

# Självständigt arbete på avancerad nivå

*Independent degree project – second cycle*

Master of Science in Engineering  
*Industrial Engineering and Management*

## **Affärsmodellutveckling**

Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

**Joakim Andersson**



**Mittuniversitetet**  
MID SWEDEN UNIVERSITY

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad  
marknad  
Joakim Andersson

2018-06-06

**MITTUNIVERSITETET**

Avdelningen för informationssystem och -teknologi (IST)

**Examinator:** Aron Larsson, [aron.larsson@miun.se](mailto:aron.larsson@miun.se)

**Handledare:** Håkan Sundberg, [hakan.sundberg@miun.se](mailto:hakan.sundberg@miun.se)

**Författare:** Joakim Andersson, [joan1217@student.miun.se](mailto:joan1217@student.miun.se)

**Utbildningsprogram:** Civilingenjör i industriell ekonomi, 300hp

**Huvudområde:** Industriell organisation och ekonomi

**Termin, år:** 10, 2018

## Sammanfattning

En marknadsförändring innebär utmaningar för de företag som verkar på marknaden, eftersom de då måste anpassa sig till nya marknadsförhållanden, ny konkurrenssituation och liknande. Denna studie har haft som syfte att undersöka vilka utmaningar företag upplever när de utvecklar sina affärsmodeller. Detta har undersökts genom att läsa på om teori kring ämnet och intervjuer med representanter från elmarknaden i Sverige. Teorin visade att flera olika koncept kan kopplas samman till en övergripande bild där en förändring är katalysatorn. Fyra aspekter kring utmaningar kunde tas fram baserat på tidigare forskning, dessa är: (1) organisationen är inte van vid förändringsledning; (2) organisation är van vid förändringsledning; (3) ledningen vet inte hur de ska påbörja arbetet med BMI; och (4) ledningen vet hur de ska påbörja arbetet med BMI. Resultatet från intervjuerna visade att litteraturen återspeglas i verkligheten, då informanterna beskrev flera koncept från litteraturen. Informanternas organisationer kunde placeras i de aspekter som tagits fram, och baserat på tidigare forskning kunde hanteringsförslag på dessa utmaningar tas fram, några av dessa som informanterna redan applicerat (men ännu inte fullt ut).

**Nyckelord:** business model innovation, förändringsledning, förbättringsarbete, organisationskultur, affärsstrategi, marknadsförändring.

## Abstract

A market change comes with challenges for the organisations which operate on that market, since they must adjust to the new market conditions, a new competitive situation and such. The purpose of this study was to examine which challenges organisations experience when they develop their business models. This was performed by doing a literature review as well as interviews with representatives from the electric market in Sweden. The result from the literature review showed that multiple concepts can be connected to form an encompassing view with the change as the catalyst. Four aspects regarding challenges could be developed based on previous research: (1) the organisation is not used to change management; (2) the organisation is used to change management; (3) management does not know how to start working with BMI; and (4) management knows how to start working with BMI. The result from the interviews showed that the literature was reflected in reality, since the informants described several concepts from the literature. The informants' organisations could be placed in the aspects which had been developed and based on previous research suggestions of how to handle these challenges could be developed, some of which the informants had already applied (but not fully, yet).

**Keywords:** Business model innovation, change management, improvement efforts, organisational culture, business strategy, market change.

## **Förord**

Detta arbete har skrivits som en del av min Master inom industriell ekonomi på Mittuniversitetet i Sundsvall. Jag vill passa på att rikta några specifika tack till personer som har gjort detta arbete möjligt.

Jag vill tacka alla som har ställt upp på intervjuer. Er insikt och kunskap har varit väldigt värdefullt för detta arbete.

Jag vill tacka min handledare, Håkan Sundberg på Mittuniversitetet för hjälp och guidning genom arbetets gång.

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Förord</b> .....	<b>iv</b>
<b>1 Introduktion</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte och mål .....	3
1.2 Avgränsningar.....	3
1.3 Översikt.....	3
<b>2 Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Marknader .....	4
2.2 Disruptiv innovation .....	4
2.3 Affärsmodell .....	5
2.3.1 Business Model Canvas.....	5
2.3.2 Kundnytta.....	6
2.4 Business Model Innovation .....	7
2.4.1 Utmaningar med Business Model Innovation .....	12
2.5 Affärsstrategi.....	14
2.6 Förändringsledning .....	15
2.7 Förbättringsarbete .....	19
2.8 Organisationskultur .....	20
2.9 Porters femkraftsmodell.....	21
2.10 Tidigare forskning.....	23
2.11 Tillämpning av analytiskt ramverk.....	24
<b>3 Metod</b> .....	<b>26</b>
3.1 Övergripande metod.....	26
3.2 Elmarknaden.....	27
3.3 Datainsamling .....	28
3.4 Analys av data.....	29
3.5 Metoddiskussion .....	31
3.5.1 Reliabilitet .....	31
3.5.2 Validitet .....	33
3.5.3 Tillförlitlighet .....	34
3.6 Etiska och samhällliga aspekter .....	34
<b>4 Resultat</b> .....	<b>36</b>
4.1 Resultat från intervjuer .....	36
4.2 Kategorisering av data .....	40
<b>5 Analys och diskussion</b> .....	<b>43</b>
5.1 Analys av teori .....	43
5.2 Analys av intervjuer och teman .....	47
5.2.1 Förbättringsarbete .....	47

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad  
marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

5.2.2	Business Model Innovation .....	48
5.2.3	Förändringsledning .....	48
5.2.4	Affärsstrategi .....	49
5.2.5	Utmaningar .....	50
5.2.6	Översiktsbild .....	51
<b>6</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>52</b>
	<b>Referenser .....</b>	<b>54</b>
	<b>Bilaga A: Intervjuformulär .....</b>	<b>61</b>

# 1 Introduktion

De två senaste decennierna har det pågått en avreglering av den japanska elsektorn för att öka konkurrens, effektivitet och reducera elpriser (Wang och Mogi 2017). De flesta studier visar på att en avreglering av den japanska elsektorn kommer ge bättre effektivitet och en högre produktivitet (Goto och Tsutsui 2008). Nakano och Managi (2008) menar att en avreglering av en marknad kommer öka effektiviteten i marknaden men kan även leda till osäkerheter när en organisation ska göra investeringar på marknaden. Avreglering resulterar alltså i viktiga strukturella förändringar genom hela elsektorn tillsammans med en högre teknisk effektivitet.

När Island och Norge avreglerade sina apotek visade det sig att det hade en positiv inverkan för kunderna i tätbebyggda områden och en negativ inverkan på stora apotekskedjor och läkemedelsföretag (Anell 2005). Maiga och Williams-Jones (2010) har undersökt en politisk reglering av läkemedel i Mali, där de fann att regleringen gav en positiv inverkan på tillgång och tillgänglighet av de produkter som reglerades. I Sverige avreglerades icke receptbelagd medicin 2009 för att öka tillgängligheten för dessa. Det innebär att medicinen kan säljas på t.ex. matbutiker. En studie av Nordén-Hägg et al. (2012) visade att försäljningen utanför apotek var komplicerad, då personalen behöver ha kunskap om vad de säljer och till vem. Efter denna avreglering var butikspersonalen tvungen att inte enbart tänka på kundnöjdhet, utan även patientsäkerhet, något de i många fall inte hade tillräcklig utbildning för.

King och Pearce (2010) hävdar att politiska beslut kan ha en positiv inverkan på marknader då det ofta rubbar den balans som råder på marknaden och skapar tillfälle för nya aktörer att träda in på marknaden och utmana de större aktörerna, och därmed en ändrad konkurrenssituation. Författarna menar att detta då leder till ökad innovation eftersom företag måste jobba hårdare för att vara i framkant och behålla eller vinna marknadsandelar.

Kristensson, Gustavsson och Witell (2014) menar att det i dagsläget inte räcker lika långt att enbart differentiera sig genom sin produkt, eftersom det är många företag som kan leverera bra produkter. Porter (1996) skriver att företag måste vara tillräckligt flexibla för att snabbt kunna korrigera sig efter konkurrenters och marknadens förändringar. En studie gjord av The Economist Intelligence Unit (2005) visade att majoriteten av de verkställande direktörer som blev intervjuade ansåg att innovation av affärsmodeller (BMI) var en bättre källa för innovation än nya produkter och tjänster. Anledningen till det ökade intresset för affärsmodeller och BMI



Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

förklaras genom det ökade antalet produkter och tjänster på marknaden som levererar ganska lika värde.

BMI handlar om att ha en dynamisk affärsmodell som utvecklas över tid. Affärsmodellen revideras för att kunna ge organisationen en konkurrensfördel mot sina konkurrenter. Denna process är iterativ och innefattar kontinuerlig implementering och lärande. (Olofsson, Hoveskog och Halila 2008)

Det finns huvudsakligen två grupper om vilka utmaningar som finns med BMI. Amit och Zott (2001) och Christensen och Raynor (2003) anser att utmaningarna med BMI är att den nya (disruptiva) teknologin som krävs för den nya affärsmodellen är mindre lönsam än den existerande teknologin, och får därmed mindre allokera kapital. Ledningen kan också motsätta sig den nya affärsmodellen då det innebär en osäkerhet i deras fortsatta värde i organisationen. Chesbrough (2010) menar istället att utmaningar med BMI är att ledningen inte vet hur den nya affärsmodellen ska vara utformad. Chesbrough (2010) rekommenderar också att oavsett gruppstillhörighet så är vägen framåt med BMI i en organisation att experimentera med affärsmodellen. Lindgardt et al. (2009) påpekar en del fallgropar som organisationer bör akta sig för vid införandet av BMI, såsom att övervärdera tidigare modeller och undervärdera disruptiva idéer, eller ledare som inte vill ge upp sina idéer för att de är känslomässigt bundna till den. Eftersom utmaningar inom BMI är omdiskuterat och det råder en oenighet över vilka utmaningar som organisationer står inför vid BMI, är det intressant att undersöka området ytterligare.

De senaste decennierna har innovation inom energisektorn huvudsakligen koncentrerats på energiproduktion, såsom förnyelsebar energitillverkning (Erlinghagen och Markard 2012). Svenska kraftnät och Energimarknadsinspektionen har fått i uppdrag av regeringen att ta fram en elmarknadshubb som ska göra det möjligt för elkonsumenter att enbart ha kontakt med elhandelsbolagen. Det ska även möjliggöra för en ökad tillgänglighet till information och ökad innovation inom till exempel energieffektivisering eller flexibel förbrukning. (Svenska Kraftnät 2017). Eftersom politiskt ingripande på marknaden rubbar status quo innebär det att företag som normalt sett inte behöver vara flexibla måste se över sin affärsmodell för att inte tappa marknadsandelar. Elmarknaden har sedan avregleringen 1996 inte utsatts för någon större förändring. Den förändring som regeringen nu föreslår innebär att organisationer som är verksamma på elmarknaden kan behöva ändra sina affärsmodeller och kommer eventuellt stöta på någon av de utmaningarna som stöts av Amit och Zott (2001) och Christensen (2003) eller Chesbrough (2010).

## **1.1 Syfte och mål**

När en marknad står inför en stor förändring uppstår det utmaningar för företagen som verkar på marknaden eftersom de måste utveckla sina affärsmodeller. Enligt tidigare forskning finns det delade meningar angående vilka dessa utmaningar är. Syftet med denna studie är att klargöra vilka utmaningar företag upplever vid utveckling av affärsmodeller. Följande frågor har tagits fram för att uppnå syftet:

- Vilka faktorer påverkas av en marknadsförändring?
- Vilka utmaningar uppstår?
- Hur kan dessa utmaningar hanteras?

## **1.2 Avgränsningar**

Förslaget från EI innebär en för elmarknaden stor marknadsförändring och påverkar elhandelsbolag i Sverige. Denna studie kommer utföra en fallstudie på den svenska elmarknaden, och därför kommer studien att avgränsas till elhandelsbolag som är verksamma i Sverige. Detta innebär att organisationerna är verksamma på en och samma marknad, och deras utmaningar inför marknadsförändringen och hur de hanterar utmaningarna kan därför jämföras.

## **1.3 Översikt**

Innehållet presenteras i följande ordning: Kapitel 2 består av teori och tidigare forskning, kapitel 3 består av metod, kapitel 4 består av resultat, kapitel 5 består av analys och kapitel 6 består av slutsatser.

## 2 Teori

I detta kapitel kommer teorin som ligger till grund för studien att presenteras. Kapitlet börjar med att beskriva marknader och disruptiv innovation. Efter det presenteras vad en affärsmodell är för att sedan gå vidare och presentera affärsstrategi, organisationskultur och porters fem krafter för att avsluta med ett kapitel om tidigare forskning.

### 2.1 Marknader

En marknad är en samling av köpare och säljare av en vara eller tjänst. Det finns olika marknadsformer. Monopol är en marknadsform där det inte finns någon konkurrens på marknaden. Oligopol är en marknadsform med några enstaka säljare. Oligopolmarknader har ofta stora hinder för att kunna komma in på marknaden, ett exempel på en sådan marknad är energimarknaden där det krävs stora investeringar för att tillgång till kraftverk. (Lundmark, 2017)

### 2.2 Disruptiv innovation

Gobble (2016) skriver att disruptiv innovation myntades av Christensen och Bower. Christensen har modifierat uttrycket flera gånger, den första iterationen berörde disruptiv teknologi. 2003 reviderade Christensen uttrycket till att det inte är teknologin i sig som är disruptiv, utan hur värde och till vem värdet levereras på marknaden. Det är alltså själv affärsmodellen som gör att en innovation är disruptiv eller inte. Disruptiva innovatörer kan komma in på en marknad genom att antingen ta fram en produkt som tilltalar kunder som tycker att nuvarande produkter är för komplex, dyr eller svåränvänd. Innovatörer kan också komma in på marknaden genom att adressera kunder som har blivit försummade av de ledande producenterna (till exempel Doro som producerar enkla mobiltelefoner och riktar sig mot äldre).

King och Pearce (2010) menar att marknader domineras av stora etablerade aktörer, vilka drar nytta av att status quo behålls. Dessa etablerade aktörer är motstridiga till förändring på marknaden just eftersom att de drar nytta av rådande förhållanden. Eftersom marknader domineras av dessa stora aktörer som drar nytta av att status quo fortsätter kommer inte en marknad att förändras av sig själv. För att en marknad ska kunna förändras måste en stor aktör avsätta resurser och förespråka förändring för att en förändring ska ha en chans till att institutionaliseras. Författarna skriver också att politiskt ingripande i en marknad ibland förknippas med motstånd och bristande effektivitet. Istället är det dessa stridigheter mellan politik och aktörer på marknaden som uppmuntrar innovation och hjälper till att underlätta för nya aktörer att slå sig in på marknaden.

## 2.3 Affärsmodell

Drucker (1954) menar att en bra affärsmodell ska kunna svara på frågorna:

- vem är kunden?
- vad värderar kunden?
- hur får vi pengar?
- vad är den underliggande ekonomiska logiken som förklarar hur vi kan leverera värde till kunder för en lämplig kostnad?

Enligt Magretta (2012) likställs ofta termen *affärsmodell* med *strategi*. De har däremot inte samma betydelse. En affärsmodell beskriver hur en organisation fungerar och hur den skapar värde för sina intressenter, medan strategi avser hur organisationen kommer att konkurrera på marknaden. Detta är två olika begrepp som är beroende av och kan påverka varandra. (Casadesus-Masanell & Ricart 2010)

Zott, Amit och Massa (2011) undersökte konceptet *affärsmodell*. Författarna upptäckte att det fanns fyra teman kring vad som klassas som en affärsmodell. Första temat var att affärsmodellen är en ny enhet för analys, som omsluter mer traditionella analysenheter (t.ex. en organisation eller ett nätverk). Andra temat menar på att affärsmodeller innebär ett holistiskt sätt att förklara hur organisationer tänker bedriva verksamhet. Det tredje temat är att aktiviteter i organisationen spelar en stor roll i att förverkliga den affärsmodell som tagits fram. Det fjärde och sista temat är att affärsmodeller försöker förklara hur värde skapas, inte bara hur det ska fångas. Tillsammans kan dessa teman vara viktiga för att kunna få en mer enhetlig bild över affärsmodeller.

### 2.3.1 Business Model Canvas

Osterwalder, Pigneur och Clark (2010) har introducerat Business Model Canvas (BMC) som beskrivs med nio element för att bättre kunna definiera värdeskapande och värdeupptagning och därmed beskriva affärsmodellen för innovativa organisationer, se Figur 1 nedan.



