



**Høgskolen
i Innlandet**

*Forretningsmodellanalyse som verktøy for identifisering av nye forretningsmuligheter
(basert på megatrender): En casestudie av en etablert organisasjon*

Master i Innovasjon
Avdeling for samfunnsfag og økonomi
Høgskolen i Innlandet, Våren 2019



(Illustrasjon: Marketingjournal.org)

Masteroppgave av Kristina Elisabeth Alsos

DATO: 11.06.2019

Master i innovasjon
Fakultet for Økonomi og Samfunnsvitenskap
Høgskolen i Innlandet, avdeling Lillehammer.

<http://www.inn.no>

© 2019 Kristina Elisabeth Alsos

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Ferdigstillingen av denne masteravhandlingen representerer avslutningen på Masterstudie i Innovasjon ved Høgskolen i Innlandet – avdeling Lillehammer. Disse to årene har bestått av ny kunnskapsdannelse, nye utfordringer, nye erfaringer og nye minner.

Det er dermed på sin plass å takke studiemiljøet og Høgskolen for to innholdsrike år. Mest av alt takk til forelesere og medstudenter som har vært med på å skape innholdet. Klassemiljøet har utelukkende vært åpent og inkluderende hvilket gjør denne erfaringen til en jeg ikke ville være foruten.

Å skrive masteroppgave har lært meg mye verdifullt om selvdisiplin. Det har til tider vært utfordrende, men for det meste givende å fordype seg i et selvvalgt og interessant tema samt styre sin egen tid. Min glede for å utforske nye ting og tilegne meg ny kunnskap har definitivt blitt representert i skriveprosessen. Å gjennomføre et eksplorativt studiet har på mange måter vært mer krevende enn jeg så for meg, men læringsbytte har til gjengjeld vært større enn ved noe annet semester.

Gjennom dette semesteret så er det flere som fortjener å bli takket. Først og fremst takk til medstudenter for deling av erfaringer og oppløftende ord der det har vært behov. Takk til veileder, Mårten Hugosson, som har gitt meg frihet som forsker og vist støtte i prosessen.

En ekstra stor takk rettes til caseorganisasjonen som har engasjert seg mye mer enn hva som har vært forventet av dem. Takk til alle informantene som har stilt opp og delt av sin kunnskap, og spesielt takk til de to caserepresentantene som har møtt meg med nysgjerrighet og åpenhet gjennom datainnsamlingsprosessen.

Lillehammer, 11.06.19

Sammendrag

Caseorganisasjonen spiller en sentral rolle i dette studie. Utgangspunktet for studie har vært etablerte organisasjoner som stadig er i møte med skiftende omgivelser. Dette setter press på organisasjoners forretningsmodeller og utfordringer knyttet til å respondere på endringene. Studiets problemstilling har derfor som formål å undersøke hvordan etablerte organisasjoner kan bruke forretningsmodellen som analyseverktøy for å avdekke muligheter.

For å besvare problemstillingen har forretningsmodellen til den aktuelle caseorganisasjonen blitt grundig analysert gjennom kvalitativ case som forskningsmetode. Dette ble gjort på bakgrunn av et grundig litteratursøk i forkant hvor god kjennskap til forretningsmodellen var påkrevet. Følgelig retter store deler av teorikapittelet seg mot hvordan forretningsmodeller kan forstås. Allikevel er hovedfokuset å opparbeide ny kunnskap til hvordan forretningsmodeller kan anvendes som et analyseverktøy for å være i stand til å identifisere forretningsmodeller. I studiet har nye forretningsmuligheter blitt sett i lys av de fremvoksende megatrendene: digitalisering og tjenestefisering.

I forretningsmodellanalysen ble alle de ni bygningsblokkene av Osterwalder & Pigneur (2010) sitt rammeverk analysert. Gjennom analysering av caseorganisasjonens forretningsmodell har styrker og svakheter blitt kartlagt. Det fremkommer tydelig at en av organisasjonens største styrke og fordelen er kvaliteten de produserer. En av de største svakhetene som ble påpekt derimot, er organisasjonens avhengighet til kundene

For å overkomme utfordringer kan utnytting av megatrendene med fordel være en løsning på å overkomme disse og til å sikre konkurransedyktighet i fremtiden. Selv om ikke alle trender påvirker dem direkte kan det være lurt av caseorganisasjonen å respondere proaktivt i møte med nye endringer.

Abstract

The case organization plays a central role in this study. The starting point for the study has been established organizations that are constantly in the face of changing environments. This puts pressure on organizations' business models and challenges related to responding to the changes. The aim of the study program is therefore to investigate how established organizations can use the business model as an analysis tool to uncover opportunities.

To answer the topic question, the business model of the relevant case organization has been thoroughly analyzed through qualitative case as a research method. Large parts of the theoretical chapter addresses how business models can be understood. Nevertheless, the main focus is to build new knowledge on how business models can be used as an analysis tool to be able to identify business models. In the study, new business opportunities have been seen in the light of the emerging megatrends: digitization and service delivery.

In the business model analysis, all nine building block of Osterwalder & Pigneur (2010) has been analyzed. became their. Several researchers consider the business model canvas as an adequate tool for analyzing, visualizing and realizing the desired future.

By analyzing the case organization's business model, strengths and weaknesses have been mapped. It is clear that one of the organization's greatest strengths and advantages is the quality they produce. One of the biggest weaknesses pointed out is the organization's dependence on customers.

Based on data collection, existing literature and the case organization's perceptions, some business opportunities have been identified. These were specifically derived from the organizations existing challenges and weaknesses. To overcome the challenges, exploration of the megatrends can advantageously be a solution to overcome these and to ensure competitiveness in the future.

Innhold

Abstract	5
1.0 Innledning - Bakgrunn for studiet	9
1.1 Presentasjon av studiets problemstilling	11
1.2 Studiets formål	11
1.3 Kunnskapsgap.....	12
1.4 Avgrensninger.....	13
1.5 Forutsetninger	13
1.6 Presentasjon av caseorganisasjon	14
2.0 Teoretisk Fundament	15
2.1 Innflytelsen av megatrender	15
2.1.1 Digitalisering.....	15
2.1.2 Tjenestefisering	17
2.2 Forbrukeratferd i endring som følge av megatrender	19
2.3 Å respondere på trendene	20
2.3.1 Barrierer/hindringer til å respondere på trendene.....	21
2.4 Fremveksten av forretningsmodellkonseptet.....	22
2.4.1 Dynamiske perspektiver på forretningsmodeller.....	23
2.4.2 Forretningsmodellens ni bygningsblokker	25
2.4.3 Ulike elementer og aspekter av forretningsmodellen	26
2.4.4 Forretningsmodellen som et forretningsverktøy	28
2.5 Forretningsmodeller som analyseverktøy.....	29
2.5.1 Analyse av nåværende forretningsmodell	29
2.5.2 Analyse som første steg i endringsprosessen	30
2.6 Forretningsmodellavgjørelser langs to dimensjoner	30
2.7 Ulike typer forretningsmodeller	32
3.0 Metodekapittel.....	33
3.1 Valg av problemstilling og samsvarende metode	34
3.2 Valg av forskningsdesign: Case studie.....	34
3.3 Abduktiv forskningstilnærming	34
3.4 Fordeler med Case som forskningsdesign	35
3.5 Holistisk enkelt case: strategisk utvalg.....	36
3.6 Kriterieutvalg	36
3.7 Oversikt over gjennomføring av datainnsamling gjennom fire faser.....	37
3.8 Kvalitative intervjuer	39
3.9 Intervjusituasjonen.....	39

3.10 Analyse	40
3.11 Kritiske refleksjoner i henhold til forskningens kvalitetskriterier	40
3.12 Etske betraktninger	42
4.0 Analyse og drøftingskapittel.....	43
4.1 Hvilke steg har blitt tatt?.....	43
4.2 Nåværende forretningsmodelltype.....	45
4.2.1 Prosjektforretningsmodellens karakteristikker.....	45
4.2.2 Caseorganisasjonens posisjon langs ulike dimensjoner.....	46
4.3 Presentasjon av caseorganisasjonens Front-End	47
4.3.1 Verdiforslag	47
4.3.2 Kundesegment.....	47
4.3.3 Kundeforhold.....	48
4.3.4 Kanaler.....	48
4.4 Vurdering av caseorganisasjonens Front-End leveranse.....	49
4.4.1 Høy kvalitet og høy grad av tilpasning i verdiforslaget	50
4.4.2 Nære kundeforhold som en avgjørende styrke	51
4.5 Organisasjonens Back-End leveranse	54
4.5.1 Nøkkelaktiviteter	54
4.5.2 Nøkkelpartnere	55
4.6 Vurdering av caseorganisasjonens Back-End	56
4.6.1 Håndterlig mengde og dyp kunnskapstyngde	56
4.6.2 En godt bevart hemmelighet på godt og vondt	58
4.6.3 Lean tilnærming for forbedring av Back-End aktiviteter og ressurser	59
4.7 Organisasjonens Monetization Mechanics	59
4.7.1 Kostnadsstrømmer	60
4.7.2 Kostnadsstruktur	60
4.8 Vurdering av caseorganisasjonens kostnadsmekanismer.....	61
4.8.1 Enkeltstående transaksjoner og flyktige inntekter	61
4.9 Oppsummering av nåværende forretningsmodell.....	62
4.10 Identifisering av nye forretningsmuligheter basert på forretningsmodellanalyse	63
4.10.1 Informantenes oppfattelse av digitaliseringens innvirkning.....	64
4.10.2 Informantenes oppfattelse av tjenestefisering sin innvirkning	66
4.11 Forretningsmulighet: Tjenestefisering og digitalisering for å låse inn kunden i større grad	68
5.0 Oppsummering.....	75
6.0 Avsluttende konklusjon:	77
7.0 Kilder:	80

Vedlegg 1. Steg 1: Hvor står bedriften nå?.....	87
Vedlegg 2. Steg 2: Hva er ønsket retning for bedriften?.....	89
Vedlegg 3: Intervjuguide - ledergruppen	90
Vedlegg 4: Intervjuguide ansatte.....	91

Figurliste:

Figur 1. Verdiskapningens sirkel.....	s. 19
Figur 2. Business Model Canvas.....	s.25
Figur 3. Forretningsmodelltypologi.....	s. 32
Figur 4. Den abduktive forskningsprosessen.....	s.35
Figur 5. Oversikt over organisasjonens posisjon.....	s.46
Figur 6. Caseorganisasjonens forretningsmodell-lerret	s. 63

Tabelliste:

Tabell 1. De tre aspektene av forretningsmodellen.....	s.28
Tabell 2. Oversikt over studiets utvalg	s. 37
Tabell 3. Ulike måleparametere av kvalitetskriterier.....	s. 40
Tabell 4. Front-End Leveransen til caseorganisasjonen.....	s. 50
Tabell 5. Back-End Leveransen til caseorganisasjonen.....	s. 56
Tabell 6. Organisasjonens Monetization Mechanics.....	s. 60
Tabell 7. Oversikt over caseorganisasjonens styrker og svakheter.....	s. 62
Tabell 8. Digitaliseringens innvirkning på organisasjonen.....	s. 65
Tabell 9. Informantenes oppfattelse av tjenestefisering og produktivisering	s. 67

1.0 Innledning - Bakgrunn for studiet

Den fjerde industrielle revolusjon er et fenomen som beskriver fremveksten av avansert teknologi og sofistikert digitalisering (Schwab, 2016). Revolusjonen vitner også til eksponentielle endringer i ytre omgivelser som påvirker og endrer selve rammebetingelsene til organisasjoner. Til forskjell fra tidligere århundrer sprer den fremvoksende teknologien seg mye raskere og bredere enn tidligere. Endringstakten er derfor rekordstor innenfor de fleste næringer og sektorer (Bastøe, Dahl, & Larsen, 2002., Teece, 2010).

