens olika parter.

Trots att Applegate i huvuddrag behandlar klassificering av olika affärsmodeller utifrån dessa nya roller, menar hon i sitt bokkapitel att företaget inte bara kan grunda sina affärer på en affärsmodell, utan måste använda sig av flera. Dessa skall använda gemensam infrastruktur för effektivt resursutnyttjande och stimulera möjligheterna för ytterligare mervärde till kunderna.

## 3.4 The role of the business model in capturing value from innovation (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)

År 2000 presenterade Henry Chesbrough tillsammans med Richard S. Rosenbloom en studie som behandlade affärsmodellens förmåga att tillvarata värde ur teknologiska innovationer.

Enligt författarna bidrar affärsmodellen med ett sammanhängande ramverk som tar teknologisk potential som "input" (ingående värde) och omvandlar detta genom kunden och marknadsplatsen till ett ekonomiskt "output" (utgående värde). De hävdar även att affärsmodellen fungerar som en medlare mellan den teknologiska utvecklingen och det ekonomiska värde som företag försöker skapa. Misslyckande kommer ofta genom att företag har svårigheter att förändra sin affärsmodell då den teknologiska utvecklingen kräver det.

Vidare skildrar författarna "affärsmodell" som den mest diskuterade och dessutom minst förstådda definitionen på webben och förklarar att den används med en alltför abstrakt innebörd.

Affärsmodellens funktioner bidrar gemensamt till dess framgång och företagets tillväxt. Enligt författarna är affärsmodellens funktioner följande:

1. **Formulera ett tydligt värdeerbjudande** – Den modellskapande processen inleds med att tydliggöra värdeerbjudandet. Detta är det värde som vi finner dolt i den nya teknologin. Det innebär att på ett genomtänkt sätt formulera det värde som skapas för användarna genom erbjudandet, baserat på den teknologin som används. Detta kräver en inledande definition om vad den kommande produkten kommer att vara och på vilket sätt som konsumenterna kommer

att bruka produkten. Sammanfattningsvis beskriver vi här produkterbjudandet och vad konsumenterna kommer att kunna använda produkten till.

2. **Identifiera marknadssegment** – Andra steget vid skapandet av affärsmodellen är att urskilja segmentet som kan finna teknologin användbar. Här måste även klargöras till vilket syfte och exakt specificera vilken mekanism som kommer att generera intäkter för företaget. Konsumenten kan antingen värdera teknologin eller värdera innovationens förmåga att minska kostnaden för att lösa ett existerande problem, alternativt skapa helt nya möjligheter och lösningar. Det är av väsentlig betydelse att inse att olika konsumenter har olika behov och det dolda värde som de vill ha utvunnet ur den nya teknologin kan skilja avsevärt. Därav finns inga fastställda inneboende värden i någon teknologi, utan om teknologin utvecklas på olika sätt skapar den olika värden för dess utvecklare beroende på dess kunder och deras behov. Detta värde fastställer sedan det pris som köparen blir villig att betala för varan respektive tjänsten. I detta steg av processen skall det även fastställas vem som kan tänkas investera i företagets affärsmodell. Att välja rätt marknadsfokus då man identifierat sitt marknadssegment är väsentligt eftersom det har en direkt påverkan på vilka attribut som det skall fokuseras på vid utvecklandet av erbjudandet, hur det skall definieras samt konfigureras. Det utvecklande bolaget måste också utföra olika kompromisser, exempelvis kostnad gentemot prestanda.

Företaget måste även i denna process hantera teknologiska osäkerhetsfaktorer som finns dels inom själva teknologin (så som mognadsgrad och förståelse för teknologin) samt på den externa marknaden. Vid identifieringen av marknaden är det även väsentligt att förstå intäkternas komposition. Detta avser hur kunderna betalar, hur mycket som skall debiteras samt hur det skapade värdet skall fördelas mellan kunden, firman och dess leverantörer.

3. **Fastställ värdekedjans struktur** – Detta avsnitt innefattar nödvändigheten att precisera strukturen av företagets interna värdekedja. Detta krävs för att kunna skapa och distribuera erbjudandet samt för att fastställa om kompletterande resurser kommer att krävas för att bistå företagets position i värdekedja. Att skapa värde är väsentligt för bolaget men det krävs mer än så för att ett företags affärsmodell skall kunna bli lönsam. När bolaget har identifierat värdekedjan måste det ställa sig frågan hur det skall infånga sin del av detta värde. Ett sätt är att använda sig av kompletterande tillgångar i det aktuella fallet.
4. **Definiera kostnadsstruktur och vinstpotential** – Fjärde steget består av att uppskatta kostnadsstrukturen samt vinstpotentialen av att producera erbjudandet. Om företaget har en uppfattning om vad marknaden uthärdar underlättar det att uppskatta kostnadsstrukturen som kommer att krävas för att skapa värdeerbjudandet. Denna prognostiserade prisuppskattning gentemot kostnad skapar en målmargin (Target Margin). Detta skall fungera som ett rättfärdigande bevis för att motivera finansiärernas investering i värdeerbjudandet. Dessa investeringar krävs för att kunna fortsätta att expandera och utveckla bolagets affärsmodell.
5. **Värdenätverket** – Det femte steget avser att beskriva företagets position i värdenätverket när det gäller att koppla leverantörer till konsumenterna. Här gäller det även att identifiera eventuella komplementärer samt konkurrenter. Att skapa och infånga värde involverar även tredje part från vertikala värdekedjan samt från värdenätverket. Det värdenätverk som skapas kring företaget formar spelreglerna för leverantörerna, kunderna samt tredje part i deras

försök att lägga beslag på sin del av det skapade värdet, som frigörs vid innovationens kommersialisering.

Värdenätverket ökar tillgången av komplementvaror på leverantörssidan samtidigt som det kan öka nätverkseffekterna bland konsumenter på tillgångsidan. Det är av väsentlig betydelse att bolaget har en positiv hopsättning mot sitt värdenätverket för att kunna utvinna mest värde ur den teknologiska innovationen. En misslyckad anpassning gentemot värdenätverket kan däremot eliminera potentiella mervärden.

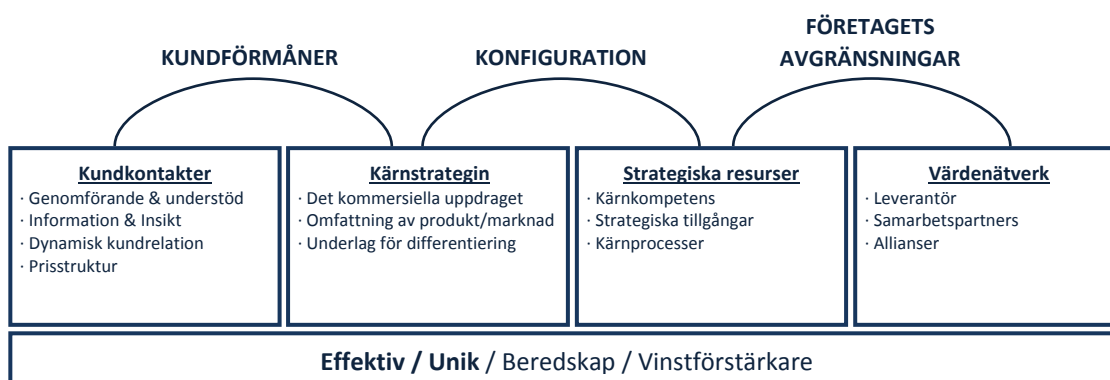
6. **Konkurrenskraftig strategi** – Formulera en konkurrenskraftig strategi som ger och bibehåller konkurrensfördelar. C & R menar att processen att skapa affärsmodellen är präglad av en hög nivå av komplexitet samt tvetydighet. De hänvisar till Prahalad och Bettis (P & B) föreställning om en dominant logik. Denna logik är enligt dessa författare skapad för att minska osäkerheter och för att skapa klarhet i de komplexa beslut som chefer ställs inför. P & B menar att denna tydliggörande logik är användbar, men att det även medför en risk för företaget eftersom valet av affärsmodell begränsar andra val och möjligheter.

### 3.5 Leading the revolution (Hamel, 2001)<sup>14</sup>

I sin bok "Leading the revolution" har författaren Gary Hamel framställt en fullständig och samtidigt enkel modell för att beskriva komponenterna i en affärsmodell. I sin modell använder Hamel begreppet "affärskoncept" synonymt med "affärsmodell".

Ett affärskoncept innefattar följande fyra huvudkomponenter:

1. Kärnstrategin
2. Strategiska resurser
3. Kundkontakter
4. Värdenätverk



Huvudkomponenterna har dessutom ett flertal underliggande komponenter som i sin tur är sammanlänkade av de tre överliggande komponenter: Kundförmåner (A), konfiguration (B) samt företagens avgränsningar (C).

<sup>14</sup> Den svenska översättningen har också använts för att tillämpa de vedertagna svenska termerna. Huvuddelen av detta teoriavsnitt är dock baserat på den engelska versionen, eftersom den svenska versionen stundom visade på markanta brister i översättningen (syftningsfel o dylikt).

Det som förstärker affärsmodellen är de fyra faktorer som avgör företagets vinstpotential: Effektivitet, Unicitet, beredskap samt vinstförstärkare. Hamel menar att de flesta företag har blinda fläckar som hindrar dem från att se möjligheter för innovation i många delar av sin affärsmodell och med sin modell anser han sig kunna undanröja dessa.

### 3.5.1 KÄRNSTRATEGIN

Det här är den första komponenten i affärsmodellen och framställer grunddragen för hur verksamheten väljer att konkurrera. Den har i sin tur tre stycken underkomponenter:

**Det kommersiella uppdraget:** Den här komponenten syftar till att beskriva det överordnade syftet med företagets strategi, vad affärsmodellen är designad för att åstadkomma eller leverera. Den innehåller sådana saker som företagets "värdeerbjudande", "strategiska avsikter", "syfte" samt överordnade resultatmål. Det kommersiella uppdraget klarlägger vilken riktning bolaget skall ta med sitt affärskoncept samt med vilka kriterier framgång skall komma att mätas. Dessa kriterier är ofta outtalade men inskränker ändå på företagets syn och öppenhet gentemot nya innovationer av affärsmodellen samt nya affärskoncept. I det kommersiella skall följande beskrivas: En redogörelse av vad som är det kommersiella uppdraget. En beskrivning var de befinner sig idag och var de är på väg, samt presentera ett eventuellt drömscenario. Samtidigt skall även en bedömning göras huruvida det kommersiella uppdraget är tillräckligt brett för att möjliggöra en förnyelse av affärsmodellen. Det skall även göras en uppskattning om det kommersiella uppdraget fortfarande är relevant jämfört med tidigare år. Den sista och viktigaste delen av det kommersiella uppdraget är att avgöra om uppdraget i sig är tillräckligt avskilt från motsvarande uppdrag hos branschkonkurrenter.

**Omfattning av produkt/marknad:** Den här underkomponenten beskriver var företaget väljer att konkurrerar. Här skall det beskrivas vilka kunderna är, i vilket geografiskt område, samt vilket produktsegment företaget har valt att konkurrera uti. Dessa avgränsningar blir särskilt relevanta då beskrivningen av produkt och marknad kan utgöra själva grunden för förnyelse av affärskonceptet, det vill säga om den skiljer sig betydande från konkurrenterna.

**Underlaget för differentiering:** Här skall företaget få fram hur de skiljer sig från konkurrenterna och presentera grunddragen för hur de har tänkt konkurrera. Här är det väsentligt att fastställa om konkurrenter i branschen genomfört liknande försök till differentiering i ett tidigare skede.

Underlaget för differentiering bör innehålla följande: En bedömning om konkurrenterna tidigare försökt differentiera sig. Här bör även uppskattas vilka av dessa försök som innehållit den lägsta nivån av differentiering, samt om det varit fråga om varor eller tjänster. Företaget måste även se över hela affärsmodellen för att försöka hitta nya möjligheter i varje dimension av sitt affärskoncept.

### 3.5.2 STRATEGISKA RESURSER

Varje företag måste inneha unika resurser anslutna till företaget för att kunna erhålla konkurrensfördelar. Att kraftigt förändra sin resursbas kan möjliggöra förnyelse av företagets affärskoncept. Strategiska resurser inkluderar kärnkompetens, strategiska tillgångar samt grundläggande tillvägagångssätt.

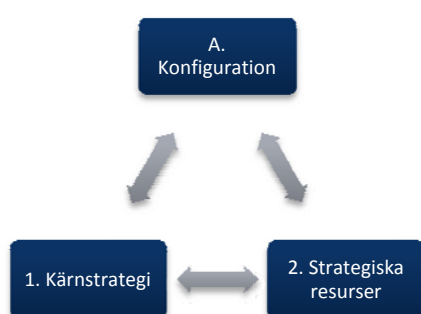
**Kärnkompetens:** innefattar vad företag kan och vet. Den inbegriper företagets unika förmåga samt skicklighet. Här är det väsentligt att fastställa vad som är unikt i affärskonceptet, vad som är värdefullt för kunderna samt vad utav detta som är överförbart på nya affärsmöjligheter. Här är det viktigt att företaget tänker över hur det kan utveckla sin kärnkompetens för att uppnå fördelar

på nya sätt samt genom nya sammansättningar skapa möjligheter. Den kärnkompetens som företaget innehar kan möjligtvis bidra till konkurrensfördelar i andra branscher som i dagsläget innefattas av väldigt annorlunda färdigheter. Bolaget måste även se över om det finns kunskap som de inte besitter och som kan underminera den position företaget har gentemot konkurrenterna på marknaden.

**Strategiska tillgångar:** Detta avser vad företaget äger och är saker snarare än kunskap. Det kan röra sig om patent, varumärken, infrastruktur, rättigheter samt kunddatabaser. Generellt för alla dess tillgångar är att de är sparsamt förekommande samt innehar ett signifikant värde. Inom denna komponent är det viktigt att fastställa om de strategiska tillgångarna kan brukas i en annan industri eller bransch och att finna alternativa användningar för de strategiska tillgångarna kan vara en viktig del vid skapandet av nya tillgångar, samt förnyelse av affärsmodellen. Därför är det ibland viktigt att tänka om sin metodik och undersöka huruvida det går att finna ett nytt område för en gammal strategisk tillgång.

**Kärnprocesser:** Detta innefattar vad de anställda i företaget är sysselsatta med. Detta avser dock *aktiviteter* mer än *tillgångar* eller *färdigheter*. Kärnprocesser innefattar de rutiner, samt metoder som brukas för att omvandla den ingående resursen (exempelvis en tillgång eller kunskap) till den slutgiltiga varan eller tjänsten (kundvärdet). Det är viktigt att fastställa vilka av processerna som skapar mest kundvärde och är mest unik. Här gäller det även att se över takten varvid processen förbättras. Det är även väsentligt att undersöka om vi kan finna andra skilda processer som kan leverera samma nytta. Bolaget bör även pröva möjligheten att använda deras processkunnande i en annan bransch.

### 3.5.3 KONFIGURATION



Denna överliggande komponent är förmedlaren samt samordnaren mellan företagets kärnstrategi och dess strategiska resurser. Konfiguration refererar till det unika sättet som kunskaper, tillgångar och processer kombineras och påverkas sinsemellan i understödjandet av en viss strategi. Föreställningen om en lyckad konfiguration bygger på en unik blandning av kompetenser, tillgångar och processer vilket i sin tur ger en lyckad strategi samt en förstklassig affärsmodell.

### 3.5.4 KUNDKONTAKTER

Kundkontakter är den tredje komponenten i affärsmodellen. Den är i sin tur uppdelad i fyra element: genomförande och understöd, information och insikt, dynamiska kundrelationer samt prisstruktur. Hamel menar att internet har orsakat genomgripande förändringar för denna komponent, eftersom det helt förändrat sättet som producenter når konsumenter.

**Genomförande och understöd:** Denna underkomponent återger sättet som företaget "går till marknaden", dvs. hur de faktiskt framträder på marknaden samt hur de i praktiken når sina kunder. Här presenteras vilka kanaler de använder sig av, vilken slags kundsupport de använder sig av samt vilken servicenivå som bolaget erbjuder.

Här är det väsentligt att företaget i detalj tänker igenom den process kunden måste ta sig igenom för att kunna köpa dess varor och tjänster. Många utav de system som idag finns i företaget kan vara uppbyggda primärt för att underlätta för bolaget själva och är därav inte kundanpassade och



bör därför ses över. Här bör företaget även titta på om det finns möjligheter att reducera eventuella sökkostnader för att hitta rätt vara eller tjänst.

**Information och insikt:** Detta är all det kunnande som samlats in samt kunnat utnyttjas med hjälp av kundkontakterna. Detta utgör själva informationsinnehållet av interaktionen med kunderna. Det är i sin tur upp till företaget att på ett effektivt sätt nyttja denna information som så att de kan skapa nya värden för sina kunder. Det täcker även in den information som görs tillgänglig för kunden före och efter köpet.

Här är det viktigt att fastställa vad vi faktiskt vet om våra kunder och ta varje tillfälle i akt att fördjupa bolagets kunskap om kundernas behov och önskemål. Här måste klargöras om tillräcklig mängd data har samlats in samt om denna information resulterar i att vi behandlar kunderna på ett nytt sätt. Verksamheten måste även undersöka om de ger kunden tillräcklig med information för att kunna fatta väl underbyggda samt rationella inköpsbeslut.

**Dynamiska kundrelationer:** Denna komponent hänför sig till samspelet mellan leverantören och kunden. Finns det någon form av lojalitetskänsla i detta samspel? Sker interaktionen öga mot öga eller är det indirekt? Hur enkelt är det för kunden att samspela med leverantören? Vilka känslor väcker samspel hos kunden? Hamel driver tesen att det finns känslomässiga likväl som affärsmässiga beståndsdelar i detta samspel. I sin tur kan dessa bilda grunden för en utmärkt differentierad affärsmodell.