Figur 1. Illustration av Business Model Canvas. (Osterwalder, Pigneur & Clark 2010)

**Värdeförslag** ligger i centrum av modellen då det inte bara uppfyller kundens krav, men också representerar varför en kund föredrar ett företag framför ett annat. Värdeförslag är omgiven av åtta andra element, där de som ligger till vänster hör till organisationens sida och de element som ligger till höger hör till kund-relaterade delar. **Nyckelaktiviteter** säkerställer en fungerande affärsmodell. Dessa aktiviteter representerar grundläggande moment för att en organisation ska kunna skapa värdet förslaget, nå kunder och generera intäkter. **Nyckelpartners** (t.ex. leverantörer, forskningsnätverk) och **nyckelresurser** (t.ex. mänskliga, tekniska, finansiella) gör det möjligt för organisationen att utföra nyckelaktiviteterna. **Kostnadsstrukturen** innefattar alla kostnader som förknippas med affärsmodellen. På högra sidan om värdet förslag beskriver **kundsegment** och **kundrelationer** organisationens målgrupp samt engagemanget från organisationen och deras kunder. **Kanaler** gör det möjligt för organisationen att kommunicera med sina kunder samt kunna leverera sina produkter och tjänster. **Intäkter** representerar den omsättning som organisationen genererar. Varje organisation kommer ha en specifik affärsmodell men det alla affärsmodeller har gemensamt är att de fungerar tack vare beroendet mellan elementen. Exempel på detta är att ett välutfört värdet förslag inte skulle uppfylla efterfrågan hos kunderna om det inte fanns etablerade kanaler mellan organisationen och dess kunder. (Osterwalder, Pigneur & Clark 2010)

### 2.3.2 Kundnytta

**Kano-modellen** delar upp kundens behov i tre grupper av behov. **Basbehov** innefattar de behov som måste uppfyllas av produkten eller tjänsten. Om dessa inte uppfylls blir kunden missnöjd. Om enbart dessa behov uppfylls blir kunderna inte nöjda. Dessutom är basbehoven så självklara att de oftast inte går att ta reda på genom att fråga kunden (t.ex. att kunden inte nämner att det bör gå att ringa med en mobiltelefon). **Uttalade behov** är de behov som kunden förväntar sig och anser är viktigt. Dessa typer av behov är de

som uppges vid frågan om vad för egenskaper en produkt eller tjänst bör ha (forts. på exemplet med mobiltelefonen: att en telefon ska ha bra kamera). **Omedvetna behov** innebär de behov som kunden inte vet att de har och kan därför inte ange dessa om kunden skulle bli tillfrågad. Om egenskaper tas fram som uppfyller dessa behov kan det skapa stora konkurrensfördelar. (Bergman & Klefsjö 2012)

Kristensson, Gustafsson och Witell (2014) definierar kundnytta genom vilken grad en produkt eller tjänst uppfyller de mål som kund har och som kunden vill åstadkomma till ett givet pris. Bergman och Klefsjö (2012) menar att *nöjd* idag är mer eller minder synonymt med *inte missnöjd*. Detta leder till att kunder inte känner någon större lojalitet mot företag och lättare letar upp alternativa produkter. För att skapa lojalitet hos kunder krävs det att extra värde tillsätts till erbjudandet, att det erbjuds något ytterligare som skiljer sig från konkurrenter. Detta kommer leda till känslor som glädje och attraktion till produkten eller erbjudandet och bidrar därmed till en ökad lojalitet till ett företag då dessa känslor då kommer förknippas med företaget. (Bergman och Klefsjö 2012; Kristensson, Gustafsson och Witell 2014)

Enligt Payne, Frow och Eggert (2017) har customer value proposition (CPV) en kritisk roll i hur en organisation väljer att förse sina kunder med värde. Det är en utbredd princip för att hjälpa organisationer att strukturera och organisera. Porter (1996) menar att företag enbart kan differentiera sig på marknaden genom att erbjuda ett större värde till kunderna än sina konkurrenter eller liknande värde men till ett lägre pris, eller båda. Kristensson, Gustafsson och Witell (2014) menar att det inte längre går att enbart differentiera sig från konkurrenter genom sin produkt då det idag finns många företag på en marknad som levererar bra produkter.

## 2.4 Business Model Innovation

En affärsmodell är grundläggande för att företag ska kunna vara konkurrenskraftiga. Affärsmodeller är ofta statiska vilket betyder att organisationer utvecklar en affärsmodell som de sedan håller sig till utan att förändra den. Detta trots att organisationsstrukturen i sig är föränderlig, t.ex. genom att ett företag tar in nya produkter, expanderar, omstrukturerar och dylikt. För att affärsmodellen ska hänga med strukturförändringarna är det viktigt att den är dynamisk. Affärsmodeller som är dynamiska måste hanteras och utvecklas över tid. Denna typ av kontinuerliga förändring och utveckling av affärsmodeller kallas innovation av affärsmodell (BMI – Business Model Innovation). Vid BMI revideras en affärsmodell för att kunna ge en organisation en konkurrensfördel. BMI är inte något som görs en gång, utan är en pågående, iterativ process som innefattar kontinuerlig implementering och lärande. (Olofsson, Hoveskog och Halila 2018)

De flesta organisationer använder en av följande fyra strategier för att konkurrera med andra aktörer på marknaden (Mitchell och Coles 2003):

- Lägre priser.
- Mer önskvärd produkt eller tjänst.
- Fler val och mer information.
- Stark relation till sina kunder.

Dessa strategier kan (både enskilt eller i någon kombination) bli mer effektiv genom innovation av organisationens affärsmodell. De mest framgångsrika organisationerna kombinerar effektiva strategier med genomtänkt och kontinuerlig innovation av sina affärsmodeller. BMI ska därför helst inte innebära stora projekt, utan snarare snabba, agila förändringar för att snabbt kunna implementera den nya, uppdaterade affärsmodellen, detta hjälper också att hålla ner kostnaden för varje förändring. Allt eftersom att fler organisationer använder BMI och blir bättre på det, kommer affärsmodellerna behöva ändras snabbare, oftare och involvera fler intressenter för att inte konkurrenter ska ta över. (Mitchell och Coles 2003)

Spieth, Schneckenberg och Ricart (2014) menar att BMI har på senare år fått ökad uppmärksamhet både hos företag och inom forskning. Affärsmodeller har gått från att vara en kompletterande reflektion av företagsstrategi där företaget visar hur de ska skapa kundnytta och hur de ska fånga värde, till ett viktigt medel för företag att marknadsföra nya idéer och teknologier. BMI fokuserar, utöver på värdeskapande och -fångst, på nytt kundvärde och omstrukturering av organisationer. Författarna positionerar BMI mellan tre ankare: Strategi, innovation och entreprenörskap. Denna positionering reflekterar de olika tillvägagångssätten för att belysa BMI. För att utveckla en affärsmodell bör relevanta kategorier identifieras. För att hitta dessa kategorier ska företagen kunna svara på tre frågor (Spieth, Schneckenberg och Ricart 2014):

- Vad är det för verksamhet? Detta sammanfattar hur en organisation ska kunna generera vinst.
- Hur ska verksamheten drivas? Syftar till de operationella rollerna förknippade till affärsmodellen. Till exempel anställda, ledning och externa samarbetspartners.
- Hur ska verksamheten utvecklas? Menar på de strategiska bitarna i affärsmodellen. Denna fråga syftar i att underlätta för ledningen i hur de ska definiera och utveckla organisationens strategi.

Det har tagits fram diverse verktyg för att stödja BMI, bland annat perspektiv, ramverk och ontologier som använder en blandning av text, verbala och grafiska representationer. Dessa verktyg består av tre funktioner

som skapar en brygga mellan teorin och praktiken kring BMI. Den första av de tre funktionerna är ett **referensspråk** som uppmuntrar att använda t.ex. branschtermer för att beskriva moment och dylikt, vilket gör att det blir lättare för alla inblandade då de använder samma termer. Den andra funktionen är en **nerskalad och förenklad representation** av affärsmodeller som tillåter grafiska representationer för att lättare kunna virtuellt experimentera med BMI. Denna funktion gör det lättare att utveckla frågor kring affärsmodellen och att utvärdera strategiska alternativ. Den tredje och sista funktionen är **grafiska och verbala representationer** som möjliggör för ledningen att formulera värdet i deras idé. (Massa och Tucci 2013)

Girotra och Netessine (2014) har tagit fram ett ramverk innehållande fyra olika dimensioner för att organisationer lättare ska kunna använda BMI. Dessa dimensioner är: **vad** kommer erbjudas, **när** beslut fattas, **vem** som fattar besluten och **varför**.

I dimensionen om **vad** som erbjuds är det viktigt att veta vilka produkter eller tjänster som organisationen ska erbjuda. När organisationer ska omstrukturera sitt produkt- eller tjänsteutbud har de huvudsakligen tre val: ha ett smalt fokus, leta efter likheter i produkter eller skapa en säkrad portfölj. Affärsmodeller med ett **smalt fokus** är som mest effektiva när de talar till en distinkt målgrupp med ett differentierat behov. Om organisationen deltar i flera marknadssegment kan det vara fördelaktigt att dessa delas upp internt i organisationen och tillåts vara mer autonoma. Den största nackdelen för en fokuserad affärsmodell är att de förlitar sig på ett produkt-, tjänste-, eller kundsegment och kan därmed missa vissa kundbehov. **Likheter i produkter** behöver inte innebära att olika produkter delar samma komponenter, de kan dela kapaciteter inom samma segment. Ett exempel på detta är när Amazon i slutet på 1990-talet expanderade från att sälja böcker till musik, video och spel. Alla dessa nya produktkategorier kräver samma typ av logistiska kapacitet som böcker, vilket gjorde att företaget kunde täcka risken med att en kategori misslyckades med en potentiellt större andel i en annan kategori. **Säkrad portfölj** kan liknas vid en investeringsportfölj där ett urval av värdepapper (produkter, tjänster eller marknader) väljs ut för att minimera risken i affärsmodellen. Denna typ av tillvägagångssätt fungerar bäst när spridningen sker i negativt korrelerade produkter, tjänster eller marknader, då det innebär att när ett segment har en negativ utveckling kommer ett annat segment få en positiv utveckling. (Girotra och Netessine 2014)

I dimensionen om **när** ett beslut ska fattas är det viktigt att ha tillgång till tillräckligt med information för att säkert kunna fatta beslut. I denna dimension finns det tre strategier som, beroende på situationen, kan förbättra en affärsmodell. Dessa strategier är: fördröj beslutet, ändra ordningen som beslutet tas och dela upp viktiga beslut. Genom att **fördröja beslutet** kan risken som ett tidigt fattat beslut innebär minskas. Om beslut



om ett pris fattas långt före produkten eller tjänsten ska säljas utsätts företaget för risken med förändrade förhållanden i framtiden när produkten eller tjänsten faktiskt ska säljas. Exempel på detta är att prissätta flygbiljetter långt i förväg då efterfrågan kan påverkas av väder, ekonomi, säsong och många andra faktorer. Om beslutet om prissättningen kan fördröjas kan organisationen minska sådana risker. Alla organisationer har inte möjligheten att skjuta upp beslut, men genom att **ändra ordningen som beslut fattas** kan organisationer undvika att låsa upp investeringsåtaganden tills att tillräckligt med information har samlats in. Ett exempel på detta är när en organisation har ett behov som de ska uppfylla och får då ett förslag på en lösning som de betalar för utan att i förväg veta hur lösningen kommer prestera. Genom att flytta beslutsfattandet om inköp till ett senare tillfälle kan organisationen först se vilken lösning som fungerar och betala för den, istället för att riskera att köpa in ett alternativ som inte fungerar (köp inte grisen i säcken). Om viktiga beslut kan **delas upp** är det lättare att anpassa affärsmodellen efter att t.ex. en upptäckt har gjorts. Om istället alla viktiga beslut fattats på en gång blir det mycket svårare att ändra enskilda delar i affärsmodellen i ett senare skede. Trots detta går det inte alltid att dela upp viktiga beslut, eller så tillkommer någon risk eller kostnad om ett beslut ska delas upp. Då är det fördelaktigt att göra någon typ av risk/nytta-analys för att vet vilken strategi som är bäst lämpad. (Girotra och Netessine 2014)

I dimensionen om **vem** som ska fatta besluten kan företag förbättra beslutsfattandet genom att ändra vem som ska fatta besluten. Organisationer kan antingen: utnämna en mer informerad beslutsfattare eller låta den som bäst kan hantera eventuella konsekvenser ansvara för beslutsrisken. En **mer informerad beslutsfattare** kan hittas antingen inom organisationen, där Google är exempel på organisation där ledningen har insett att deras ingenjörer och tekniker troligtvis är mer informerad om diverse teknologier än vad ledningen är. Det går också att leta utanför organisationen för att fatta beslut men även algoritmer kan användas för att fatta beslut. Trots de fördelar som beslutsfattning med större informationsunderlag innebär är det ofta kostsamt och svårt att bemyndiga medarbetare och leverantörer och att samla in data. Att låta den som är **bäst lämpad att hantera konsekvenserna** sköta beslutet är en populär strategi när ingen beslutsfattare sitter på speciellt mycket mer information än någon annan. Ett exempel på denna strategi är Amazon, som under sina första år enbart sålde böcker. De kunde erbjuda mer än en miljon böcker till sina kunder trots att de bara lagerförde ungefär 2000 av de mest populära titlarna. För de resterande böckerna vidarebefordrade Amazon orderarna till förlag eller grossister som hade böckerna i lager. På detta sätt kunde risken spridas mellan många olika aktörer. För att denna typ av strategi ska fungera måste den tilldelade beslutsfattarens motivation vara i linje med den organisation som de samarbetar med. I Amazons fall hade förlagen kunnat välja att stjäla Amazons kunder, om de inte gynnades tillräckligt av överenskommelsen. (Girotra och Netessine 2014)

När beslutsfattare fattar beslut i samklang med andra för att skapa värde måste de fatta beslut som gynnar deras mål men inte skadar värdekedjan. I dimensionen om **varför** beslutsfattare väljer som de gör kan beslutsfattares motivationer justeras genom tre olika sätt. Dessa är: ändra intäktströmet, synkronisera tidshorisonten eller integrera incitament. Genom att **ändra intäktströmet** kan beslutsfattare ändra andra parter incitament till vinst. Ett exempel på detta är amerikanska Department of Defense (DoD) när de köpte flygplan. Leverantörer tog betalt för arbete och material som konsumerades varje gång ett flygplan var inne för underhåll. Med denna typ av modell tjänar leverantören mer på att flygplanen får problem än om de fungerar. Efter det ändrade DoD intäktströmet för leverantören så de blev betald för tiden som flygplanen var tjänstgörande. Denna metod fungerar bäst när prestanda kan mätas otvivelaktigt. Om det finns för många okända variabler är det för svårt att få en pålitlig standard för vilken prestanda som produkten ska leva upp till. Genom att **synkronisera tidshorisonten** kan organisationer dra nytta av konkurrenskraftigt inköp samtidigt som de får fördelarna av långsiktiga partnerskap med varje leverantör. Om organisationen saknar en bas i den region där produkten produceras eller om organisationen inte har anlitat en mellanhand måste partnerskapet skötas direkt, vilket kan vara svårt. Genom att **integrera incitament** kan organisationer utan en mellanhand utveckla kontrakt och ledningssystem för att externa leverantörer ska maximera ett förutbestämt resultat. Ett exempel på detta är en reform inom den amerikanska vården. Alla parter involverade i en patients behandling går med på att mäta prestanda enligt resultatet för patienten. Att uppnå en fullständig integration är inte lätt, därför är många organisationer tveksamma till att ta på sig aktiviteter som är utanför deras grundkompetenser. Därför kan denna strategi anses som en sista utväg och bör enbart appliceras om de andra strategierna inte är tillräckliga. (Girotra och Netessine 2014)

Björkdahl och Holmén (2013) diskuterar kring hur organisationer kan experimentera med sina affärsmodeller när de vill implementera BMI. En metod är att BMI drivs av en kundutvecklingsprocess där organisationen startar med några hypoteser som sedan testas via en kundvalideringsprocess. Om en hypotes inte klarar testet måste hypotesen ändras och sedan testas igen. Om den klarar testet så satsar organisationen resurser för att skala upp affärsmodellen. En stor utmaning för organisationer är hur de ska kunna testa nya affärsmodeller på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. (Björkdahl och Holmén 2013)

Amit och Zott (2012) menar att organisationer måste se bortom produkter och processer och fokusera på sätt att arbeta med BMI. Författarna menar att BMI kan hända på tre olika sätt. Första sättet är att **addera nya aktiviteter**, till exempel genom integration framåt eller bakåt. Andra sättet är att **länka aktiviteter** på nya sätt. Det tredje och sista sättet är att **ändra en eller fler parter** som utför någon av aktiviteterna. Dessa tre sätt är i grunden de tre designelement som utgör en organisations affärsmodell.

Genom att ändra en eller fler av dessa element tillräckligt kommer affärsmodellen att ändras. Författarna har identifierat sex frågor som bör besvaras när organisationer överväger BMI. Dessa är:

- Vilka behov täcks av den nya modellen?
- Vilka nya aktiviteter behövs för att tillfredsställa de nya behoven?
- Hur kan de nödvändiga aktiviteterna sammanlänkas på nya sätt?
- Vem borde utföra varje aktivitet som är del av affärsmodellen? Borde det vara organisationen? En samarbetspartner? En kund? Vilken ny styrelseordning kan möjliggöra denna struktur?
- Hur skapas värde genom den nya affärsmodellen för varje deltagare?
- Vilken intäktsmodell passar organisationens affärsmodell för att passa en del av det totala värdet det hjälper till att skapa?

Genom att adressera dessa sex frågor kan ledare lättare se deras organisations roll på den marknad som den existerar. Genom att adoptera ett affärsmodellsperspektiv kan ledningen på ett meningsfullt sätt strukturera aktiviteterna i deras organisation. En meningsfull design och struktur av affärsmodellen är en viktig del för att lättare kunna utföra BMI. Detta tillvägagångssätt uppmuntrar en systemisk och holistisk tankegång inför BMI och minimerar isolerade försök till innovation. (Amit och Zott 2012)

#### 2.4.1 Utmaningar med Business Model Innovation

Chesbrough (2010) hävdar att BMI är viktigt för organisationer, men att det är svårt att uppnå. Det finns utmaningar med att ändra affärsmodeller och de verktyg som finns är hjälpsamma, men ofta inte tillräckligt för att ta sig förbi utmaningarna. Det finns huvudsakligen två grupper för vilka utmaningar som finns för BMI. Den **första gruppen** anser att utmaningarna för BMI handlar om konflikten mellan den affärsmodell som är etablerad för den existerande teknologin och den affärsmodell som krävs för att utvinna den nya disruptiva teknologin. Ofta är vinstmarginalerna för den nya teknologin mindre än den etablerade teknologin, slutkunderna kommer ofta vara annorlunda och de olika distributionskanalerna kan komma att ändras. Allt eftersom bolaget tilldelar kapital till den mest lönsamma (den existerande) teknologin kommer den mindre lönsamma (disruptiva) teknologin att svältas på resurser. De nya teknologierna kommer därmed ofta hamna i konflikt med de mer traditionella teknologierna. Ledningen kan därför vara motstridiga att experimentera eftersom det kan komma att hota deras fortsatta värde för organisationen, eftersom det blir en stor omställning i organisationen. **Andra gruppen**, och den grupp som

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

Chesbrough (2010) anser har rätt, är att det inte alls är tydligt för ledningen om hur den rätta affärsmodellen ser ut. I båda fallen är vägen framåt med affärsmodellerna genom experimentering. Det är viktigt att organisationer hela tiden försöker söka uppkommande marknadssegment och testa aspekter av affärsmodellen. Detta kan möjliggöra att en organisation kan lära sig före resten av marknaden och därmed få stora konkurrensfördelar. (Chesbrough 2010)

Amit och Zott (2001) och Christensen och Raynor (2003) menar istället att de utmaningar som finns med BMI är i linje med den första gruppen som Chesbrough nämner. Alltså att ledningen inte vill riskera att deras fortsatta värde för organisationen hotas och därmed motsätter sig ändringar i affärsmodellen.