Som følge av den fjerde industrielle revolusjon har det fremvokst flere trender og endringsdrivere som påvirker organisasjoner (Linz et al, 2017. Tewes et al, 2018). Det er snakk om trender som digitalisering, tjenestefisering, bærekraft, delingsøkonomi og åpen innovasjon (Saebi, 2016., Linz, Müller-Stewens & Zimmermann, 2017). Dette er trender som på mange måter fungerer som endringsdrivere til nye kundebehov og krav som stadig er i endring. I tillegg påvirker de i stor grad hvordan organisasjoner driver forretning på.

Hennestad & Revang (2017.s:14) poengterer at «markedsstrukturer endrer seg, nye generasjoner har nye forventninger og verdier, samfunnet blir stadig mer flerkulturelt. Og vi får stadig ny teknologi og nye systemer som gir nye muligheter»,

De sporadiske endringene og trendene som foregår utenfor organisasjoners rekkevidde, setter flere og flere forretningsmodeller under press (Linz et al, 2017). Som en konsekvens er mange virksomheter nå midt i skiftende omgivelser uten et konkret bilde av fremtiden (Hennestad & Revang, 2017). Nyere forskning argumenterer for at det å drive 'business as usual' gjør at organisasjoner ikke klarer å takle utfordringene som omveltningene fører med seg. De som mislykkes er de som opererer med de samme forretningsmodellene siden tidenes morgen (Doz og Kosonen, 2010). Blant forskere råder det dermed tydelig enighet: man blir nødt til å utvikle forretningsmodellen for å finne nye måter å møte omveltningene på (Zott & Amit, 2010., Gramstad, Helland & Saebi, 2017., Linz, Müller-Stewens & Zimmermann, 2017., Mellbye, 2018). Følgelig blir det å fornye og kontinuerlig utvikle forretningsmodeller i nyere tid sett på som en kilde til konkurransefortrinn (Zott & Amit, 2010., Saebi, 2016., Gramstad, Helland & Saebi, 2017., Linz et al, 2017., Mellbye, 2018). Derimot viser det seg å være en vanskelig oppgave for etablerte organisasjoner som allerede er sterkt forankret i sin nåværende forretningsmodell. I mange tilfeller innebærer det å endre selve «DNAet» som i utgangspunktet har ført til suksess for en organisasjon (Linz et al, 2017).

Det gjør at organisasjonsledere ofte nøler med å utfordre status quo. Kombinert med lav bevissthet rundt eksisterende forretningsmodell utgjør dette to grunner til manglende evne til å se nye muligheter for organisasjonen (Saebi, 2016).

«Mange hevder at store og gamle bedrifter blir byråkratiske og lite innovative. De blir bedre og bedre på det de kan, og prioriterer små forbedringer av allerede eksisterende produkter, og ser ikke at bransjen og kundenes preferanser endres» (, 2004. S:9). Pioneer innenfor innovasjonsforskning og økonomi, Joseph Schumpeter, hevdet tilsvarende i sin tid. Han hentydet at kun oppstartsbedrifter ville kunne klare å utvikle ny teknologi og produkter, eldre virksomheter ville stagnere og forsvinne. Imidlertid endret Schumpeter senere sitt synspunkt på saken da etablerte organisasjoner har gode forutsetninger og fordeler når det kommer til overlevelsessjanser (Gjelsvik, 2004). Fordelene etablerte organisasjoner sitter med er; verdifull kompetanse, kunnskap opparbeidet over tid, kunder og kapital samt produkter og tjenester som det er bevis på at kunden vil ha (Gjelsvik, 2004., Linz et al, 2017). I tillegg kan kompetansen til etablerte organisasjoner være vanskelig å replisere og de kontrollerer ofte tilgangen til avgjørende ressurser som data eller kunnskap (Linz et al, 2017).

Følgelig, dersom organisasjoner klarer å utnytte sine fordeler kan de ifølge Linz et al (2017) klare å gjøre om sin arv fra hindring til suksess. Selv om de store omveltningene fører med seg eksponentielle nye utfordringer, gir det også stort potensiale for positiv utvikling. I relasjon til å overkomme utfordringene trekkes megatrendene inn. Tewes, Tewes & Jäger (2018) konstaterer at innflytelsen av megatrendene er mer skjebnesvangert enn aldri før for å oppnå suksess. For vekstmuligheter og økt konkurransedyktighet krever det at organisasjoner mestrer å se utfordringene som uutnyttet potensiale. For etablerte organisasjoner blir dermed utfordringen fremover å vite hvordan de skal utnytte sine fordeler og evne å tilpasse sine strategier til skiftende miljøer (Gjelsvik, 2004). Flere forskere trekker frem det å virkelig forstå nåværende situasjon som en reell utfordring. Likevel kreves det for å beskrive mulighetene som foreligger av dagens forretningsmodell og utvikle nye alternative forretningsmodeller for å utforske potensiale (Jansen, Steenbakkers & Jägers, 2007., Johnson, 2010., Linz et al, 2017., Tewes et al, 2018., Saebi et al, 2017., Frost & Sullivan, 2016).

1.1 Presentasjon av studiets problemstilling

På bakgrunn av at forskere påskynder viktigheten av å kartlegge nåværende situasjon for å være i stand til å identifisere reelle muligheter er studiets problemstilling formulert følgende:

Hvordan kan etablerte organisasjoner identifisere nye forretningsmuligheter gjennom å analysere nåværende forretningsmodell?

Studiet er basert på utforskningen av en etablert organisasjon og analysering av deres eksisterende forretningsmodell. For å hjelpe ytterligere til å svare på problemstillingen er det utledet to forskningsspørsmål knyttet til den aktuelle caseorganisasjonen:

F1: *Hva er styrker og svakheter ved caseorganisasjonens forretningsmodell?*

F2: *Hvilke muligheter kan utledes på bakgrunn av dagens utfordringer og innflytelsen av megatrender?*

1.2 Studiets formål

Oppsummerende vil formålet være å finne ut hvordan organisasjonen kan snu sin arv fra hindring til konkurransefortrinn (Linz et al, 2017) ved å bruke forretningsmodellen som verktøy. I tillegg vil det være et fokus på hvordan megatrendene kan utnyttes til organisasjonens fordel i identifisering av nye muligheter.

Videre har studie som formål å fungere som en initierende fase i utvikling av fremtidig nye forretningsmodeller. Selv om studiets resultater ikke er ment til å overføres til alle etablerte organisasjoner er det tiltenkt at studiet kan bidra til læring på flere måter. For det første er formålet at teorien som utledes i studie kan gi veiledende kunnskap og retningslinjer til andre etablerte organisasjoner som er i møte med ytre omgivelser i endring. For det andre er det et underliggende formål å teste ut tidligere forskningsbidrag i praksis med henhold til analyse av forretningsmodeller. Her vil det hovedsakelig benyttes teoretisk rammeverk av Osterwalder & Pigneur (2010) og Linz et al (2017) for å analysere caseorganisasjonens nåværende eksisterende forretningsmodell. Dette inkluderer å utforske forretningsmodellens ni bygningsblokker (Osterwalder & Pigneur, 2010) og kartlegge caseorganisasjonens forretningsmodellposisjon langs to dimensjoner *inkludivitet* og *tilpasningsgrad* (Se punkt 2.6).

Årsaker til valg av akkurat disse teoretiske rammeverkene er at Osterwalder & Pigneur (2010) bringer til syne et ganske anerkjent og allment praktisert forretningsmodell-lerret som kan bistå i analyseprosessen. I motsetning er Linz et al (2017) sitt rammeverk et nokså nytt bidrag til forskningen og har et annerledes perspektiv enn tidligere bidrag. Linz et al (2017) har imidlertid basert sin forskning på diskusjoner med over fem hundre organisasjonsledere. Dette taler sterkt for å tro at deres retningslinjer kan anvendes med suksess i praksis for organisasjoner. Hovedformålet til Linz et al (2017) sitt rammeverk er å gi organisasjoner et verktøy for å analysere sine forretningsmodeller, som er konkret nok til å anvendes av enhver organisasjon. Forfatterne har blant annet designet to undersøkelser med hensikt i å kartlegge status quo, samt identifisere nye forretningsmodell muligheter. Disse to benyttes i datainnsamlingen for å bistå i kartleggingen av caseorganisasjonens forretningsmodell. Studiet har dermed gitt mulighet til å teste ut teoretiske rammeverk i praksis og samtidig anvende teori aktivt i diskusjon og drøfting av studiets problemstilling.