**Prisstruktur:** Det finns flera olika metoder att sätta priser. Pris kan sättas för en vara eller tjänst. Företaget kan välja att debitera kunden direkt eller att bruka en tredje part. De kan slå samman komponenter eller sätta priser för varje delkomponent. Verksamheten kan bruka fast prissättning eller ha en mer marknadsbaserad prissättning. Vid en tjänst kan exempelvis ett fast pris sättas eller så kan prissättning ske i relation till tid och avstånd. Var och en av dessa alternativ erbjuder möjligheter till innovationer av affärsmodellen, men detta är direkt beroende av hur den traditionella prissättningsstrukturen ser ut i branschen.

### 3.5.5 KUNDFÖRMÅNER

Denna överbyggande komponent innehåller de förmåner som faktiskt erbjuds kunden. Kundförmåner agerar även som den förmedlande länken mellan kärnstrategi samt kundkontakter. En förmån tillgodoser kundens grundläggande behov och önskemål. Kundförmåner utgör den väsentliga länken mellan kärnstrategin och kundens behov och det är därför väsentligt att välja rätt förmåner som passar företagets valda affärsmodell. Här gäller det även att se över om bolaget erbjuder förmåner som kanske inte alltid värderas av kunden samt om det behövs göras en förändring av bolagets förmånsuppsättning.



### 3.5.6 VÄRDENÄTVERK

Värdenätverket är den fjärde och sista komponenten i värdenätverket. Denna komponent omsluter företaget och kompletterar samt förstärker deras egna resurser. Värdenätverket innefattar många resurser som är väsentliga för företags framgång. Däremot befinner sig många av dessa resurser utanför företagets direkta kontroll. Hur ett företag styr, samt utformar sitt

värdenätverk kan vara en väsentlig källa för förnyelse av affärskonceptet. Beståndsdelarna i denna komponent är leverantörer, samarbetspartners samt allianser.

**Leverantörer:** Dessa håller oftast till i den övre delen av värdekedjan i relation till producenten. Om verksamheten har möjlighet till en fördjupad relation med sin leverantör eller förmånlig tillgång till denna, kan detta utgöra en viktig del av affärskonceptet. Här är det väsentligt att se över om bolaget verkligen betraktar sina leverantörer som en del av sin affärsmodell samt att försöka vinna konkurrensfördelar genom att styra kopplingen av leverantörer. Det är även väsentligt att se över hur bolagets affärsmål skiljer sig från leverantörernas organisatoriska mål.

**Samarbetspartners:** De befinner sig ofta på mer horisontell nivå i relation till producenten. Dessa levererar ofta väsentliga komplement till den slutgiltiga produkten eller lösningen. Här gäller det att se över om det finns kunskaper eller tillgångar företaget kan låna från andra företag och kombinera med dess egna. Samarbetspartner kan möjliggöra att bolaget kan ge sig in i kamp med väsentligt större bolag på samma gång som det även erbjuder en hög nivå av flexibilitet samtidigt som bolaget kan fokusera mer på sin kärnkompetens. Att använda sig av partners möjliggör ett bredare register av varor och tjänster och företaget kan nu erbjuda mer fullständiga lösningar på kundens problem. Att vara innovativ med sina samarbetskoncept kan möjliggöra en fullständig revolution inom branschen.

**Allianser:** När ett bolag vill åstadkomma en innovation av sin affärsmodell kräver detta ofta att bolaget gör ett gemensamt projekt med likatänkande konkurrenter i form av en allians. Detta är särskilt vanligt då inträdeskostnaden på marknaden är hög. Det kan exempelvis innebära att investeringar och tekniska hinder är höga alternativt att det finns en risk att företaget förlorar allt om utvecklingen går i en allt för långsam takt. Vidare menar Hamel att i en allians, till skillnad från samarbetspartners, delar de inblandade parterna även risker såväl som belöningar. Här är det väsentligt att analysera mer än bara de egna resurser och marknad utan även föreställa oss nya resurskombinationer som slutligen kan frambringa nya marknader. Bolaget bör även utforska om de kan bruka andra företags resurser som ett medel för att förändra konkurrensdynamiken inom branschen. Allianser kan även vara brukbara för att agera mot den starka och dominanta aktören på marknaden.



### 3.5.7 FÖRETAGETS AVGRÄNSNINGAR

Denna överbyggande komponent refererar till de beslut som fattats om vad företaget skall syssla med samt vad de kontrakterar ut till sitt värdenätverk. Det är väsentligt för bolaget att kritiskt se över de gränser som är satta. Dessa kan i sin tur förändras både vertikalt såväl som horisontellt. Att ändra dessa gränser är ofta ett viktigt steg i affärsmodellens innovation.

### 3.5.8 VÄRDEPOTENTIAL

För att lyckas som branschrevolutionär måste företagaren kunna tillföra förnyelse till varje komponent i affärsmodellen. Det måste även klargöras hur denna affärsmodell skall kunna skapa intäkter. Ett affärskoncept utan en sådan förklaring blir fullständigt intetsägande. Det finns fyra faktorer som företagaren måste ha i åtanke då han skall bedöma värdepotentialen av ett affärskoncept.



**Effektiv:** Det måste klargöras i vilken utsträckning som affärsmodellen presenterar ett effektivt sätt att leverera kundfördelar (kundvärde). För att skapa värde måste affärsmodellen vara effektiv i den bemärkelse att det pris som kunderna är villiga att betala för fördelarna överstiger kostnaden för att producera den. Många affärsmodeller klarar inte detta kriterium då det inte finns någon marginal.

**Unik:** Företaget måste också tänka igenom i vilken utsträckning som deras affärsmodell är unik. Målet är att kunna skapa en affärsmodell som är unik både till sitt begrepps innehåll samt sättet som den genomförs samt för att kunna medföra vinst måste den även vara unik på ett vis som kunderna sätter ett värde på.

**Samhörighet (Beredskap):** Innovatören bör även kontrollera i vilken utsträckning som det finns samhörighet mellan de olika komponenterna i affärsmodellen. En affärsmodell genererar först vinst då alla ingående komponenter förstärker varandra lika mycket. De måste även kämpa mot ett gemensamt slutmål.

**Vinstförstärkare:** De behöver även definiera i vilken utsträckning affärsmodellen utvecklar vinstförstärkare som har förmåga att generera avkastning över genomsnittet. Innovatören vill att sin affärsmodell skall bli mycket lönsam. För att komma fram till detta mål finns flera vinstförstärkare som kan få vinsterna att räcka fram till dessa högre nivåer. Dessa vinstförstärkare delas in i följande fyra grupper:

*Växande avkastning:* Refererar till att de rika har en benägenhet bli rikare samtidigt som de fattiga endast bli fattigare. De företag som åstadkommer växande avkastning kan generera stora vinster under en relativt lång tidsram och är ofta förknippat med begreppet skalfördelar. I branscher som kännetecknas av bolag som har växande avkastning är det större sannolikhet att nå framgång om de lyckas i ett tidigt skede.

*Utestängandet av konkurrenter:* Denna såväl som den tidigare vinstförstärkaren är direkt synonyma med monopolbegreppet och Hamel menar att alla försök till affärsmodells innovationer egentligen är ett sökande efter tillfälligt monopol. När ett bolag ser nya möjligheter till innovation vill det inte gärna dela med sig utan försöker stänga ute konkurrenter med hjälp av exempelvis förtursrätt och inlåsning av kunder.

*Strategisk ekonomi:* Detta syftar inte till skicklighet med att bedriva verksamheten utan ifrån själva affärskonceptet. Strategisk innebär det stordriftstänkande, fokusering samt bredd.

*Strategisk flexibilitet:* Denna vinstförstärkare hjälper företaget att förbli perfekt avstämt med marknaden samtidigt som det undviker att fastna i en affärsmodell som resulterar i en återvändsgränd. Strategisk flexibilitet åstadkoms som en följd av följande faktorer: portföljbredd, verksamhetens anpassbarhet samt närhet till nollresultat.

## 3.6 Affärsmodeller för Internetbaserad E-handel (Mahadevan, 2000)

Det har gjorts ett fåtal försök att skapa affärsmodeller anpassade för internetbaserad handel. De flesta av dessa beskriver diverse intäktsströmmar, men dessa är enligt författaren Mahadevan alltför tunna in sin omfattning. Han hävdar att modellerna inte för fram de mängder av alternativ som idag finns tillgängliga för dagens internetbaserade företag. Internethandels tillväxt har varit

så snabbt att företag har sett förbi behovet att förstå mekanismerna och processerna som har tillämpats av framgångsrika organisationer.

Mahadevan anser att en affärsmodell är en unik blandning av tre flöden, samtliga livsviktiga för verksamheten. Dessa innefattar *värdeströmmen* för affärspartners och köpare, *intäktsströmmen* samt *logistikströmmen*.

*Värdeströmmen* identifierar värdeerbjudandet för köpare, säljare, marknadsskapare och portaler i internetsammanhanget. *Intäktsströmmen* utgör en plan för att säkra företagets intäktsström. *Logistikströmmen* tar itu med alla diverse frågor relaterade till verksamhetens leveranskedja.

### 3.6.1 VÄRDESTRÖMMAR FÖR INTERNETBASERADE VERKSAMHETER<sup>15</sup>

Företagets förmåga till långvarig fortlevnad grundar sig i stora drag på hur kraftig *värdeströmmen* är. Dess omfattning har en direkt påverkan på såväl *intäktsströmmen* som *logistikströmmen*. Enligt Mahadevan värderar kunden oftast det värde som utvinns från den reducerade kostnaden att söka efter produkten, alternativt en minskad transaktionskostnad. Internet erbjuder ett stort utbud i kombination med en lång räckvidd, vilket enligt författaren skapar en förbättrad konsumtionsupplevelse och en högre bekvämlighetsfaktor.

Leverantörerna finner sitt värde ifrån minskade sökkostnader, marknadsföringskostnader, transaktionskostnader samt minskad ledtid för transaktionerna. Dessa fördelar har även stor signifikans då transaktioner sker företag emellan. Introduktionen av en marknadsskapare eller portal ökar värdet för såväl köpare som säljare och då fler leverantörer tillkommer med nya marknader ökar detta i sin tur kundernas valmöjligheter. Allteftersom fler kunder träder in på marknaden så börjar leverantörerna se fördelarna av den vidgade kundbasen samt den minskade kostnaden att för att identifiera och uppsöka kunderna. Köparna själva drar sedan fördel av det ökade antalet köpare. Både köparna och säljarna börjar sedan förlita sig på marknadsskaparen alternativt portalen, vilket i sin tur säkrar en stabil *värdeström* för verksamheten. Det finns fyra möjliga *värdeströmmar* för en internetbaserad verksamhet:

#### 1. Virtuella Communitys

Ett Community för samman människor med gemensamma intressen samtidigt som det medför mängder av olika värden till köpare, säljare, marknadsskapare såväl som portaler. Värdeerbjudandet för en Community är extremt svårt att kopiera eftersom mycket av dess värde skapas av dess egna medlemmar.

#### 2. Dramatisk sänkning av transaktionskostnader

Kostnaden för produkt och prisjämförelser har minskat avsevärt i den elektroniska marknadsplatsen. Sökkostnaden reduceras kraftigt för såväl köpare som säljare. När denna kostnad minskar, reduceras även priset både för varan och för den differentierade marknaden som helhet. Desto fler parter som deltar i processen desto mer ökar fördelarna, detta genom externa nätverksfaktorer.

#### 3. Lönsam utforskning av informationsasymmetrin

Då köparna är många och spridda över en stor geografisk yta samtidigt som säljarens produkt eller tjänst är utbytbar finns det möjlighet att utvinna ett värdeerbjudande ur den informationsasymmetri som råder mellan köpare och säljare. Mellanhanden kan alltså utvinna ett värde ur säljarens bristande förmåga att tillhandahålla med information samt från köparen

---

<sup>15</sup> Se Appendix för figur

bristande förmåga att erhålla korrekt information om varan eller tjänsten. Genom automatisering av informationsflöden kan ett förutbestämt antal leverantörer inkluderas att möta kundernas efterfrågan, vilket resulterar i en högre konkurrensnivå samt en sänkt kostnad för köparen.

#### 4. Värdeökande marknadsskapande processer

*Värdeströmmar* i ett Internetsammanhang ger ibland upphov till erbjudande i form av mervärde. Dessa kan i vissa fall även komma att bli det centrala erbjudandet för vissa företag. Säkerhet och förtroende kan ibland skapa stor problematik vid Internethandel, men kan också användas för att skapa ett värdeerbjudande.

### 3.6.2 INTÄKTSSTRÖMMAR FÖR INTERNETBASERADE VERKSAMHETER

*Intäktströmmen* är förverkligandet av värdeerbjudandet på kort sikt. Denna baseras oftast på årsbasis. Utöver de traditionella sätten att generera intäkter för en organisation har internethandeln presenterat nya former av intäktsflöden som är svårare att återskapa än verksamheter som har en fysisk närvaro. De sex intäktströmmarna är följande:

1. **Ökade marginaler jämfört med traditionella fysiska verksamheter:** Det finns ett flertal faktorer till varför internetbaserade verksamheter ökade marginaler men de mest framstående anledningarna är de reducerade transaktionskostnaderna samt de minskade kundsökningskostnaderna. Kostnadsreducering genomförs också genom att ta bort mellanhanden och istället erbjuda direktförsäljning.
2. **Intäkter från internetdrivna försäljningscommunitys:** Genom att marknadsskapare erbjuder gratis medlemskap kan en Community av köpare formos, på samma gång som skaparen får tillgång till en mängd information om medlemmarnas intressen. Genom att skaparen nu innehar en mängd konsumenter kan denne i sin tur skapa en Community av leverantörer. Detta eftersom leverantörerna lockas av den minskade sökkostnaden för att identifiera kunderna. När en Community av både såväl köpare och leverantörer har formats kan marknadsskaparen i sin tur utvinna en *intäktström* i form av en inträdesavgift för att erhålla medlemskapet, samt en föränderlig kostnad per genomförd transaktion via marknadsplatsen.
3. **Reklam:** För många internetbaserade verksamheter är reklam den primära intäktströmmen. Portaler och stora Communitys spelar en väsentlig roll då de styr konsumenterna genom banners till diverse hemsidor, samtidigt som detta genererar enorma intäkter för deras verksamhet.
4. **Varierande prissättningsstrategier:** Internetbaserade verksamheter präglas av en hög initial kostnad och nästintill ingen marginalkostnad. Därför är en prissättningsstrategi baserad på marginalkostnaden inte applicerbar. Olika kunder kan värdera produkten/tjänsten olika och således bör priset även varieras för att passa kundens vilja att betala.
5. **Intäktströmmar förenade med informationsasymmetrin:** Som tidigare beskrivet så erhåller mellanhanden lönsamhet genom den roll de spelar vid det tillfällen det råder bristande information mellan köpare och säljaren. Detta genererar i sin tur intäktströmmar som är förenad till den besparing som kunden gör genom att nyttja erbjudandet.
6. **Gratiserbjudande:** Idén med denna filosofi är att ge upp dagens intäkter med avsikt att säkra framtida avkastning. Exempel på detta är *Adobe Systems Acrobat Reader*, ett mjukvaruprogram som erbjuds delvis som en gratistjänst och allteftersom fler användare börjar använda produkten skapas ett behov att även kunna skapa dokument för detta format, vilket resulterar

i att användarna inhandlar den fulla versionen av Acrobat. Dessutom kan gratisalternativet resultera i gratis feedback från kunderna samt kundförbättringsinitiativ. (se Appendix för figur om spin-offeffekter)

### 3.6.3 LOGISTIKSTRÖMMAR FÖR INTERNETBASERADE VERKSAMHETER

Den nya internetmarknaden tillåter företag att lättare placera sig vid rätt nivå i leverantörs kedjan beroende på vilken typ av verksamhet de bedriver. De finns tre olika typer av logistikströmmar och alla är utvunna från önskan att maximera kundernas värde.

De tre logistikströmmarna är följande: borttagande av mellanhanden, informationsmedling samt mellanhandsmedling. Genom att internethandel eliminerar mellanhanden och därav förkortar logistikströmmen leder detta till en ökad anpassning till marketens krav. Detta gör bl.a. att producenter av varor och tjänster kan finna nya möjligheter då de ser över sin affärsmodell. Samtidigt skapas nya mellanhänder för att ta itu med problem som informationsöverflödet samt transaktionskostnadsineffektivitet. Portalen drar nytta av behovet av informationsmedlare samtidigt som marketsskaparna finner lönsamhet som mellanhandsmedlare mellan köpare och säljare.

### 3.6.4 ATT VÄLJA RÄTT AFFÄRSMODELL

För att kunna bestämma sig för en affärsmodell måste bolaget välja rätt sammansättning av följande faktorer:

1. **Dess roll i marketstrukturen:** För att bedöma vilka värdeströmmar ett bolag kan komma att erhålla är det väsentligt att de förstår sin roll i marketstrukturen. Exempelvis kan en marketsskapare utvinna alla fyra värdeströmmar. Medan en portal inte kan utvinna värde genom att minska transaktionsströmmar samt finna lönsamhet ur informationsasymmetrin.
2. **Varans fysiska attribut:** Handelsvaror över nätet kan antingen innebära informationsbaserade varor (mjukvara, som kan transporteras elektroniskt) eller fysiska varor (hårdvara som kräver fysisk transportering genom en logistik leverantör). Detta påverkar i sin tur valet av en passande intäktsström.
3. **Krav på personligt engagemang vid inköps- samt försäljningsprocessen:** Handelsvaror på nätet faller vanligen in under två kategorier: upplevelse- och ekonomivaror. Upplevelsevaror kräver större engagemang vid inköpsprocessen. Däremot när det gäller ekonomivaror går det alldeles utmärkt att eliminera eventuella mellanhänder som uppenbart inte bidrar till ett ökat värde.