Lindgardt et al. (2009) hävdar att innovation blir BMI när två eller fler element av affärsmodellen är omstrukturerade för att leverera värde på ett nytt sätt. Eftersom BMI innefattar aktiviteter i flera dimensioner är det svårt att utföra men ännu svårare att imitera. BMI är mer utmanande att utföra än produkt- eller processinnovation, men det ger också oftast en betydligt högre avkastning. Eftersom BMI är en komplicerad process som involverar många delar av organisationen finns det vissa fallgropar som bör tas i beaktning. Dessa är (Lindgardt et al. 2009):

- Uppblåst portfölj – Detta kan hända när en organisation har för många o-koordinerade bottom-up-innovationer. Resultatet är en uppblåst och obalanserad portfölj av experiment där inget enskilt experiment får tillräckligt med resurser för att vinna över ledningen.
- Misslyckande i att skala upp – När ett projekt har genomgått pilotfasen och den ursprungliga ivern har dött ut kan bristande uppmärksamhet och resurser göra att projektet inte skalas upp på ett framgångsrikt sätt. Detta problem kan ibland bero på tvetydiga pilotresultat om fel valideringar samlats in och analyserats.
- Känslostyrda idéer – Projekt som inte leder någonstans. Ledare som inte vill ge upp sina idéer (kill your darlings). Planer vars tid har kommit och gått måste avslutas för att kunna göra plats för mer lönsamma idéer.
- Isolerade ansträngningar – Nedsidan med autonoma s.k. skunk works-avdelningar är att de ofta är för långt ifrån den ordinarie verksamheten för att påverka den. En konsekvens av detta är att de saknar resurser för att trycka på idéer och vinna organisationens samarbete.

- Fixering på idéskapande – Vissa organisationer är väldigt bra på att ta fram idéer, men kan vara väldigt dåliga på att faktiskt genomföra piloterna och att skala upp idéerna.
- Internt fokus – Ett vanligt problem är att ha för stort fokus på vad organisationens interna behov är och inte se till de behov som organisationens kunder har. BMI som tar en s.k. inside-out approach resulterar ofta i liten förändring och missar ofta att fånga möjligheter.
- Historisk partiskhet – Organisationer måste stå emot att övervärdera tidigare modeller och att undervärdera disruptiva idéer. Tydligt ledarskap krävs för att undvika denna typ av tendens.

## 2.5 Affärsstrategi

Teece (2010) menar att affärsstrategi är mer specifik än en affärsmodell. Porter (1996) menar att strategi handlar om att vara annorlunda och att det handlar om medvetet välja andra aktiviteter än konkurrenter för att leverera ett unikt värde, detta kan liknas vid så kallad blue ocean-strategi. Blue ocean-strategi innebär att skapa ett obestritt marknadsutrymme där ett företag kan skapa och fånga en outnyttjad efterfrågan. Kim och Mauborgne (2015) har tagit fram en metod för att formulera och utföra en blue ocean-strategi.

När en organisation formulerar en blue ocean-strategi måste de ta hänsyn till ett antal faktorer (Kim och Mauborgne 2015):

- Marknadsbegränsningar måste omstruktureras för att organisationen ska kunna slå sig bort från konkurrenter.
- Fokusera på helheten och inte stirra sig blind på siffror.
- Vidga sig förbi den existerande efterfrågan för att kunna möjliggöra innovation.
- Se till att den strategiska sekvensen blir rätt genom att strukturera en stabil affärsmodell.

När en blue ocean-strategi ska utföras kommer status quo i organisationen att rubbas i större utsträckning än vid en så kallad red ocean-strategi. För att utföra en blue ocean-strategi måste organisationen överkomma fyra organisatoriska hinder (Kim och Mauborgne 2015):

- Kognitiva – Anställda måste inse behovet av ett byte av strategi. Anställda är ofta obekväma med förändring då de inte vet vad det kommer innebära för individen och denna osäkerhet gör individen motvillig till förändring.

- Begränsade resurser – Det finns ett antagande att ett större skifte i strategi kräver mer resurser för att utföra skiftet. Organisationen bör undersöka om detta är fallet och inte arbeta utifrån ett antagande.
- Motivation – Hur kan nyckelpersoner motiveras till att bryta status quo? Det är viktigt att nyckelpersoner stöttar en förändrad strategi då det leder till en ökad acceptans hos de anställda.
- Politik – Det är viktigt att den organisatoriska politiken är öppen för förändring för att minimera friktion vid förändringsförslag. Som i det kognitiva hindret är många obekväma med förändringar, och kan därmed snabbt slå ner förändringsförslag.

Författarna fortsätter med att beskriva ytterligare tre steg för att kunna utföra en blue ocean-strategi. Det första steget är att göra utförandet till strategi. Med det menas att ta bort problem som kan hindra strategin och att få med alla medarbetare på förändringen. Det andra steget är att rikta värde, vinst och människor. När en strategi inte är riktad mot rätt sak är det svårt att behålla det momentum som skapas av den ursprungliga motivationen. Det tredje och sista steget i att utföra en blue ocean-strategi är att inse att det inte är något statiskt utan en dynamisk process. Då ett företag har skapat ett nytt marknadsområde och visat på att det finns en stark kundbas i detta, kommer konkurrenter ta sig in på marknaden för att försöka ta en del av marknaden. Allt eftersom fler konkurrenter ger sig in på marknaden kommer den att gå från en blue ocean-marknad till en red ocean-marknad. (Kim och Mauborgne 2015)

En red ocean-marknad kallas en marknad där alla aktörer tävlar om att prestera bättre än sina konkurrenter för att kunna få en större del av marknaden. Allt eftersom marknaden fylls med aktörer minskar chansen för vinst och utveckling. I denna typ av marknad är strategin att differentiera sig från konkurrenter genom att en produkts egenskaper har bättre prestanda än konkurrenternas eller att reducera priset på produkten. (Rongsheng och Juan 2010)

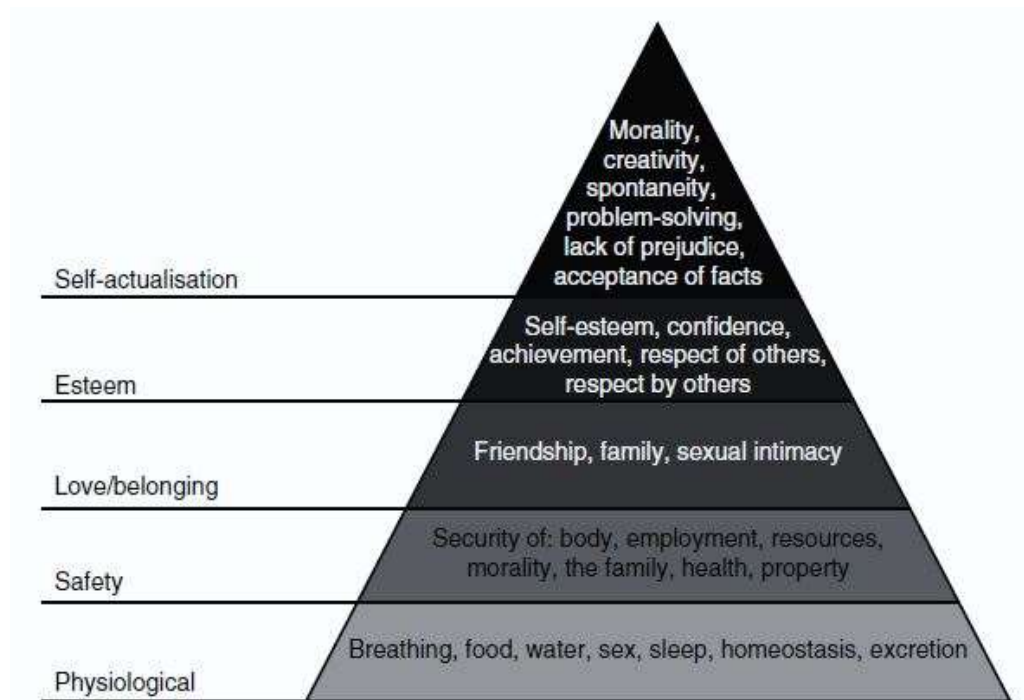
## 2.6 Förändringsledning

Förändringsledning innebär att på ett effektivt sätt hantera och leda en förändring i en organisation. Thomas, Smith och Diez (2013) menar att det finns några nyckelkoncept vid implementering av förändring i en organisation. Dessa är:

### **Vad är effekten av förändringen på individer och organisationer?**

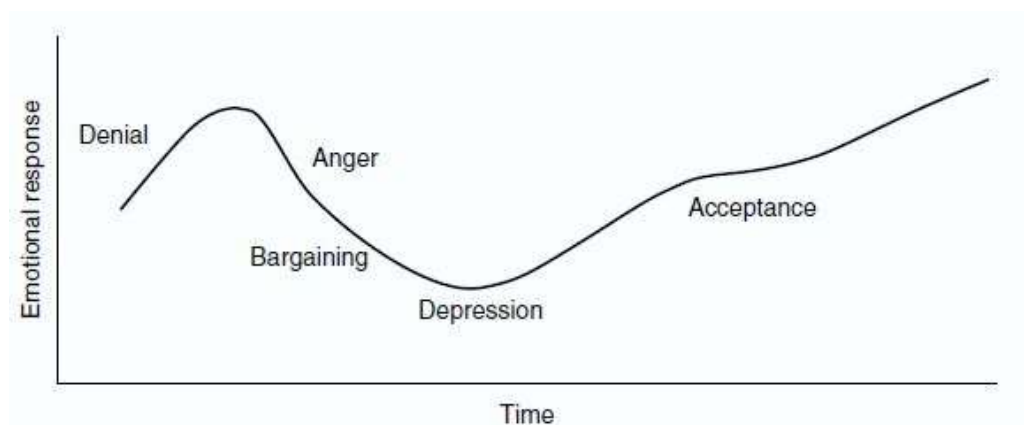
Thomas, Smith och Diez (2013) menar att Maslows behovstrappa (se figur 1 nedan) spelar en stor roll vid förändring i en individs arbetsplats. Behov relaterat till anseende kan ha en inverkan på hur en individ reagerar på en

förändring om det finns en rädsla för att individen kommer tappa aktning eller respekt. Denna rädsla kan uttryckas i oro, nervositet eller ilska.



Figur 2. Maslows behovstrappa (Thomas, Smith och Diez 2013).

Acceptans för en förändring hos en individ kan vara komplex då det finns många variabler att ta hänsyn till. Individuell acceptans för förändringen kan illustreras med hjälp Elisabeth Kübler-Ross modell om sorgens fem faser, se Figur 3 nedan. (Thomas, Smith och Diez 2013)



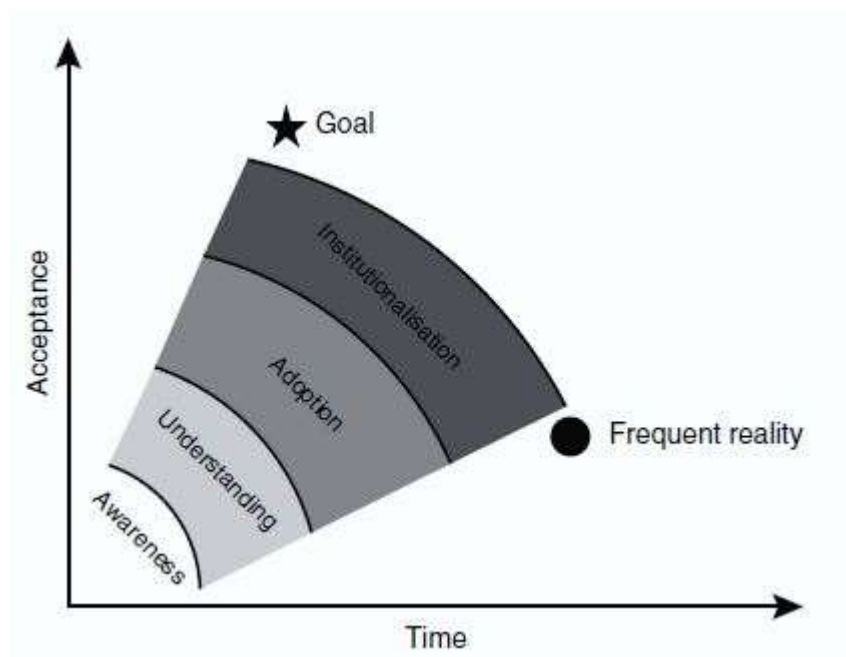
Figur 3. Kübler-Rossmodellen. (Thomas, Smith och Diez 2013)

Sorgens fem faser delas in i **förnekelse**, **ilska**, **förhandling**, **depression**, **acceptans**. Det första steget är **förnekelse**. Detta utgörs av en vägran att

acceptera den information som presenterats och är en försvarsmekanism som kan anses vara fullkomligt naturlig. Det andra steget är **ilska**. Detta kan dyka upp i olika former. Personen kan vara arg på sig själv eller andra, speciellt dem som står nära personen. Det är viktigt att vara objektiv till denna reaktion. Efter ilskan kommer **förhandling**. I denna fas försöker personen förhandla för att försöka uppnå ett resultat som dom är mer bekväm med. Detta görs ofta för att försöka få kontroll på situationen. När förhandlingen är klar kommer **depressionen**. Vid detta stadie har personen börjat acceptera att förändringen kommer ske och att det inte finns något dom kan göra för att ändra det. **Acceptans** är det sista steget och vid det här laget har individen accepterat förändringen men kan fortfarande uppleva vissa emotionella reaktioner när de reflekterar kring förändringen. (Thomas, Smith och Diez 2013)

### Vilka överväganden har gjorts för förändringsledare?

Effekten av förändring i organisationen kan beskrivas i fyra steg, dessa illustreras i figur 3 nedan.



Figur 4. Faser vid organisatorisk förändring (Thomas, Smith och Diez 2013)



Organisationen börjar förändringsprocessen med **medvetenhet för förändringen**. I detta steg börjar intressenter förstå att förändringen har börjat eller avvaktar. Detta steg innebär inte att alla intressenter har en fullständig förståelse för hur förändringen kommer påverka dem. Momentum är viktigt i de första stegen av förändring, oavsett vilken metod som används. För att kunna bygga momentum bör ledningens fokus ligga på att skapa en positiv bild av förändringen. Steg två handlar om att **förstå förändringen**. I detta stadiet går intressenterna från att se förändringen som något abstrakt till något med personlig betydelse. Det är vanligt att individer ställer frågor, utmaningar och drar slutsatser för att förtydliga deras bild av förändringen. Detta kan liknas vid förhandlingsstadiet i den individuella acceptansen för förändring. Det tredje stadiet handlar om att **anta förändringen**. I detta skede får de som berörs av förändringen testa på hur den förändrar deras arbetsrutin. Det är viktigt att inse att oavsett hur positiv reaktionen har varit över förändringen innan den testats, så kommer det komma både positiva och negativa överraskningar med implementeringen. Om negativiteten kring förändringen blir för hög kan intressenter välja att inte stötta förändringen längre. Det fjärde och sista stadiet är **institutionalisering av förändringen** och innebär att intressenterna nu anser förändringen som en del av vardagen. Om en förändring institutionaliserats men inte internaliserats kan de som ska följa förändring göra så enbart för att det är enligt ledningens direktiv. Om deras prioriteringar inte stämmer med deras beteende (följa förändringen) behövs ofta ledningen pressa på för att beteendet ska bestå, istället för att det blir en naturlig del av rutinen. (Thomas, Smith och Diez 2013)

### **Hur ska chefer hantera förändringsprogrammet?**

För att dirigera en organisation genom en förändring krävs ihärdighet och planering vilket kan uppnås genom att noggrant konstruera ett förändringsprogram. Det finns tre generella områden som ledare bör vara medveten om vid planeringen av ett förändringsprogram. Dessa är (Thomas, Smith och Diez 2013):

- **Arkitektur** – Det är arkitekturen av ett förändringsprogram som snabbt avgör om det kommer bli lyckat eller inte. Förändringsarkitekturen ser till att förändringsprogrammet pekar i samma riktning som affärsplanen. I mindre projekt är inte arkitekturen lika viktig, den är som viktigast när projektet blandar in olika avdelningar, involverar flera ledare eller pågår under mer än några veckor.
- **Förmåga** – De flesta förändringsprogram beror huvudsakligen på förmågan att förändra. Med det menas att bestämma vad som ska förändras i processer, teknologier, strukturer, policyers och dylikt. Det finns många delar i förändringsprogram, men de kan generellt sett grupperas i tre grupper: processer, teknologi och kompetens.

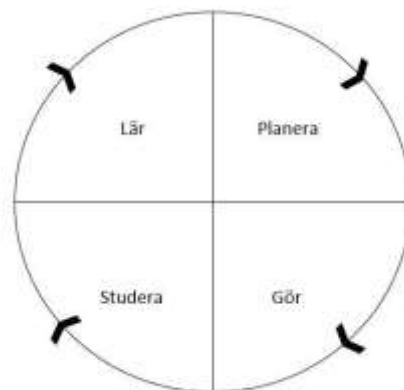
- Motivation – Det finns ofta en förmåga att göra en förändring, men motivationen för att genomföra förändringen finns inte alltid. Det finns många olika delar som hör till att öka motivation och psykologin i förändring, bland dessa prioriteras huvudsakligen kommunikation och ägarskap i flera dimensioner.