1.3 Kunnskapsgap

Gjennom et innledende og omfattende litteratursøk oppdaget jeg blant annet at forskning rundt begrepet forretningsmodell har florert over det siste tiåret, men det omfatter hovedsakelig verdiforslaget og strukturen av en forretningsmodell (Linz et al., 2017). Diskusjonen i forskningen har satt søkelys på forretningsmodeller i konteksten av oppstartsbedrifter. Kunnskapsgapet ligger ikke i å forklare begrepet eller hvordan anvende det for å bygge opp en virksomhet. Den manglende kunnskapstyngden er begrenset til etablerte organisasjoner som i større grad blir 'tvunget' til å endre seg i dagens skiftende omgivelser. Derimot er det både mangel på forskning, og utydelighet rundt hvordan etablerte organisasjoner kan klare å iverksette endring samt utnytte muligheter på nye måter gjennom forretningsmodellen. Slik det stadfestes av Saebi (2016) er en lav bevissthet rundt egen forretningsmodell en årsak til organisasjoner mislykkes i å se nye muligheter. Derfor valgte jeg å undersøke en organisasjon som er åpen for å finne nye måter å styrke organisasjonens verdi gjennom en grundig analyse av deres nåværende forretningsmodell.

1.4 Avgrensninger

Et aspekt som faller utenfor studiets kontekst er implementeringen av nye forretningsmodeller. Forskning poengterer at for å oppnå suksess i fremtiden må nye forretningsmodeller implementeres og eksperimenteres med (Jørgensen & Pedersen, 2017., Saebi et al, 2017). Med tanke på avhandlingens omfang og tidsramme er fokuset derfor satt til å identifisere muligheter på et initierende nivå. På den måten kan det stadfestes at problemstillingen blir besvart med et strategisk overblikk for å identifisere nye forretningsmuligheter.

Et annet tungtveiende aspekt i fornyingsprosesser som ikke vil bli tatt opp i denne avhandlingen er lederens rolle. Ifølge Schumpeter er det en viktig forutsetning for innovasjonssuksess. «Successful innovation is, as said before, a task sui generis. It is a feat not of intellect, but of will. It is a special case of the social phenomena of leadership” (Schumpeter, 1928. S:65). Dette kan også sies å være like gjeldende i dag, det krever evne til å se og ønske om å utføre både endring og innovasjon. Med hensyn til studiets problemstilling konsentreres det på den overordnede caseorganisasjonen og dets forretningsmodell, fremfor lederens rolle oppe i det hele.

1.5 Forutsetninger

Saebi et al (2017) understreker at for å overkomme barrierer og utfordringer fra eksterne omgivelser, er det helt nødvendig å forstå sin egen forretningsmodell. Dermed anses analyse av caseorganisasjonens forretningsmodell som en forutsetning for å oppdage nye muligheter og avdekke potensiale. I tillegg til et noe omfattende teoretisk grunnlag kreves det derfor en dyp empirisk innsikt i den utvalgte caseorganisasjonen. Således er studiets teorikapittel essensielt for å besvare problemstillingen, samtidig som empirien tillater meg å anvende teorien i praksis. Studiets konklusjoner baseres dermed på en kombinasjon av teori og empiriske funn.

1.6 Presentasjon av caseorganisasjon

Caseorganisasjonen som har blitt brukt i dette studiet er en etablert mellomstor norsk produsent av møbelmaterialer lokalisert i Norge. I likhet med endringer som har foregått i industrien har også organisasjonen gjennomgått en del endringer. «Møbel- og innredningsindustrien har utviklet seg fra typiske håndverkspregede bedrifter til å bli en moderne industri. Strukturendringene går i retning færre men større enheter» (Regjeringen, 2000). Samme sitat gjelder også for studiets aktuelle caseorganisasjon. Organisasjonen er familieeid og i sin fjerde generasjon i drift. Opparbeidet over tid har de følgelig en portefølje av produkter i høy kvalitet og et solid fundament av kunnskap og kompetanse. Det som derimot gjør denne produsenten unik er at alle prosesser fra bearbeiding av råvarer til ferdige produkter foregår under samme tak. Mot store odds har virksomheten overlevd i en bransje hvor flertallet av aktørene har falt fra.

1.7 Studiets struktur

Studiet er basert på gjennomgang av tidligere akademiske bøker og artikler på nøkkelbegrepene: *Megatrender*, *Forretningsmodeller*, *Business Model Canvas*, *Ulike typer forretningsmodeller* og *Forretningsmodellanalyse*. Disse begrepene vil presenteres i det følgende kapittelet (Kapittel 2) som representerer studiets teoretiske fundament.

I Kapittel 3 presenteres studiets forskningstilnærming og metode for datainnsamling.

Kapittelet legger grunnlaget for hvordan kvaliteten av studiets resultater kan oppfattes.

Kapittel 4 består av en presentasjon av innhentet datamateriale med påfølgende diskusjon av funn. Der kommer det frem hvordan caseorganisasjonen har foretatt tidligere endringer for å oppnå dagens posisjon. Særlig vil forretningsmodellens styrker og svakheter diskuteres før det settes fokus på hvordan utfordringer kan sees som muligheter og hvordan megatrender kan utnyttes.

Til slutt vil Kapittel 5 presentere endelige konklusjoner på studiets problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis indikeres aktuelle og interessante temaer for videre forskning basert på studiets funn.

2.0 Teoretisk Fundament

Teorikapittelet innledes med en presentasjon av aktuelle megatrender i lys av den fjerde industrielle revolusjon. Særlig digitalisering og tjenestefisering vil redegjøres for, på grunn av deres innflytelse på organisasjoners forretningsmodeller. Deretter blir det naturlig å utdype måter organisasjoner kan respondere på trendene og hvilke barrierer som ofte står i veien. Deretter redegjøres det grundig for fenomenet: «forretningsmodeller», for å få en vid forståelse av begrepet sett ut fra ulike perspektiver. Til slutt vies oppmerksomheten nærmere mot hvordan forretningsmodeller kan brukes som analyseverktøy. Ulike måter å analysere forretningsmodellen vil belyses for å få en økt forståelse for hvordan det kan bidra til å identifisere nye forretningsmuligheter.

2.1 Innflytelsen av megatrender

Forsknings- og rådgivningsselskapet Frost & Sullivan (2016) definerer megatrender som globale og transformative krefter som definerer den fremtidige verden gjennom den omfattende påvirkningen de har på næringsliv, økonomi, samfunn og kultur. Megatrendene driver endring og utvikling i et raskt tempo, og som det stadfestes innledningsvis byr det på både utfordringer og muligheter. Dette blir understreket av Schwab (2016. S: 2): «The changes are so profound, from the perspective of human history, there has never been a time of greater promise or potential peril».

På en annen side er det et faktum at vi alltid har vært omringet av endring og utvikling. I likhet med de tidligere revolusjonene i verdenshistorien som har funnet sted, har det alltid dukket opp noen former for disruptive krefter som mennesker og organisasjoner har vært nødt til å møte (Johnson, 2010). Eksempelvis gikk trendene på 80- og 90- tallet ut på å tilfredsstille forbrukerbehov ved å forbedre ytelse og egenskaper ved produktene, og konkurransedyktighet omhandlet funksjonalitet (Johnson, 2010). Imidlertid foregår endringene nå raskere, er mer omfattende, og har betraktelig større innflytelse på organisasjoner. I de kommende avsnittene vil megatrendene «digitalisering» og «tjenestefisering» defineres.

2.1.1 Digitalisering

Digitalisering blir identifisert som en trendene med størst innflytelse på organisasjoner, og er årsak til at organisasjonsledere må revurdere sine strategier og fornye sine forretningsmodeller (Kääriäinen, Parvainen, Teppola, Tihinen, 2017., Linz et al, 2017. Tewes et al, 2018., Kotarba, 2018).

Digitalisering påvirker teknologiske muligheter for organisasjoner å utvikle, produsere og

levere sine tilbud og håndtere kundeinteraksjoner (Linz et al, 2017). Fitzgerald et al (2013. S: 2) definerer digitalisering følgende:

«Bruken av nye digitale teknologier (sosiale medier, analytiske verktøy eller mobile enheter) for å muliggjøre store bedriftsforbedringer (som for eksempel å øke kundeopplevelsen eller skape nye forretningsmodeller)».

Selv om digitaliseringens mulige fordeler er mange, strever mange organisasjoner med å forstå den potensielle innvirkningen (Kääriäinen et al, 2016). Én utfordring er manglende bevissthet om hvilke alternativer og muligheter det kan gi (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013., Westerman, Calmédjane, Bonnet & McAfee, 2011., Hess, Matt, Benlian & Wiesböck, 2016.). En annen utfordring er kunnskap om hvilke elementer og digitaliseringstiltak som kreves (Fitzgerald et al, 2013., Westerman et al, 2011). Selv om man har både kunnskap og ressurser som kreves kan digitalisering likevel være vanskelig å realisere, fordi det ofte krever at organisasjoner må revurdere sin originale kjernekompetanse og sitt verdiforslag (Linz et al, 2017). Følgelig innebærer ofte implementeringen av digitalisering at forretningsmodellen må endres (Mellbye, 2018). I den anledning er digital transformasjon et begrep som stadig er i vinden. Knyttet til utvikling av forretningsmodeller handler digital transformasjon om å implementere digitale evner for å støtte prosesser som påvirker hele organisasjonen (Kääriäinen et al, 2016., Mellbye, 2018).

Til tross for utfordringer med digitalisering konkluderes det av flere forskere og eksperter med at mulighetene det gir er flere enn utfordringene. Ved å neglisjere digitaliseringen vil risikoen være større for at man mister posisjonen sin i svært konkurransedyktige markeder (Kääriäinen et al, 2016). Derfor rettes fokuset videre på mulighetene ved digitalisering. Positive ringvirkninger er blant annet at produsenter kan komme nærmere kunden og enklere bygge kundelojalitet (Linz et al, 2017). Kääriäinen et al (2016) går så langt til å hevde at det tillater organisasjoner kostnadsutt med opptil 90%. Andre positive aspekter er at det gir muligheter til å forbedre kundeopplevelser gjennom økt kundeforståelse og mer effektiv kundedialog (Westerman et al, 2011., Fitzgerald et al, 2013).

Lenka, Parida & Wincent (2017) vektlegger muligheten for ny funksjonalitet, høyere pålitelighet og større effektivitet, hvilket igjen skaper høyere verdi for kunden og organisasjonen.

For organisasjoner kan det være med å effektivisere prosesser, ressurser og kostnader, og skape nye partnerforhold i økosystem (Kääriäinen et al, 2016., Heggernes, 2017).