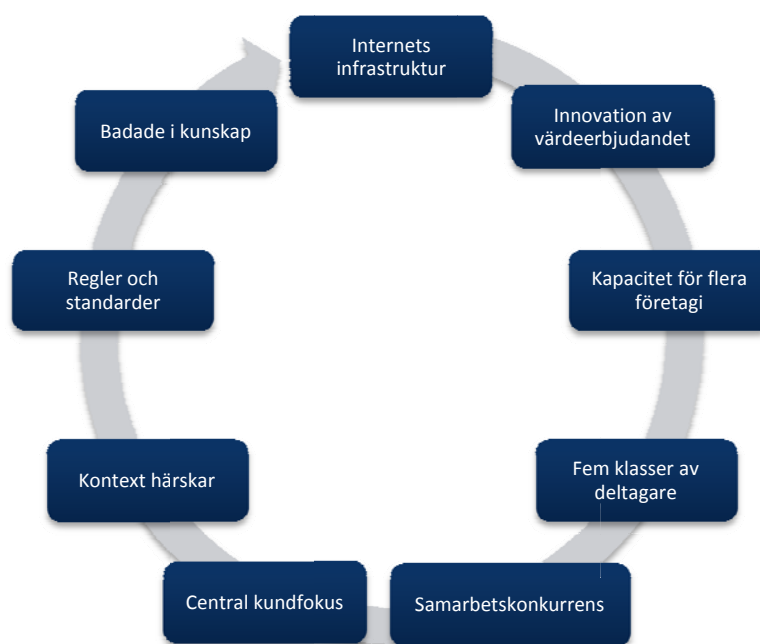
## 3.7 B-webs – The Internet version of the business model (Tapscott, Ticoll, & Lowy, 2000)

Ett *Affärsnät* är ett distinkt system av leverantörer, distributörer, handelstjänstleverantörer, infrastrukturleverantörer samt kunder som använder Internet som sitt primära kommunikations- samt transaktionsmedel. Olika *Affärsnät* kan i sin tur konkurrera med varandra för att öka sina marketandelar inom en viss bransch.

De tre primära strukturerna inom ett *Affärsnät* är internetdrivna företag, arbetsteam, individer; i kombination med själva *affärsnätverket* samt affärsgrenens market. Internetdrivna företag,

arbetsteam och individer är de mest väsentliga komponenterna för *Affärsnätens* förmåga till effektivt samarbete och konkurrensförmåga.

Det är dessutom inte ovanligt att komponenter inom ett *Affärsnät* deltar i flera andra *Affärsnät* som stundtals även konkurrerar med varandra. Exempel på detta är Microsoft som leder sitt eget *Affärsnät* samtidigt som det deltar som licensutvecklare i det konkurrerade bolaget Javas *Affärsnät*. Även kraftfulla konkurrenter som IBM bidrar till Microsofts *affärsnätverk* genom att sälja Windowsbaserade datorer. I affärsgrenens marknad konkurrerar generellt många olika *Affärsnät* med varandra.



Ett *affärsnät* har nio distinkta egenskaper. Alla dessa är även väsentliga för att ett *affärsnätverk* skall vara effektiv och konkurrenskraftig:

1. **Internets infrastruktur** - *Affärsnät* använder Internet som sin primära infrastruktur såväl för kommunikation som för transaktioner. Deltagarna i ett *Affärsnät* tjänar på Internets förmåga att sänka transaktionskostnader. Detta genom att använda sin primära infrastruktur som ömsesidigt kommunikationsmedel samt för att sköta affärstransaktioner.
2. **Innovation av värdeerbjudandet** - *Affärsnät* levererar ett unikt nytt värdeerbjudande som får tidigare erbjudanden att framstå som förlegade. Ett exempel på detta var MP3-tekniken som helt och hållet förändrade musiksamhället. *Affärsnät* levererar många olika typer av värde. Allt från likviditet till finansiella marknader till restaurangtillbehör och operativsystem. Till skillnad från många andra system så är det inte alltid slutkunden som betalar för det slutgiltiga erbjudandet (output). Istället är det ofta en tredje part i form av staten, annonsörer och volontärer som subventionerar skapandet och leveransen av kundvärdet.
3. **Kapacitet för flera företag** - *Affärsnät* styr över bidrag från många deltagande bolag och *Affärsnätens* ledare föredrar partnerskap gentemot ett internt monopol inom nätet för att maximera sin avkastning på investerat kapital (ROIC). Riskerna av partnerskap övervägs av kostnadseffektivitet, snabbhet, innovation, kvalitet, samt de valmöjligheter som erbjuds. Dessutom är det mycket enklare att göra sig av med en icke-presterande partner än vad det är att avskaffa en intern affärsenhet.

4. **Fem klasser av deltagare** - Den typiska *affärsnätverk* strukturen innefattar fem olika typer av värdeskapare:

**Kunder:** Dessa tar inte enbart emot utan skapar även värde i *affärsnäten*.

**Kontextleverantörer:** sköter interaktionen mellan kunderna och *affärsnäten*. De fungerar som koreograf samtidigt som de leder värderealisationen och de normskapande aktiviteterna i systemet.

**Innehållsleverantörer:** designar, skapar, och levererar värdets verkliga form. Detta kan vara en produkt, service eller information som i sin tur tillfredställer kundernas behov.

**Tjänstleverantörer:** möjliggör de olika affärsflöden så som transaktions- och finansiell styrning, säkerhet och avskildhet, information och kunskapsstyrning, logistik och leverans samt normskapande aktiviteter.

**Infrastrukturleverantörer:** levererar alla typer av infrastruktur som kommunikation, datorer, elektronik, fysiska skivor, vägar, byggnader, kontor osv.

5. **Samarbetskonkurrens:** *Affärsnätens* deltagare samarbetar samtidigt som de konkurrerar med varandra. Exempel på detta finner man den finansiella sektorn länge har delat media, publiceringar och övrig information samtidigt som de tävlat om samma investeringskapital. Allt eftersom den finansiella marknaden skiftar mot en mer internetbaserad struktur ökar antalet deltagare samt konkurrenter.
6. **Central kundfokus:** Istället för att bygga varor och tjänster som placeras i ett varulager så övervakar och svarar *affärsnäten* på den individuella kundens behov, vid den tidpunkten då det behövs. *Affärsnäten* fokuserar på kundvärdet samt på att bygga ett ömsesidigt beroende mellan tillverkare och kunden. Den får även alla parter i *affärsnätet* att fokusera på den slutgiltiga kunden istället för att bara se till sitt bidrag i processen. Kunderna ser dessutom att det ligger i deras intresse att bidra med egen kunskap till *affärsnäten*.
7. **Kontext härskar:** Kontextleverantörer förvaltar relationerna och samarbetet mellan de olika värdeskapande aktiviteterna i *affärsnäten*. Eftersom *affärsnätens* ledare definierar, övervakar och styr innehållet i *ett affärsnät* får denna i sin tur en sin del av vinsten.
8. **Regler och standarder:** Deltagarna måste känna till och anpassa sig till *affärsnätverks* regler och standarder. I viss mån kan det röra sig om en frivillig anpassning till en ny öppen standard som t.ex. MP3 samtidigt som det inom vissa branscher finns det hårda regler om sekretessavtal och tillmötesgående som *affärsnätens* deltagare är tvungna att anpassa sig till.
9. **Badade i kunskap:** Deltagarna använder Internet för att utbyta information. Detta kan röra sig om operationell data, direkt informationsöverföring för deltagarna som måste ha den väsentliga informationen direkt. Denna information kan i sin tur ha olika grader av djup samt grundlighet i sin presentation eftersom denna informationsdelning också kan föra med sig mycket negativt. Parterna delar ofta med sig av operationell data sinsemellan, såsom produktinformation, men däremot delar de motvilligt med sig av information som är direkt förenad med deras konkurrensstrategier.



### 3.8 Value creation in E-business. (Amit & Zott, 2001)

Amit & Zott genomförde 2001 en studie av hur 59 stycken europeiska och amerikanska e-företag skapade värde efter att de hade blivit börsnoterade. Deras framtagna affärsmodell ses som startskottet för nätverksorienterade, men också transaktionsorienterade affärsmodeller (Osterwalder, 2004). Deras undersökning påvisade fyra stycken olika värdedrivare som var starkt knutna med varandra. Dessa är *effektivitet*, *komplement*, *inlåsnings* och *nymodighet*.

Vad som skilde författarnas tillvägagångssätt från tidigare forskning var att de med hjälp av teorierna utifrån följande begrepp: "Värdekedjeanalys", "Schumpeteriansk innovation", "Resursbaserad synsätt", "Strategiska nätverk", "Transaktionskostnadsanalys", kombinerat med empiriskt stöd visade att man behövde använda affärsmodellen som begrepp och som analys. Övergripande menar de på att affärsmodellen avbildar designen kring transaktionsinnehållet, strukturer och styrningen. De menar på att affärsmodellen är en kritisk källa för innovation och värdeskapande för företaget och dess leverantörer, partners och kunder.

Amit & Zott definierar begreppet affärsmodell som en modell som skildrar innehållet, strukturen och styrningen av designade transaktioner så att värde kan skapas genom att ta till vara på uppkomna affärsmöjligheter. Hur de ser på de olika delarna i affärsmodellen förklaras nedan

**Transaktionsinnehåll** syftar till de varor eller den information som blir hanterad, och de resurser och förmågor som krävs för att utföra transaktionen.

**Transaktionsstruktur** syftar till de aktörer som ingår i transaktionen och hur de är länkade till varandra. Här ingår även i vilken ordning de olika transaktioner sker, samt den tillämpade transaktionsmekanismen för transaktionens möjliggörande. Vilket val som görs påverkar flexibiliteten, den adaptiva och skalmässiga förmågan.

**Transaktionsstyrning** syftar till de sätt information, resurs och varor kontrolleras av relevanta aktörer. Den syftar även till den legala formen och de belöningsystem som verkar på organisationen.

### 3.9 Place to Space, migrating to e-business models (Weill & M.R, 2001)

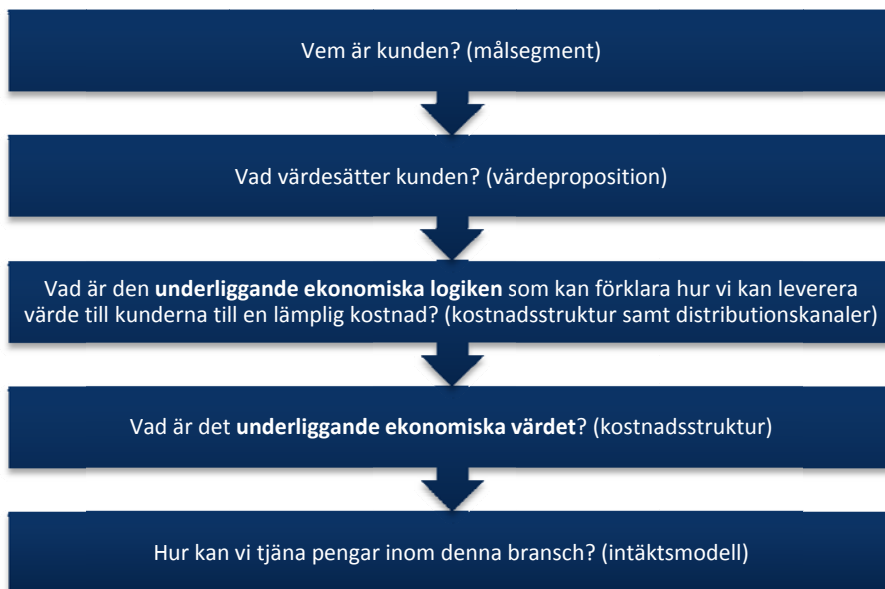
Författarna presenterar inte en ensam generisk modell utan en mängd olika modeller fokuserade på att förverkliga en specifik affärsidé. Fokus ligger mycket tydligt gentemot e-business affärsmodeller som inte är anpassade till övrig marknad. W & V presenterar åtta olika affärsmodeller som syftar till att underlätta verksamheten inom ett företag med ett särskilt fokus. Dessa är: Direkt till kund, Tillhandahållare av full-service, Hela företaget, Mellanhänder, Delad infrastruktur, Virtuellt samhälle, Värdekedja samt innehållsförmedlare.

Författarna gör i slutet av boken en sammanfattning över vilka olika strategiska objekt, källor till intäkter eller värde, kritiska framgångsfaktorer samt kärnkompetenser de olika e-business modellerna skapar eller kräver.

### 3.10 Why business models matter (Magretta, 2002)

Managementkonsulten Joan Magretta anser att tala om sin affärsmodell är som att berätta en historia. De är historier som berättar hur en verksamhet fungerar. Enligt Magretta är en bra affärsmodell essentiell för att en organisations framgång, men förklarar samtidigt hur den ofta används i felaktiga sammanhang samt att dess betydelse har blivit alltmer tvetydig.

Magretta menar att en bra formulerad affärsmodell svarar på följande frågor:



En bra affärsmodell representerar ett fördelaktigare tillvägagångssätt än existerande alternativ. Antingen erbjuder den framgångsrika affärsmodellen ett mervärde till en urskild grupp kunder eller så ersätter den helt och hållet det gamla sättet och bildar istället en helt ny standard för kommande entreprenörer att kämpa mot.

Magretta presenterar här resechecken som ett exempel på det senare och menar att denna affärsmodell troligtvis är den mest framgångsrika genom tiderna. Resechecken uppfanns 1892 av J. C Fargo, dåvarande verkställande direktör för American Express. Resechecken ansågs nästintill risklös eftersom kunden alltid förskottsbetalade kontant för att erhålla checken. Här finner vi den *underliggande ekonomiska logiken* som gjorde resechecken till en sådan succé. I de flesta verksamheter inträffar de mesta av kostnaderna innan intäkterna men eftersom checken bekostades i förväg innebar detta att AMEX således erhöll ett räntefritt lån från sina kunder. Utöver detta löstes en stor del av checkarna aldrig in vilket bidrog till ytterligare intäkter. Resechecken tog med sin innovativa affärsmodell helt över som den nya standarden och behöll sin position fram tills sedelautomaternas anländande.

Magretta hävdar att alla nya<sup>16</sup> affärsmodeller är variationer av en generisk värdekedja som ligger till grund för alla verksamheter. Denna värdekedja delar hon sedan upp i två delar; del ett inkluderar alla de aktiviteter som kan hänföras till att skapa någonting; design, inköp av råmaterial, tillverkning osv. Del två innefattar alla de aktiviteter som är hänförliga till försäljningen av någonting; som att finna och undersöka kundsegmentet, övervaka av en försäljningstransaktion, distribuera en vara eller leverera en tjänst.

<sup>16</sup> Anno 2002, författarnas notering



Att utveckla en ny affärsmodell kan antingen innebära att utveckla en ny produkt för en omättad efterfrågan men det kan även innebära processinnovation, ett bättre sätt att tillverka, sälja eller distribuera en redan existerande produkt eller tjänst.

Termen "business model" började första användas som begrepp genom framkomsten av PC:n samt kalkylprogram. Innan dessa innebar affärsplanering endast att producera enstaka och enkla prognoser som byggde på specifika fall. I bästa fall innefattade även prognosen en känslighetsanalys. Kalkylprogrammen möjliggjorde en helt annan grad av analys där varje komponent och subkomponent kunde testas. Med förändring av komponenten kunde de se effekten av detta på företaget som helhet och på så sätt kunde en modell även skapas för bolagets beteende. Genom kalkylprogrammen gavs nu möjligheten att skapa modeller för affärsidén innan den sätts i bruk. Däremot är det av väsentlig betydelse att inse att ett kalkylprogram endast är lika bra som de siffror som brukas.

Företagets underliggande föreställningar rörande både motivation och ekonomi prövas konstant av den öppna marknaden. Framgången av en affärsmodell är därför beroende på ledningens förmåga att se över modellen samt revidera den då det betraktas nödvändigt. Här kommer lönsamhet in som en väsentlig faktor. Lönsamheten är inte bara väsentlig för driften av bolaget men det är också en indikator på att affärsmodellen är väl fungerande. En oförmåga att gå med vinst kan vara ett tecken på att nyckelelement i affärsmodellen bör omvärderas och eventuellt förändras. En affärsmodell bör enligt Magretta vara som ledarskapsmetodikens likvärdighet till den forskningsmetodiken; du börjar med en hypotes, som testas mot verkligheten och reviderar den därefter vid den tidpunkt då det anses nödvändigt.

Eurodisney i Paris är ett exempel på en affärsmodell som oundvikligen behövde revideras. Disney försökte tillämpa samma affärsmodell som fungerat bra på den amerikanska marknaden, men snart visade sig alla tidigare uppfattningar om intäktsdrivande källor vara fullständigt felaktiga. Till skillnad från amerikanerna ville de europeiska gästerna äta vid samma tider. Detta resulterade i extremt långa köer och minskade intäkter. Nöjesparken blev därmed en katastrof i sitt inledande skede och nådde först framgång då den tidigare affärsmodellen hade fullständigt reviderats och därmed anpassats till den nya marknaden.

### **3.11 The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. (Hedman & Kalling, 2003)**

Hedman och Kalling diskuterar inledande om affärsmodeller på ett övergripande plan och i relation till strategi i allmänhet samt affärsstrategi i synnerhet. Artikelförfattarna diskuterar Porters resonemang rörande affärsstrategi och ser tydligt att de faktorer som av Porter framhålls som de som skapar konkurrensfördelar är de komponenter som ofta inkluderas i en affärsmodell. Författarnas konceptuella affärsmodell kan enligt författarna själva ses som en syntes mellan Porters mer externa fokus och det mer interna resursbaserade synsättet. Andra författare som tidigt skapat koncept liknande en modern affärsmodell är Richard Normann. I sin bok "The business idea" han skapade ett konceptuellt mönster hur företag skapar värde genom att utnyttja och anpassa sig till tre komponenterna: företagets omgivning, företagets erbjudande till kund samt företagets interna faktorer. Detta fungerar som en startpunkt för Hedman & Kalling.

Baserat på analys av ovanstående modeller har Hedman & Kalling skapat en modell bestående av sju kausalt länkande komponenter, vilket inkluderar kunder, konkurrenter, erbjudandet, aktiviteter och organisation, tillgångar, leverantörer samt begränsningar och ledningens omfattning. Dessa sju komponenter är fördelade över fem olika nivåer. De fem olika nivåerna är: Marknadsnivå, Erbjudandenivå, Aktivitets- och organisationsnivå, Tillgångsnivå och Marknadskapital och arbetskraftsnivå.