### Vilka sätt finns att mäta förändringen?

En faktor som är kritisk för att lyckas med en förändring är att kunna mäta det realiserade värdet som förändringen inneburit. Det finns diverse verktyg som kan mäta värdet som förändringen innebär genom till exempel enkäter integrerat i system som mäter olika parametrar. Som ett komplement till dessa system kan en analys av sociala nätverk i organisationen användas för att bedöma situationen före och efter förändringen. (Thomas, Smith och Diez 2013)

## 2.7 Förbättringsarbete

Förbättringsarbete används flitigt av de företag som ständigt försöker förbättra kvaliteten i sina produkter, erbjudanden och verksamheten som helhet. Symbolen för denna förbättring är Demings förbättringscykel "Planera – Gör – Studera – Lär", som illustreras i Figur X nedan. (Bergman och Klefsjö 2012)



Figur 5. Demings förbättringscykel (Bergman och Klefsjö 2012)

Även utan konkurrens från andra aktörer är arbetet med ständiga förbättringar lönsamt ur en ren kostnadssynpunkt. Brister i kvalitet kan uppgå till 10–30% av omsättningen. I många fall kommer brister i kvalitet att bidra till andra kostnader. (Bergman och Klefsjö 2012)

Det finns olika metoder för att arbeta med förbättringsarbete. Några av dessa är (Bergman och Klefsjö 2012):

- Kaizen – Denna förbättringsmetod innebär att kontinuerligt arbeta med förbättringar. Metoden går ut på att hela tiden leta områden som behöver förbättring för att sedan åtgärda dessa. Dessa förbättringar kan vara både stora och små.
- Six Sigma – Denna metod togs fram på 1980-talet av Motorola. Denna metod går ut på att minska oönskad variation i organisationens processer. Målet med metoden är att den oönskade variationen (till exempel en defekt produkt) inte får överskrida 3.4 gånger per miljon.
- Lean Production – Denna metod handlar om att minimera slöseri (icke-värdeskapande aktiviteter). För att minimera dessa aktiviteter måste organisationens olika värdeflöden identifieras. Flödeseffektivitet är ett ledord inom Lean Production.

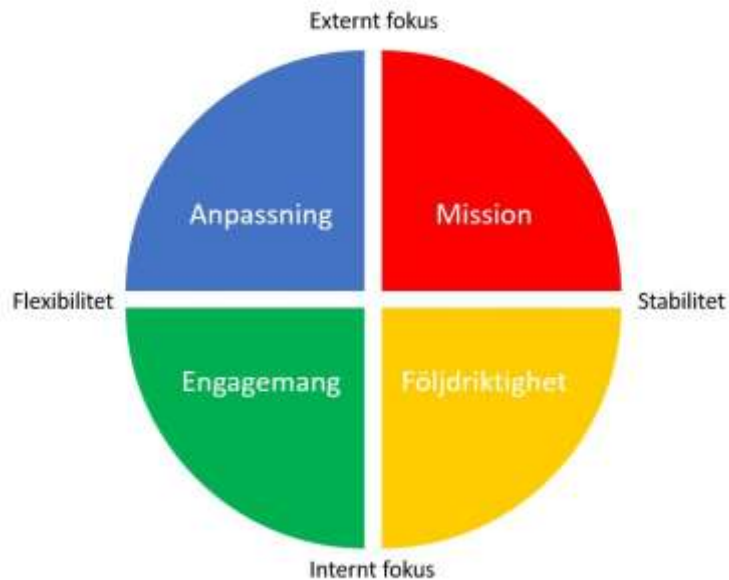
## 2.8 Organisationskultur

Begreppet organisationskultur varierar en del beroende på organisationen men innebörden brukar ofta vara i stil med delade avsikter, normer och värderingar. Hofstede et al. (1990) menar på att det finns sex egenskaper i en organisationskultur. Dessa är: Kulturen ger en helhetssyn över organisationen, den bestäms av det historiska beteendet, relaterad till antropologiska koncept, socialt sammansatt, mjuk och är svår att ändra.

Denisons modell är populär för att veta mer om organisationskultur. Modellen studerar organisationer i form av fyra egenskaper som illustreras i Figur 6 samt punktlistan nedan (Salajeque och Naderifar 2014):

- *Externt fokus* (Anpassning och Mission) – En organisation med ett starkt externt fokus är koncentrerat på att anpassa och förändra sig som reaktion på den externa miljön. Ett starkt externt fokus påverkar ofta omsättning, försäljning och marknadsandelar.
- *Internt fokus* (Engagemang och följdriktighet) – En organisation med ett starkt internt fokus är normalt fokuserad på dynamiken av den interna integrationen av system, strukturer och processer. Ett starkt internt fokus ger ofta högre kvalitet, färre defekta produkter och hög nöjdhet bland anställda.
- *Flexibilitet* (Anpassning och engagemang) – En flexibel organisation har möjligheten att förändras som svar på miljön. Målet är marknaden och de som befinner sig på den. En flexibel organisation är oftast innovativa i deras produkter och tjänster, har hög kreativitet och snabb att reagera på ändrade krav från kunder och anställda.

- *Stabilitet* (Mission och följdriktighet) – En stabil organisation har kapaciteten att vara fokuserad och förutsägbar över tid. En stabil organisation associeras ofta med en hög avkastning på tillgångar, investeringar och försäljning.



Figur 6. Denisons modell för organisationskultur (Denison Consulting LLC 2018)

Denison (2000) har även tagit fram ett standardformulär för att kunna undersöka hur kulturen inom organisationen illustreras i modellen ovan.

## 2.9 Porters femkraftsmodell

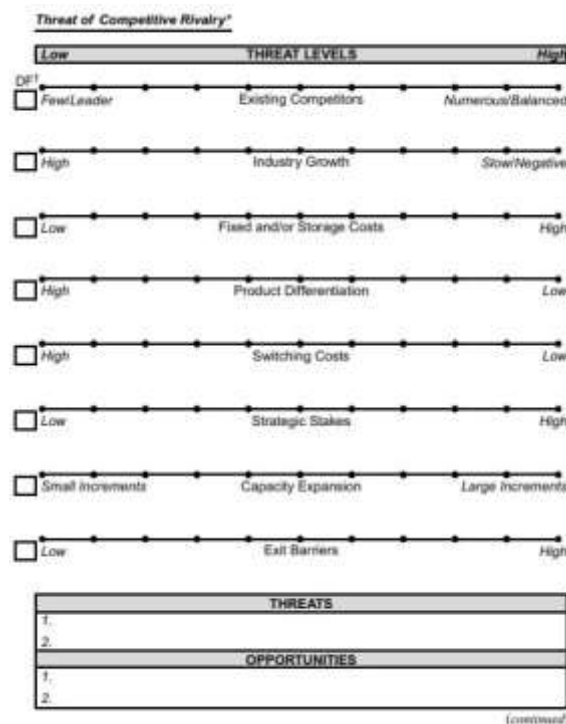
Porter menar att det finns fem krafter som är avgörande som organisationer bör ta i beaktning när de ska formulera sina affärsstrategier, se Figur 7 nedan. (Porter 2008)



Figur 7. Porters femkraftsmodell (Porter 2008)

Dessa fem krafter är de som Porter anser formar strukturen i alla olika marknader och till stor del avgör konkurrensregler i en marknad. Den kollektiva styrkan i de fem krafterna avgör vinstpotentialen i en marknad, men det går även att använda denna modell för att förstå olika strategiska följder för specifika organisationer som verkar på en marknad. (Porter 2008)

Dobbs (2014) har utformat mallar för att använda Porters femkraftsmodell för att lättare analysera marknader, se Figur 8 nedan.



Figur 8. Dobbs mall av Porters femkraftsmodell (Dobbs 2014)

Mallen har den kraft som ska analyseras längst upp (titeln) med en asterisk som visar användaren till en förklaring av hur kraften kan påverka vinsten för organisationer på marknaden. Under titeln finns de resterande krafterna med olika hot inom varje kraft som användaren kan gradera på en skala. Längst ner finns en ruta där användaren kan beskriva olika hot och möjligheter som organisationen kan möta. (Dobbs 2014)

## 2.10 Tidigare forskning

Müller och Vorbach (2015) undersökte hur företag kan förbereda sina affärsmodeller för att på ett flexibelt sätt motverka förändringar i marknaden. Studien visade att företag kan förbereda sin affärsmodell och dess element före förändringen genom att utveckla egenskaper i affärsmodellen som gör det lättare att vara flexibel och svara på förändring.

Olofsson, Hoveskog och Halila (2018) undersökte innovation av affärsmodeller drivna av hållbarhetsfrågor i så kallade social enterprises. Studien visade att BMI i social enterprises över tid skiftar fokus från nyhetsvärde (via inläsning av kunder) till effektivitet i interna ledningsrutiner.

Casadesus-Masanell och Ricart (2010) reflekterade i sin studie kring konkurrenskraften i att använda affärsmodeller och behovet att anpassa dessa efter förändringar på marknaden. Eftersom affärsmodeller är väsentliga för att vara konkurrenskraftig måste ledningen sträva efter att konfigurera sina affärsmodeller för att uppmuntra innovation.

Bucherer, Eisert och Gassmann (2012) undersökte likheter och skillnader mellan produktinnovation och BMI. Studien resulterade i ett stort antal sätt för organisationer att innovera deras affärsmodeller. Studien visade på att BMI är ett kraftfullt verktyg och ger fler alternativ än produkt- eller tjänsteinnovation eftersom BMI innebär en större differentiering från konkurrenter och har en större effekt på organisationen som helhet.

Bouncken och Fredrich (2016) undersökte hur en organisations storlek, ålder, erfarenhet och längd på samarbeten påverkar organisationens värdefångst från BMI. BMI har en positiv effekt på räntabiliteten på eget kapital, och kan ge större positiv effekt om organisationen har mer erfarenhet från samarbeten. Resultatet från studien visar på stor potential för BMI i samarbeten för en organisations finansiella perspektiv. Däremot kan längre samarbeten reducera chanserna för att fånga värdet från BMI. Storleken på organisationen spelar också roll, då mindre organisationer behöver mer samarbete för att fånga värde än större organisationer som har lättare att fånga värde utan hjälp utifrån. (Bouncken och Fredrich 2016)

Futterer, Schmidt och Heidenreich (2018) undersökte effektiviteten i effektivering och orsakssamband som primär entreprenörslogik i att skapa

BMI. Resultaten visar att båda beteenden leder till BMI i situationer med måttlig branschtillväxt, men att effektivering är mer effektiv i miljöer med hög branschtillväxt och orsakssamband är mer effektiv i miljöer med låg branschtillväxt. Resultaten visar också på att BMI ökar företagets prestanda. Ledningar borde därför rikta organisationens tillvägagångssätt med prognoser om branschtillväxt för att på ett effektivt sätt utveckla BMI och därmed uppnå en hög effektivitet inom organisationen. (Futterer, Schmidt och Heidenreich 2018)

Shomali och Pinkse (2016) har undersökt under vilka omständigheter implementeringen av smarta elnät kommer ha en begränsande eller gynnande effekt på elbolags engagemang i innovation av affärsmodeller. Författarna kom till slutsatsen att det finns många osäkerheter relaterade till kundengagemang, stöd från myndigheter och nya aktörer som gör att de befintliga aktörerna väljer att vänta med innovera deras affärsmodeller tills dessa osäkerheter är upplösta.

Yang och King-Jang (2011) har i deras studie definierat om begreppet kundnytta genom att föreslå en ny kategori *värdeskapande*. Studien utforskar sedan koncept som finns i *Kano-modellen* och handlingar i *blue ocean-strategi*. Resultatet visar på en integrerad modell för *värdeskapande* och hur modellen kan användas för att välja lämpliga handlingar för att öka kundnyttan och därmed öka kundlojalitet, kundförvärv och marknadsandelar.

Oroei, Danaei och Kia (2013) har använt Denisons modell för att undersöka relationen mellan kunskapshantering och fyra organisationskulturella komponenter: *mission*, *konsekvent*, *engagemang* och *anpassningsbar*. Resultatet visar att det finns en stark relation mellan kunskapshantering och de fyra komponenterna.

May och Stahl (2016) har undersökt vikten av förändringsledning för hållbar konkurrenskraft vid tillverkning. Resultatet av studien visade att effektiviteten av att använda förändringsledning för att skapa konkurrensfördelar är beroende av olika faktorer och att olika implementeringsgap hindrar organisationer från att uppnå deras fulla potential.

## 2.11 Tillämpning av analytiskt ramverk

När en marknad förändras rubbas status quo. Detta innebär att företagen som är verksamma på marknaden kan behöva ändra i sina affärsmodeller. När ett företag ändrar i sin affärsmodell innebär det ofta en viss förändring i organisationsstrukturen. En vanlig metod för utveckling av affärsmodeller är Business Model Innovation. Detta tillför diverse utmaningar för företagen. Det finns i dagsläget två grupper som har skilda åsikter om vilka utmaningar som faktiskt uppstår. Utmaningarna handlar antingen om förändringsrädsla eller osäkerhet över hur den nya affärsmodellen ska se ut. Beroende på hur

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad  
marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

flexibel eller stabil kulturen i ett företag är blir det olika lätt eller svårt att implementera förändringar. När företag ändrar sin affärsmodell kan de behöva ändra sin affärsstrategi (då en marknadsförändring ofta resulterar i en ny konkurrenssituation). Den nya konkurrenssituationen kan analyseras med hjälp av porters femkraftsmodell.



## 3 Metod

I kapitel 3 beskrivs den metod som använts i studien. Kapitlet börjar med en beskrivning av den övergripande metoden, följt av en beskrivning av elmarknaden och den förändring som ska se där. Efter det kommer en kort beskrivning om hur data har samlats in samt hur datan har analyserats. Därefter kommer metoddiskussionen där reliabiliteten, validiteten och tillförlitligheten i studien diskuteras. Sist presenteras de etiska och samhällseliga aspekterna kring studien.

### 3.1 Övergripande metod

För att besvara studiens forskningsfrågor så har teori insamlats och intervjuer med representanter från elhandelsbolag genomförts. Teorin användes till grund för intervjuformuläret som i sin tur användes vid intervjuerna med representanterna från elhandelsbolag. När intervjuformuläret togs fram användes teori från Amit och Zott (2012) om vilka sätt det går att utföra BMI på. Även Chesbroughs (2010), Amit och Zott (2001) och Christensen och Raynors (2003) olika uppfattningar om vilka utmaningar användes för att se vilka utmaningar som uppenbarade sig för organisationerna. Efter att intervjuformuläret hade tagits fram utfördes intervjuerna. Resultatet bearbetades sedan enligt den metod som valts för studien. Den insamlade teorin analyserades först separat och sedan användes den analysen för att analysera resultatet från intervjuerna.

Det finns huvudsakligen tre typer av tillvägagångssätt vid forskning: kvalitativ, kvantitativ och mixad metod. Denna studie använde sig av en **kvalitativ metod**. En kvalitativ metod används för att utforska och förstå meningen som individer eller grupper tilldelar ett socialt eller mänskligt problem. Processen kring denna typ av forskning innebär ofta att data hämtas i deltagarens domän och den slutgiltiga rapporten har en relativt flexibel struktur. De som använder sig av denna typ av studie har ett fokus på individuell betydelse och försöker förstå djupet i en situation. (Creswell 2014)

**Kvantitativa studier** testar objektiva teorier genom att undersöka förhållandet mellan olika variabler. Dessa variabler kan mätas (kvantifieras) så att datan kan analyseras med hjälp av statistiska hjälpmedel. **Mixed methods** är en metod som behandlar både kvantitativa och kvalitativa data. Antagandet i denna typ av undersökning är att kombinationen av kvalitativ och kvantitativ metodik ger en mer komplett bild av forskningsproblemet än vad varje enskild metod hade kunnat ge. (Creswell 2014)

Det finns huvudsakligen två typer av studier: induktiv och deduktiv. Det induktiva tillvägagångssättet används främst vid kvalitativa studier. Vid en

induktiv studie undersöks först ett ämne och därefter formuleras en teori efter vad som upptäckts vid undersökningen. Det **deduktiva** tillvägagångssättet används oftast vid kvantitativa studier. En deduktiv studie utvecklar en hypotes baserat på befintlig forskning och formulerar sedan en forskningsstrategi för att testa den framtagna hypotesen. Det går också att kombinera ett induktivt och deduktivt angreppssätt, då kallas det för abduktivt. (Bryman 2012)

Denna studie har använt ett **abduktivt** angreppssätt. Arbetet har utgått ifrån det analytiska ramverket presenterat i kapitel 2 och bidragit med ett resultat hämtat från elhandelsbolags erfarenheter med affärsmodellsutveckling.