Teknologiselskapet Apple er et ypperlig eksempel på det som kalles for plattform økosystem. «Det er ikke bare selve de fysiske produktene til Apple som drar til seg kunder, men all programvare og maskinvare som er kompatibelt med de fysiske produktene deres» (Heggernes, 2017. S: 150). Følgende sitat understreker at digitalisering handler om mye annet enn å kunne selge produkter effektivt gjennom digitale kanaler. Digitalisering handler heller ikke bare om teknologi, men også strategisk og endring i organisasjonskultur (Westerman et al, 2011).

Alle overnevnte muligheter og ringvirkninger bidrar til syvende og sist med å styrke organisasjoners konkurransefortrinn. For å avdekke behov for digitalisering og hvilke behov det er ment til å dekke mener Kääriäinen et al (2017) at nåværende situasjon må kartlegges før en digitaliseringsstrategi kan utledes. Som det belyses senere gjelder dette også generelt for organisasjoner dersom de ønsker identifisere nye muligheter.

2.1.2 Tjenestefisering

I likhet med at digitaliseringen anses som noe mer enn bare en ekstra kanal, anses tjenestefisering som noe mer enn kun å legge til tjenester til eksisterende produkter (Baines & Lightfoot, 2013). Videre sier Baines & Lightfoot (2013. S:1) følgende om tjenestefisering: “It’s potentially about viewing the manufacturer as a service provider that sets out to improve the processes of their customers through a business model rather than a product-based innovation”. I praksis innebærer tjenestefisering et fundamentalt skifte i verdiforslaget som leveres til kunden som går i retning av samskapning og individualiserte tilbud (Coreynen et al, 2017., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017., Sklyar, Kowalkowski, Tronvoll & Sörhammar, 2019).

En årsak er at teknologi har gjort det mulig å kartlegge nye behov som følgelig har ført til at flere organisasjoner har gått fra en produktlogikk til en tjenestelogikk (Linz et al, 2017., Sklyar et al, 2019., Saebi et al, 2017). Det har sammenheng med dagens behov og forbrukerkrav; interessen til forbrukere ligger ikke nødvendigvis i det å eie et produkt, men den verdien produktet kan gi. Som en følge av dette blir tjenestene rundt produktet viktigere (Jørgensen & Pedersen, 2017., Saebi et al 2017., Sklyar et al, 2019).

Kunder har et økende fokus på aktiviteter de engasjerer seg i for å tilfredsstille spesifikke interesser fremfor produkter (Jansen et al, 2007). Derfor er vedlikehold av kundeforhold gjennom massemarkedsføring og fjern kontakt ikke lenger en passende måte å nå ut til kundene i lys av nyere utvikling (ibid.).

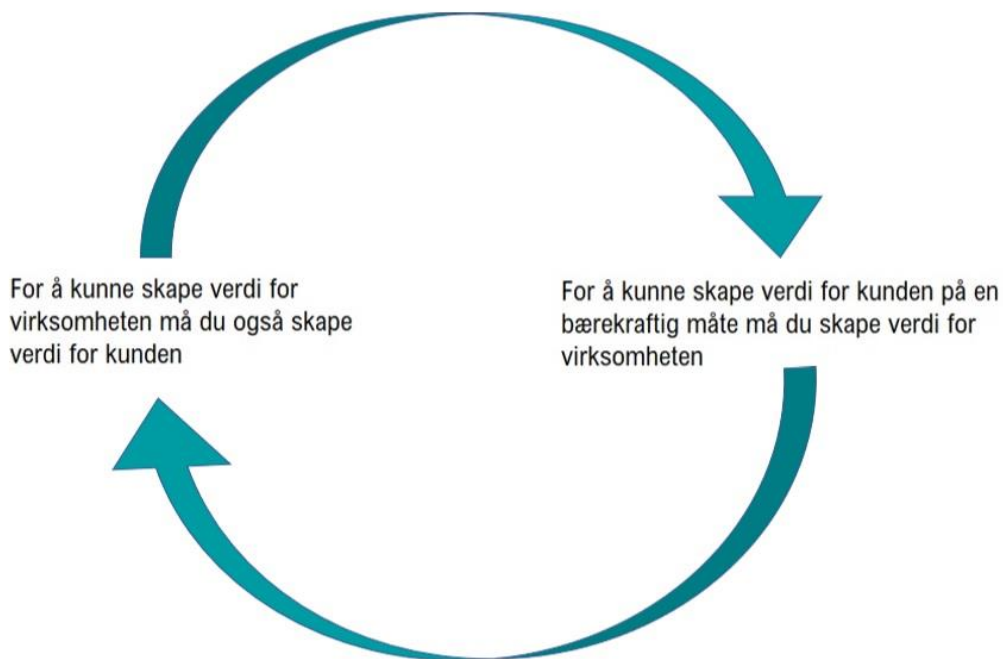
Tjenestefisering tar 'kundens problem' som utgangspunkt i det organisasjoner designer tjenester som komplementerer produktene for å gjøre tilbudene mer helhetlige (Baines & Lightfoot, 2013., Coreynen et al, 2017., Linz et al, 2017., Kääriäinen et al, 2017). Disse tjenestene kan være standardiserte, men likevel binde kundene nærmere til seg gjennom jevnlig interaksjoner (Linz et al, 2017). Eller det kan være tjenester som tilpasser tilbud spesifikt til hver kundes individuelle behov (ibid.). Denne retningen representerer fremveksten av en annen gjeldende trend; individualisering. I nåtiden argumenteres det av flere at kunden ikke lenger vil ha standardiserte produkter og tjenester (Jansen et al, 2007).

I tilknytning til det kan en økende orientering mot en tjenstedominant logikk være en kilde til forretningsmodellinnovasjon (Baines & Lightfoot, 2013., Saebi, 2016).

Jørgensen & Pedersen (2017.) hevder denne prosessen representerer en endring i måter organisasjoner konkurrerer på. Imidlertid kan det ikke hevdes at den er et enkelt alternativ «This is not an 'instead of' or 'easy option' for companies that are struggling to succeed» (Baines & Lightfoot, 2013. S: 2). Det kommer av at å tilby mer avanserte tjenester kan kreve et sett med teknologi og endret praksis som kan være like krevende som de som kreves i produksjonen (Baines & Lightfoot, 2013., Coreynen et al, 2017). Derimot er det en voksende forståelse for at slike tjenester har potensiale for å gi økt verdi på et høyt nivå (ibid.).

Organisasjoner kan eksempelvis utvikle tjenester med mål om å kartlegge kundenes 'problemer', hvordan de kan realisere gevinster, vokse gjennom prosessinnovasjoner, utvikle langsiktige kundeforhold som stenger ute konkurransen, samt utvikle motstandsdyktig kontantstrømmer og inntektsstrømmer (Baines & Lightfoot, 2013). Tjenestene på den annen side leverer høy verdi gjennom sitt potensiale til å øke inntekter, fortjeneste og jevne inntektsstrømmer (ibid.). Eksempler på tjenester for produktproduserende organisasjoner kan være planlagte vedlikeholdstjenester, repareringstjenester, tjenester knyttet til overvåking av produktenes tilstander og som er i tråd med dagens forbrukerkrav: tjenester for gjenvinning og gjenbruk eller produksjon av nye produkter (Baines & Lightfoot, 2013., Coreynen et al, 2017).

Siden verdiskapning trekkes frem av nesten samtlige forskere på fenomenet, velger jeg å illustrere hvordan økt verdi for kunden også fører til økt verdi for organisasjonen.



Figur 1. *Verdiskapningens sirkel.* Figuren illustrerer at for å skape verdi for virksomheten, må det også skapes verdi for kunden og omvendt (Kilde: Osterwalder, Pigneur, Bernarnda & Smith, 2015.S: 144).

2.2 Forbrukeratferd i endring som følge av megatrender

Jansen et al (2007) mener sosiale endringer påvirker like mye som teknologiske eller økonomiske transformasjoner. Forbrukere får dårligere tid, kortere tålmodighet, økte forventninger til produkter samtidig som de forventer å bruke nye kanaler for interaksjon og transaksjoner (Smith & Nichols, 2015). Millennials-generasjonen utgjør nå den største arbeidskraften rundt omkring i verden (Millennialmarketing, u.å).

Det vil si at denne generasjonen ikke bare driver trender og forbrukervaner, de vil også være den største gruppen arbeidskraft som igjen vil føre til endringer i måter organisasjoner fungerer på. Dette er på bakgrunn av Millennials er den første generasjonen som er 'oppvokst' med teknologi og har størst sannsynlighet for å anvende ny i fremtiden (Smith & Nichols, 2015., Visma, 2016).

Denne generasjonen fører av natur med seg holdninger, atferd og særtrekk annerledes fra tidligere generasjoner som vil endre samfunnet i årene som kommer (Smith & Nichols, 2015). I følge forskning har Millennials lav lojalitet til merkevarer og leverandører. For å tiltrekke seg og beholde kunder fra denne generasjonen er det essensielt for organisasjoner og organisasjonsledere å forstå hva som motiverer og tilfredsstill dem (ibid.). Millennials er blant annet 50% mer villig til å kjøpe et produkt eller en tjeneste dersom det støtter en sak, og 37% er villig til å betale litt mer for nettopp dette (Millennialmarketing, u.å.). Det vitner også om økt fokus på bærekraft og klimaansvar og kundebehov endres som følge av Millennials sin inntreden og innflytelse på trender (Smith & Nichols, 2015., Saebi et al, 2017.).

2.3 Å respondere på trendene

Å respondere til disse trendene er kan by på store utfordringer for organisasjoner (Linz et al, 2017). Gjennombruddet i teknologien skaper behovet for nye organisatoriske prosesser og behov for å utforske nye strategier dersom man skal klare å unytte disse nye kildene til konkurransedyktighet (Jansen et al, 2007). Å anvende ny teknologi vil derimot aldri alene føre til bedre ytelse for organisasjoner (ibid.). For å kunne posisjonere seg sterkt i markedet krever det ikke bare en implementering av digitalisering eller tilpasning av trender. Det krever endringer i organisasjonen for å fange opp verdien (Zott & Amit, 2010., Jung & Villinger, 2015., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017). Miljøsammenheng må av den årsaken «overvåkes, studeres og forstås med hensyn til fremtidens innvirkning" (Van der Heijden, 2005, s. 60). Videre hevder Van der Heijden (2005) at miljøet rundt organisasjoner er utenfor organisasjoners kontekst men bestemmer i stor grad suksess eller fiasko for organisasjoner.