Modellen integrerar interna processer liknande hur produktfaktorer omvandlas till tillgångar, som i sin tur genom olika aktiviteter inom företaget omvandlas till produkter och erbjudanden. Modellens utformning bygger på logiken att det krävs specifika aktiviteter inom företaget för att kunna skapa produkter och erbjudande som skapar eller upprätthåller konkurrensfördelar. Dessa aktiviteter skapas genom utnyttjandet eller sammansättningen av tillgångar.

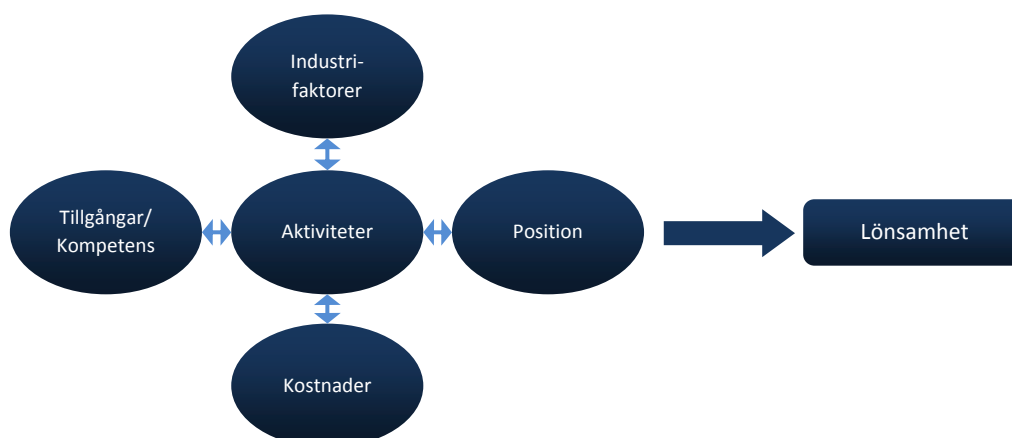
Samma tillgångsbas och värdekedja kan producera en mängd olika varor. Dock kommer det troligtvis någon gång under en diversifieringsprocess behöva skapas nya aktiviteter eller nya tillgångar behöver tillföras. Detta resulterar i att en ny affärsmodell behöver skapas. Hedman & Kalling framhåller dock att detta inte är något problem med deras modell och att ett företag kan ha en mängd olika affärsmodeller. De framhåller vidare dock att det är troligt att ju större skillnad det är mellan affärsmodellerna ju större är risken att de organiseras och verkar oberoende av varandra. Detta kan resultera i förlorade synergier.

Det finns ett kausalt samband mellan de olika komponenterna. Detta för att skapa förutsättningar för att inom ett givet kundsegment kunna erbjuda en produkt som antingen är bäst eller billigast. Något som åstadkoms genom en effektiv konfiguration av värdekedjan samt en effektiv organisationsstruktur. Att skapa en effektiv värdekedja tar sin utgångspunkt i den externa marknaden där företaget måste förvärva fysiska och immateriella faktorer som kan möjliggör den effektiva aktiviteten. Behovet av dessa förvärv kommer att göra företaget beroende av omvärlden. Förändringar i faktorerna kommer att resultera i en förändring av affärsmodellen. Affärsmodellens komponenter är föränderliga och måste därför anpassas över tiden. Här inkorporeras det processtänk som exempelvis Mintzberg diskuterar kring strategibegreppet och framväxten av strategi.

### **3.12 Business models – a strategic management approach (Afuah, 2004)**

De allra flesta företag existerar för att skapa ett mervärde i form av pengar. Emellertid finns det industrier som har en högre genomsnittlig avkastning än andra. Detta påvisar att det finns industrispecifika faktorer som påverkar hur mycket pengar ett företag kan skapa. Vidare finns det inom varje industrisektor företag som skapar mer och företag som skapar mindre. Detta föranleder slutsatsen att det är något speciellt inom dessa företag som gör att de kan skapa en större avkastning än andra företag; att de utnyttjar sina tillgångar och andra komponenter på ett effektivare eller smartare sätt. För att maximera skapandet av pengar bör verksamheten fokusera på de aktiviteter som möjliggör detta. På grund av detta är det naturligt att ett företags affärsmodell utgörs av de komponenter som förklarar och underbygger ett företags lönsamhet, både externa industrifaktorer samt interna företagsspecifika faktorer. Detta är en av kärnpunkterna i modellen. Den andra kärnpunkten utgörs av att det är när ett företag använder sina tillgångar som pengar skapas. På grund av detta måste även de komponenter som styr hur ett företag använder sina tillgångar komma att vara avgörande för utformningen av affärsmodellen. De komponenter som ingår i Afuahs affärsmodell är *Industrifaktorer, Tillgångar, Aktiviteter, Position*

och *Kostnader*. *Kostnader* inkluderas eftersom det är relationen mellan intäkter och kostnader som slutligen avgör ett företags lönsamhet.



Figur 5: Afuahs affärsmodell

### 3.12.1 INDUSTRIFAKTORER

Inom *Industriefaktorer* ligger fokus mot tre externa faktorer. Dessa är *konkurrensfaktorer*, *samarbetsfaktorer* och *makrofaktorer*. Det som berörs inom konkurrensfaktorerna sammanfattas genom Porters femkraftsmodell som innefattar: *Rivaler*, finns det många liknade företag i industrin? Hur ser prisbilden ut, finns det många duktiga konkurrenter som minskar marginalen på sålda produkter? *Leverantörer*, vilken makt har leverantörerna? Finns det många eller få, vilken makt har de? *Kunder*, vilken förhandlingskraft har kunderna inom industrin? Starka kunder kan leda till sjunkande marginaler och ökad konkurrens. *Hot från nyetableringar*, är det hög eller låga barriärer för att komma in på marknaden? Om det är enkelt att ta sig in på marknaden kan detta leda till sjunkande priser för att minska industrins attraktionskraft. *Substitut*, hur lätt kan kunder ersätta ett företags produkt med en annan produkt?

Utöver dessa delar ingår även *komplementärer*, företag som tillverkar komplementprodukter till företagets egen produkt, hur starka är de på sin marknad? Kan företaget räkna med fortsatt samarbete? *Samarbetsfaktorer*, leverantörer är inte i alla lägen motståndare i förhandling om marginaler. Under vissa omständigheter kan ett utökat samarbete med leverantörer eller andra partners ge ett ökat värde på hos kund och hos det enskilda företaget. *Makrofaktorer*, varje industri påverkas också av landet eller regionens lagar, kultur och politik. Anpassning till licenser och regleringar är av avgörande betydelse för ett företags möjlighet att verka inom ett specifikt område.

### 3.12.2 AKTIVITETER

*Aktiviteter* fokuserar på de interna processer som omvandlar tillgångar till produkter. Detta innefattar även de aktiviteter som stödjer tillverkandet av produkter. Detta sker oftast genom att skapa en aktivitetskarta där varje aktivitet inordnas under en process eller funktion i syfte att underlätta identifiering av aktiviteter. Bestämning av aktiviteter sker i tre skeden. Första innefattar att bestämma vilka aktiviteter som skall utföras, exempelvis skall ett företag fokusera på egen FoU eller skall det outsourcas, skall företaget sköta produktionen själv eller inte. Nästa steg blir att bestämma hur de aktiviteterna skall utföras samt steg tre innefattar när i tiden de skall ske. Eftersträvansvärt är att sammanfoga och öka integreringen mellan de olika aktiviteterna inom en process eller inom ett helt företag för att minska spill och möjliggöra en värdeskapande

affärsmodell. Att undersöka hur och när de identifierade aktiviteterna utförs. I aktivitetskomponenten inkluderas även utvärdering av förutsättningar och möjligheter till förändring. Dessa sker till följd av yttre faktorer som makroförändringar, men utveckling krävs även för att anpassa affärsmodellen till internt skapade förändringar.

### 3.12.3 POSITION

I denna faktor behandlas fyra olika underfaktorer: *Värdet företaget erbjuder kunden*, detta berör Porters klassiska generiska strategier i form av att ett företag måste antingen differentiera gentemot konkurrenter genom att vara bäst och erbjuda ett premium eller genom att vara billigast. För att fortsätta åstadkomma höga intäkter måste företaget erbjuda produkter som kunderna värdesätter mer än konkurrenternas. *Marknadssegmentet*, olika kunder kan ha olika preferenser det är därför av avgörande betydelse att företaget fokuserar mot rätt segment för att kunna utnyttja sina kärnkompetenser optimalt. *Källa till intäkter*, identifiering av var de faktiska intäkterna kommer, kommer de av försäljning av huvudtjänsten eller genom senare underhåll av tjänsten? *Företagets relativa position*, denna komponent berör företagets relativa position i förhållande till konkurrenter men berör även positionen i förhållande till kunder, rivaler, nyetableringar samt substitut produkter. *Pris* innefattar val av prissättningsmodeller och kalkylmodeller. Inom denna komponent identifieras även vilka tjänster och produktattribut som premieras av kunder och således skall prioriteras då de leder till ökade intäkter.

### 3.12.4 TILLGÅNGAR OCH KOMPETENS

Identifiera de olika tillgångarna och resurserna inom företaget. Att bedöma avkastningspotentialen hos dem samt bedöma hur unika eller svårimiterade de är. Även att undersöka om kompetenser eller unika tillgångar kan utnyttjas inom andra industrier eller på andra marknader.

### 3.12.5 KOSTNADER

Kostnader fokuserar på två olika typer av kostnader, dels industrikostnadsdrivare som utgörs av kostnader företaget har en mer begränsad möjlighet att påverka då de till stor del bestäms på industri- och makronivån men även på interna kostnadsdrivare. De interna kostnadsdrivarna identifieras inom varje enskild komponent som tidigare redovisats.

Artikelförfattaren presenterar även en metod att utvärdera ett företags lönsamhet och konkurrensfördelar med hjälp av affärsmodellen. Metoden utnyttjar varje faktor tidigare identifierad inom affärsmodellen och sker i sju steg. 1 Identifiera företagets position i relation till konkurrenter, var ligger företagets fokus, differentiering eller lågkostnad? 2 Sammankopplade aktiviteter, stödjer de olika aktiviteterna på ett lämpligt sätt den valda strategin? 3 Konkurrensfaktorer, att identifiera påverkande externa och makrofaktorer. 4 Kritiska industrikostnadsdrivare, identifiera dessa som står för en stor kostnad för företag inom en specifik industri och försöka minimera dessa. 5 Identifiera kompetenser och tillgångar inom företaget som är kritiska för skapande av värde. 6 Förändring och hållbarhet, hur väl kan företaget anpassa sig till förändringar i omgivningen och hur svår imiterade är konkurrensfördelarna, samt att genomföra samma analys på konkurrerande företag. 7 Kostnader, identifiera kostnader inom varje del men även hålla ett särskilt fokus mot spill.

### 3.13 The business model ontology – a proposition in a design science approach (Osterwalder, 2004)

Osterwalder är den som huvudsakligen har lämnat störst avtryck i forskningen kring affärsmodeller. Hans avhandling utgår från framtagandet av en ontologisk beskrivning av affärsmodellen. Med denna beskrivning vill han uppnå högre precision av både definition av komponenterna, sambanden och affärsmodellen. Samtidigt är också Osterwalder den som i särklass levererar den största litteraturgranskningen och teorigrunden för affären i sin helhet.

Han definierar begreppet *affärsmodell* som

*Ett konceptuellt verktyg som innehåller ett set av komponenter med relationer, och som tillåter att tydliggöra ett företags logik för att tjäna pengar. Det är en beskrivning av det värde ett företag erbjuder till en eller flera segment av kunder, dess företagsarkitektur och dess nätverk av partners för att skapa, marknadsföra och levererar detta värde och relationskapital, för att på så sätt generera lönsamma och långsiktiga intäktsströmmar.*

#### 3.13.1 DE NIO BLOCKEN

Influerad av det balanserade styrkortet med dess fyra perspektiv och de tre frågorna: Vem, vad, hur, bygger Osterwalder upp sitt fundament utifrån fyra hörnstenar – produkt, kundgränssnitt, hantering av infrastruktur och finansiella aspekter. Med dessa som bas och med en syntes av affärsmodellslitteratur, placerar han följande komponenter i sin affärsmodell

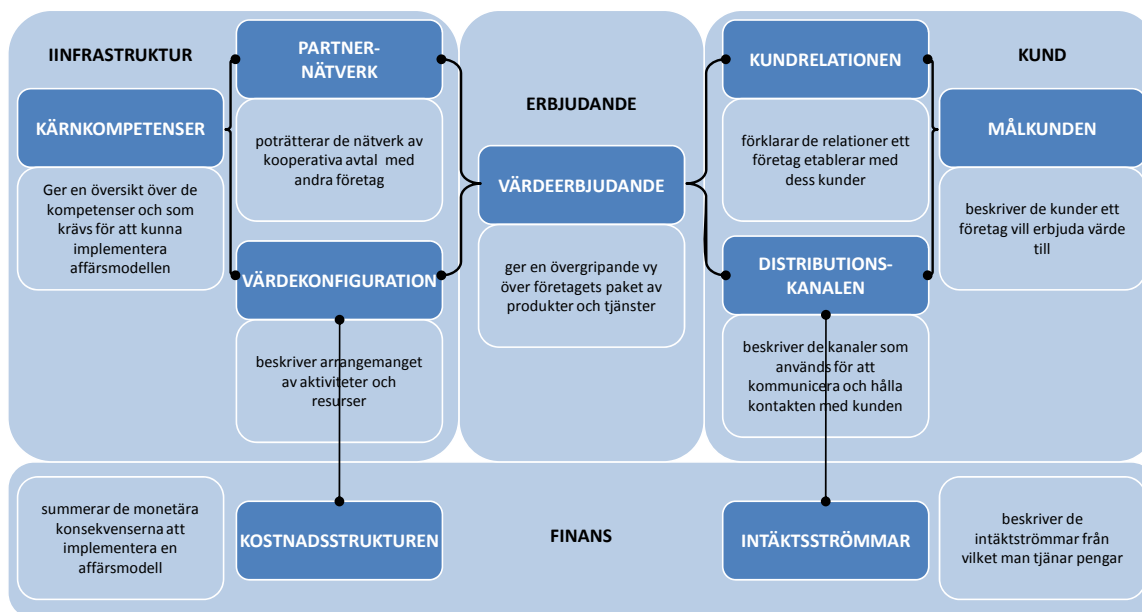
Hörnsten	Komponent/Byggblock	Beskrivning
Produkt	Värdeerbjudande	Ett värdeerbjudande är den övergripande vyn av ett företags produkt- och tjänstepaket som ses som värdefullt av kunderna.
Kundgränssnitt	Målkund	Målkunden är ett segment av kunden som ett företag vill erbjuda värde.
	Distributionskanal	En distributionskanal är en kontaktyta mot kunden.
	Relationer	Relationen beskriver vilken sorts länk företaget har etablerat mellan sig och kunden.
Hantering av infrastruktur	Värdekonfiguration	Värdekonfigurationen beskriver det arrangemang av aktiviteter och resurser som är nödvändiga för att skapa värde för kunden.
	Kompetens/Resurser	En kompetens är förmågan att utföra repetitiva mönster av nödvändiga handlingar för att värde skall kunna skapas för kunden.
	Partnerskap	Ett partnerskap är en frivilligt initierad kooperativt avtal mellan två eller flera företag för att skapa värde för kunden.
Finansiella aspekter	Kostnadsstruktur	Kostnadsstrukturen är en representationen av de pengar som brukas i affärsmodellen
	Intäktmodell	Vinstmodellen beskriver på vilket sätt ett företag tjänar pengar genom ett antal olika intäktsströmmar.

I hans affärsmodell exkluderar han allt om konkurrens och implementering. Då han utifrån sin affärsmodell menar på att dessa inte skall ingå som komponenter. Han menar på att de är viktiga för affären i det stora hela, men inte för beskrivningen av affärsmodellen. Osterwalder ger även en beskrivning hur man sekventiellt skall gå tillväga för att beskriva sin affärsmodell. Den kan sammanfattas genom att man beskriver

- företagets erbjudande
- vem företaget erbjuder värde
- hur företaget når sina kunder
- förhållandet som företaget bygger med kunden
- hur företaget tjänar pengar

- vilka kompetenser och resurser som krävs
- vilka aktiviteter som krävs
- vilka partners som ger hävstångseffekt på affärsmodellen
- kostnaden för en affärsmodell

För att bättre förstå de samband som verkar mellan komponenterna, åskådliggör Osterwalder sin affärsmodell med en figur (se Figur 6)



Figur 6: Osterwalders övergripande affärsmodell (Osterwalder, 2004)

### 3.13.2 PRODUKT

Osterwalder menar att hörnstenen *produkter* täcker alla aspekter av vad företaget erbjuder kunden, inkluderat hur företaget differentierar sig ifrån sina konkurrenter.

#### 3.13.2.1 Komponent: Värdeerbjudande/erbjudande

Denna komponent är en aggregerad form av ett av företagets paket av produkter och tjänster, som tillsammans representerar värde för ett specifikt kundsegment. Komponenten skall samtidigt beskriva på vilket sätt företaget differentierar sig ifrån dess konkurrenter och är skälet till att kunder handlar ifrån företaget och ingen annan. Ett värdeerbjudande baseras samtidigt på en eller flera förmågor och representerar värde för en eller flera målkunder. Den kan även brytas ner i erbjudande(n) (*eng: offering*). Osterwalder menar vidare att värdeerbjudandet karaktäriseras av dess fyra attribut:

- **Resonemang**, hur företaget tänker sig att värdeerbjudandet kan vara värdefullt för kunden.
- **Värdenivå**, mäter ur kvalitativa dimensioner hur väl värdeerbjudandet står sig i förhållandet till konkurrenterna utifrån olika mått ("jag-också", innovativ imitation, förträfflighet, innovation)



- **Prisnivå**, värdeerbjudandets prisnivå jämfört med en av konkurrenterna
- **Livscykel**, ett värdeerbjudande skall studeras över hela sin livscykel.