### 3.2 Elmarknaden

Energimarknadsinspektionen (EI) reglerar all elnätsverksamhet i Sverige. De ser till att elnätsföretagen följer de lagar och regler som finns och ansvarar för prövning om ett företag får distribuera el och gas i Sverige. EI ser också till att elnätsföretagen sätter objektiva och icke-diskriminerande avgifter. (Energimarknadsinspektionen 2016)

I dagsläget kommunicerar alla parter på elmarknaden direkt med varandra vilket leder till en decentraliserad informationshantering. EI har fått klagomål från kunder om att informationen som elhandlaren och elnätsföretagen tillhandahåller är både otydlig och bristfällig. För att elmarknaden ska fungera är det viktigt att informationsflödet mellan de olika aktörerna på marknaden fungerar effektivt. (Energimarknadsinspektionen 2017)

I juni 2017 lämnade EI ett förslag till förändring på elmarknaden till regeringen. Denna förändring är den största som kommer att inträffa på svenska elmarknaden sedan elmarknaden avreglerades 1996. Detta förslag innebär att kunden huvudsakligen kommer att ha kontakt med sitt valda elhandelsbolag och kontakten med elnätsbolaget kommer bli betydligt mindre än idag. I och med detta kan kunden välja bort aktörer som denne inte tycker fungerar bra i till exempel kundtjänst, och sedan välja ett annat elhandelsbolag. För elhandelsbolagen innebär det en förändrad konkurrenssituation med förbättrade och jämnare konkurrensförutsättningar. Till exempel om elhandelsbolag A har en bättre kundtjänst än elhandelsbolag B får A nu en konkurrensfördel gentemot B. Denna marknadsförändring innebär därmed att det kommer vara enklare för kunderna på elmarknaden jämfört med innan. Eftersom kundens huvudsakliga kontakt kommer vara med sitt elhandelsbolag kommer det vara lättare att få svar på frågor om till exempel avtal eller elförbrukning. (Energimarknadsinspektionen 2017)

Förändringen innebär även att det inte längre kommer vara tillåtet att tilldela ett elhandelsbolag till en kund som flyttar in i ett nytt boende. I dagsläget får kunden ett elhandelsbolag tilldelad sig om kunden inte själv väljer vilken leverantör denne vill ha. Det avtal kunden får med den tilldelade leverantören är ofta dyrare än om kunden gör ett aktivt val. Elhandelsbolaget som är utsedd att bli tilldelad till kunder har en större konkurrensfördel på marknaden än andra elhandlare som måste utföra marknadsföring och priserbjudanden för att få kunder. Med den nya förändringen blir kunden därmed tvungen att göra ett aktivt val av elhandlare för att kunna få el i sitt nya hem. (Energimarknadsinspektionen 2017)

Ytterligare en fördel för konkurrenssituationen bland elhandlare är förändrad fakturering. I dagsläget har de elhandelsbolag som ingår i samma koncern som elnätsbolaget möjlighet att erbjuda sina kunder en faktura där elnätsavgiften och elförbrukningen är samlad. Ett elhandelsbolag som inte ingår i samma koncern som elnätsbolaget kan inte erbjuda en samlad faktura, något som de flesta kunder anser är en nackdel. Detta visas i att ungefär 70 % av alla kunder har ett elhandelsbolag som ingår i samma koncern som den lokala elnätsägaren. Med den föreslagna förändringen kommer fakturan alltid att skickas ut från elhandelsbolaget, där alla kostnader från elnätet och elförbrukningen samlats. Elnätsbolaget blir därmed en underleverantör till elhandlaren, som ansvarar för att fakturan skickas ut. (Energimarknadsinspektionen 2017)

Danmark har redan infört en elmarknadshubb, och arbetet att införa en hubb är pågående även i Norge och Finland. Detta kommer även införas i Sverige, vilket betyder att de nordiska elmarknaderna går mot samma håll och skillnaderna mellan dessa kommer att minska. En elmarknadshubb innebär att de aktörer som är utsatta för konkurrens på marknaden (till exempel elhandelsbolag) kommer att få tillgång till information om sina kunders elförbrukning från nätägaren via en central informationshubb som alla aktörer på elmarknaden är anslutna till. Genom att ha en central kontaktpunkt kan kostnader för informationshantering minskas, informationsutbytet kan ske konkurrensneutralt och den underlättar för nya aktörer att ta sin in på marknaden. (Energimarknadsinspektionen 2017)

Denna förändring på elmarknaden är omfattande och kommer kräva mycket arbete från hela elbranschen, Svenska Kraftnät och EI. Implementeringen är beräknad att pågå fram till 2021. De förväntade vinsterna med förändringen är samhällsekonomiska, förbättrad konkurrens och ökad kundvänlighet. (Energimarknadsinspektionen 2017)

### 3.3 Datainsamling

I detta arbete har intervjuer använts för datainsamling. Intervjuerna genomfördes med representanter från elhandelsbolag. Se Bilaga A för intervjuformulär. Det finns olika typer av intervjuer, däribland **strukturerade intervjuer**. Detta är den mest vanliga intervjuformen i

kvantitativa studier då det underlättar hanteringen av svaren på intervjun. En strukturerad intervju har specifika frågor med flera svarsalternativ. En annan typ av intervju är en så kallad **ostrukturerad intervju**. Denna typ av intervju låter den som intervjuar fråga mer generella frågor eller enbart följa vissa teman, vilket möjliggör för informanten att utförligt förmedla sina åsikter och perspektiv inom ämnet. En tredje intervjuform är den **semi-strukturerade intervjun**, som är en blandning mellan den strukturerade och ostrukturerade intervjun. När denna typ av intervju utförs så har intervjuaren ett frågeformulär som denne utgår från, men ordningen som frågorna ställs i har inte så stor betydelse. Det är inte heller ovanligt under dessa typer av intervjuer att intervjuaren ställer följdfrågor. (Bryman, 2011)

I detta arbete har semi-strukturerade intervjuer använts. Eftersom semi-strukturerade intervjuer tillåter intervjuaren att ställa oplanerade följdfrågor ger det en flexibilitet att undersöka eventuella punkter som informanten går in på som kan ge ytterligare insikt och förståelse för ämnet. Den semi-strukturerade formen säkerställer även att alla punkter blir diskuterade under alla intervjuer och att alla informanter har möjlighet att svara på och diskutera varje punkt.

Inför intervjuerna har det gjorts ett urval av informanter. Detta urval skedde utifrån hur väl insatt informanterna var i sin organisations affärsmodellsutveckling, förändringen som sker och marknadssituationen som helhet. Detta urval resulterade i intervjuer med fyra informanter på tre olika elhandelsbolag. Informanternas svar bidrog till studiens resultat, som sedan tolkades och analyseras i förhållande till den teori som presenterats i kapitel 2. Analysen av resultatet används sedan för att besvara de forskningsfrågor som studien ska besvara.

Inför intervjuerna informerades informanterna om att den information som presenteras från intervjuerna kommer anonymiseras. Detta innebär att en informant ej ska kunna identifieras utifrån något som presenteras i studien. Även de organisationer som deltog i studien anonymiserades. Anonymisering kan enligt Merriam (1998) ha en negativ inverkan på studiens reliabilitet, då andra studier kan få ett annat resultat beroende på vilket urval av informanter som görs. Anonymisering kan också påverka reliabiliteten positivt genom att det dels är troligare att få ett svar, men också att svaren reflekterar verkligheten i större utsträckning eftersom svaren inte blir tillgjorda för att informanterna är rädda att någon ska veta vad de tycker eller att svaren får negativa konsekvenser för informanten.

### 3.4 Analys av data

Grundad teori är det mest använda ramverket för att analysera data i kvalitativa studier. Grundad teori använder sig av flera olika verktyg för att analysera data, dessa verktyg är (Bryman 2012):

- Teoretisk sampling – Detta görs för att hitta kategorier och deras egenskaper och för att kunna forma detta till en teori.
- Kodning – Kodning är nyckelprocessen i grundad teori. Kodning av data är att bryta ner data i olika komponenter. Detta steg börjar strax efter att data börjar insamlas.
- Teoretisk mättnad – Detta sker när intervjuer eller observationer har tillräckligt med teoretiskt underlag för att forma en kategori och bekräftat att den är betydelsefull. Alltså, när nya data inte stimulerar ny teoretisk förståelse eller nya dimensioner för de teoretiska kategorierna.
- Konstant jämförelse – Detta är mer ett implicit verktyg än något som används explicit. Det är viktigt att hela tiden jämföra fenomen som kodas i en kategori för att en teoretisk utveckling av kategorin kan framstå.

Inom verktyget (steget) kodning finns det tre olika sätt att koda data på. Varje sätt används vid olika tillfällen i utvecklingen av kategorier. Dessa sätt är **öppen kodning** som ger koncept från data. **Axiell kodning** utförs efter öppen kodning och skapar samband mellan kategorier. **Selektiv kodning** väljer ut kärnkategorin och relaterar systematiskt till andra kategorier för att förstärka sambanden mellan de olika kategorierna. (Bryman 2012)

Några olika typer av resultat av de olika verktygen (eller steg) som grundad teori använder sig av är (Bryman 2012):

- Koncept – Refereras ofta som byggstenarna till teori. Koncept är framtagna genom öppen kodning.
- Kategorier – En kategori är ett koncept som har utvecklats till den grad att det kan representera verkliga fenomen. Kategorier har en högre abstraktionsnivå än koncept.
- Egenskaper – Egenskaper eller aspekter av en kategori.
- Hypoteser – Initiala aningar om ett förhållande mellan olika koncept.
- Teori – Det finns två olika nivåer på teori: materiell teori och formell teori. Materiell teori relaterar till ett specifikt område medan formell teori har en högre abstraktionsnivå och kan därmed appliceras på flera områden.

En annan av de mest använda metoderna för att analysera data i kvalitativa studier kallas **tematisk analys**. En metod inom tematisk analys är att använda ett så kallat ramverk där resultatet presenteras i en tabell.

Kolumnerna utgör de olika teman som återfinns i informanternas svar och raderna är vad varje informant angav för svar gällande varje specifikt tema. När teman ska stakas ut finns det några egenskaper att hålla utkik efter för att hitta dessa. Dessa inkluderar **repetitioner** i vilka ämnen som uppstår, om informanter använder **metaforer och analogier** som beskriver deras tankar, **likheter och olikheter** i hur informanterna väljer att diskutera olika ämnen. Det är även intressant att undersöka vad som **inte visas** av datan. (Bryman 2012)

Denna studie inleddes med att samla in teori från tidigare forskning (**teoretisk sampling**). När en tillräcklig grund av tidigare forskning samlats utfördes semi-strukturerade intervjuer för att få in data till studien. Denna data transkriberades för att sedan applicera verktyget **kodning** på den data som samlats in. Kodningen resulterade i nyckelord. Dessa nyckelord togs fram från de svar som informanterna gav. Ett nyckelord kunde bli till genom att en eller flera informanter nämnde samma sak, hur informanterna pratade om ett ämne eller om de betonade specifika ord under intervjun. Efter att nyckelord hade tagits fram så kunde data samlas in i olika kategorier. Kategoriseringsprocessen utfördes tre gånger där olika personer fick vara med och kategorisera för att försöka få en så korrekt kategorisering som möjligt. Nyckelorden skrevs upp på post-it-lappar där de sedan sorterades ihop i olika grupper efter hur de hörde ihop. Efter det kunde grupperna få ett huvudämne som berörde gruppen av nyckelord (till exempel om en grupp nyckelord hade gemensamt att de innefattade utmaningar), och på så vis bildas en kategori. Under intervjuerna tillfrågades informanterna till exempel om vilka utmaningar de upplevde eller trodde att andra upplevde i och med förändringen. Utifrån vilka svar som gavs ställdes följdfrågor eller så bads informanten att förtydliga något. Kategoriseringen gjordes för att lättare kunna analysera resultatet från intervjuerna. De kategorier (eller teman) som hittades ska kunna visa på olika perspektiv från flera olika informanter. Det sista steget i analysen av data var att genom egna analyser knyta ihop det resultat som studien kommit fram till med den teori som presenterats.

### 3.5 Metoddiskussion

I de följande kapitlen presenteras och diskuteras reliabiliteten, validiteten och tillförlitligheten i detta arbete.

#### 3.5.1 Reliabilitet

Ett projekts reliabilitet mäts i hur väl resultatet från projektet kan återskapas eller om det uppstår några slumpmässiga variabler i resultatet. Det finns två komponenter till reliabilitet, dessa är (Bryman, 2012):

- Extern reliabilitet – Denna typ av reliabilitet är till för att säkerställa att ett resultat av en studie ska kunna återskapas i ett senare skede. Då det inte går att frysa en social situation och de omständigheter

som en studie innefattar för att kunna återskapa studien igen är det svårt att återskapa exakt lika förutsättningar för en studie i ett senare skede. Det finns olika strategier för att uppnå extern reliabilitet i en kvalitativ studie. En sådan strategi kan vara att om en etnografisk studie ska återskapas bör forskaren anamma en liknande social roll som den ursprunglige forskaren, annars kan det återskapade resultatet inte jämföras med det ursprungliga resultatet. Ett problem med extern reliabilitet och intervjuer är att om ytterligare intervjuer utförs efter de första kan informanterna komma ihåg frågorna och hur de svarade, samt ha fått en ny förståelse för området, och därmed ge svar som inte längre representerar situationen från första intervjutillfället.

- Intern reliabilitet – Om fler än en forskare är delaktiga i studien ska forskningsteamet enas om vad de ser och hör. Om en forskare i teamet tolkar in en sak från t.ex. en intervju medan en annan tolkar in en annan sak har studien en låg intern reliabilitet.

Då denna studie använde semi-strukturerade intervjuer så utgick intervjuerna från samma frågor. Med detta kunde det säkerställas att frågorna som ställdes till informanterna var formulerade på samma eller liknande sätt och att samma frågor ställs till alla informanter. Då intervjuerna är semi-strukturerade var det även möjligt att formulera om frågan om informanten gav ett svar som är otillräckligt i någon form. Genom att intervjuer utfördes innebär det även att det finns möjlighet att förklara för informanterna om de inte förstår den aktuella frågan eller ämnet, vilket säkerställer att alla informanter svarar på frågorna med samma grund.

Eftersom det inte går att frysa situationen som elmarknaden står inför är det svårt att bedöma den externa reliabiliteten. Eftersom förändringen är pågående just nu kommer situationen att förändras för snabbt för att ytterligare intervjuer ska kunna genomföras med samma förutsättningar som denna studie. Alltså går det inte att få en hög extern reliabilitet. Syftet med studien är att undersöka förändringen och vilka utmaningar de upplever med affärsmodellsutveckling i och med denna förändring, om intervjuer utförs senare kommer läget att ha förändrats och organisationerna är i ett annat skede i förändringen än vad de är nu.

Eftersom det endast är en person som genomförde denna studie är det svårt att bedöma den interna reliabiliteten. Genom att utforma intervjufrågor och syfte från tidigare forskning och teori kan det säkerställas att frågorna är utvecklade från ett objektiva perspektiv och inte endast från vad forskaren själv är intresserad av. Ytterligare ett sätt att stärka den interna reliabiliteten är att låta andra läsa och opponera på studien för att på så sätt få andra perspektiv på resultatet och hur det kopplar till analysen och slutsatserna. Framtagningen av teman kommer att göras i flera omgångar och med flera personer, vilket innebär att den interna reliabiliteten ökar.

### 3.5.2 Validitet

Validitet rör integriteten kring de slutsatser som en studie genererat. Det finns olika typer av validitet, några av dessa är (Bryman, 2012):

- Mättningsvaliditet – Detta används huvudsakligen i kvantitativa studier. Mättningsvaliditet har att göra med om mätningar verkligen representerar de koncept som de avser att mäta. Om de inte gör det kan studiens resultat ifrågasättas.
- Intern validitet – Denna typ av validitet rör huvudsakligen orsakssamband. Det vill säga om en slutsats som innefattar ett orsakssamband mellan två eller fler variabler har någon substans. Om ett antagande görs att x orsakar y, kan vi då vara säkra på att x är orsaken till variationen i y och att det inte är något annat som skapar ett orsakssamband?
- Extern validitet – Avser om en studies resultat går att generalisera bortom den studiens kontext. Detta kan vara problematiskt för kvalitativa studier då en sådan typ av studie ofta använder fallstudier och små urval.

Eftersom detta är en kvalitativ studie är det svårt att bedöma mättningsvaliditeten, men eftersom intervjufrågorna är noggrant formulerade och alltså efterfrågar det som faktiskt söks kan mättningsvaliditeten stärkas. Genom att utföra intervjuer finns det även möjlighet att förklara frågorna och bakgrunden till dessa om det behövs, samt att intervjuaren kan ställa följdfrågor om en fråga inte blir tillräckligt besvarad.

Den interna validiteten säkerställdes genom möjligheten att ställa följdfrågor under intervjuerna. Detta kan utföras om det till exempel framkommer att något ändras eller inte ändras i affärsmodellen då intervjuaren kan ställa följdfrågor för att ta reda på varför det sker. (kodning, kategorier?)

Den externa validiteten kan vara svår i en kvalitativ studie, eftersom det är svårare att få en bred bild av en situation jämfört med en kvantitativ studie. I denna studie undersöks elmarknaden i Sverige, vilket innebär att det troligen inte går att generalisera resultatet till vilken annan marknad som helst. Däremot kan liknande marknader, som till exempel bredbandsmarknaden, uppleva liknande utmaningar och problem som elmarknaden, och därför kan resultatet generaliseras till viss del. I denna studie stärks den externa validiteten även genom att intervjuer sker med representanter från flera företag på elmarknaden. Detta gör att det är lättare att generalisera de viktigaste punkterna i till exempel strategi eller affärsmodell och där det finns mönster i svaren från intervjuerna.



### 3.5.3 Tillförlitlighet

Bryman (2012) beskriver ännu ett kriterium för att utvärdera en kvalitativ studie. Detta kriterium är tillförlitlighet, som kan delas in i fyra delar: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och giltigförklarhet. **Tillförlitlighet** handlar om att forskaren ska kunna vara säker på att resultatet är sant och riktigt. **Överförbarhet** avser resultatets generaliserbarhet till andra situationer. **Pålitlighet** handlar om att andra forskare ska kunna genomföra samma studie och komma till samma slutsatser med den information som finns tillgänglig i studien. **Giltigförklarhet** avser att forskaren förhåller sig opartisk till resultatet av studien.

Dessa fyra kriterier kopplar till reliabilitet och validitet. I denna studie stärks tillförlitligheten genom att blanda tidigare forskning med information från företagsrepresentanter från elmarknaden. Överförbarheten diskuteras i den externa validiteten, och är beroende på vilken marknad som undersöks samt vilken tid som undersökningen sker (före, under eller efter en förändring). Pålitligheten diskuteras i den interna reliabiliteten, och stärks genom att låta andra läsa och analysera studien. Giltigförklarheten stärks genom att forskaren inte gynnas av ett specifikt resultat, samt att studien och dess metod är baserad och vald utifrån tidigare forskning och väletablerade teorier.

### 3.6 Etiska och samhällsliga aspekter

I de flesta forskningsområden går det att hitta etiska principer som säger hur forskaren ska agera. Dessa principer är något som forskaren rekommenderas att ta hänsyn till under hela studiens förlopp. Om forskaren väljer att inte följa någon av dessa principer under studiens gång ska principen erkännas och tydligt motiveras varför forskaren väljer att avstå från att följa principen. För att forskaren ska kunna agera etiskt och moraliskt är det rekommenderat att denne följer de lagar och regler som är gällande där studien utförs. (Denscombe 2014)

Denna studie har följt de forskningsetiska principerna som Vetenskapsrådet (2002) presenterat. Dessa beskrivs kortfattat nedan:

- **Informationskravet** – Forskaren måste informera de som påverkas av forskningen om studiens syfte. Deltagarna måste göras medvetna om att deltagande är frivilligt och de har rätt att när som helst avbryta sin medverkan.
- **Samtyckeskravet** – Deltagare i studien har rätt att själva bestämma över sin medverkan. De får bestämma om, hur länge och på vilka villkor de ska delta. De kan när som helst avbryta medverkan utan negativa följder för deltagaren.