Kotarba påpeker i sin forskning at årsaker til endringer i organisasjoner er tofoldige (2018). Enten kan det skje frivillig ved at organisasjoner aktivt former nye fremtidsutsikter gjennom strategi og optimalisering. På den annen side kan det være reaktive årsaker hvor uplanlagte og uforutsette endringer påvirker forretningsmodellen negativt og krever omstilling og nødhandlinger (ibid). Tewes et al (2018) er blant forskerne som mener at overnevnte megatrender driver fremtidige forretningsmodellavgjørelser. Selv om formålet med studie

ikke er å undersøke hvordan forretningsmodellendringer kan foregå, mener jeg det er viktig å vite hvordan megatrendene driver endringer for å klare å respondere til dem.

Ahokangas & Myllykoski (2014) konstaterer nemlig at det er uunngåelig at organisasjoner havner i møte med konflikter tilknyttet de skiftende omgivelsene. Samtidig er det også uunngåelig at ikke prosessen med å respondere på skiftende omgivelser for etablerte organisasjoner vil by på utfordringer (ibid.). Noen av disse utfordringene og barrierene vil nå bli utdypet.

2.3.1 Barrierer/hindringer til å respondere på trendene

Baines & Lightfoot (2013) hevder mange ledere sliter med å visualisere tjenestefisering og digitalisering samt forstå hvordan det kan skape nye konkurransefortrinn. Med manglende kunnskap kan det resultere i manglende oversikt over muligheter. Spørsmålet med å velge den mest effektive, fleksible og inspirerende forretningsmodellen for å utnytte mulighetene blir uutnyttet territorie for mange organisasjoner (Jansen et al, 2007). En av hindringene til å klare å møte teknologisk endring er vanskeligheten organisasjoner har med å oppfatte og vedta nødvendige endringer i forretningsmodellen (Jansen et al, 2007., Osterwalder & Pigneur, 2010., Govindarajan & Trimble, 2011., Jung & Villinger, 2015). Saebi et al (2017) legger til at viktige trender som truer eksisterende forretningsmodell derav risikerer å bli oversett.

En naturlig årsak til det er endringsmotvillighet eller frykt for at omfavnelsen av nye forretningsmuligheter skal kannibalisere det eksisterende (Teece, 2010). Denne motstridelsen gjør at nye muligheter blir avvist som følge av at det truer den dominerende forretningslogikken. Ahokangas & Myllykoski (2014) og Jansen et al (2007) trekker frem at det kan oppstå konflikt ved at nye alternativer til nåværende produksjon er inkompatibel med den eksisterende. Imidlertid er det ikke bare organisasjoner og ansatte som preges av konservatisme.

Noen organisasjoner hindres av naturlig konservatisme fra kundenes side som er uvillig til endringer (Jansen et al, 2007., Coroyen et al, 2017). Det er både naturlig og sannsynlig at mange organisasjoner fortsatt har kunder som foretrekker den 'gamle' måten organisasjonen leverer verdi på (Jansen et al, 2007). En del kunder vil nøle og må overbevises om at den nye måten å jobbe på er bedre (Coroyen et al, 2017).

En av de største hindringene for utvikling som Schwab (2016) ytrer bekymring for er at beslutningstakere fortsetter å være fanget i tradisjonelle og lineære tankeganger fremfor å tenke strategisk for utvikling i fremtiden. Ledere faller derfor tilbake til kjernevirksomheten fordi det oppleves som risikabelt å investere i noe ukjent (Johnson, 2010., Saebi et al, 2017).

Andre årsaker til endringsmotvillighet er at det sjeldent gir umiddelbare kortsiktige økonomiske avkastninger. Dessuten har en del etablerte organisasjoner også mangel på andre essensielle ressurser i møte med å overkomme megatrender. “The IT infrastructure required for new business models often greatly exceeds the available IT budgets in many organizations” (Jansen et al., 2007. S: 4). Ytterligere kreves det ofte nye fysiske ressurser i kombinasjon med ny kunnskap, nye ferdigheter og annerledes organisasjon for at endringene av megatrendene sin innflytelse skal implementeres vellykket (Jansen et al, 2017., Heggernes, 2017).

Shafer et al (2005) fastslår at det vil være feilaktig å tro at en fortsettelse av dagens situasjon med henhold til ytre omgivelser, egne nettverk og ressurser vil forbli uendret i fremtiden. Samtidig påpeker også forfatterne at strategiske beslutninger i henhold til å respondere på endring ikke bør foregå basert på antagelser. «Utgangspunktet for beslutninger må være fakta» (Heggernes, 2017. S:144). Derfor må fokus i virksomheter skiftes fra ‘hva tror vi?’ til ‘hva vet vi?’ (ibid). Derfor er en forutsetning for å lykkes samt overkomme barrierer å ha et klart overblikk over nåværende posisjon samt å skanne forretningsomgivelser og trender (Jansen et al, 2007., Johnson, 2010., Heggernes, 2017., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017). I neste delkapittel går fokuset over til fenomenet forretningsmodeller og hvordan det kan anvendes som verktøy til å oppdage nye muligheter.

2.4 Fremveksten av forretningsmodellkonseptet

Simultant med internettets fremmarsj oppstod det en voksende interesse og forskningsaktivitet rundt fenomenet og begrepet forretningsmodeller (Linz et al., 2017., Peric, Durkin & Vitezic, 2017., Burkhart, Krumeich., Loos & Werth. 2011., Magretta, 2002., Zott, Amit & Massa, 2011., Teece, 2010). Den økende fremtreden av begrepet i nyere forskning er hovedsakelig forårsaket av skiftet fra tradisjonell til mer internettbaserte forretningsaktiviteter fra midten av 90-tallet (Burkhart et al, 2011., Teece, 2010). Derimot har begrepet eksistert i akademisk litteratur i over seksti år (Chesbrough & Rosenbloom, 2002., Peric et al, 2017). Lenge har det

blitt hevdet at det ikke eksisterer noen felles konsensus i akademisk litteratur til tross for ressursene som har blitt lagt inn i forskningen (Shafer et al, 2005., Teece, 2010., Zott & Amit, 2010., Burkhart et al, 2011., Jung & Villinger, 2015., Linz et al., Peric et al, 2017).

Følgelig kan det i alle fall fastlås at begrepet forretningsmodell ikke bare er et «buzz»-ord. Gjennom en nøye gjennomgang av 133 artikler på forretningsmodellkonseptet i tilknytning til organisasjoner har Zott, Amit & Massa (2011) trukket frem ulike måter forretningsmodeller blir referert til. Disse er blant annet som en uttalelse, en beskrivelse, en representasjon, en arkitektur, et konseptuelt verktøy eller modell, en strukturell mal, en metode, et rammeverk og et mønster. Flere forskere har observert den samme utfordringen med definering av begrepet; det har blitt forsket på i lys av så mange ulike perspektiver (økonomisk teknologisk, operasjonelt og strategisk etc.) slik at en homogen definisjon av konseptet ikke foreligger (Shafer, Smith & Linder, 2005., Teece, 2010., Villinger & Jung, 2015). I stedet finnes det ulike tilnærminger i hvordan fenomenet kan forstås og hvordan organisasjoner aktivt kan bruke forretningsmodeller på.

2.4.1 Dynamiske perspektiver på forretningsmodeller

Johnson, Christensen & Kagermann (2008) omtaler forretningsmodeller som et konsept som handler om å adressere hvordan en organisasjon skaper verdi for seg selv og kundene. Imidlertid bidrar ikke denne forståelsen til å definere begrepet tydelig. Joan Magretta beskrev i 2002 forretningsmodeller som fortellinger som forklarer hvordan virksomheter fungerer. Å skape nye forretningsmodeller kan derfor sammenlignes med det å skrive en fortelling. Denne definisjonen forteller oss likevel ikke noe om hvordan en organisasjon kan skape gode 'fortellinger' og hvordan dette skal gi virksomheten eller kunden verdi. Zott og Amit (2001) bygger videre på verdiaspektet, men legger også til hvordan det å skape verdi kan skje gjennom eksplorering av nye forretningsmuligheter. «The business model depicts “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (Ibid., 2001: 511).

Tidlig ute med å se forretningsmodeller fra et strategisk perspektiv var Shafer et al (2005). Forfatterne mente at forretningsmodeller fungerer som et sett aktiviteter organisasjoner opererer med i praksis for å oppnå forretningsstrategien. Allikevel påpeker de at begrepet forretningsmodell er annerledes fra strategi, noe Teece (2010) gir medhold i.

Fra et mer teknologisk og økonomisk perspektiv definerer Chesbrough & Rosenbloom (2002) forretningsmodellen som en helhetlig logikk som sammenkobler teknologisk potensiale med realiseringen av å oppnå økonomisk verdi. Morris et al (2005. S: 727) trekker inn enda flere aspekter i det forretningsmodeller defineres som ‘en representasjon av et sett beslutningsvariabler innenfor satsingsstrategi, arkitektur og økonomi er adressert for å skape bærekraftig konkurransefordel i definerte markeder’ (egen oversettelse).