### 3.13.3 KUNDGRÄNSSNITT

#### 3.13.3.1 Komponent: Målkund/kriterie

Att välja ut ett företags målkunder handlar om att segmentera marknaden. Ett målkundssegment definierar vilken typ av kunder ett företag vill nå. För att ytterligare förfinas segmenteringen används kriteriekomponenten, vilken kan vara av antingen geografisk eller sociodemografisk natur.

#### 3.13.3.2 Komponent: Distributionskanalen/länk

Denna komponent är kopplingen mellan företagets värdeerbjudande och dess målkund. Den beskriver hur företaget når sina kunder. Osterwalder använder en logistisk benämning genom att han anser att syftet med komponenten är att den skall bistå till att göra rätt kvantiteter av rätt produkter eller tjänster i rätt tid till rätt personer. Givetvis föreligger begränsningar i form av kostnader, investeringar och flexibilitet. Det är möjligt att låta komponenten försörjas av partners. Dock menar inte Osterwalder att komponenten "distributionskanalen" är ett byggblock i ett marknadsföringssystem. Istället menar han att det är kanalens aktiviteter däruti som är det.

En kanallänk illustrerar samtidigt specifika marknadsaktiviteter och ett aggregerat set av kanallänkar representerar en distributionskanal. Kanallänken har också ärvt egenskaper ifrån värdeerbjudandet, eftersom den utgör en potential för värdeskapande och därigenom bidrar till erbjudandet. Därmed har den även ärvt värdeerbjudandets attribut. Osterwalder lägger dock till ett ytterligare attribut – kundens köpcykel. Han menar på att en kanallänk måste studeras längs med kundens hela köpcykel. En plan måste finnas hur företaget har tänkt att möta kunden genom dessa olika stadier i cykeln.

#### 3.13.3.3 Komponent: Relationen

Denna komponent beskriver den relation ett företag konstruerar med sitt målkundssegment. En relation är uppbyggd av kundvärde och kan delas upp i flera relationsmekanismer. I grund och botten kostar varje interaktion med kunden och därför måste företag noga definiera vilka sorts relationer de vill ha med vilka kunder. Företaget måste definiera upp vilka mekanismer den skall använda för att skapa och upprätthålla en kundrelation och hur hävstångseffekter kan erhållas utifrån dessa kundrelationer.

### 3.13.4 HANTERING AV INFRASTRUKTUR

Denna hörnsten handlar om hur företaget skapar värde och vilka förmågor som är nödvändiga för att värdeerbjudandena skall kunna erbjudas och samtidigt upprätthålla kundgränssnittet. Det är från denna hörnsten som värdenätverket formas till att generera ekonomiskt värde mellan ett eller flera företag, dess kunder, leverantörer, strategiska partners och samhället. Den beskriver alltså konfigurationen för värdesystemet.

Hörnstenen specificerar även vilka kompetenser och resurser som krävs för affärsmodellen, vem som äger och kontrollerar dem, samt hur de relaterar till varandra och utvecklas

#### 3.13.4.1 Komponent: Kärnkompetens (Kapabilitetskomponenten)

Osterwalder menar på att den moderna informationsteknologin har gjort det lättare för företag att avpaketera resurser och kompetenser som inte längre tillhör kärnan i verksamheten. En kapabilitet beskriver förmågan att utföra repetitiva mönster av handlingar. Ett företag måste

kunna genomföra ett antal sådana för att kunna erbjuda sitt värdeerbjudande. Det är även här som Osterwalder presenterar en angränsande komponent, *Resursen*. Den kan vara materiell, immateriell eller human. Särskilt är det viktigt att se över att rätt mix av dessa tre finns i affärsmodellen.

#### **3.13.4.2 Komponent: Värdekonfigurationen**

Med detta menas det arrangemang av aktiviteter som krävs för att kunna bistå med ett värdeerbjudande. Denna komponent har ett attribut och det är huruvida komponenten är konfigurerad utifrån en värdekedja, värdeshop eller värdenätverk. I anknytning till denna ligger även aktivitetskomponenten. Beroende vilken vilket attribut värdekonfigurationen har, så kommer aktiviteterna vara ordnade utefter den form som den är anpassad för. Exempelvis är aktiviteterna för värdenätverk: nätverkspromotion och kontraktshantering, servicehantering och infrastrukturell hantering utifrån nätverket.

#### **3.13.4.3 Komponent: Partnernätverket**

Som tidigare beskrivits så ser Osterwalder partnerskapet som ett frivilligt kooperativt avtal format mellan två eller flera oberoende företag för att genomföra antingen en aktivitet, projekt, eller dylikt.

### **3.13.5 FINANSIELLA ASPEKTER**

Denna hörnsten påverkas av alla tidigare nämnda hörnstenar. Den består av företagets intäktmodell och kostnadsstruktur. Tillsammans så bildar de företagets vinst- eller förlustlogik och har därmed en stor påverkan på företagets förmåga att överleva i konkurrens.

Intäktmodellen mäter förmågan företaget har att transformera värdeerbjudandet till målkunden till reella pengar. Ett företag kan innehålla flera flera intäktsströmmar med varierande prissättningsystem (prismekanismer). Osterwalder går sedan vidare och presenterar mer i detalj de olika typer av värdeströmmar som finns med anknytande prismekanismer som följd.

Kostnadsstrukturen mäter alla kostnader som företaget tar och har tagit på sig för att skapa, leda och leverera värde till sina olika målkunder.

Osterwalders idé med hans affärsmodell är att den skall bistå i affärsförståelse, analys, ledning och prospektering av idéer.

## **3.14 The entrepreneur's business model: toward a unified perspective (Morris, Minet, & Allen, 2005)**

Under det senaste decenniet har forskning kring affärsmodeller tagit fart. Mycket av denna forskning har varit knuten till e-handel och företag berörda därav. Trots denna forskning har ingen vedertagen definition uppstått, inte heller någon konsensus kring vilka komponenter som skall ingå i en affärsmodell. Detta har i sin tur försinkat vidare forskning inom området, både gällande vidareutveckling av affärsmodeller men även rörande exempelvis relationer mellan organisationstyper och olika typer av affärsmodeller. Artikeln analyserar en mängd olika affärsmodeller i syfte att presentera de komponenter som lämpligen bör inkluderas i en generisk affärsmodell.

Genom litteraturgranskningen fastställdes att de undersökta artiklarnas affärsmodellsdefinition kunde indelas i kategorier beroende på var modellens fokus låg. Dessa tre kategorier var intern ekonomistyrning, intern verksamhet samt strategi. Den interna ekonomistyrningen berör främst



komponenter relaterade till vinstgenerering såsom prissättningsmetoder, kostnadsstruktur samt förväntade volymer. Intern verksamhet har fokus främst mot interna processer och design av infrastruktur som möjliggör vinstskapande.

Kategorin strategi fokuserar mot den generella riktningen en firmas marknadsposition har samt tillväxtmöjligheter. Vidare fokuseras mot konkurrensfördelar, värdeskapande och differentiering. Dock fastställer författarna att en optimal affärsmodell bör innehålla delar ur alla kategorier och skall erbjuda möjligheter att fokusera mot olika delar av företaget. Exempelvis kan en affärsmodell innehålla vissa nyckeldelar som även återfinns i affärsplanen, dock ingår i affärsmodellen vissa operativa aspekter som ej inkluderas i en affärsplan. Morris et al menar inte heller på att affärsmodellen är strategi, men att den innehåller vissa element av det.

Konstruerandet av en affärsmodell har sin grund i en mängd tidigare teorier. En tydlig startpunkt kan enligt författarna ses i Porters värdekedja samt i Porters vidare resonemang rörande värdesystem och strategisk positionering. På grund av att affärsmodeller inkluderar konkurrensstrategier, kommer även teorier som Resursbaserat synsätt med fokus mot ett företags interna förutsättningar behöva inkluderas. Val om avgränsningar inom företaget inkluderar teorier kring transaktionskostnadsekonomi. Eftersom de flesta analyserade affärsmodeller inkluderar företagets erbjudande och aktiviteter bör även företagets värdeerbjudande tas med i modellen. Vidare inkluderas även en klart övervägande del av modellerna företagets relativa position i förhållande till konkurrenter, kunder och samarbetspartners.

Med utgångspunkt i dessa koncept och teorier är det möjligt att skapa en affärsmodell. För att en modell skall bedömas relevant och användbar måste den uppfylla vissa kriterier i form av att var rimligt enkel, logisk, förståelig och effektiv. För att skapa en modell som kan användas både som en generisk modell på ett övergripande plan, men även på ett mer företagsspecifikt plan är modellen uppdelad i tre nivåer. Utöver detta skapas komponenter som med hjälp av sex frågor som skall vägleda företaget till ett ökat värdeskapande. Dessa nivåer är grundläggande nivå, ägandenivå samt regelnivå.

Grundläggande nivå rör de beslut som alla entreprenörer behöver ta oavsett bransch eller storlek. Ägandenivån fungerar som en mer specialiserad nivå med fokus mot hur det enskilda företaget kan skapa värde inom de 6 olika beslutsområdena/Komponenterna. Denna nivå berör hur ett företag skall differentiera sig mot konkurrenter och vad som skiljer företaget från andra. Regelnivå skisserar hur de tidigare nivåerna skall styras och sätter gränser. De sex frågorna har i sin tur härletts från gemensamma nämnare hos de olika affärsmodellerna som undersökts. Frågorna har även utgångspunkt i de tidigare presenterade teorierna och skall besvaras på varje nivå.

**Fråga 1: Hur skapar företaget värde? (Faktorer relaterade till erbjudandet)** Denna fråga berör företagets värdeerbjudande, försäljningsmix och hur erbjudandet görs tillgängligt för kunder.

**Fråga 2: Till vem skall företaget skapa värde? (Marknadsfaktorer)** Detta berör frågor som till vem skall företaget producera och var i värdekedjan skall företaget finnas? Vilka kundtyper skall betjänas och inom vilken geografisk region?

**Fråga 3: Vilket är grunden för företagets konkurrensfördel? (Intern kapacitet)** Vilka är företagets kärnkompetenser och på vilket sätt använder företaget dem. Ett företags kärnkompetenser skall alltid vara en central del av affärsmodellen.

**Fråga 4: Hur skall företaget positionera sig? (Konkurrensstrategiska faktorer)** Vilka är de interna kompetenserna som utgör grunden för den externa positionen? Utmaningen är att finna de framträdande fördelar som även kan fungera som hållbara konkurrensfördelar.

**Fråga 5: Hur skall företaget tjäna pengar? (Ekonomiska faktorer)** En grundläggande del i ett företags affärsmodell är dess verksamhetsmodell. Den grundläggande plan hur förtjänst skall skapas. Detta innefattar företagets produktionsvolym, marginaler, flexibilitet rörande inkomstkällor och priser samt fasta och rörliga kostnader.

**Fråga 6: Vilken är entreprenörens ambition rörande tid, omfång och storlek? (person/investerarfaktorer)** Vilka ambitioner har entreprenören med sitt företag och vad är syftet?

Dessa frågor ställs på alla tre nivåer och som exempel presenteras Southwest Airlines affärsmodell. För att tydliggöra skillnaderna mellan de olika nivåerna visas här deras affärsmodell på första frågan/komponenten på alla tre nivåer.

Fråga/komponent 1. (Faktorer relaterade till erbjudandet)

Grundläggande nivå	Ägandenivå	Regelnivå
Standardiserade erbjudanden	Korta distanser	Kostnader för mat/bränsle skall ej överstiga X kr
Direkt distribution	Hög frekvens	
Smalt utbud	Ingen sätesplacering	

För att finna och skapa hållbara konkurrensfördelar krävs överensstämmelse mellan modellens olika komponenter. Detta gäller både på ett internt och externt plan. Internt är det främst överensstämmelse mellan företagets nyckelaktiviteter som är avgörande, samt att de olika aktiviteterna stödjer varandra alternativt uppväger svagheter i en annan. Externt är det företagets anpassning till omgivningen som är gränssättande. Författarna diskuterar affärsmodellens koppling till strategikoncept där de visar att en affärsmodell kan enligt Porters tänkande vara både strategi och operationell effektivitet som Porter håller som skiljda saker. Affärsmodellen kan innefatta faktorer och aktiviteter som företaget gör annorlunda än konkurrenter och därför faller inom strategibegreppet alternativt utför samma aktiviteter som konkurrenterna men gör det bättre vilket innebär en bättre operationell effektivitet. Ramverket av frågor/komponenter strävar efter att möjliggöra för ett företag att designa, förklara, kategorisera, kritisera och analysera sin affärsmodell.

### 3.15 Managerial cognition, action and the business model of the firm. (Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kallunki, 2005)

Detta förslag till generiska affärsmodell framställdes genom att sammanfoga existerande kunskap om affärsmodellens identifierade komponenter med teorier om trosföreställningar och ledningens kognition om affärsmodeller inom den specifika industrin. Författarna klargör att en affärsmodells funktionssätt tydliggörs genom ledningens beslut och handlingar. Handlingar och resultat är också en konsekvens av ett företags organisatoriska struktur. Förverkligandet av ett företags resultat är således beroende av affärsmodellens attribut. Dock kommer detta att gå i en cirkel, då ur ett dynamiskt perspektiv dessa resultat kommer att ha ett direkt inflytande över affärsmodellens utveckling.

Logiken i skapandet och utvecklandet av en affärsmodell ligger i följande. Ledningens syn på och beslut om affärsmodellens materiella aspekter grundar sig på deras kognition som skapas av de konceptuella trosföreställningar som presenteras nedan. Detta resulterar i att den mekanism som understödjer förverkligandet av ett företags resultat består av hur de materiella aspekterna av en affärsmodell interageras med ledningens trosföreställningar. Denna mekanism utgör ett företags affärsmodell.

### 3.15.1 TROSFÖRESTÄLLNINGAR

Ramverket för utarbetande av en affärsmodell identifierar olika trosföreställningar som påverkar skapandet av en affärsmodell. Dessa indelas i fyra konceptuella nivåer av ledningserkännande i relation till de materiella aspekterna av en affärsmodell. Den första är *industrisammansättning* och rör föreställningar om hur nationalekonomiska förutsättningar, industrispecifika förutsättningar samt konkurrens kommer att påverka företaget. *Gränsföreställningar* härrör från de sociala konstruktioner som identifieras hos en specifik firma med en bestämd interorganisatorisk struktur. *Produktontologi* är kognitiva framställningar som länkar exempelvis produktattribut, användningsförhållanden och kundkännetecken till ett erbjudande som förhoppningsvis är överlägset på marknaden. *Ranking av anseende* berör hur organisationer bedömer konkurrens och konkurrenter gentemot sin egen prestation.

### 3.15.2 MATERIELLA ASPEKTER

De viktigaste komponenterna i en affärsmodell utgörs av ett företags *nätverk*, den *operativa verksamheten*, *administration* och *redovisning* samt *organisationsstruktur* och *strategi*.

#### 3.15.2.1 Organisationsstruktur & strategi

Strategi ses som ett mönster/ram som binder samman de olika komponenterna i affärsmodellen, strategin skall visa den riktningen som utvecklingen av affärsmodellen skall ta. Den strategiska processen ses som en blandning av de beslut och planering som sker på ledningsnivå kombinerat med den autonoma riktning som växer fram inom organisationens alla nivåer. Författarna uttrycker ett tydligt samband mellan struktur och strategi, där strukturen är en huvudingrediens i hur beslut fattas, men där strategi och beslut har en överordnad makt gentemot struktur. Strategi ses av artikelförfattarna som överordnat organisationsstruktur och har möjligheten att ändra strukturen. Detta är av avgörande betydelse då förändringar av strukturen möjliggör företagets anpassning till omvärldsförändringar.

#### 3.15.2.2 Nätverk

Nätverk som helhet utgörs av fyra olika undernätverk

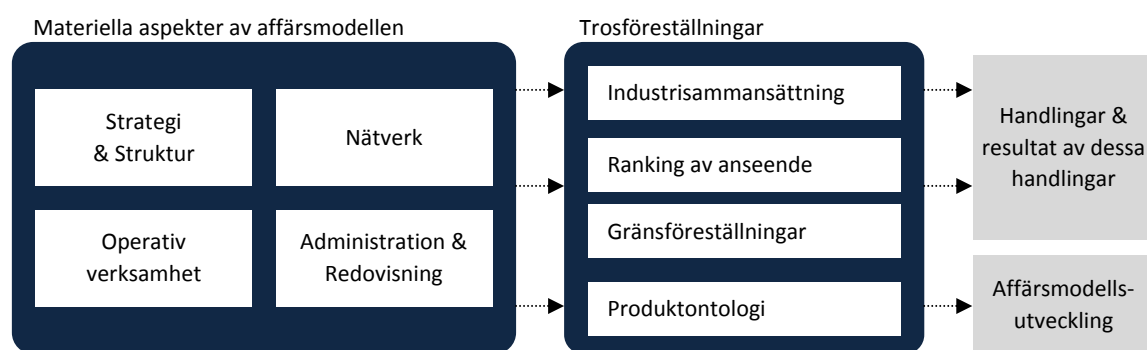
- **Kundrelationsportföljen:** Att sköta existerande eller potentiella kunder ses som en av de viktigaste aspekterna i ett företags affärsmodell något som ofta erhåller extra fokus från ledningen genom kundvårdssystem eller key account managers. Detta nätverk innefattar även företagets produkt- eller tjänsterbjudande, implementering av marknadsföringsprogram samt utvecklande och underhåll av distributionskanaler.
- **Portföljen för leverantörsrelationer:** Att genom fokusering på ett antal viktiga leverantörer, uppnå operationell excellens.
- **Produktutvecklingsnätverk:** Inkluderar ett företags forskning och utveckling samt det nätverk där ett företags FoU ingår.
- **Ytterligare nätverk:** Dessa nätverk utgörs av andra intressenter som har påverkan på företaget. Exempelvis vara dessa vara aktieägare eller anställda.