- **Konfidentialitetskravet** – Alla uppgifter om personer som deltar i studien ska ges största möjliga konfidentialitet och alla personuppgifter ska förvaras så att obehöriga ej kan ta del av dem.
- **Nyttjandekravet** – Uppgifter om enskilda individer får enbart användas i forskningsändamål. Uppgifterna får inte heller användas för beslut som direkt påverkar individen, givet att individen inte uttryckligen gett sitt medgivande.

Innan intervjuerna började meddelades varje informant om vad syftet med studien var, att deras deltagande var frivilligt och att de när som helst fick avbryta sin medverkan. Alla uppgifter om informanterna gavs största möjliga konfidentialitet genom att inte avslöja vilka individer som deltagit eller vilka företag de jobbar på. Konfidentialiteten har också stärkts genom att det inte går att följa en specifik individs svar genom resultatet (t.ex. genom att skriva "En respondent beskrev..." istället för "P1 beskrev...").

De samhällliga aspekter som finns kring arbetet är att företag lättare borde kunna identifiera utmaningar med affärsmodellsutveckling och därmed hålla nere kostnader och implementeringstider. Detta kan i sin tur resultera i att slutkunden får ett större värde av företaget till ett liknande pris som tidigare, samt att det blir en ökad konkurrens bland företagen om att kunna erbjuda det största kundvärdet vilket också är positivt för slutkunden.

## 4 Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet från studien. I kapitel 4.1 presenteras resultatet från de intervjuer som gjorts för att samla in data för studien. Detta följs av kapitel 4.2 där det som presenterats i kapitel 4.1 sammanställs i olika kategorier för att hitta gemensamma teman som sedan kan användas som analysunderlag.

### 4.1 Resultat från intervjuer

Nedan presenteras resultatet från fyra intervjuer med representanter från tre olika elhandelsbolag.

#### ***Vad har ni för uppfattning om den kommande förändringen?***

Informanterna tror att det kommer bli enklare för kunderna i och med att de enbart behöver ha kontakt med elhandlaren. Kunderna kommer enbart att bli debiterad av elhandlaren med elnätsavgiften inbakad i fakturan.

En informant liknade dagens situation med att köpa en tågbiljett, där det i nuläget skulle innebära att kunden först köper tågbiljetten av en aktör och sedan måste betala en spåravgift till en annan aktör.

Nyckelord – Enklare för kunden.

***Hur förbereder ni er inför förändringen?*** En informant meddelade att de förbereder sig genom att undersöka vilka ändringar i debiteringssystem som kan tänkas behövas, men också andra IT-relaterade frågor.

En annan informant meddelade också att det kommer bli ökade systemkostnader, men att de i dagsläget inte vet hur höga dessa blir. Alla informanter anser att det i dagsläget är mycket bevakning och väntan på de direktiv som kommer komma Q3 2018.

Nyckelord – Ändringar i system.

***Kommer er affärsmodell att behöva ses över inför förändringen?*** Alla informanter enades om att deras affärsmodell kommer behöva ses över inför förändringen. En informant svarade att affärsmodellen definitivt kommer att behöva ses över, men den största anledningen är inte på grund av att förändringen kommer att innebära en mer elhandlarcentrisk modell, som kan tyckas vara den självklara anledningen. I och med att tekniken utvecklas och blir allt bättre kommer kunderna kunna producera sin egen energi, som de sedan kan sälja tillbaka till elbolagen, eller lagra, och detta är viktigt att inkludera i affärsmodellen. Det som förändringen för med sig som kommer att innebära att affärsmodellen kommer behöva ses över är

tydligast för anvisningsbolag. I och med förändringen kommer anvisningsbolagen inte att ha samma kundflöde som de hade innan, utan nya kundflöden kommer att skapas, och det är viktigt för bolagen att vinna kunder från dessa. Informanten betonade att för denne är det viktigt att vinna kunder för att de är bra på det de gör, inte för att de är ett anvisningsbolag.

En annan informant svarade att eftersom kunden kommer behöva göra ett aktivt val av elhandelsbolag är det viktigt för organisationen att marknadsföra sig på rätt sätt för att kunna fånga fler kunder.

Nyckelord – Ändra affärsmodell, skapa nya kundflöden.

***Vilka utmaningar kommer uppstå med ändringen av affärsmodellen i och med denna förändring?*** En informant menade att en utmaning, och en viktig punkt i deras arbete är att se till att kunden betraktas som en kund istället för en leveranspunkt, och att affärsmodellen måste reflektera detta. Informantens bolag har sedan länge valt att ta lika mycket betalt för sina anvisningskunder som sina vanliga kunder, något som inte är lika vanligt i andra bolag där anvisningskunderna ofta får betala mer än de vanliga kunderna på grund av att de inte gjort ett aktivt val av elbolag. Eftersom förändringen kommer att innebära en ny konkurrenssituation är det viktigt att som bolag kunna erbjuda något mer än bara kWh och låga priser. En annan utmaning är internt motstånd. Informanten förklarade att det kan finnas de som är rädda för förändring på grund av att de är osäkra på om det kommer fortsätta finnas ett behov av dem på bolaget, och därför motsätter sig förändringar. Informanten fortsatte med att förklara att de i dagsläget jobbar mycket med affärsutveckling och partnerskap med olika bolag och kompetenser. På så sätt kan bolaget på ett bra sätt utveckla nya erbjudanden eftersom det innebär att de kan erbjuda fler kompetenser än de kan göra på egen hand. Ett sätt att hantera det interna motståndet är att bli bättre på att våga testa nya idéer, skrota idéer som inte fungerar och se till att lära sig av det och gå vidare från det – jobba mer från ett agilt förhållningssätt istället för traditionellt, något som bolaget har jobbat på och blivit bättre på. Överlag anser informanten att det är viktigt att ha ett öppet klimat för nya idéer, produkttankar och idéer om erbjudanden i olika faser i utvecklingskedjan.

En annan informant meddelade att de har förberett sig för att minimera utmaningar inför förändringen genom att organisationen arbetar agilt och har implementerat förändringsledning i organisationen. Detta har gjort att de interna utmaningarna har kunnat minskats drastiskt. Informanten fortsätter med att berätta att de utmaningar de ser istället är hur affärsmodellen ska vara utformad för att kunna erbjuda ett större kundvärde.

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

Ytterligare en informant meddelade att de inte har några ambitioner på att ändra speciellt mycket i sin affärsmodell då de tror att den kommer vara gångbar även efter förändringen (tack vare förberedelser långt innan), men att de är beredd att se över affärsmodellen. De interna utmaningar som organisationen hade under den förändringen av affärsmodellen hanterades samtidigt som förändringen och gick smidigt eftersom de arbetar med förändringsledning. Detta har också gjort att kulturen i organisationen är mer öppen för förändring.

Nyckelord – Ändrad konkurrenssituation, internt motstånd, agilt förhållningssätt, förändringsledning.

***Har ni ändrat er affärsmodell tidigare?*** Alla informanter meddelade att de ändrat sina affärsmodeller tidigare. En informant svarade att den elhandlarcentriska modellen i sig inte innebär några större skillnader i utmaningar, utan att det är de förväntningar som den skapar hos kunderna som kommer att skapa radikalt skilda utmaningar. Den senaste stora förändringen som skett på elmarknaden var under 90-talet, när elmarknaden avreglerades, vilket är längesedan nu. Sedan den förändringen har endast mindre förändringar skett inom bolaget, till exempel genom att arbeta plattare i organisationen istället för hierarkiskt. Informanten betonar att de interna utmaningarna alltid är närvarande vid förändringar. Det finns alltid personer som är positiva till förändringar, och som ser det som ett sätt för organisationen att stanna kvar på marknaden. Alltså att förändringar är en viktig del av organisationens överlevnad. Det finns dock även alltid personer som inte är så positiva till förändringar, och inte alls vill förändra. Som nämnt innan beror det bland annat på att dessa personer är rädda att deras värde för organisationen ska förloras och att de inte längre ska behövas. Informanten förklarade att de kontinuerligt jobbar med att informera om förändringar, övertyga och motivera personer till att jobba annorlunda, samt att hela tiden förstärka allas engagemang till förändringar.

Nyckelord – Nya förväntningar, interna utmaningar vid förändring, minskat värde för organisationen, förstärka engagemang till förändringar.

***Tror ni att det kommer uppstå utmaningar för andra företag?***

Informanterna är säkra på att det kommer uppstå utmaningar för andra företag, men beroende på storlek och arbetssätt kommer utmaningarna att skilja sig mellan företagen. En informant spekulerar i att de absolut minsta elhandelsbolagen eventuellt inte kommer ha tillräckligt med resurser för att klara av bl.a. de systemkostnader som förändringen kommer innebära.

En annan informant menade att det efter förändringen kommer innebära att elhandelsbolag måste hantera nätkostnad också, vilket innebär att det kommer att krävas ett högre kapital för att bedriva elhandel. Detta kommer att göra en stor skillnad främst för de mindre bolagen, medan de större bolagen inte kommer att märka av just den skillnaden i samma utsträckning.

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

En annan aspekt är att bolag som idag inte är anvisningsbolag inte kommer att tappa några kundflöden på grund av förändringen, vilket är en stor fördel för dem.

Nyckelord – Utmaningar kommer skilja sig beroende på bolagens storlek, mindre bolag klarar ev. inte kostnaderna.

***Har ni något angreppssätt för innovation av affärsmodell?*** En informant svarade att de jobbar mer och mer med förändringsledning. De börjar med att utbilda chefer och mellanchefer för att de ska kunna hantera och leda sin personal på ett effektivt sätt genom förändringen. Förändringsledning är fortfarande ganska nytt i bolaget, och de använder inte någon specifik metod för förändringsledning i dagsläget.

En annan informant berättade om en branschorganisation som gör att de kan träffa andra elhandelsbolag och bolla idéer om affärsmodeller, produkter och dylikt. De har också börjat integrera förändringsledning i sina processer.

Ytterligare en informant berättade att deras organisation använder ett förändringsledningssystem som gör att det går mycket smidigare när förändringar ska implementeras. Informanten meddelar att förändringar historiskt har skett i större projekt men att de nu jobbar med agilt för att korta ner projekten och göra dem mindre för att de ska bli mer hanterbar och lättare att ändra vid behov.

Nyckelord – Förändringsledning, samarbete med andra bolag, korta ner projekt.

***Kommer ni addera någon ny aktivitet i organisationen?*** En informant meddelade att organisationen troligtvis kommer att behöva tillsätta en grupp när direktiv har kommit om hur förändringen kommer ske. Resterande informanter trodde inte att de behöver addera någon aktivitet.

Nyckelord – Ny grupp.

***Kommer ni att länka samman olika aktiviteter?*** Ingen informant trodde att deras organisationer kommer länka samman någon aktivitet.

Nyckelord – Ingen sammanlänkning.

***Kommer ni ändra någon del som utför aktiviteter?*** En informant svarade att det kommer bli större interna satsningar i organisationen inom affärsutveckling och produktutveckling. De personer som idag jobbar med detta kommer troligtvis bli fler och utbildas ytterligare. Resterande informanter tror inte att de kommer behöva ändra i någon del som utför aktiviteter.

***På vilket sätt kommer ni försöka bibehålla eller öka era marknadsandelar när förändringen träder i kraft?*** Alla informanter meddelade att de utförde omvärldsanalyser med jämna mellanrum för att veta vad konkurrenterna gjorde, men att de inte försökte kopiera sina konkurrenter. En informant svarade att det är viktigt att bli mer relevanta för sina kunder och att vara mer hållbara. Bolaget är en leverantör som hjälper sina kunder att leva bekvämt och med en hög levnadsstandard, och samtidigt med en betoning på hållbarhet. Ett sätt att bli mer relevant för kunderna är att visa att bolaget når sina hållbarhetsmål, samtidigt som de fortfarande är ekonomiskt rimliga för kunden och inte sätter för höga priser. Det är även viktigt att se till att det som bolaget levererar är etiskt producerat. Om de till exempel levererar solceller ska de vara producerade i en fabrik med etiskt försvarbara förhållanden, inte i en fabrik som till exempel har barnarbetare. Informanten betonar att det är viktigt att skapa en helhetssyn och tänka på hela ekosystemet för att behålla och skaffa nya kunder.

Två andra informanter berättade att de redan börjat med att försöka fånga nya kunder genom att stärka sitt varumärke och detta är något organisationen kommer fortsätta med framöver.

Nyckelord – Mer relevant för kunderna, hållbarhet, stärka varumärket.

## 4.2 Kategorisering av data

Nyckelorden från kapitel 4.1 sammanställs i detta kapitel till olika teman som är relevant för studiens frågeställning. De 22 nyckelorden kunde samlas i 5 olika teman. Nyckelorden presenteras i Tabell 1 nedan.

Tabell 1. Nyckelord från intervjuer.

Nr.	Nyckelord
1	Enklare för kunden
2	Ändringar i system
3	Ändra affärsmodell
4	Skapa nya kundflöden
5	Ändrad konkurrenssituation
6	Internt motstånd
7	Agilt förhållningssätt
8	Förändringsledning
9	Nya förväntningar
10	Interna utmaningar vid förändring
11	Individens minskade värde för organisationen
12	Förstärka engagemang till förändring
13	Utmaningar skiljer sig beroende på bolagens storlek
14	Mindre bolag klarar ev. inte kostnaderna för förändringen
15	Samarbete med andra bolag
16	Korta ner projekt
17	Ny grupp
18	Ingen sammanlänkning av aktiviteter
19	Större satsning inom affärsutveckling och produktutveckling
20	Mer relevant för kunder
21	Hållbarhet
22	Stärka varumärket

Nyckelorden kategoriserades sedan in i olika teman. Dessa teman finns i Tabell 2 nedan.



Tabell 2. Teman från kategorisering.

Nr.	Tema
1	Förbättringsarbete
2	Business Model Innovation
3	Förändringsledning
4	Affärsstrategi
5	Utmaningar

Efter att teman hade tagits fram sorterades nyckelorden in i de olika teman. Detta kan ses i Tabell 3 nedan.

Tabell 3. Kategoriserade nyckelord.

Tema	Nyckelord
Förbättringsarbete	Korta ner projekt
Förbättringsarbete	Agilt förhållningssätt
Business Model Innovation	Ingen sammanlänkning av aktiviteter
Business Model Innovation	Ny grupp
Business Model Innovation	Ändra affärsmodell
Business Model Innovation	Större satsning inom affärsutveckling och produktutveckling
Business Model Innovation	Ändringar i system
Business Model Innovation	Skapa nya kundflöden
Förändringsledning	Förändringsledning
Förändringsledning	Internt motstånd
Förändringsledning	Interna utmaningar vid förändring
Förändringsledning	Individens minskade värde för organisationen
Förändringsledning	Förstärka engagemang till förändring
Affärsstrategi	Mer relevant för kunder
Affärsstrategi	Hållbarhet
Affärsstrategi	Samarbete med andra bolag
Affärsstrategi	Stärka varumärket
Utmaningar	Nya förväntningar
Utmaningar	Ändrad konkurrenssituation
Utmaningar	Utmaningar skiljer sig beroende på bolagens storlek
Utmaningar	Mindre bolag klarar ev. inte kostnaderna för förändringen
Utmaningar	Enklare för kunden

## 5 Analys och diskussion

Detta kapitel är uppdelat i tre delar där den första delen presenterar analysen av den teori och de viktigaste aspekterna som rör stora förändringar på marknader och inom organisationer. Den andra delen presenterar analysen av intervjuerna och de kategorier som tagits fram, och den sista delen presenterar en analys av hur det som hittats i teorin och intervjuerna jämför sig med varandra.

### 5.1 Analys av teori

Flera av forskarna som studerat BMI och stora marknadsförändringar betonar vikten av att ha flexibla element i affärsmodellen för att kunna hantera förändringen på marknaden på ett effektivt och bra sätt (Müller och Vorbach 2015; Casadesus-Masanell och Ricart 2010; Olofsson, Hoveskog och Halila 2018; Mitchell och Coles 2003; Amit och Zott 2012; Porter 1996). Förändringen som ska ske på elmarknaden är den största på mycket länge, vilket innebär att den, i linje med vad King och Pearce (2010) skriver, domineras av stora och etablerade aktörer som drar nytta av att status quo behålls. Dessa aktörer skulle alltså inte på eget initiativ påbörja en förändring av det slag som är på gång att ske på elmarknaden. Eftersom förändringen på elmarknaden kommer att ske är det viktigt att dessa stora aktörer hanterar det smart och effektivt för att inte tappa sina marknadsandelar.

Enligt Energimarknadsinspektionen (2017) kommer förändringen på elmarknaden bland annat föra med sig en ny och ökad konkurrenssituation. Den ökade konkurrensen är något som kommer att påverka alla aktörer, och som är viktig att ta i beaktning när marknader förändras. Porters femkraftermodell kan användas för att analysera och förbereda sig för en ny konkurrenssituation. Genom att använda modellen kan företag identifiera hur konkurrenssituationen ser ut mellan de befintliga aktörerna, vilka nya aktörer som kommer att konkurrera med dem, den nya förhandlingskraften kunderna kommer att få, vilka nya varor eller tjänster de eventuellt måste ta fram för att fortsätta vara konkurrenskraftiga samt leverantörers förhandlingsstyrka (Porter 2008). Aktörer som identifierar dessa fem krafter har möjlighet att få lite försprång inför förändringen och har möjlighet att justera sin affärsmodell i enlighet med detta för att skapa sin nisch på marknaden. Exempel på detta är att en aktör kan ta reda på vad kunderna verkligen vill ha, för att på så sätt kunna svara på kundens nya förhandlingskraft, eller utveckla speciella produkter eller tjänster som de andra aktörerna inte kan erbjuda för att försäkra att de har en plats kvar på marknaden och inte försvinner för att ett annat bolag har ett bättre erbjudande på samma saker. Kristensson, Gustafsson och Witell (2014) menar att kundnytta är till den grad en produkt eller tjänst uppfyller kundens

mål till ett givet pris, och Bergman och Klefsjö (2012) betonar att en nöjd kund idag är synonymt med "inte missnöjd". Detta betyder att det är viktigt för företag som befinner sig på en marknad som förändras att göra kunderna mer än nöjda, och därmed utveckla produkter och tjänster som överstiger vad kunderna förväntade sig.