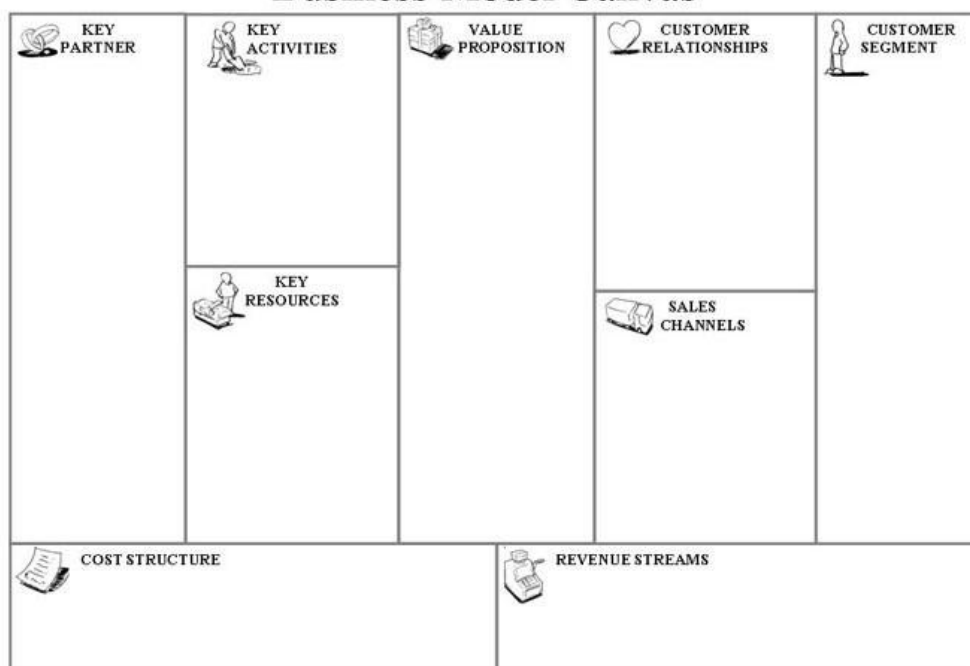
Så langt er det mulig å se noen fellestrekk ved de ulike definisjonene. Selv om verdiskapelse blir omtalt i ulike former, kommer det frem at konseptet forretningsmodell relateres til det å skape verdi. Enten økonomisk verdi for organisasjonen, verdi i form av konkurransedyktighet eller verdi for kunden. Til tross for alle ulike vinkler og perspektiver, mange som ikke er nevnt her grunnet omfanget av all forskningen, har det likevel vokst frem en slags generisk og universell anvendelig måte å forstå og bruke forretningsmodeller i praksis.

Dette går ut på å forstå forretningsmodeller som et ‘blueprint’, en oppskrift eller en mal (Richardson, 2008., Baden-Fuller & Morgan, 2010., Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ideen bak en forretningsmodell er at den forklarer rasjonalitet bak måten en virksomhet skaper og leverer verdi, i form av produkter eller tjenester, og hvordan virksomheten tjener penger på å gjøre det (Richardson, 2008., Osterwalder & Pigneur, 2010., Teece, 2010). Til forskjell fra Shafer (2005) sin definisjon representerer den mer enn bare et sett aktiviteter. Osterwalder & Pigneur (2010) vektlegger hvordan den består av et sett elementer og forholdet dem imellom, som tillater organisasjoner å uttrykke forretningslogikken bak deres firma. I sin definisjon av begrepet, har forfatterne skapt hva som er allment kjent som ‘Business Model Canvas’. Et lerret som representerer en felles måte å forklare, visualisere, evaluere samt forandre forretningsmodellen.

Av alle forskningsbidrag på fenomenet, er det Osterwalder & Pigneur (2010) sin definisjon med deres Business Model Canvas som er et av de mest anerkjente og anvendte for organisasjoner. Dette lerretet trekkes derfor frem i dette studie for å forstå hvordan caseorganisasjonen har bygget opp sin organisasjon, og på hvilke måter de leverer, skaper og kaprer verdi. Lerretet gir et godt overblikk og en klar oversikt over hvordan organisasjoner er bygget opp (Osterwalder & Pigneur, 2010). ‘Business Model Canvas’ består av ni ulike bygningsblokker som kort vil belyses for å forstå forretningsmodellkonseptet ytterligere.

Business Model Canvas



Figur 2.0. *Business Model Canvas*. Figuren over illustrerer hvordan forretningsmodell-lerretet ser ut og hvordan det er bygget opp av ni bygningsblokker. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.4.2 Forretningsmodellens ni bygningsblokker

Å definere *kundesegment* er et viktig element av lerretet da en organisasjon uten kunder ikke vil overleve lenge. Kundesegmenter er ulike grupper av mennesker eller organisasjoner bedrifter sikter på å nå ut til. Å ta et strategisk valg knyttet til hvilke kunder en organisasjon vil skape verdi for er essensielt for å designe forretningsmodellen videre.

En forretningsmodell krever et *verdiforslag* som kan oppfattes som den faktiske grunnen til at en kunde velger et produkt eller en bedrift over en annen. Verdiforslaget beskriver 'bunten' av produkter og tjenester som skaper verdi for det spesifikke kundesegmentet. I utformingen og skapelsen av verdiforslag er det nyttig å spørre seg selv hvilke problemer organisasjonen hjelper kunden med å løse, hvilke kundebehov tilfredsstilles og hvilke produkter tilbys til hvilket kundesegment.

Når en bedrift skal levere verdi er det essensielt med egne *kanaler* for å nå ut og kommunisere til kundene. Kanalene fungerer som kundenes ‘touch points’, altså punkter for interaksjon mellom kunden og organisasjonen. I den helhetlige kundeopplevelsen spiller det en viktig rolle. Gjennom kanalene skaper organisasjoner bevissthet rundt det de leverer og hjelper kunden til å evaluere bedriftens verdiforslag.

Kundeforholdet handler om hvordan man skal samhandle med og håndtere kunder. Det er lurt for organisasjoner å definere hva slags type forhold eller interaksjoner de ønsker å etablere med kunder. I tillegg kreves en forståelse knyttet til hvordan det kan integreres i resten av forretningsmodellen. Til syvende og sist kan kundeforholdet være avgjørende for kundens helhetlige opplevelse.

Nøkkelaktiviteter er foreslått som et av de viktigste elementene for å sørge for en fungerende forretningsmodell. I utformingen av forretningsmodellen innebærer det å fastslå hvilke aktiviteter og handlinger som er avgjørende for at organisasjonens verdiforslag skal bli realisert. Aktiviteter knyttet til produksjon, problemløsning eller nettverk er eksempler på det.

Viktig for å få nøkkelaktivitetene gjennomført er *nøkkelressursene*. Fysiske butikker, teknologi og råvarematerialer er eksempler på fysiske ressurser som gir betydelig verdi. De kan også være immaterielle slik som organisasjoners ansatte og deres eksplisitte kunnskap.

Kostnadsstruktur og *innteksstrømmer* er to økonomiske elementer som handler for det meste om å kapre verdien av det organisasjonen leverer. Kostnadsstrukturen fokuserer på hva slags type kostnader organisasjonen har og innteksstrømmer omhandler hvordan organisasjoner skaper inntekter.

2.4.3 Ulike elementer og aspekter av forretningsmodellen

Disse bygningsblokkene kan oppsummeres i tre ulike elementer av forretningsmodellen. I tilknytning til fokuset på økt verdiskapning, tidligere i kapittelet, kan forretningsmodellen kort forklares som et rammeverk for hvordan en organisasjon *skaper, leverer og kaprer* verdi (Johnson et al, 2008., Osterwalder et al, 2015). Følgende elementer tar for seg et viktig

verdiaspekt i å forklare forretningsmodeller. Imidlertid mener jeg de tre begrepene ikke er tilstrekkelig til å fange opp forretningsmodellen.

Derfor har jeg videre i oppgaven valgt å se på tre tilnærmede beslektede begreper som i større grad fanger opp forretningslogikken bak organisasjoner. I mangel på gode oversettelser har jeg valgt å beholde begrepene slik de blir beskrevet i internasjonal litteratur: *Front-End*, *Back-End* og *Monetization Mechanics*.

Front-End er beskrivende for de delene av forretningsmodellen som kunden møter og opplever direkte (Linz et al, 2017., Lachapelle, 2018). I dette aspektet inngår *verdiforslaget*, *kundesegment* som verdien er tiltenkt, *kanalene* som interaksjon mellom kunde og virksomhet foregår, og gjennom *kundeforholdet* som forvaltes av organisasjonen (Lachapelle, 2018).

Back-End aspektet omhandler organisatoriske aktiviteter og selve infrastrukturen, som ikke er synlig for kundene. Det innebærer blant annet ressurser, kapabiliteter og teknologien som ligger bak det som leveres til kunden. Back-End aspektet dekket bygningsblokkene *aktiviteter*, *ressurser* og *partnerskap* som er nødvendig for å bygge og levere verdi (Linz et al, 2017., Lachapelle, 2018).

Monetization Mechanics handler om hvordan organisasjoner skaper inntektsstrømmer som balanserer inntekter og kostnader, og hvordan organisasjoner bygger profitt (Linz et al, 2017., Lachapelle, 2018). I likhet med bygningsblokkene *kostnadsstruktur* og *inntektsstrømmer*.

De tre aspektene er gjensidig avhengig av hverandre, og ofte vil endring i ett aspekt føre til endringer i de andre (Linz et al, 2017., Jørgensen & Pedersen, 2017., Saebi et al, 2017).

For å implementere endringer, eller for å implementere muligheter fra megatrendene, er det langs disse tre aspektene det krever endring i forretningsmodeller ifølge Linz et al (2017).

Tabellen under illustrerer de tre elementene av forretningsmodellen som jeg har valgt å fokusere på samt hvilke bygningsblokker som inngår i de forskjellige.

Tabell 1. *De tre aspektene av forretningsmodellen.* Tabellen viser likheten mellom de tre aspektene og elementene som blir nevnt. I tillegg illustreres hvilke av forretningsmodellens bygningsblokker som inngår i de ulike aspektene. (Tabellen er utarbeidet på bakgrunn av Linz et al, 2017 og Lachapelle, 2018).

Forretningsmodellaspekt	Bygningsblokk
Front- End (Lever)	Verdiforslag, kundeforhold, kundesegment, kanaler
Back- End (Skape)	Nøkkelaktiviteter, Nøkkelressurser Nøkkelpartnere
Monetization Mechanics (Kapre)	Kostnadsstruktur Inntektsstrømmer

2.4.4 Forretningsmodellen som et forretningsverktøy

Ahokangas & Myllykoski (2014) argumenterer for at det å skape en forretningsmodell og det å reinventere den er to forskjellige ting. Dette er med på å underbygge at prosessen med å fornye seg for en etablert organisasjon er annerledes enn fra oppstartsbedrifter. Derfor er det også viktig å forstå forretningsmodeller utover å ha en funksjon som en mal for oppstartsbedrifter.

Videre foreslår Ahokangas & Myllykoski (2014) at forretningsmodeller kan være et verktøy i å visualisere ønsket fremtid, utfolde og realisere strategi samt kartlegge organisasjonens og ledelsens prestasjon og ytelse. I tillegg er det konsensus blant samtidforskere at forretningsmodell kan være en kilde og et verktøy til konkurransefortrinn, som er med på å gi positive innvirkninger på en organisasjons verdi (Johnson, 2010., McGrath, 2010., Teece, 2010., Zott & Amit, 2010., Ahokangas & Myllykoski, 2014., Foss & Saebi, 2017).