### 3.15.2.3 Verksamheten

Verksamheten ser till hur de interna processerna fungerar och hur de kan optimeras. Denna komponent inkluderar även ett företags tillgångar och kompetenser. Att genom att utnyttja tillgångar eller kompetenser på ett sådant sätt att varaktiga och svårimiterade konkurrensfördel uppstår. Ytterligare innehåller denna komponent ett företags erbjudande av produkter eller tjänster då dessa är en kombination av hur företag använder sina resurser och processarkitekturen.

### 3.15.2.4 Administration & Redovisning

Denna komponent utgörs av ett företags sätt att finansiera sin verksamhet, blandningen mellan skuld och eget kapital. Författarna framhåller de finansiella modellerna WACC och CAPM som viktiga instrument. I komponenten ingår även finansiell rapportering och rutiner för denna rapportering. Vidare framhålls även vikten av ekonomistyrning för att tillhandahålla företagsledningen med information.



Olika relationer mellan ledningens trosföreställningar, handling och komponenterna i affärsmodellen kommer att skapa förstärkningar (trosföreställning X stärker handlingar i komponent A) begränsningar (trosföreställning Y begränsar handlingar i komponent B) eller korrelation (ju högar trosföreställning Z desto högre handlingsmöjlighet i komponent C) för hur viktig en komponent är inom en given bransch.

# 4 Analys – Forskningsssyntes ur litteraturgranskningen

## 4.1 Inledning till analysen<sup>17</sup>

Analysen kommer att ske genom att extrahera de mest frekvent förekommande komponenterna i modellerna analyserade i litteraturgranskningsskapitlet. En reducering av antalet komponenter har i detta skede skett för att underlätta jämförelse av modellerna. En värdering av komponenterna har utförts av uppsatsförfattarna i syfte att placera liknande komponenter presenterade i artiklarna under olika namn i samma fack, att genom detta "tvätta" komponenterna för att öka jämförbarheten. Detta har genomförts för att möjliggöra en komparativ analys. Varje komponent kommer sedan att utvärderas genom att jämföra de olika författarnas metoder att inkorporera det berörda ämnet i affärsmodellen. Alla författare som har presenterat en detaljerad genomgång av en komponent kommer att beröras i analysen av respektive komponent. I de fall författarna presenterar sammanlänkningsfaktorer mellan de olika komponenterna i modellen kommer även dessa att beröras. Mönster eller nivåer som berörs i de olika modellerna, liknande makro, extern del och intern del, kommer inte att beröras i analysdelen. Detta då olika modeller har olika nivåer och uppbyggnad som försvårar jämförelse. De olika modellerna och deras komponenter, samt komponenternas frekvens, visas i tabellen nedan.

Nyckelkomponenter	Hamel	Chesbrough	Morris	Afuah	Osterwalder	Tikkanen	Hedman K	Mahadevan	Tapscott T	Amit & Zott		% upptag
<b>Sammanlänkningsfaktorer</b>											5	42
<b>Externt</b>												
Makromiljö (ex statliga regleringar och övergripande ekonomiska trender)											2	20
Värdenätverk (Nätverksförhållanden)											6	60
- Partnerskapsfokus / Allianser / Samarbete											6	60
- Leverantörer											10	100
Kundrelationer											10	100
Konkurrenter											7	70
<b>Internt</b>												
Affärsstrategi/Differentiering)											8	80
Värdeerbjudande											9	90
Aktiviteter (inkl. kärnprocesser)											8	80
Identifiera marknadssegment											5	50
Tillgångar/Resurser (inkl. strategiska tillgångar)											7	70
Kärnkompetenser											8	80
Organisationsstruktur / Konfiguration av interna resurser											4	40
	12	7	9	12	11	10	8	8	9	9		
% upptag av författaren utifrån komponenterna	86	50	64	86	79	71	57	57	64	64		

Tabell 6: Översikt över nyckelkomponenternas upptag hos varje författare (mörkare färg lika med att den behandlas, ingen färg lika med behandlas ej)

De metoder presenterade av författarna som vi bedömer som lämpligast sätt att utforma komponenterna i den tentativa modellen presenteras i Figur 7. Den tentativa modellen syftar till

<sup>17</sup> Referenser till författarna kommer i detta avsnitt endast att betecknas med författaren, utom i de fall där tvivel kan uppstå

att lyfta fram de komponenter som med hög frekvens förekommer i de analyserade modellerna. Detta innebär att vissa komponenter kan komma att analyseras utan att inkluderas i den tentativa modellen då de förekommer i för få modeller för att vara representativa för de analyserade modellerna.

Av tabellen ovan ses att ett drygt 80-procentigt upptag av nyckelkomponenterna endast sker hos Hamel, Afuah och Osterwalder av tio möjliga författare. Av samma tabell ses också att det finns nyckelkomponenter som författarna gärna i högre grad belyser. Dessa är *Leverantörer*, *Kundrelationer*, *Affärsstrategi*, *Värdeerbjudande*, *Aktiviteter* och *Kärnkompetenser (80-procentigt upptag)*.

## 4.2 Borttagna modeller

Vissa modeller som presenterades i kapitel 3 kommer inte att användas i analysen på samma sätt som övriga modeller. De modeller som reducerats ur den övergripande analysen är Applegates, Weills och Magrettas. Dessa bedöms för specifika mot enskilda företag och e-handel för att några komponenter skall kunna extraheras. Anledning till att dessa var inkluderade i ett initialt skede är på grund av att de med hög frekvens ingår som grund till de modeller som framställts genom litteraturgranskningar.

## 4.3 Makrofaktorer

Få av de affärsmodeller presenterade i teorikapitlet tar hänsyn till makroekonomiska förhållanden. Fokus ligger mer mot interna förhållanden samt i vissa fall en industrialanalys innefattande leverantörer och nätverk. Afuah och Tikkanen et al inkluderar dock makroförhållanden i sina respektive affärsmodeller. Tikkanen har inte en egen materiell aspekt som tar upp makromiljön utan låter denna påverka affärsmodellen och utveckling av modellen genom att utgöra en av de trosföreställningar som ledningen i berörda företag ser världen genom. Att deras beslut och inställning påverkas av hur deras uppfattning om omvärldens utveckling är. Detta är en mer abstrakt metod att förena dessa faktorer i affärsmodellen än den metod som används av Afuah.

Afuah har makroförhållanden som en av de tre komponenterna som utgör *Industriefaktorer*, vilket i sin tur är en av de fem komponenter som tillsammans skapar hela affärsmodellen. Dock ägnas det inget större utrymme i modellen åt makro och det som avhandlas är i hög grad i svepande drag utan fokus. I breda ordalag beskrivs att ett företag kommer att behöva anpassa sig till regler och kultur inom den geografiska region där företaget verkar. Någon modell eller ramverk för att genomföra denna analys på ett strukturerat sätt presenteras inte. Detta faktum gör dessa delar inom båda modellerna svårsmätbara inom denna komponent. Dock kommer den låga frekvens med vilken makrofaktorer förekommer i de analyserade modellerna innebära att den inte inkluderas i den tentativa modellen som presenteras i slutet på analysdelen.

## 4.4 Nätverk – Leverantörer & samarbeten

I kontrast till hur makrofaktorer innefattades i affärsmodellerna är nätverksbegreppet vida upptaget bland författarna. Särskilt diskuteras relationen och transaktionen mellan leverantören och företaget, respektive företaget och kunden. Afuah och Morris et al lägger särskilt stor vikt vid Porters resonemang kring värdekedjebegreppet samt de fem krafternas verkan på företaget (Porter, 1996). Konsekvensen blir att de inte i lika stor grad som övriga författare diskuterar partners, samt att de värdeadderingsar som sker via att forma relationen till företagets aktörer blir diffus eller saknas helt. Det som skiljer dessa författare från de övriga är de inte i lika stor



omfattning fångar upp övriga aktörer i nätverket (samarbetspartners, aktörer som kompletterar erbjudandet, etc.). Här presenterar Osterwalder en motpol genom att dels strukturera ifrån externa resurser och kompetenser, till värdekonfigurationen i form av dels Porters värdekedja, men att även inkludera värdenätverken och deras betydelse för värdeerbjudandet. Med störst klarhet i sina resonemang är dock Chesbrough & Rosenbloom och Tapscott et al. Bland annat talar Tapscott et al om både konkurrerande värdenätverk och samarbetskonkurrens. Dessa typer diskuteras inte av de andra författarna. Samtidigt är inte alla författare klara med att det inte behöver handla om flöde av produkter/tjänster, utan att information är en lika intressant aspekt i sig. Det resonemang som Chesbrough & Rosenbloom förmedlar om logistikströmmarna för internetbaserade verksamheter, visar vidare på att denna del kan vara av betydelse för att förstå konfigurationen mellan leverantörerna, företagets partners och företaget.

## 4.5 Kundrelationer

Som visades i Tabell 6 på sidan 39 är kundrelationer och fokus gentemot kunder en av de absolut vanligaste komponenterna att inkludera i en affärsmodell. Detta gäller oavsett om ett övergripande fokus för modellen är generellt eller mot e-handel. Dock kan ett tydligt mönster ses att de generella modellerna har en betydligt grundligare genomgång av kundrelationer. Kundrelationer har inom flera modeller ett nära samarbete med komponenterna värdeerbjudande och värdenätverk. Mahadevan, Tapscott och Morris berör kundkontakter på ett alltför översiktligt sätt för att bedömas heltäckande. Detta gäller även för Hedman & Kalling samt i viss utsträckning Afuah. Afuah presenterar kunder som en del av en underkomponent i *Industrifaktorer*. Vidare presenteras det som en del i Afuahs analys av konkurrenssituationen inom industrin i form av Porters femkraftsmodell. Detta anser vi dock inte vara tillräckligt grundläggande för en så pass viktig komponent.

En mer omfattande genomgång av kundrelationer genomförs av Osterwalder och Hamel. Osterwalder presenterar komponenten *Kundgränssnitt*. I denna komponent ingår underdelarna Kundrelationer, distributionskanaler och målkund. Målkund kommer att avhandlas i denna uppsats under analys av marknadssegment och distributionskanaler under *Aktiviteter och Värdeerbjudande*. Kundrelationer är enligt Osterwalder livskraften i ett företag och förmågan att tillgodose kundernas behov kommer att vara avgörande för ett företags framgång. Kundrelationer beskriver den länk som finns mellan företaget och dess kunder. Vidare presenteras tre olika sätt som företaget kan öka sina intäkter genom kundhantering. Dessa tre är att *Hitta nya kunder*, att utöka kundbasen med helt nya kunder. *Öka lönsamheten hos befintliga kunder*, vilket innebär att exempelvis få dessa kunder att välja dyra alternativ eller produkter. Den tredje lönsamhetsökningen skapas genom att öka volymer eller frekvens hos de befintliga kunderna. Osterwalder för ett resonemang om hur dyra de olika åtgärderna är jämfört med varandra och ser *Hitta nya kunder* som den dyraste och mest riskfyllda. Komponentens tar även hänsyn till intäkter en kund genererar under hela sin livstid och kostnader för att förlora kunder.

Hamel's kundgränssnitt presenteras som *kundkontakter*. Även i detta gränssnitt ingår distributionskanaler i form av komponenten *Genomförande och understöd* samt delar av värdeerbjudandet i form av *prisstruktur*. De specifika kundrelationerna berörs inom underkomponenterna *Information & insikt* samt *Dynamiska kundrelationer*. Den första underkomponenten berör vikten av att samla in och analysera information kring kunder och kunders beteende. *Dynamiska kundrelationer* härrör till hur interaktionen mellan kunder och företaget sker. Komponentens tar även hänsyn till lojalitets- och känslaspekter.

Att ha en kundrelationskomponent som inkluderar kundens relation till företagets generering av intäkter, kundlojalitet till företaget och denna komponents samverkan med andra närliggande komponenter inom affärsmodellen förefaller att vara en lämplig lösning. Att även inkludera vikten av ett företags förmåga att inhämta och använda information om kunderna kan med dagens fokus mot den enskilde kundens önskan inte överskattas. En lämplig lösning av komponenten *kundrelationer* till en generisk affärsmodell förefaller att vara en kombination bestående av till stora delar Osterwalders och Hamels bidrag.

## 4.6 Konkurrenter

Sett ur de generella affärsmodellernas perspektiv är det vanligt förekommande att ta hänsyn till konkurrenter. Inom de mer företagsspecifika E-handelsmodellerna är det inte lika vanligt.

Hedman & Kalling för ett liknande resonemang som Morris och Osterwalder då konkurrenter inte analyseras specifikt utan företagets möjligheter att konkurrera bedöms mer från ett internt perspektiv i relation till hur väl och/eller annorlunda företaget kan utforma sina interna processer. Detta tillsammans med företagets förmåga att utnyttja sina kärnkompetenser för att åstadkomma hållbara konkurrensfördelar. Tikkanen berör konkurrenter inom två av sina presenterade trosföreställningar. Den första är *Industrisammansättning*, här ställs en översiktlig fråga som berör den allmänna konkurrenssituationen inom branschen. Den andra, *ranking av anseende*, är mer fokuserad och tvingar företaget som konstruerar sin affärsmodell att bedöma sina konkurrenters prestationer samt sin egen prestation i relation till konkurrenter.

Afuah inkluderar konkurrenter på två sätt i sin komponent *Industrifaktorer*, inom ramen för femkraftsmodellen analyseras två typer av konkurrenter. Först *rivaler*, befintliga konkurrenter, som i detta nu tävlar inom samma bransch. Antalet, deras marknadsandelar och deras prisstruktur analyseras. Nästa steg berör *hot från nyetableringar*, här bedöms hur attraktiv branschen är för företag som står utanför industrin. Hur ser barriärerna ut för att etablera sig, är de höga eller låga. Kommer andra företag att kunna etablera sig på kort tid och behöver företaget vara berett att anpassa sig till detta eller är barriärerna i sig själva ett skydd mot externa företag?

Hamel har jämfört med de övriga en något annorlunda vinkling av konkurrentperspektivet, han väljer istället för att ha en enskild komponent rörande konkurrenter att inkorporera dessa i en mängd andra komponenter och underkomponenter. Denna lösning kommer att kräva ett mer detaljerat arbete från företaget som skapar en affärsmodell men har potential att vara mer välanpassad till olika situationer. Exempel på detta är i komponenten det *kommersiella uppdraget*, där ställs frågor liknade om produkten är tillräckligt differentierad för att skilja sig från konkurrenter. Under *Omfattning av produkt/marknad* bedöms konkurrenter och deras produkter samt *Underlag för differentiering* innehåller analyser av konkurrenters tidigare försök till differentiering. Inom komponenten *Vinstförstärkare* finns underkomponenten *Utestängning av konkurrenter* som belyser metoder att nå Hamels övergripande syfte med affärsmodellen, att skapa ett tillfälligt monopol.

## 4.7 Differentiering

Affärsstrategi och differentiering omnämns i de allra flesta av de modeller som analyserats, dock är det sällsynt att de utgör en egen komponent. Affärsstrategi är ett återkommande begrepp när författarna resonerar kring hur de interna aktiviteterna kan åstadkomma en differentiering i förhållande till konkurrenter vilket kommer att innebära konkurrensfördelar. Differentiering är i många modeller en central del och ett av syftena med att skapa en affärsmodell. Positionering



används av många av modellkonstruktörerna som samling för hur företaget konkurrerar jämfört med rivaler, detta inkluderar i de flesta fall differentiering. Något tydligt sätt för att genomföra detta presenteras inte av artikelförfattarna. I den tentativa modellen kommer komponenten *Differentiering* att fungera som sammanfattning av modeller som inkluderat differentiering i andra komponenter eller presenterat en komponent rörande affärsstrategi.

## 4.8 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur diskuterar hur företaget är organiserat, få modeller berör detta även om många berör det indirekt. Afuah klargör att hänsyn till och anpassning av organisationsstrukturen bör ske i samband med skapande av affärsmodellen. Tikkanen belyser att organisationens struktur har ett inflytande över hur beslut fattas, dock har företagets strategi en överordnad betydelse och förmågan att ändra organisationsstrukturen. Hedman & Kalling berör organisationsstrukturen på ett övergripande sätt men påvisar ändå vikten av den inom de interna processerna i och med att den tillsammans med aktiviteter utgör en komponent.

## 4.9 Värdeerbjudande

Värdeerbjudande är en vanligt förekommande komponent i de analyserade affärsmodellerna. Komponenten är av stor vikt, men är övergripande bland modellerna inte välbeskriven. Det klargörs dock att erbjudandet samverkar med den valda differentieringen och representerar de attribut hos en produkt som skall uppfylla preferenserna hos valt kundsegment. Värdeerbjudandet ger en översikt över de produkter och tjänster som företaget erbjuder och det värde kunder upplever av erbjudandet. Chesbrough definierar värdeerbjudande som det värde som skapas hos användaren genom erbjudandet. Tikkanen berör erbjudandet som en del i trosföreställningen *Produktontologi*, vilket sammanfattar produkt/serviceegenskaper och användarförhållanden. Osterwalder är den som genererar en mer noggrann bild av värdeerbjudandet. Han menar på att värdeerbjudandet är faktiskt karaktäriseras av fyra dimensioner – resonemang, livscykel, prisnivå och värdenivå. De första två är mer internt orienterade, medan de två sista är mer extern komparativ analys. Framst är Osterwalders mer strategiska ton som kikar fram när det gäller att sätta värdeerbjudandet utifrån de fyra aspekterna.

## 4.10 Aktiviteter

Aktiviteter och den interna verksamheten ses av många av affärsmodellskonstruktörerna som den avgörande delen av affärsmodellen. Aktiviteter och kärnprocesser skall omvandla tillgångar och resurser till varor eller tjänster som erbjuder ett högre kundvärde än konkurrenternas motsvarigheter. Hedman & Kalling framhåller att logiken i deras modell bygger på att unika aktiviteter skall skapa konkurrensfördelar. Hamel förtydligar att komponenten *Kärnprocesser* även inkluderar interna rutiner och metoder för processer och aktiviteter. Han belyser vikten av att identifiera vilka processer som skapar mest kundvärde och försöka minimera de andra. En konstant tankeprocess skall även värdera om dessa kärnprocesser kan bidra med värdeskapande inom andra industrier utan att minska nyttan de bidrar med i den befintliga industrin. Afuah sorterar aktiviteter i en aktivitetskarta för att skapa en bättre överblick över vilken funktion eller process som aktiviteten är hänförlig till. I ett initialt skede skall företaget värdera aktiviteterna i tre steg. Först vilka skall utföras, efter det hur de skall utföras och av vem som skall de utföras. Osterwalder flyttar fokusets till värdekonfigurationen och menar på att aktiviteterna skall börja konfigureras därifrån. Han menar också på att den redan finns en inbyggd logik i strukturen på aktiviteterna beroende på i vilken grad kedje- och nätverksbegreppet används.