En förändring på en marknad innebär alltså att företagen bör ta tillfället i akt att utveckla sig inom nya produkter och tjänster som de inte gjort tidigare, och som kanske inte finns att erbjuda kunderna i dagsläget. Detta stämmer in på vad Porter (1996) och Kim och Mauborgne (2015) skriver om blue ocean-marknader. Författarna betonar att om ett företag ska utforma en blue ocean-strategi är det, som vid BMI och stora förändringar, viktigt att hålla sig dynamisk och flexibel eftersom en framgångsrik ny nisch lockar till sig konkurrenter. De fortsätter med att beskriva vikten av att hålla ett fokus på helheten, något som även Amit och Zott (2012) beskriver, och betonar även vikten av ett systemiskt perspektiv. Kim och Mauborgne (2015), Chesbrough (2010) och Rosenbloom och Chesbrough (2002) förklarar att det finns flera hinder för att kunna utforma en blue ocean-strategi, där flera av hindren berör förändring och rädsla för förändring. Eftersom flera författare betonar vikten av att hålla sig aktuella på marknaden vid stora förändringar är det viktigt för företag att de kan hantera förändring och förändringsrädsla för att vara framgångsrika. Detta stöds av May och Stahl (2016), som betonar vikten av förändringsledning för att hålla sig konkurrensmässiga.

Thomas, Smith och Diez (2013) menar att en av de viktigaste faktorerna att se över och hantera inför förändringar är anseende. Om en person känner sig hotad av en förändring, till exempel genom att personen tror att denne inte längre kommer att vara värdefull för organisationen längre, kommer personen att motarbeta förändringen för att den inte ska gå igenom. Genom att ha människor som motarbetar förändringen kan organisationen bli splittrad, effektiviteten drabbas och det finns en risk att organisationen tappar marknadsandelar. Även Kim och Mauborgne (2015), Chesbrough (2010) och Rosenbloom och Chesbrough (2002) tar upp problemet med att personer är rädda för förändringen på grund av vad den kan innebära för dem personligen. För att hantera en förändring måste företaget först göra alla medarbetare medvetna om förändringen, sedan se till att de förstår förändringen innan de börjar implementera förändringen. Det sista steget är att institutionalisera förändringen så att den blir bestående och att organisationen inte går tillbaka till "det gamla vanliga" igen efter en tid. (Thomas, Smith och Diez (2013))

Salajeque och Naderifar (2014) beskriver fyra olika typer av organisationskulturer, där en av dessa är "stabilitet". En stabil organisation är en organisation som är fokuserad och förutsägbar över tid, alltså en organisation som inte är lämpad för stora marknadsförändringar. Den typen av organisationskultur beskriven av författarna som skulle kunna hantera

en stor marknadsförändring på ett bra sätt är den som kallas för "flexibilitet". Den flexibla organisationen kan ändra på sig baserat på yttre faktorer, och har ett innovativt fokus på sina produkter och tjänster. Den flexibla organisationen är då en organisation som är bra på BMI, eftersom det kräver flexibilitet och innovation (Müller och Vorbach 2015; Casadesus-Masanell och Ricart (2010); Olofsson, Hoveskog och Halila 2018; Mitchell och Coles 2003; Amit och Zott 2012; Porter 1996).

Olofsson, Hoveskog och Halila (2018) och Mitchell och Coles (2003) betonar att BMI bör vara en iterativ process som innefattar kontinuerlig implementering och lärande. En organisation som gör BMI bör alltså inte se det som ett stort projekt, utan snarare som en pågående process där små iterationer och tester hela tiden utförs. Genom att göra detta kan organisationen lära sig vad som fungerar och inte fungerar och därmed snabbt kunna svara på marknadsförändringar. En organisation som inte arbetat på det sättet tidigare kan stöta på problem liknande de som beskrivits ovan angående förändringsledning. Goritra och Netessine (2014) presenterar fyra dimensioner som kan underlätta användandet av BMI: vad kommer erbjudas, när fattas besluten, vem tar besluten och varför tas besluten. Dessa fyra dimensioner kan även användas som ett verktyg för att hantera förändringsrädslan vissa personer kan uppleva. Mitchell och Coles (2003) beskriver fyra vanliga strategier som är vanliga på en konkurrensutsatt marknad (lägre priser, mer önskvärd produkt eller tjänst, fler val och mer information, samt stark kundrelation), där BMI kan användas för att effektivt kombinera dessa strategier och bli ännu mer konkurrenskraftig.

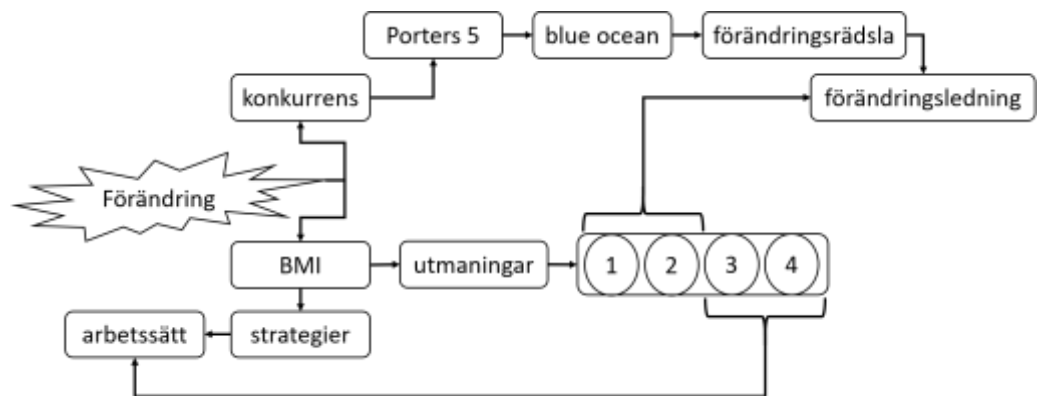
Chesbrough (2010) och Amit och Zott (2001) beskriver utmaningar med BMI, och har tagit fram två olika grupper för vilka utmaningar som upplevs när en organisation ska börja arbeta med BMI. Grupperna är: (1) BMI är nytt och personerna vet inte hur deras värde för organisationen kommer att påverkas genom BMI; och (2) ledningen vet inte hur affärsmodellen ska se ut och kan därför inte påbörja arbetet med BMI på ett bra sätt. Grupp (1) går i linje med vad Thomas, Smith och Diez (2013), Kim och Mauborgne (2015), Chesbrough (2010) och Rosenbloom och Chesbrough (2002) beskriver angående förändringsrädsla. Dessa två grupper beskriver dock inte alla lägen ett företag kan befina sig i, och kan därför delas in i fyra grupper med två olika aspekter: (1) organisationen är inte van vid förändringsledning; (2) organisation är van vid förändringsledning; (3) ledningen vet inte hur de ska påbörja arbetet med BMI; och (4) ledningen vet hur de ska påbörja arbetet med BMI. En organisation kan alltså vara en kombination av dessa aspekter enligt: (1)+(3), (1)+(4), (2)+(3) eller (2)+(4).

För en organisation som inte vet hur de ska påbörja arbetet med BMI kan det upplevas svårt att komma igång. Detta menar Björkdahl och Holmén (2013) som beskriver att utmaningarna med BMI är att göra det effektivt,

ändamålsenligt och inte för dyrt för en organisation som inte vet hur de ska påbörja arbetet med BMI. Lindgardt et al. (2009) menar att BMI också är en komplicerad och komplex process som involverar många delar i en organisation, och några av fallgröparna med BMI är misslyckande i att skala upp implementeringar, känslolstyrda idéer, internt fokus, fixering på idéskapande, osv. Ett sätt för en organisation som är ny inom att arbeta med BMI att hantera dessa problem på är genom att arbeta med ett agilt förhållningssätt och genom att utföra små och iterativa tester på mindre implementeringar. Detta stöds även av Olofsson, Hoveskog och Halila (2018) och Mitchell och Coles (2003).

BMI kan vara ett kraftfullt verktyg som kan ge en stor konkurrensfördel (Bucherer, Eisert och Gassman 2012). För mindre företag är det viktigt med samarbeten för att kunna fånga värdet av BMI, jämfört med större företag som kan fånga tillräckligt med värde på egen hand (Bouncken och Fredrich 2016).

Efter att ha analyserat litteraturen är det tydligt att flera olika arbetssätt, koncept och teorier är relaterade till varandra, och att ett företag som står inför en stor förändring behöver tänka på faktorer inom alla dessa ämnen. Se Figur 9 nedan för en visualisering över hur dessa punkter hänger samman.



Figur 9. Översiktsbild över hur de olika delarna från teorin hänger samman för företag som står inför en stor förändring.

I Figur 9 startar allt med att en förändring sker, till exempel den förändring som elmarknaden står inför. När förändringen sker kommer konkurrenssituationen att förändras. Detta innebär bland annat att bolag som tidigare dominerat marknaden nu kanske står inför större konkurrens, eller att mindre bolag som haft svårt att ta sig in på marknaden får ett jämnare konkurrensläge. Ett företag som står inför en ny konkurrenssituation kan använda Porters fem krafter för att analysera och identifiera viktiga faktorer att ta i beaktning inför den nya situationen. Identifikationen av dessa krafter kan leda till att företaget måste ta fram nya och mer unika erbjudanden eller förändra sina processer. Dessa förändringar kan leda till förändringsrädsla hos medarbetarna på företaget.

Om inte företaget gör något åt förändringsrädslan och motståndet kan det innebära att företaget slutar utvecklas eller blir mindre effektiv, båda vilka är risker för företaget att tappa marknadsandelar. För att hantera denna rädsla kan förändringsledning användas. Förändringsledning hjälper även hela företaget att förstå förändringen så att alla jobbar mot samma mål.

Det andra som händer när en marknadsförändring sker är att företaget bör börja arbeta med BMI och sina strategier. Företaget kan göra det på olika sätt, men de två övergripande arbetsätten är traditionellt och agilt. Det traditionella arbetsättet passar inte bra ihop med BMI, som flera författare betonat, alltså bör företaget välja att arbeta agilt. Har de inte arbetat agilt tidigare kan det även innebära att de måste arbeta med förändringsledning för att implementera det nya arbetsättet, något som i sig skulle kräva en egen överblicksbild. När företaget börjar arbeta med BMI uppstår utmaningar, vilka kan delas in i de fyra aspekterna som togs fram baserat på tidigare forskning. De två första aspekterna, (1) och (2), berör frågor som handlar om förändringsledning. De två sista aspekterna, (3) och (4) berör frågor som handlar om arbetsätt och strategier för att utveckla BMI på företaget. Detta betyder alltså att de utmaningar som ett företag kan stå inför vid stora förändringar på marknaden har två teman: (1) förändringsledning, personliga och medarbetarbaserade utmaningar för att alla ska må bra och gå i samma riktning genom förändringen; och (2) arbetsätt, konkreta processer och procedurer för företaget för att kunna genomföra BMI på ett effektivt och optimalt sätt.

## 5.2 Analys av intervjuer och teman

I detta kapitel analyseras resultatet från intervjuerna och de teman (kategorier) och nyckelord som sorterades från intervjuerna. Detta kommer att göras tema för tema kopplat till teorin.

### 5.2.1 Förbättringsarbete

Från intervjuerna framkom det att alla informanternas organisationer arbetar agilt i någon utsträckning. Det agila arbetsättet hade i vissa fall genomsyrat inte bara de operativa processerna, till exempel produktion, utan även ledningsprocesser såsom affärsmodellsutveckling. Alla informanter betonade att det var viktigt att arbeta agilt för att kunna korta ner processerna och därmed minska kostnader. De menade att genom att genomföra ett projekt i mindre delar (agilt) blir det lättare och mindre kostsamt att revidera de delar som inte fungerade. Projektet skulle då till exempel bestå av flera korta veckovisa etapper istället för ett enda årslångt projekt, vilket betyder att de fel och problem som uppstår upptäcks snabbt och kan därmed åtgärdas direkt, istället för efter att projektet har avslutats. Detta går i linje med Demings förbättringscykel (Bergman och Klefsjö 2012). Som flera av forskarna inom BMI betonat, är det viktigt att vara flexibel vid förändringar och arbete med BMI (Müller och Vorbach 2015; Casadesus-Masanell och Ricart 2010; Olofsson, Hoveskog och Halila 2018; Mitchell och

Coles 2003; Amit och Zott 2012; Porter 1996), vilket betyder att det är positivt att informanternas organisationer redan arbetar med ett agilt arbetsätt. Enligt King och Pearce (2010) domineras en marknad som sällan förändras ofta av stora aktörer som drar nytta av status quo, så dessa företag har inte behövt ändra sina arbetsätt, utan kunnat stanna kvar i ett traditionellt arbetsätt. Att jobba traditionellt (inte agilt) kan göra att marknadsförändringar blir mer svårhanterliga än vid ett agilt arbetsätt, vilket innebär att det är positivt att informanternas organisationer redan har ett agilt arbetsätt. De har därmed goda möjligheter att svara snabbt på förändringar.

### 5.2.2 Business Model Innovation

Alla informanter meddelade att de är beredda att se över om de måste ändra sin affärsmodell inför förändringen. Om det visar sig att de måste ändra i affärsmodellen var de inte speciellt oroliga över det, utan kände att de kan klara av det. Både Olofsson, Hoveskog och Halila (2008) och Mitchell och Coles (2003) menar att BMI bör vara en iterativ process där kontinuerlig implementering och lärande är väldigt viktigt. Att informanterna inte kände någon oro kan bero på att de är vana vid att kontinuerligt göra mindre förändringar i sin affärsmodell och att de har ett agilt arbetsätt. Under intervjuerna framkom det att organisationerna arbetade iterativt med utveckling av sin affärsmodell, och jobbar hela tiden med att utvecklas i sitt arbetsätt. Detta talar för att organisationerna till viss del har jobbat med BMI, även om de inte själva var medvetna om det. Eftersom informanterna inte uttryckligen pratade om BMI kan det innebära att de endast har tagit aspekter av olika verktyg som finns inom agila arbetsätt och affärsutveckling. Björkdahl och Holmén (2013) menar att organisationer som inte är vana vid BMI kan stöta på problem längs vägen, som till exempel att utföra BMI på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. Trots att organisationerna jobbar agilt behöver det inte betyda att de vet vart de ska börja eller vilka delar som är viktigast då BMI är en komplex process som involverar många delar i organisationen (Lindgardt et al. 2009). Men som Olofsson, Hoveskog och Halila (2018) och Mitchell och Coles (2003) beskriver är ett sätt att börja med BMI att arbeta med ett agilt förhållningssätt och utföra små och iterativa tester på mindre implementeringar.

### 5.2.3 Förändringsledning

Det främsta interna motståndet som informanterna delgav var att personer motsätter sig förändringar för att de är osäkra på sitt framtida värde för organisationen. Detta stämmer med vad Thomas, Smith och Diez (2013) betonar angående förändringar, där den viktigaste faktorn att se över är anseende. Personer som motsätter sig förändringar blir ett hinder och en osäkerhet för organisationen, och kan påverka negativt för hur smidigt förändringen genomförs. I fallet med elmarknaden kommer förändringen att ske vare sig organisationerna vill det eller inte, vilket innebär att det blir

extra viktigt att jobba med förändringsledning för att effektivt följa med i förändringen och fortsätta vara relevanta på marknaden. Ledningen i informanternas organisationer arbetar kontinuerligt med att förklara för och motivera sina medarbetare när en förändring ska ske, för att minimera rädslan till förändringen. Detta är liknande som Thomas, Smith och Diez (2013) rekommenderar kring förändringsledning. En annan aspekt som författarna betonar är att se till att alla förstår förändringen och vad den kommer att innebära. Det räcker alltså inte bara med att informera, utan ledningen måste även följa upp med sina medarbetare och kontrollera så att de förstår förändringen och motivationen till den. Thomas, Smith och Diez (2013), Kim och Mauborgne (2015), Chesbrough (2010) och Rosenbloom och Chesbrough (2002) menar alla att det är viktigt för individen att känna sig trygg för att de ska vara mottagliga för en förändring. Den sista aspekten som är viktig vid förändring är institutionalisering (Thomas, Smith och Diez 2013). Eftersom den förändring som elmarknaden står inför kommer att vara bestående är det viktigt att företagen kan anpassa sig och internt hålla kvar vid förändringen, annars kan det innebära att företagen tappar marknadsandelar.

#### 5.2.4 Affärsstrategi

Informanterna meddelade att de vill vara relevanta på marknaden, arbetar med ökad hållbarhet och att stärka sitt varumärke. Alla de intervjuade organisationerna utför omvärldsanalyser för att ta reda på vad deras konkurrenter gör. Dock menar informanterna att de inte medvetet försöker konkurrera inom samma områden som sina konkurrenter, utan snarare vill använda informationen för att hitta ett eget marknadssegment som gör att de särskiljer sig från de andra elhandelsbolagen. I dagsläget är elmarknaden en red ocean-marknad, alltså där alla konkurrerar med samma typer av erbjudanden och samma kunder. Förändringen kommer att innebära att flera företag på marknaden kan ta tillfället i akt att utforma blue ocean-marknader där företagen har olika typer av erbjudanden och kundgrupper. Kim och Mauborgne (2015) och Porter (1996) menar att när ett företag ska slå sig bort från en så kallad red ocean-marknad och utforma en blue ocean-marknad är det viktigt att organisationen är van vid förändring och kan vara dynamisk och flexibel. Därför är det en stor fördel för företag som redan framgångsrikt arbetar agilt och med förändringsledning om de vill utforma en blue ocean-marknad. Informanterna pratade om att använda omvärldsanalysen till att hitta sina egna nischer på marknaden, alltså verkar det som att de går mot en blue ocean-marknad. Ett problem med detta är om omvärldsanalysen inte visar hela bilden, och företagen utvecklar produkter mot samma kundgrupp. Till exempel, företag A vill utveckla solceller som sin nisch, men håller det hemligt. Företag B vill också utveckla solceller för de tror att ingen annan har den idén och flera kundgrupper indikerar att solceller är intressanta. Vad som då händer är att företagen tror att de jobbar mot en blue ocean-marknad, men i själva verket blir det en red ocean-marknad, eftersom de utvecklar samma erbjudande till samma kundgrupp.