Osterwalder & Pigneur (2010) fremhever spesielt forretningsmodellslerrettet som et viktig verktøy til å forstå og analysere den nåværende forretningsmodellen, og til å planlegge strategiske avgjørelser.

På bakgrunn av det kan nye forretningsmodeller designes og simuleres for å utnytte forretningsmuligheter som oppstår på grunn av skiftende omgivelser (ibid.).

Ahokangas & Myllykoski (2014) hevder det er særlig to nøkkelkonsepter hvor analyse av forretningsmodellen kan være nyttig: å identifisere forretningsmuligheter, og adressere hvordan organisasjonen kan øke konkurransedyktighet. I den sammenheng kan det også bidra til at organisasjoner reagerer raskere til endringene i organisasjonens omgivelser. Dette er temaer som studiet videre vil utforske.

2.5 Forretningsmodeller som analyseverktøy

Det er få organisasjoner som forstår når det kreves endringer og hvordan. Et steg i å forstå det er ved å analysere den eksisterende forretningsmodellen (Jansen et al, 2007. Johnson, 2010., Zott & Amit, 2010., Frost & Sullivan, 2016., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017., Tewes et al, 2018). Osterwalder & Pigneur (2010) opplyser at det innebærer å undersøke og analysere de nødvendige elementer i forretningsmodellen, og omgivelsene. Ut fra analysen av forretningsmodellen blir det mer synlig hvilke steg man kan ta for å utnytte muligheter. Videre forklarer Osterwalder & Pigneur (2010. S:253) hvordan analyseprosesser bør foregå:

«Etablerte organisasjoner starter med eksisterende forretningsmodeller. Ideelt sett bør skisseringen og vurderingen av din nåværende forretningsmodell foregå på egne verksteder som involverer folk fra hele organisasjonen, samtidig med at ideer og holdninger til nye forretningsmodeller innhentes. Det gir mange forskjellige perspektiver på din forretningsmodells styrker og svakheter og frembringer de første ideene til nye modeller».

2.5.1 Analyse av nåværende forretningsmodell

Utnyttelse av muligheter anser Zott & Amit (2010) som det overordnede målet til en organisasjons forretningsmodell. Derimot er det en reell utfordring for organisasjoner å kartlegge situasjonen den befinner seg i, analysere og beskrive hvilke muligheter som finnes, og til å utvikle mulige forretningsmodeller for å eksplorere disse mulighetene (Jansen et al, 2007., Osterwalder & Pigneur, 2010).

Saebi et al (2017) hevder også at for å overkomme barrierer og utfordringer fra eksterne omgivelser, er det helt nødvendig å forstå sin egen forretningsmodell, samt forstå hvordan nye

forretningsmodeller kan se ut og hvordan de kan implementeres. Dette gir Jansen et al (2007), Linz et al (2017) og Tewes et al (2018) medhold i. «In times of digital transformation and permanent change, the analysis and further development of the business model are essential to be successful in the future” (Tewes et al, 2018. S. 39).

2.5.2 Analyse som første steg i endringsprosessen

Linz et al (2017) påpeker i sin teori at det å analysere nåværende forretningsmodell er første steg i å ‘gjenoppfinne’ forretningsmodellen. Det krever en god forståelse av start og sluttunktet av reisen. Det bør redegjøres for organisasjonens nåværende posisjon med henhold til forretningsmodellen: Hva slags type forretningsmodell har organisasjonen ved nåværende tidspunkt? I tillegg kreves det evaluering av forretningsmodellens egnethet i en bedriftskontekst, og en korrigerende for å optimalisere den i tråd med omgivelsene organisasjonen befinner seg i (Jansen et al, 2007., Teece, 2010). Det er altså flere ting å ta i betraktning ved analyse av sin forretningsmodell.

Kort oppsummert innebærer analysen å kartlegge nøyaktig hvor organisasjonen står nå, hva som er nåværende utfordringer, hvordan en blir påvirket av eksterne drivere, og vurdere hvor mulighetene ligger. I tillegg bør en se på hvilke steg som allerede har blitt tatt, og hvilke ytterligere endringer som er nødvendige for å transformere forretningsmodellen i riktig retning (Linz et al, 2017). Kotarba (2018) påpeker viktigheten av å evaluere forretningsmodellen for å forstå nødvendigheten av å omfavne nye muligheter. Dersom organisasjoner mislykkes med denne realiseringen kan det resultere i manglende evne til å konkurrere, eller verste fall overleve (ibid).

2.6 Forretningsmodellavgjørelser langs to dimensjoner

Megatrendene som har blitt trukket frem i denne avhandlingen driver forretningsmodellavgjørelser langs to dimensjoner (Linz et al., 2017). Disse er ‘Inclusiveness of transactions’ og ‘Customization of offering’. På norsk er det oversatt til *Inklusivitet av transaksjoner* og *tilpasningsgrad av tilbud* (egen oversettelse). Tilbud blir i denne oppgaven forstått som det helhetlige tilbudet som blir levert til kunden av produkter og/eller tjenester. Å være i stand til å kartlegge graden av inklusivitet og tilpasningsgrad bidrar til å adressere nåværende posisjon og fremtidsutsikter. «They help us to assess our current business model and put in to the context of possible outcomes” (Linz, 2017. S: 17). Av denne vurderingen er det lettere å ta strategiske valg for å forme forretningsmodellen

og forstå mulige alternativer. Disse to dimensjonene vil nå utdypes for å gi en utvidet forståelse av hvordan analysere nåværende posisjon og kunne se i hvilken retning det er hensiktsmessig å gå i.

Grad av Inklusivitet

Om en bedrift har høy grad av inklusivitet betyr det at det de tilbyr består av omfattende og integrerte varer og tjenester (Linz et al, 2017). Det betyr at de tilbyr et bredt utvalg og omfang av produkter eller tjenester (ibid.). For å illustrere trekkes Apple frem som et eksempel. Apple tilbyr laptop, smarttelefoner, aktivitetsklokke, egen musikkplattform og en egen tv-plattform. I tillegg har produsenten gjort slik at kunden behøver egne ladere og hodetelefoninnganger hvilket gjør sjansen stor for gjentakende transaksjoner. Motpolen, lav grad av inklusivitet, er organisasjoner som tilbyr fysiske produkter med enkeltstående transaksjoner hvor kjøperen ikke er avhengig av å kjøpe komplementerende produkter for at det originale produktet skal funke (Linz et al, 2017).

Grad av tilpasning

Den andre dimensjonen går ut på i hvilken grad tilbudene er tilpasset kunden (Linz et al, 2017). På den ene enden av skalaen er produkter som er standardiserte og masseproduserte, mens på den andre enden er produkter eller tjenester som er totalt tilpasset og tilrettelagt for den individuelle kundens behov og krav (ibid.). I sistnevnte er den individuelle kunden i fokus, hvor sluttproduktet er fullstendig tilpasset kundens ønsker. Desto mer tilpasset kunden, desto mer øker kundens avhengighet til organisasjonen/tilbyderen. Samtidig kan det være kostbart, vanskelig og tidskrevende å klare å tilpasse til kundens nøyaktige behov fordi individualisering krever sterkere leverandøravhengighet og forhåndsinnsats fra leverandøren (Linz et al, 2017). Derimot er sannsynligheten for kundelojalitet er større.

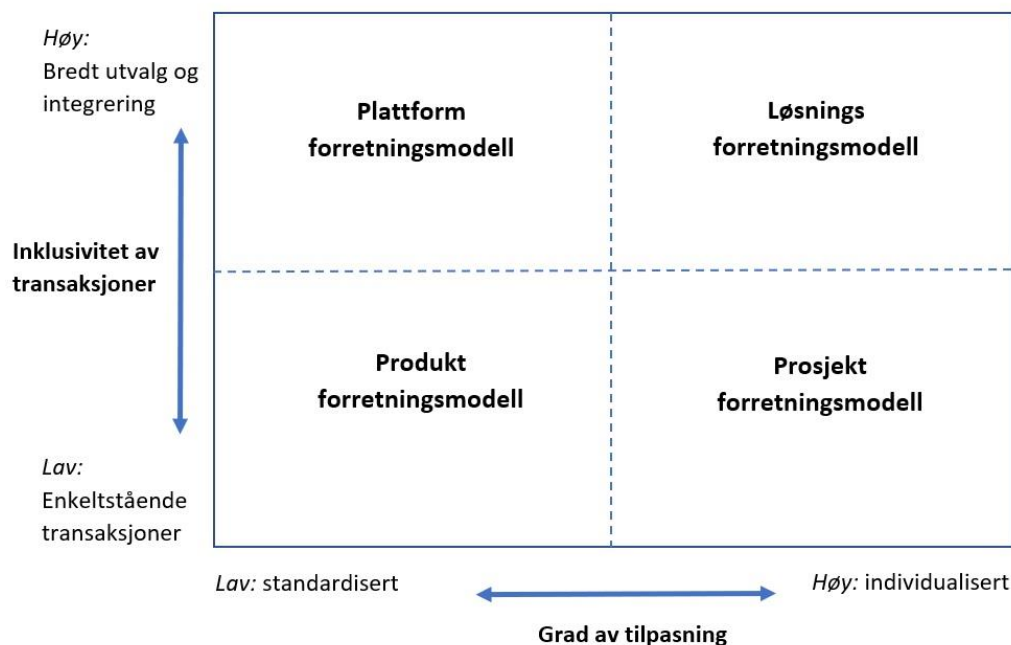
De to dimensjonene tillater en å skille mellom fire generiske forretningsmodelltyper. Jeg velger å utdype disse da det kan hjelpe organisasjoner å kartlegge sine styrker og svakheter i tråd med hva som er styrker og svakheter for de ulike typene. Følgelig gjør dette det enklere å se nye muligheter.

2.7 Ulike typer forretningsmodeller

Følgende gjengivelse av de ulike forretningsmodelltypene er hentet fra det teoretiske rammeverket av Linz et al (2017):

En *produktforretningsmodell* karakteriseres av standard produkter eller tjenester som tilbys i stor skala og solgt til høyt antall kunder gjennom frittstående transaksjon. Standardisering og storskala er også noe som kan beskrive en *plattformforretningsmodell*. I tillegg fungerer en plattform som et arkitektonisk fundament som integrerer et omfattende sett av produkter og tjenester. Det kan omtales som et økosystem for samhandling. I høyre nedre hjørne av figur 3 er *prosjektforretningsmodell*, som sterkt avhenger av høyt tilpassede produkter og tjenester. Normalt er disse tjeneste- og kundefokuserte. Organisasjoner som leverer kunde-spesifikke og inklusive (omfattende) løsninger blir kalt *Løsningsforretningsmodell*. De består av en kombinasjon av både høyt tilpassede tilbud og omfattende omfang av produkter og løsninger. Alle forretningsmodelltyper har fordeler og ulemper, ingen av dem er overlegne til andre. De gir ulikt utfall og innehar ulike utfordringer (Linz et al. 2017).