## 4.11 Marknadssegment

Olika kunder har olika behov, att fokusera på fel segment av en marknad kan vara kostsamt och att identifiera rätt segment är avgörande för att ett företag skall få maximal nytta av sina tillgångar och kompetenser. Chesbrough har en användbar och grundlig genomgång hur ett marknadssegment bör identifieras. Det inleds med att identifiera kunder som kan finna produkten användbar. Av stor vikt är även att klargöra vilka mekanismer som kan komma att generera intäkter åt företaget och hur dessa fungerar. Valet av marknadssegment kommer senare att få stor betydelse då kundernas preferenser inom detta segment kommer att vara i fokus vid utvecklandet av erbjudanden, och i ett tidigare stadium vid produktutveckling samt vid utformning av aktiviteter. Hamel berör de geografiska aspekterna av kundsegmentet samt vikten av att identifiera och analysera de konkurrerade produkter som skall slås ut.

Övriga författare berör inte denna komponent på ett mer omfattande sätt vilket leder till att en kombination av dessa frågeställningar kommer att utgöra grunden för komponenten *Marknadssegment* i den tentativa modellen. Inte heller Osterwalder ger en genomgång hur detta skall ske. Istället hamnar fokus på kontaktytor och interaktionen med redan identifierad (mål)kund.

## 4.12 Tillgångar & kompetenser

Vissa modeller skiljer på tillgångar och kompetens i de fall där de syftar på tillgångar utifrån fysiska och icke-fysiska tillgångar, såsom maskiner och patent. Kompetens syftar till kunskap och mänskliga resurser. Dock presenterar vissa modeller endast tillgångar och i dessa fall inkluderas kunskap och motsvarade i detta begrepp.

Komponenten innefattar vad företaget är skickligt på och vad som gör deras affärskoncept unikt. Hamel, som har en uppdelning mellan kompetenser och tillgångar, framhåller att det specifika företaget behöver ständigt utvärdera om denna kompetens kan användas inom andra industrier för att maximera företagets nytta av den. Vidare behöver denna utvärdering även ske med fokus på om andra företag besitter kompetenser som företaget själva inte har, och om denna i framtiden kan komma att äventyra företagets position på marknaden. Hamel definierar strategiska tillgångar som sparsamt förekommande tillgångar med betydande värde. Exempel på detta är patent och kunddatabaser. Även rörande dessa måste en ständig utvärdering ske på samma sätt som ovan. Hedman & Kalling som har kärnkompetens inbakat i tillgångar visar vikten av dessa genom att klargöra att de är nyttjandet och sammansättningen av tillgångarna som underbygger skapandet av aktiviteter, som i sin tur skapar hållbara konkurrensfördelar. Dessa är i stort identiskt tänkt av Osterwalder. Afuah ligger i linje med övriga och framhåller att företaget behöver bedöma avkastningspotentialen hos de olika tillgångarna samt hur svår imiterade de är.

## 4.13 Sammanlänkingsfaktorer

De analyserade modellerna kan delas in i två kategorier på ett övergripande sätt. Vissa av modellerna har sammanlänkingsfaktorer som binder samman de olika komponenterna med varandra för att påvisa hur de stärker eller påverkar varandra. Bland dessa utmärker sig Osterwalder och Hamel med välgenomtänkta lösningar. Även Hedman & Kalling har sammanlänkningar mellan de komponenter som presenteras. Dock kommer dessa sammanlänkningar ej att kunna användas i den tentativa modellen. Detta beror på att sammanlänkningar måste anpassas till varje specifik modell och länkningar mellan andra komponenter, exempelvis de som Hamel presenterar, inte kan användas.

## 4.14 Den tentativa affärsmodellen

De komponenter som kommer att ingå är de som mest frekvent har blivit identifierade i de analyserade modellerna. Dock kommer detta att framstå som lösrycka delar i en icke fullständig modell då ingen förklaring om hur dessa komponenter samverkar kan ges utifrån de ursprungliga modellerna. Detta då komponenterna som utgör modellen är tagna från tidigare fristående modeller. Sammanlänkning tillsammans med komponenter som vi bedömer behövs kommer att utgöra skillnaden mellan den tentativa modellen och slutgiltiga modell som presenteras i slutsatsen.

Modeller som tidigare presenterats har inte tydliggjort hur skapandet skall gå till i steg, vilket kommer att försvåra en process som syftar till att framställa ett företags specifika modell. Detta kommer vi att ta hänsyn till och försöka avhjälpa i vår slutgiltiga modell.

Figuren som presenteras nedan inkluderar de komponenter som ingår i vår tentativa modell, och de viktigaste aspekterna inom varje komponent som vi identifierat i de analyserade modellerna.



Figur 7: Affärsmodellskomponenter, steg 1

# 5 Slutsats

## 5.1 Vår definition av affärsmodell

I de initiala diskussionerna i avsnittet 1.1 framkom det att forskningsfältet hade varierande definitioner på vad som avsågs med begreppet affärsmodell. Under arbetets gång har vår uppfattning om vad en affärsmodell är formats och vi har tydligare sett vilka komponenter och samband som behöver ingå. Utifrån det har **vår definition av affärsmodell blivit följande:**

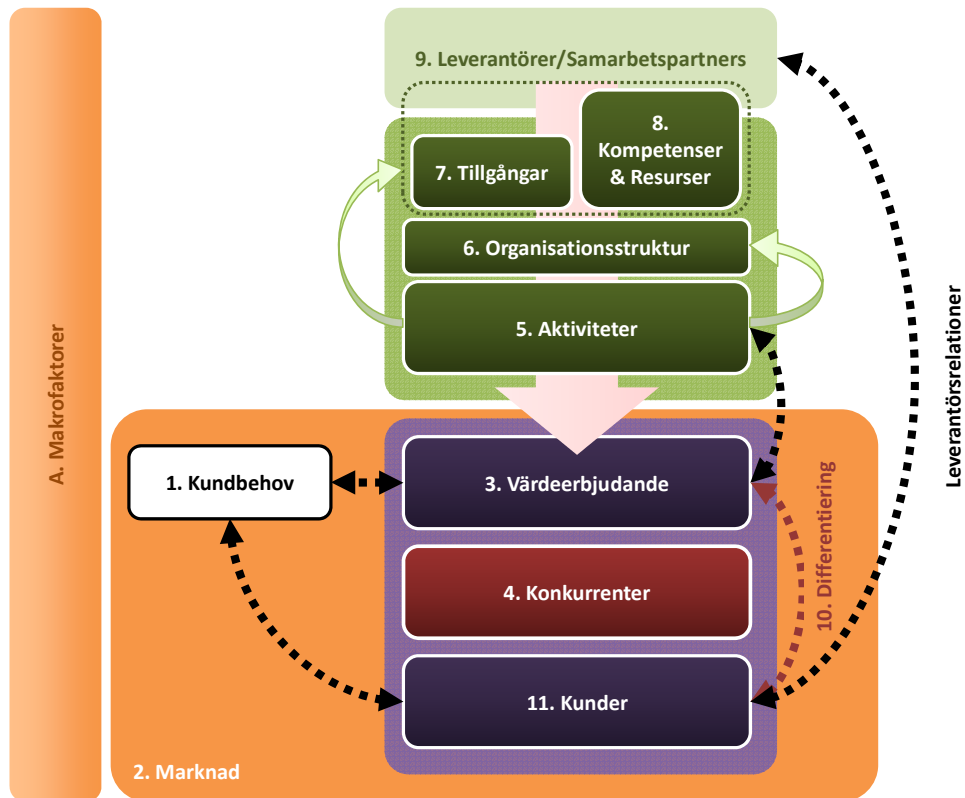
*En affärsmodell är en karta över ett företags tillvägagångssätt, möjligheter samt potentiella hinder för att generera intäkter. Inkluderat i modellen finns faktorer som har en avgörande inverkan på det specifika företags möjligheter att uppnå ett av kunder premierat värdeerbjudande i syfte att skapa intäkter.*

## 5.2 Vår slutgiltiga generiska affärsmodell

Affärsmodellen som konstrueras syftar till att vara så enkel som möjlig utan att förlora relevans. Antalet komponenter har reducerats till ett minimum för att underlätta skapandet av en affärsmodell för ett specifikt företag. Konstruerandet bygger på de komponenter som identifierats och analyserats i analyskapitlet. Vi har i detta skede valt att utesluta, lägga till, eller ändra komponenter genom att diskutera och resonera inom uppsatsgruppen. Detta resonemang utvecklas under respektive komponent. Fortsatt har ett samband mellan de olika komponenterna skapats. Detta utförande bygger inte på en enskild tidigare analyserad modell utan är en sammanflätning av olika författares lösningar, utökat och format efter våra egna tankar. I vår slutgiltiga modell kommer tydligheten för olika nivåer inom affärsmodellen synas. En nivå berör den övergripande makromiljön, en den externa marknaden samt en tredje de interna delarna av företaget, inklusive leverantörer. Hur dessa samverkar och påverkar varandra tydliggörs i modellen.

De sammanlänkande faktorer som används i modellen finns beskriva under de komponenter som länkningen skapar ett samband mellan. Vår uppfattning är att en modell som länkar komponenter bidrar med en mer flexibel och användbar lösning eftersom denna modell har en bättre förutsättning att anpassas till förändringar. En mer fixerad modell riskerar att blir mer som ett schema och inte en levande del och verktyg för företaget i sin strävan att differentiera sig och uppnå konkurrensfördelar.

Första frågan att ställa i skapandet av en generisk modell blir att klargöra i vilket läge företaget befinner sig. Är det ett befintligt företag med mindre flexibel intern sammansättning som letar efter, eller i nuläget betjänar, ett marknadssegment där interna tillgångar och kompetenser kan utnyttjas? Alternativet till detta är en entreprenör som har identifierat ett marknadssegment som är underutnyttjat och där marginalerna är tillräckligt höga för att rättfärdiga en satsning. Utgångspunkten för skapandet av en generisk affärsmodell i denna uppsats kommer att vara ett befintligt företag som vill stärka sin position på marknaden. Trots detta kommer skapandet av en affärsmodell att inledas genom att identifiera kundbehovet och konfigurera företag optimalt för att uppfylla dessa behov. Komponenterna presenteras i Figur 8. Vilka frågor och analyser som bör ske i varje komponent presenteras i texten. Skapandet av en företagsspecifik modell kan med fördel ske i de steg som presenteras nedan.



Figur 8: Den generiska affärsmodellen

### 5.2.1 KUNDBEHOV (1)

Identifiering av kundbehov inom det segment av marknaden som företaget valt att betjäna fungerar som startpunkt för skapandet av en affärsmodell. I och med modellens fokus mot etablerade företag kommer dessa troligtvis redan vara identifierade av företaget. Dock måste en ständig utvärdering av dessa ske då kundbehov kan påverkas av en mängd faktorer. Det enda företaget kan veta med säkerhet är att kundbehoven kommer att förändras och företaget måste möjliggöra anpassning till dessa. Detta kan ses som ett av de övergripande syftena med en affärsmodell.

### 5.2.2 MARKNAD/-SEGMENT (2)

De behov som identifierats tillhör en specifik grupp kunder, dessa utgör ett segment inom en marknad. Förmågan hos ett företag att kunna avgränsa marknaden in i segment kommer att vara av avgörande vikt för företagets framtida utveckling. Företagets möjligheter till fortlevnad är beroende av dess förmåga att avläsa förändringar i kundbehov samt konkurrenters förmåga att erbjuda produkter och tjänster som uppfyller dessa behov.

### 5.2.3 VÄRDEERBJUDANDET (3)

Värdeerbjudandet åskådliggör den nytta som uppstår hos användaren när denna brukar produkten. Värdeerbjudandet skall vara anpassat till att uppfylla de kundbehov som tidigare identifierats. Denna komponent består av de produkt- och tjänsteegenskaper ett företag faktiskt erbjuder sina kunder genom sin produkt eller tjänst.

#### 5.2.4 KONKURRENTER (4)

Komponenten *Konkurrenser* syftar till att synliggöra rivaler inom den befintliga industrin samt att utvärdera deras produkter eller tjänster gentemot de egna. Syftet med denna analys är att undersöka hur starka de konkurrensfördelar konkurrenterna har är, och därigenom kontrollera hållbarheten av rivalernas valda differentiering. Utvärderingen av konkurrenser sker i samband med utvecklandet av värdeerbjudandet då en produkt måste både uppfylla kundbehoven men samtidigt ta hänsyn till konkurrenser. Om en konkurrent producerar en produkt med liknande egenskaper som företagets egen men till ett lägre försäljningspris är det inte troligt att kunder under normala omständigheter kommer att välja den dyrare varianten.

I utvecklandet av en ny generisk affärsmodell känns det viktigt att som Afuah inkludera både befintliga och potentiella konkurrenser. Vidare kan nyttjande av Hamels tänk kring att inkorporera konkurrentaspekter i en mängd komponenter leda till en ökad medvetenhet inom hela organisationen att företagande är en tävling. Genom detta belyses vikten av att vara bättre än konkurrenterna på alla nivåer för att kunna bibehålla och öka sina marknadsandelar. Därför är det vår avsikt inkludera dessa delar i en ny affärsmodell.

Komponenten utvärderar existerande konkurrenser genom att jämföra sig själva med dessa, exempelvis genom benchmarking. Komponentens syftar även till en utvärdering av marknadens attraktionskraft på företag utanför industrin. Kan industrin bedömas lönsam nog för att nyetableringar förefaller troligt. Hur ser barriärerna för ett intåg på marknaden ut, kan nya konkurrenser komma snabbt och oväntat och behöver företaget ha en handlingsplan för dessa scenarier.

När den inledande utvärderingen av kundbehov, marknad och konkurrenser är gjord skall det skapas en koppling in i företaget. Denna länk kommer att sammanfoga de produktattribut som krävs för att uppfylla behovet och särskilja företaget från konkurrenser med den interna komponenten *Aktiviteter*. Aktiviteterna måste nu anpassas till dessa krav. Detta samband tydliggörs genom den pil som sammanlänkar *Värdeerbjudande* och *Aktiviteter*.

#### 5.2.5 AKTIVITETER (5)

Under komponenten *Aktiviteter* kartläggs de aktiviteter som de facto utförs i företaget och om dessa möjliggör uppfyllande av kundbehoven. Analys av hur de utförs, var de utförs och när de utförs skall innefattas i denna komponent.

Ett stort fokus mot aktiviteter bör inkluderas i den modell som uppsatsen syftar till att skapa. Med fördel kan en sortering ske enligt Afuahs aktivitetskarta för att identifiera kärnprocesser och därigenom tydligt visa vilka aktiviteter som skapar företagets konkurrensfördelar. I och med detta kommer även icke värdeskapande aktiviteter att identifieras, vilka skall minimeras i syfte att minska det spill som Hamel åsyftar i sin modell. Även en genomgång om hur och var aktiviteterna skall utföras bör inkluderas för att bidra till en ökad tankeprocess gällande möjlig outsourcing, förändring och effektivisering av aktiviteter. *Aktiviteter* tar även hänsyn till hur produkten skall nå kunden genom identifiering av distributionskanaler. Är detta något företaget genomför själv eller sköts det genom externpart. Distributionskanaler inkluderas då de i likhet med övriga aktiviteter kan bidra till en ökad differentiering.

Pilarna från *Aktiviteter* till *Organisationsstruktur* och *Tillgångar* samt *Kompetenser* visar på den information som kommer ifrån *Aktiviteter* gällande de krav som ställs på de senare komponenterna för att nödvändiga identifierade aktiviteterna skall kunna utföras.

## 5.2.6 ORGANISATIONSSTRUKTUR (6)

Vi tror att organisationsstrukturen är mycket viktig och berör hur företaget faktiskt är organiserat. Denna komponent i vår modell syftar till att framtvinga en tankeprocess hos ledning kring vald form och om det skulle underlätta tillverkningsprocessen att genomföra det på ett annorlunda sätt. Företaget får inte fastna i gamla tankemönster kring en funktionsindelad struktur då exempelvis ett processtänk kan vara lämpligare för det specifika företaget.

Denna process syftar till att skapa en organisationsstruktur som optimerar aktiviteterna och samordningen mellan dessa. Strukturen måste tillse att möjliggöra samproduktion mellan olika aktiviteter och skapa förutsättningar för effektivt sammansatta processer. Hänsyn måste även tas till företagets tillgångar och kompetenser som berörs i nästföljande komponenter. Organisationsstrukturen skall sträva efter en sammansättning av aktiviteter där nyttan av kärnkompetenser och strategiska tillgångar maximeras.

## 5.2.7 TILLGÅNGAR (7)

*Tillgångar* berör fysiska och icke fysiska tillgångar inom företaget. Dessa kommer att utvärderas dels genom att bedöma hur unika strategiska tillgångar är samt vilken tillgång företaget kommer att ha till dem i framtiden. Mer vanligt förekommande tillgångar utvärderas utifrån relationen företaget har med sin leverantör. Hur många leverantörer finns det som kan producera de råvaror som företaget behöver för sin produktion samt vilken förhandlingsposition har företaget gentemot leverantören. Detta kommer även att avhandlas i mellankomponenten *Leverantörsrelationer* som påverkas av kundkomponenten genom att en ökad kundbas leder till ökade volymer och en bättre förhandlingsposition. Detta i sin tur leder till skalfördelar som möjliggör högre marginaler och/eller lägre pris till kund.