Några informanter beskrev hur de samarbetade med andra organisationer, genom till exempel kompetensutbyte, utveckling, produktidéer, och så vidare. Detta kan vara en bra strategi inför förändringen, eftersom det kan hjälpa organisationerna att vara mer flexibla och lära sig av varandra. I och med att organisationer har samarbeten med varandra kan de minska risken de är utsatta för; till exempel risk för förlorat kapital, genom att de delar på kostnaderna för olika aktiviteter (till exempel ett elbolag som samarbetar med en solcellstillverkare). Organisationer som samarbetar med varandra kan ta del av varandras styrkor och täcka upp för varandras svagheter. Exempelvis, i enlighet med Salajeque och Naderifars (2014) fyra typer av organisationskulturer, kan en "stabil" organisation samarbeta med en "flexibel" organisation för att ta del av den flexibla organisationens rörlighet och innovation. Den flexibla organisationen kan i sin tur ta del av den stabila organisationens säkerhet och kunskap.

### 5.2.5 Utmaningar

De utmaningar som kunde tas fram från intervjuerna berörde bland annat de nya förväntningarna som kommer att komma från kunderna. Informanterna var inte oroliga för att justera sin affärsmodell, däremot upplevde dem att det kunde finnas interna utmaningar i form av bland annat motstånd. Om informanternas organisationer skulle placeras i de fyra framtagna aspekterna skulle de placeras i:

- (2) – *organisationen är van vid förändringsledning*. Alla informanter berättade att de visste vad förändringsledning var, och jobbar med det inför förändringar. De är alltså förberedda på att hantera motstånd och rädsla. Däremot följde inte alla en etablerad förändringsledningsmetod utan gick i dagsläget lite på känsla, vilket innebär att de eventuellt befinner sig mellan aspekt (1) och (2), och alltså inte är fullt (2) än. De organisationer som inte följer en metod kan alltså fortfarande stöta på en del nya utmaningar inom förändringsledning. En organisation tar sig alltså till (2) genom att bli bra på förändringsledning och låter det genomsyra alla led i organisationen.
- (4) – *ledningen vet hur de ska påbörja arbetet med BMI*. Som beskrivits tidigare uttrycker inte informanterna att de arbetar med BMI, men de beskriver vissa aspekter av att jobba med BMI. Till exempel jobbar de i små iterativa processer för att göra mindre affärsmodellsändringar i taget och lära sig av det. Även här befinner sig några organisationer mellan (3) och (4), men ju mer bekant de blir med området (till exempel genom att testa små ändringar), kommer de röra sig mot (4). Nyckeln för att ta sig till aspekt (4) är alltså att: veta att de ska arbeta agilt vid BMI, och testa sig fram för att lära sig vad som fungerar och inte fungerar för deras organisation. En organisation är enbart i (3) om de inte jobbar agilt med sin affärsmodellutveckling.

De organisationer från intervjuerna som inte var lika van vid förändringsledning som andra fokuserade mer på de interna utmaningarna, såsom förändringsrädsla. De organisationer som var mer van vid förändringsledning kunde istället fokusera på de externa utmaningarna som ändringen i affärsmodellen för med sig, såsom vilket kundvärde de skulle försöka fånga.

### 5.2.6 Översiktsbild

Analysen av teorin och intervjuerna visar att flera av de koncept som hittats i litteraturen finns med i verkligheten. De delar från Figur 9 återfinns i intervjuerna. En stor förändring kommer att ske på elmarknaden, vilket leder till en ny konkurrenssituation. Det som alla informanter beskriver är att de försöker gå mot en blue ocean-marknad. De beskriver även ett internt motstånd, som hanteras med hjälp av förändringsledning. Utöver detta kommer förändringen även att innebära vissa förändringar i affärsmodellerna för elhandelsbolagen, som de hanterar agilt och på ett sätt som liknar BMI. Utmaningarna som informanterna beskrev återfinns även i litteraturen och kan placeras i de fyra aspekterna enligt följande: (2) och (4), men ännu inte fullt ut i dessa kategorier (på väg dit).

## 6 Slutsats

Syftet med denna studie var att klargöra vilka utmaningar företag upplever vid utveckling av affärsmodeller. Detta har undersökts genom att läsa på om teori kring ämnet och intervjuer med representanter från elhandelsbolag. Följande frågor har besvarats: *Vilka faktorer påverkas av en marknadsförändring? Vilka utmaningar uppstår? Hur kan dessa utmaningar hanteras?*

Från teorin kunde flera olika koncept kopplas samman till en övergripande bild där en förändring är katalysatorn. Det visade sig att en stor marknadsförändring leder till två övergripande händelser: en ny konkurrenssituation och ett behov av att utveckla affärsmodeller. Den nya konkurrenssituationen innebär att företagen på marknaden kan analysera konkurrenssituationen med Porters femkraftsmodell. Det ger möjligheter att gå mot en blue ocean-marknad där företagen kan skapa sig sin egen nisch och behålla marknadsandelar. Detta kan även leda till eventuella interna problem angående förändring och förändringsrädsla. För att hantera rädslan kan förändringsledning användas.

Behovet av att utveckla affärsmodellerna betyder att organisationerna måste ha en strategi för det. Om organisationen jobbar traditionellt kan det bli svårt att ändra i affärsmodellen, eftersom organisationen oftast inte är så flexibel då. En agil organisation kan svara snabbt på förändringen och göra mindre justeringar i affärsmodellen för att anpassa sig till de nya marknadsförhållandena. Genom att jobba agilt och iterativt kan organisationen alltså vara konkurrenskraftiga på marknaden och lättare bibehålla sina marknadsandelar.

Fyra aspekter på utmaningar kring stora marknadsförändringar togs fram baserat på tidigare forskning: (1) organisationen är inte van vid förändringsledning; (2) organisation är van vid förändringsledning; (3) ledningen vet inte hur de ska påbörja arbetet med BMI; och (4) ledningen vet hur de ska påbörja arbetet med BMI. En organisation kan alltså vara en kombination av dessa aspekter enligt: (1)+(3), (1)+(4), (2)+(3) eller (2)+(4).

Från intervjuerna var det tydligt att verkligheten speglades i litteraturen. Flera av de koncept som återfinns i litteraturen var även närvarande under intervjuerna. Informanterna beskrev hur de arbetade för att gå mot en blue ocean-marknad och hur de jobbade med förändringsledning. Informanterna upplever ett visst internt motstånd mot förändring i sina organisationer, och hanterar detta genom att informera och motivera sina medarbetare till förändringar som sker. Alla jobbar inte efter en specifik

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

förändringsledningsmodell, men har ändå ett visst förändringsledningsarbete, alltså placerar de sig i aspekt (2) i de framtagna utmaningsaspekterna.

Alla de intervjuade beskrev att de arbetade agilt vilket innebär att de har goda möjligheter att svara snabbt på förändringar på marknaden. Flera författare har betonat vikten av att vara flexibel för att kunna arbeta med BMI. De intervjuade var relativt vana vid att ändra på sina affärsmodeller, och var inte oroliga för de förändringar de eventuellt måste göra. Eftersom de jobbar agilt kommer de att göra mindre ändringar i sina affärsmodeller och lära sig från det. Detta innebär att de placerar sig i aspekt (4) i de framtagna utmaningsaspekterna.

Beroende på hur väl integrerad förändringsledning och agila arbetsätt är i organisationen kommer de att fokusera på olika aspekter. Detta innebär att för att minimera utmaningarna med ändringar i affärsmodeller är det viktigt att arbeta med förändringsledning och agila arbetsätt.

Från resultatet av denna studie blev det tydligt att förändringsledning är en stor aspekt inom BMI. Flera av nyckelorden hamnade inom förändringsledning, och det nämns även som en utmaning för BMI. Ett förslag på vidare forskning från denna studie är att undersöka hur förändringsledning kan integreras i de verktyg som idag finns för BMI.

## Referenser

- Amit, R. & Zott, C., 2001. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp.493–520.
- Amit, R. & Zott, C., 2012. Creating value through business model innovation. (Strategy in Changing Markets: New Business Models) (Report). *MIT Sloan Management Review*, 53(3), p.41- .
- Anell, A., 2005. Deregulating the pharmacy market: the case of Iceland and Norway. *Health policy*, 75(1), pp.9–17.
- Bergman B & Klefsjö B, 2012, Kvalitet från behov till användning, uppl. 5, Studentlitteratur AB, Lund.
- Björkdahl, J. & Holmén, M., 2013. Business model innovation – the challenges ahead. *International Journal Of Product Development*, 18(3/4), pp.213–225.
- Bouncken, & Fredrich. (2016). Business model innovation in alliances: Successful configurations. *Journal of Business Research*, 69(9), 3584-3590.
- Bryman, A 2011, Samhällsvetenskapliga metoder, edn. 2:1, Liber AB, Malmö.
- Bryman, A., 2012. Social research methods. 4e uppl. Oxford University Press, Oxford.
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183-198.

Casadesus-Masanell & Ricart, 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), pp.195–215.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). Competitiveness: Business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.

Creswell, J 2014, *Research Design*, 4e uppl, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Christensen, C. & Raynor, M. 2003, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Chesbrough, H., 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), pp.354–363.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp.529–555.

Dobbs, M., 2014. Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), pp.32–45.

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

Denscombe, M., 2014. *The good research guide: for small-scale social research projects*. Maidenhead: Open University Press, uppl. 5, England.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

The Economist Intelligence Unit 2005, *Business 2010 – Embracing the challenge of change*, The economist, hämtad 2018-03-05, [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/business%202010\\_global\\_fin\\_al.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/business%202010_global_fin_al.pdf).

Energimarknadsinspektionen 2016, *Elnät och reglering av elnätsavgifter*, Energimarknadsinspektionen, granskad 2018-04-30, <<https://www.ei.se/sv/for-energiforetag/el/Elnat-och-natprisreglering/>>.

Energimarknadsinspektionen 2017, *Ny modell för elmarknaden*, granskad 2018-04-30, <<https://www.regeringen.se/49f638/contentassets/33218f919a57463792a84179b2c00a5f/rapport-om-ny-modell-for-elmarknaden.pdf>>.

Erlinghagen, Sabine & Markard, Jochen, 2012. Smart grids and the transformation of the electricity sector: ICT firms as potential catalysts for sectoral change. *Energy policy*, 51, pp.895–906.

Futterer, Schmidt, & Heidenreich. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64-81.

Girotra K. & Netessine S. 2014 'Four paths to business model innovation', *Harvard Business Review*, Augusti 2014, granskad 2018-04-26.

Gobble, M.M., 2016. Defining Disruptive Innovation. *Research-Technology  
Management*, 59(4), pp.66–71.

Goto M & Tsutsui M, 2008. Technical efficiency and impacts of deregulation:  
An analysis of three functions in U.S. electric power utilities during  
the period from 1992 through 2000. *Energy Economics*, 30(1),  
pp.15–38.

Hofstede G, Neuijen B, Ohayv D & Sanders G, 1990. Measuring  
Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across  
Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), p.286.

Kim, W.C. & Mauborgne, R., 2015. Blue ocean strategy: how to create  
uncontested market space and make the competition irrelevant. *Blue  
ocean strategy: how to create uncontested market space and make the  
competition irrelevant*.

King, B.G. & Pearce, N.A., The Contentiousness of Markets: Politics, Social  
Movements, and Institutional Change in Markets. *Annual Review of  
Sociology*, 36, pp.249–267.

Kotler, P. & Keller, Kevin Lane, 2006. Marketing management. Marketing  
management.

Kristensson, P., Witell, Lars & Gustafsson, Anders, 2014. Tjänsteinnovation.  
Tjänsteinnovation.

Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G. & Deimler M. 2009, *Business Model  
Innovation: When the game gets tough, change the game*, The Boston  
Consulting Group, Boston, granskad 2018-04-23. <  
[http://operatingpartners.com/wp-content/uploads/2014/03/OMS-  
3b-Process-Improvement.pdf](http://operatingpartners.com/wp-content/uploads/2014/03/OMS-3b-Process-Improvement.pdf)>.



Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

Magretta, Joan, 2002. Why business models matter. (The difference between business models and strategy). *Harvard Business Review*, 80(5), pp.86–92, 133.

Maïga D & Williams-Jones B, 2010. Assessment of the impact of market regulation in Mali on the price of essential medicines provided through the private sector. *Health policy*, 97(2), pp.130–135.

Massa L. & Tucci C. 2013, Business model innovation, *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, pp. 420-441.

May, G. & Stahl, B., 2017. The significance of organizational change management for sustainable competitiveness in manufacturing: exploring the firm archetypes. *International Journal of Production Research*, 55(15), pp.4450–4465.

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Mitchell, D. & Coles, C., 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), pp.15–21.

Müller, C. & Vorbach, S., 2015. Enabling business model change: evidence from high-technology firms. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(1), pp.53–76.

Nakano & Managi, 2008. Regulatory reforms and productivity: An empirical analysis of the Japanese electricity industry. *Energy Policy*, 36(1), pp.201–209.

Nordén-Hägg, A, Shamon, M. & Sporrang Kalvemark S., 2012. Deregulation of nonprescription medicines in Sweden -- A look at the control system. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 8(6), p.567.

- Olofsson S, Hoveskog M & Halila F, 2018. Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market. *Journal of Cleaner Production*, 175, pp.70–81.
- Oroei, M. Danaei, A. & Kia, S.H., 2013. A study on relationship between knowledge management and organizational culture based on Denison model: A case study of PVC industry. *Management Science Letters*, 3(6), pp.1571–1574.
- Osterwalder, A., Pigneur, Yves & Clark, Tim, 2010. Business model generation a handbook for visionaries, game changers, and challengers, Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A., 2017. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), pp.467–489.
- Porter, Michael E., 1996. What is strategy? (management strategy). *Harvard Business Review*, 74(6), p.61.
- Porter, Michael E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. (Special HBR Centennial Issue). *Harvard Business Review*, 86(1), pp.78–93, 137.
- Rongsheng Lv, & Juan Xiu. (2010). Study on the contradiction in red ocean strategy based on TRIZ. *Computer Design and Applications (ICCD)*, 2010 International Conference on, 1, V1-83-V1-86.
- Salajeq, S. & Naderifar, A., 2014. Investigating characteristics of organizational culture. *Management Science Letters*, 4(11), pp.2427–2432.
- Shomali & Pinkse, 2016. The consequences of smart grids for the business model of electricity firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, pp.3830–3841.

Affärsmodellutveckling – Hur företag hanterar utmaningar på en förändrad  
marknad

Joakim Andersson

2018-06-06

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. (2014). Business model innovation

– state of the art and future challenges for the field. *R&D*

*Management*, 44(3), 237-247.

Svenska Kraftnät 2017, *Elmarknadshubb*, Svenska Kraftnät, 2018-03-01, <

[https://www.svk.se/aktorsportalen/elmarknad/elmarknadshubb/?t\\_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg=&t\\_q=elmarknadshubb&t\\_tags=language:sv,siteid:40c776fe-7e5c-4838-841c-63d91e5a03c9&t\\_hit.id=SVK\\_WebUI\\_Models\\_Pages\\_ArticlePage/d1c634dc-582e-4ab4-9f25-0b84748417b8\\_sv&t\\_hit.pos=1](https://www.svk.se/aktorsportalen/elmarknad/elmarknadshubb/?t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg=&t_q=elmarknadshubb&t_tags=language:sv,siteid:40c776fe-7e5c-4838-841c-63d91e5a03c9&t_hit.id=SVK_WebUI_Models_Pages_ArticlePage/d1c634dc-582e-4ab4-9f25-0b84748417b8_sv&t_hit.pos=1)>.

Thomas, H., Smith, R. R. & Diez, F., 2013. Change management. In *Human Capital and Global Business Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 198–239.

Vetenskapsrådet. 2002. Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. (PDF) Tillgänglighet: <  
[https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)>.

Wang N & Mogi G, 2017. Deregulation, market competition, and innovation of utilities: Evidence from Japanese electric sector. *Energy Policy*, 111, pp.403–413.

Yang, C.C, & King-Jang, Y., 2011. An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), pp.925–940.

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

## Bilaga A: Intervjuformulär

### Introduktion

Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer företag måste tänka på för att hantera marknadsförändringar, vilka utmaningar som kan uppstå när företag ändrar sina affärsmodeller som svar på förändringen, samt hur dessa utmaningar kan hanteras. Alla informanter och företag som deltar kommer att anonymiseras. Informanten kan välja att avbryta intervjun när som helst. Resultatet från intervjuerna kommer enbart att användas i vetenskapligt syfte.

### Förändringen

- Vad har ni för uppfattning om den kommande förändringen?
- Hur förbereder ni er inför förändringen?
- Kommer er affärsmodell att behöva ses över inför förändringen?
  - Varför? Varför inte?
- Vilka utmaningar kommer uppstå med denna förändring?
  - Hur hanterar ni dessa?
- Har ni ändrat er affärsmodell tidigare?
  - Hur skiljer sig utmaningarna från ändringarna?
- *(sist om tid finns)* Tror ni att det kommer uppstå utmaningar för andra företag?
  - Vilka?
  - Är de liknande till era eller skiljer de sig? Hur?

### Innovation av affärsmodell

- Har ni något angreppssätt för innovation av affärsmodell? (vinklat mot förändringsledning, strategier, osv)

- Små iterativa cykler eller ett stort projekt?
- Kommer ni addera någon aktivitet i organisationen?
  - Hur (och vilka)?
- Kommer ni att länka samman olika aktiviteter?
  - Hur (och vilka)?
- Kommer ni ändra någon del som utför aktiviteter?
  - Hur (och vilka)?
- På vilket sätt kommer ni försöka bibehålla/öka era marknadsandelar när förändringen träder i kraft?