Vi ser det effektiva med att, som många analyserade modeller, ha *Tillgångar* och *Kompetenser* under samma komponent. Dock finns det en fördel med att ha dem åtskilda på något sätt. Detta i syfte att inte missa eller undervärdera kompetenser gentemot de mer lätt identifierade fysiska tillgångarna. I många fall är det troligt att kompetenser är minst lika viktigt som fysiska tillgångar i skapandet av ett företags konkurrensfördelar. Med anledning av detta kommer vi att inkludera de två som separata komponenter i vår slutgiltiga generiska modell.

## 5.2.8 KOMPETENSER (8)

*Kompetenser* ser till kärnkompetenser som vad företaget och dess humankapital har för färdigheter. Denna komponent åsyftar även vissa rutiner eller specifik kunskap som är framarbetad för att underlätta företagets utförande av aktiviteter. Vissa kompetenser kan delas mellan företaget och dess samarbetspartners, därav sammanfogningen mellan dessa två i Figur 8. Här är det av stor vikt att ledning fördelar och utnyttjar kärnkompetenser på ett optimalt sätt.

## 5.2.9 LEVERANTÖRER/SAMARBETSPARTNERS (9)

Vi väljer att i modellen inkludera en ensam komponent som representerar leverantörer då vi finner denna av stor vikt för företagets verksamhet. I denna komponent utvärderas företagets förhållande till leverantörer, hur många finns det och vilket är deras förhandling kraft? Levererar de även till konkurrenter? Hur stor del av företagets leveranser kommer från respektive leverantör?

Samarbetspartners berör de företag som företaget kan ha ett närmare samarbete med. Ett exempel på detta kan vara viss kompetens som nyttjas av två eller flera företag.



Tidigare nämnda markering mellan *Kunder* och *Leverantörer*, namngiven *Leverantörsrelationer*, påvisar det kritiska i att nå en tillräckligt stor kundbas för att uppnå skalfördelar som inom många av dagens industrier är gränssättande för ett företags förmåga att erbjuda kunder produkter till ett pris som är inom segmentets betalningsvillighet.

Efter att en genomgång av företaget har skett för att säkerställa företagets förutsättningar att uppfylla kundbehovet kommer riktningen för skapandet av affärsmodellen att vända. Företaget har nu genom aktiviteter, organisationsstruktur, tillgångar och kompetenser samt leverantörer skapat förutsättningar att åstadkomma efterfrågade produktattribut. Detta vända flöde, från internt till externt, representeras av den pil som löper genom företaget från leverantörer till värdeerbjudande. Dessa kommer nu att sammanfattas i sambandet mellan *Värdeerbjudande* och *Kund*. Detta samband benämns som *Differentiering*. *Differentiering* berör företaget möjligheter att nå kunder utan att bli utkonkurrerade av rivaler genom ett unikt erbjudande.

### 5.2.10 DIFFERENTIERING (10)

I vårt skapande av en modell inkluderas differentieringen för att jämföra det specifika företagets position och möjlighet att konkurrera med rivaler inom samma bransch. Vi kommer att inkludera ett samband som berör endast differentiering då denna är i stor del en summering av vad affärsmodellen strävar efter att åstadkomma.

Den ackumulerade kunskapen om företaget som underbygger och skapar aktiviteter skall i komponenten *Differentiering* identifiera de produkt- eller tjänsteegenskaper som skapar ett högre kundvärde än liknande produkter som produceras av rivaler. Denna komponent visar resultatet av de försök som gjorts inom kompetenser, tillgångar och aktiviteter för att skapa hållbara konkurrensfördelar. Den tillbakagående pilen från *Differentiering* till *Värdeerbjudande* åsyftar de justeringar som kan krävas inom *Värdeerbjudande*, och i förlängning *Aktiviteter* om inte en tillräckligt differentierad produkt skapats för att nå kunden. Om detta är fallet behöver företaget genomföra en ny analys av de interna komponenterna. Om företaget vet var problemen är koncentrerade behövs givetvis inte omtag ske på alla tidigare steg, utan endast inom problemområdet.

### 5.2.11 KUNDER (11)

Komponenten *Kunder* visar företagets kunder, hos vilka företagets intäkter skapas genom användning av företagets produkter. Hos dessa kunder identifieras även de kundpreferenser som extraheras till komponenten *Kundbehov*. Företaget bör även planera för möjliga förändringar inom kundpreferenser. Dessa kan vara svåra att förutse på grund av teknologiska innovationer och förändringar i makromiljön men kommer att ha avgörande betydelse för företagets förmåga att överleva på marknaden. Att åstadkomma en differentiering som premieras av kunder är ett av syftena med en affärsmodell. Detta påvisas genom att kopplingen som sker mellan *Värdeerbjudande* och *kunder* är differentieringen. Om kunder initialt eller på grund av förändrade förutsättningar inte premierar ett företags produkter måste differentieringen ändras. Om detta sker genom förändrade kundbehov måste dessa identifieras, vilket leder till ändrat värdeerbjudande som i sin tur kräver en internt förändrad konfiguration. Om kundbehoven däremot är de samma och problemet finns i produkttegenskaperna kan tidigare identifierade kundbehov och formulerat värdeerbjudande behållas. Anpassningsarbetet kan då starta direkt i företagets aktiviteter.

### 5.2.12 MAKROFAKTORER (A)

Makrofaktorer kommer inte att inkluderas som ett specifikt nummer i skapandet av en affärsmodell då det kan inverka på alla komponenter och en företagsledning behöver ha dessa

under kontinuerlig uppsikt och utvärdering. För att skapa en generisk affärsmodell som innefattar alla väsentliga delar inom ett företags och i dess omgivning är det vår uppfattning att stor fokus bör läggas på makrofaktorer. För att inkludera alla aspekter som kan påverka ett företags möjligheter att tjäna pengar måste även påverkan från övergripande ekonomiska faktorer räknas in.

Ett exempel som illustrerar denna komponents ökade betydelse är vilken roll företaget har till miljön och globaliseringens effekter. De ständigt ökade miljökraven på företaget och dess samarbetspartners, medför att företaget måste utöka sitt perspektiv till att inte bara innefatta marknaden, utan att i allt högre grad forma system och metoder för att beakta makrofaktorerna på den globala arenan.

Att inte inkludera dessa makrofaktorer kan liknas vid att inte inkludera ett konkurrensperspektiv, då detta är en extern faktor som påverkar ett specifikt företags möjligheter till vinstgenerering. Generellt kan sägas att en övervägande del av de analyserade affärsmodellerna inte uppfyller de krav som kan ställas rörande analys av ett företags makroomgivning. Dessa krav måste identifieras på ett rimligt sätt för att ett företag skall ha möjlighet att kapitalisera, anpassa sig till eller parera förändringar i omgivningen. Något enskilt sätt att göra detta presenteras inte utan företagsledningen behöver kontinuerligt göra bedömningar hur ett företag påverkas av identifierade förändringar.

### 5.3 Affärsmodellens funktion

Affärsmodellen som konstrueras syftar till att ge företaget en förenklad och överskådlig bild av den verklighet där företaget verkar. Affärsmodellen skall skapa en enkel, dock heltäckande, bild av företaget och de faktorer som inverkar på dess förmåga att generera intäkter. Framtagandet av en företagsspecifik modell kan vara kostsam, i både tid och pengar. Tid som personer i ledande position behöver spendera på identifiering av internkapacitet och externa faktorer, samt pengar skapandet kostar i informationsinsamling och alternativkostnad. Dock ser vi stora fördelar med att skapa en affärsmodell. Dels genom att eftersträva optimering av organisationsstrukturen till de resurser som finns och de aktiviteter som behöver utföras, men även genom de tankar som uppstår i skapandet genom värdering av kärnkompetenser och strategiska resurser och kring hur de kan användas inom andra marknader. Vidare underlättar affärsmodellen integrering av aktiviteter i syfte att åstadkomma en mer processbaserad verksamhet, där ett naturligt flöde från leverantörer och resurser till aktiviteter skapas för att undvika det isolerade *silo-tänket* som är karakteristiskt för så många organisationer. Vi tro att en organisation där de olika komponenterna samverkar och understödjer varandra kan vinna synergier. Synergier som kommer att skapa förutsättningar för att komponenterna inte endast stödjer varandra utan förstärker och ökar nyttan av de komponenter med vilka de är sammanlänkande.

I och med den ökade debatten kring budgetens vara eller inte vara finns ett tomrum som behöver fyllas gällande en av de uttalade positiva effekterna av en budgetprocess, att tänka kring den egna verksamheten. Ett vanligt uttalande gällande budgetprocessen från företagsledare är att under processen är det den enda gången som företaget verkligen resonerar kring sin verksamhet. Att behålla en överflödigt process med detta argument är inte hållbart. Dock tror vi att det krävs ett substitut, såsom affärsmodellen. Framtagandet av en affärsmodell skulle vara mindre kostsam än en omfattande budgetprocess men på ett betydligt bättre sätt fylla funktionen som ett verktyg att använda när företaget resonerar och diskuterar sin verksamhet.

## 5.4 Rekommendationer till fortsatt forskning

Under arbetets gång har vi stött på ett stort antal sidospår som vi ser som intressanta att följa upp. Dessa går att gruppera utifrån olika aspekter på affärsmodellen som begrepp och som hjälpmedel till analys.

**Tillämpning av den generiska affärsmodellen.** Att applicera modellen på ett antal företag inom olika industrier och segment för att undersöka dess funktionalitet. Bland annat skulle en djupare multivariat analys<sup>18</sup> vara att rekommendera för att finna utmärkande särdrag på både individnivå och variabelnivå. Ytterligare en intressant vinkling skulle vara att låta ett antal företag utvärdera modellen för att klargöra vad inom modellen som är av stor vikt respektive mindre vikt. Samtidigt skulle en sådan undersökning/utvärdering även kunna analysera företagets förståelse för den framtagna modellen och affärsmodellbegreppet i stort. I samma spår som de tidigare tre förslagen skulle det vara intressant att se om näringslivet har några tankar eller nyskapande idéer på hur modeller skall byggas eller vilka komponenter som bör ingå i en generisk affärsmodell

**Förändring, styrning och prestation av affärsmodellen.** En viktig aspekt kring affärsmodeller är hur de förändras och hur man anpassar komponentinnehållet respektive modellen i stort. Här skulle det vara intressant att studera hur företag inom en viss fas i sin livscykel eller sina produkters/tjänsters livscykler utvecklar sin befintliga affärsmodell. I teorin för vår generiska affärsmodell går vi inte igenom ekonomistyrningens roll utifrån affärsmodellbegreppet. Ej heller implementering av affärsmodeller. Därför skulle det vara intressant med en studie om ekonomistyrningen får en förändrad roll när företagen använder sig av affärsmodellbegreppet. Kanske till och med utveckla en separat skiktmodell till den generiska modellen som även skulle kunna ha ett pedagogiskt syfte. Det skulle även vara av betydelse att studera om det finns någon prestandamässig skillnad mellan användare av affärsmodellbegreppet, med tydligt utvecklade affärsmodeller, kontra företag som inte använder det. Det kan även vara intressant att studera om forskningen kring kostnadsdrivare och den relativt begynnande forskningen om intäktsdrivare kan berika teorin för affärsmodellen och dess komponenter i någon form.

**Immateriella aspekter av affärsmodellen.** I nuläget pekar trenden på att USA kommer att fortsätta stärka sin immateriella rättspolitik med mer inslag av patenterbara delar i företagens affärsmodeller. Hur ser trenden ut i Sverige och vilka skydd har svenska företag i en mer global värld? Var pekar utvecklingen? Det är några frågor som skulle vara intressanta att få besvarade, eftersom skyddsaspekten i affärsmodellen är av hög finansiell natur.

**Utvärdering av företagets affärsmodell(er).** Den framtagna modellen saknar utvärderingsmekanismer sett till affärsmodellens lönsamhet, vinstpotential och effektivitet. Med anledning av de avgränsningar som gjordes i avsnitt 1.3 har vi inte behandlat denna aspekt. Detta till trots, så är det ett högst viktigt område att belysa när det gäller affärsmodellbegreppet. Under vår studie har forskningen visat att affärer går i stöpet utifrån affärsmodellen i sig (systemfel), dess individuella komponenter och samband, eller felaktiga underliggande antaganden. Exempel på sådana misstag är felaktig uppskattning av målkunden och dennes behov ("Komponentfel", *Matbutik på nätet*), otillräcklig differentiering ("komponentfel"/ "Sambandsfel", *lågprisflyg*), eller väl formulerat värdeerbjudande, men oförmåga att leverera differentiering, intern anpassning kombinerat med ofullständig analys av makrofaktorer ("Affärsmodellsfel", *storskalig global klädbutik på Internet under det sena 90-talet*). Vi anser att en utvärdering kan formas ur fyra olika aspekter: genomförbarhet, effektivitet, vinstpotential och lönsamhet. I stora drag stämmer dessa aspekter överens

---

<sup>18</sup> Rekommenderade analyser att genomföra skulle t.ex. vara faktoranalys, klusteranalys och profilanalys.

med Hamels (2001) och Magrettas (2002) resonemang. Det skulle vara intressant att studera de kvantitativa och kvalitativa delarna av våra utvärderingsaspekter med hjälp av ett par företag som använder sig av begreppet, men även ur ett rent investerarmässigt perspektiv för värdering av företag.

# 6 Referenser

- Afuah, A. (2004). *Business models, a strategic management approach*. New York: McGraw-Hill.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* , 493-520.
- Applegate, L. (2001). Ebusiness models - making sense of the Internet business landscape. i G. W. Dickson, & G. DeSanctis, *Information Technology and the future enterprise - new models for managers* (ss. 49-101). New Jersey: Prentice-Hall.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* , 11 (3), 529-555.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera* (7 uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Grenness, T. (2005). *Hur kan du veta om något är sant?* (S.-E. Thorell, Övers.) Malmö: Liber.
- Hamel, G. (2001). *I spetsen för revolutionen*. (H. Lambert-Olsson, Övers.) Stockholm: Schibsted Förlagen.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* , 49-59.
- Hempel, C. (1969). *Vetenskapsteori*. (B. Wennerberg, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business review* , 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-Commerce: An anatomy. *California Management Review* , 42, 55-69.
- Morris, M., Minet, S., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* , 726-735.
- Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. (L. G. Larsson, Övers.) Malmö: Liber Ekonomi.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology - a proposition in a design science approach*. Lausanne: University of Lausanne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems* , 1-25.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems* , 13, 302-314.
- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review* .

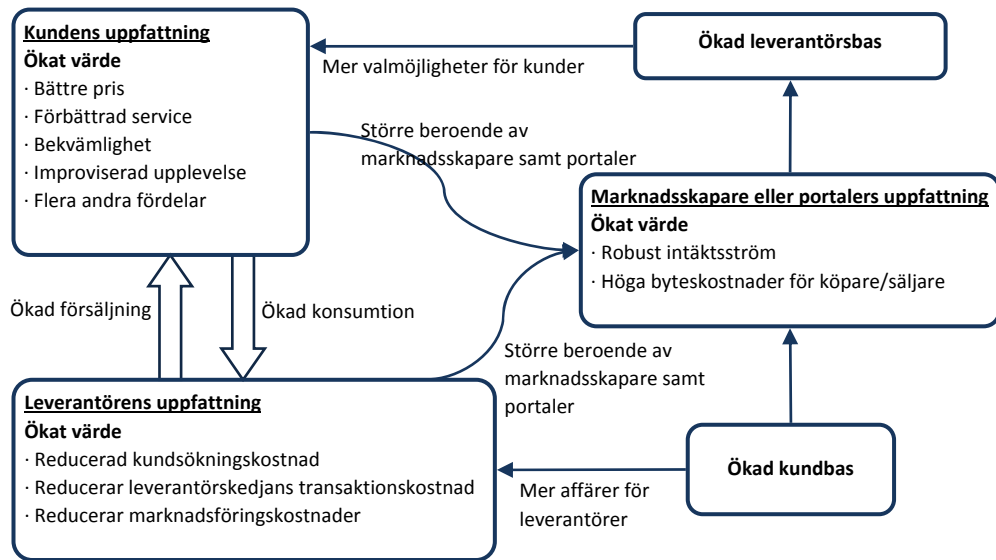
Sohlberg, P., & Sohlberg, B.-M. (2002). *Kunskapens former - vetenskapsteori och forskningsmetod*. Malmö: Liber.

Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). *Digital Capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.

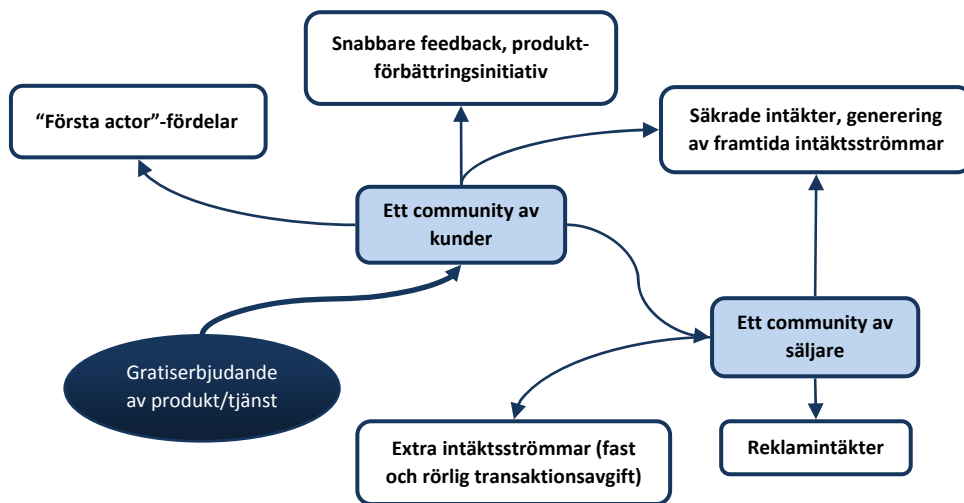
Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and business model of the firm. *Management Decision*, 789-809.

Weill, P., & M.R, V. (2001). *Place to space: Migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard business school press.

# Appendix



Figur 9: Värdeströmmar (Mahadevan)



Figur 10: Spin-off-effekter av gratiserbjudande (Mahadevan)