Figuren under illustrerer de ulike forretningsmodelltypene som har blitt tatt for seg her, og hvor de posisjonerer seg langs de to ulike dimensjonene.



Figur 3. *Forretningsmodelltypologi.* Figuren viser hvordan ulike forretningsmodelltyper plasserer seg langs de to dimensjonene; inklusivitet og tilpasning (Kilde: Linz et al, 2017.S: 19).

Overnevnte typologier bør ikke anses som svart/hvitt da de ikke tar for seg alle mulige forretningsmodeller. Likevel kan det være med å indikere hvor man befinner seg langs de to dimensjonene, og derav fastslå hvor organisasjoner vil posisjonere seg i fremtiden.

Tewes et al (2018) mener organisasjoner bør kontinuerlig revurdere og evaluere sine forretningsmodeller, tjenester og produkter så vel som deres unike verdiforslag. Det fremstår som en ensartet oppfattelse av forskere og organisasjonsekspertene at forretningsmodeller bør håndteres kontinuerlig på grunn av endringer i marked og teknologiske omgivelser og konkurransesituasjoner i endring (Shafer et al, 2005., Jung & Villinger, 2015., Jørgensen & Pedersen, 2017., Saebi et al, 2017., Tewes et al, 2018). I den sammenheng støtter forretningsmodellkonseptet analysing, simulering og forståelse av nåværende posisjon så vel som nye forretningsmuligheter (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.0 Metodekapittel

Følgende kapittel vil redegjøre og argumentere for den metodiske forskningsprosessen som har blitt utført for å besvare studiets problemstilling. Grønmo (2004, s:27) definerer metode som «et sett av retningslinjer som skal sikre at vitenskapelig virksomhet er faglig forsvarlig». Derfor, for å sikre at resultatene fra studie skal oppfattes som troverdig, bekreftbart og overførbart har jeg fulgt en bestemt metode i samsvar med det som undersøkes:

«Hvordan kan etablerte organisasjoner identifisere nye forretningsmuligheter gjennom å analysere nåværende forretningsmodell?»

F1: *Hva er styrker og svakheter ved caseorganisasjonens forretningsmodell?*

F2: *Hvilke muligheter kan utledes på bakgrunn av dagens utfordringer og innflytelsen av megatrender?*

3.1 Valg av problemstilling og samsvarende metode

Problemstillingen ble valgt i tråd med hva litteratur om samfunnsvitenskapelig forskning handler om; Å undersøke ukjente områder (Silverman, 2008., Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011). Kunnskapsgapet som avdekket i avsnitt (1.3) ble utformet på bakgrunn av grundig litteratursøk knyttet til forskningsfenomenet.

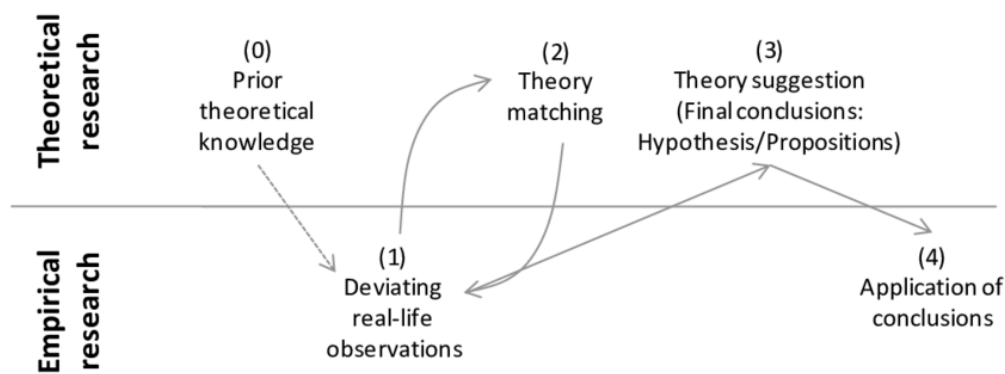
Følgelig hadde jeg på forhånd ikke den kunnskapen som var nødvendig for å besvare problemstillingen. Derimot visste jeg at det kom til å kreve dybde og helhetsforståelse for å kunne produsere den etterspurte kunnskapen. I valget av forskningsmetode ble derfor metodeteori fra Kvale (1999) delvis avgjørende fordi forfatteren hevder at kvalitative undersøkelser er et 'produksjonssted for kunnskap'. I tillegg er det et kjennetegn for kvalitative studier at målet er å skaffe ny kunnskap (Eisenhardt, 1989., Richards, 2015). Dette er annerledes fra den kvantitative metoden, som hovedsakelig har mål om å teste ut noe som allerede er kjent (ibid.) Kvalitative metoder er fleksible og forskeren trenger ikke å være i stand til å spesifisere alt som forskningsoppgaven involverer (Grønmo, 2004., Richards, 2015). Det er således en forskningstilnærming der forskeren trenger å være åpen og eksplorerende hvilket det i dette tilfelle samstemte med studiets problemstilling og forskningstema (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011., Ringdal, 2013).

3.2 Valg av forskningsdesign: Case studie

Da problemstillingen nødvendiggjør en helhetlig forståelse av en etablert organisasjonens forretningsmodell var det derfor ingen tvil om at casesdesign ville være best egnet til utføring av forskningsprosessen. Et annet argument for bruk av casestudier er at de passer godt med å besvare 'hvordan' spørsmål slik som den aktuelle problemstillingen i studiet. (Yin, 2003). I tillegg er casestudier ifølge Johannesen et al (2011) mer eller mindre eksplorative. Siden jeg ikke visste hva jeg kom til å finne har jeg derfor bevisst valgt en eksplorativ tilnærming til utførelsen av casestudiet.

3.3 Abduktiv forskningstilnærming

I forbindelse med eksplorative studier kan begrepet abduksjon trekkes inn. Abduksjon er i følge flere forskere vanlig i casestudier og har som mål å utvikle forståelse for nye fenomener (Alvesson & Skoldberg, 1994., Dubois & Gadde, 2002., Wigblad, 2003., Kovacs & Spens, 2005). Selv om fremgangsmåten ved å samle inn data har foregått gjennom en lineær prosess, har jeg brukt en abduktiv tilnærming i å analysere og tolke disse. I praksis vil det si at jeg har arbeidet vekselvis mellom data og teori (Alvesson og Sköldberg, 1994., Kovács & Spens, 2005) slik om figuren under illustrerer.



Figur 4. Den abduktive forskningsprosessen. *Figuren viser en illustrasjon av den abduktive forskningsprosessen som veksler mellom teoretisk kunnskap, datainnsamling og resultater.* Forskeren beveger seg frem og tilbake mellom data og teori samt helheten og enkeltdelene i prosessen. (Kilde: Kovács & Spens, 2005).

I motsetning til den abduktive tilnærmingen som har fokus på eksplorering er også begrepene induksjon og deduksjon relevant på hver sin måte. Deduksjon er vanlig i kvantitative studier og innebærer at studiets problemstilling og videre forskningsprosess initieres ut fra hypoteser (Silverman, 2008). I kvalitative metoder er det mer vanlig med en induktiv tilnærming hvor hypoteser blir induisert fra data (ibid.). Da jeg ikke er ute etter å produsere hypoteser eller generaliserbare påstander har den abduktive tilnærmingen vært mest i overenstemmelse med studiets formål.

3.4 Fordeler med Case som forskningsdesign

Flere understreker at en viktig fordel med casestudier er at de tillatter alle former for kvalitativ og kvantitativ datagenerering (Johannesen et al 2011., Andersen, 2013., Tjora, 2017). I dette studie benyttes flere former for datainnsamling som kan bli et ledd i å sikre kontroll i forskningsprosessen samt troverdig og bekreftbart resultat (Yin, 2003., Andersen, 2013). Kombinerte metoder som det heter, har som hensikt å samle inn kvantitative og kvalitative data og dermed bruke resultatene til å svare på problemstillingen (Cresswell, 2009). En annen fordel er at gjennomføringen av casestudier gir mulighet til å samle inn rik og omfattende data som ellers ikke ville blitt fanget opp gjennom kvantitative undersøkelser gjennom deduktive tilnærminger (Andersen, 2013)

3.5 Holistisk enkelt case: strategisk utvalg

Av tidsmessige årsaker samt håndterbarhet er casestudiet begrenset til et enkelt case. Studiet baserer seg på en etablert, mellomstor organisasjon som var hovedkriteriet for valget av case. Thagaard (2013) kaller denne måten å foreta utvalg som et strategisk utvalg; når utvalget bestemmes ut fra relevans til problemstillingen. Et teoretisk utvalg på den annen side har som hensikt å utfordre teori. I tillegg handlet det om tilgjengelighet i tidsperioden studie foregikk, om de ansatte innenfor organisasjonen var villige til å samarbeide, og var åpen for læring samt å se nye måter å generere verdi på gjennom deres forretningsmodell.

3.6 Kriterieutvalg

I tråd med hva som er kjennetegn ved kvalitativ forskning har jeg jobbet i dybden med relativt få strategiske utvalgte informanter (Mehmetoglu, 2004., Tjora, 2017). Utvalget ble gjort i samsvar med caseorganisasjonen hvor vi avgjorde hvilke informanter som ville vært mest representative for studie. Hva som ligger i «representative» er informanter som er i stand til å uttale seg om aktuelle temaer på en reflektert måte (Tjora, 2017). Med tanke på at studiet omhandlet organisasjonens ulike deler av forretningsmodellen krevde det at utvalget hadde implisitt eller eksplisitt kunnskap til den daglige driften, og oppbyggingen av organisasjonen. Mehmetoglu (2004) & Silverman (2014) kaller dette for å velge informanter ut fra relevans og formål i henhold til studiets problemstilling.

Utvalget endte dermed med å bestå av syv informanter. Disse var noen av de organisasjonsrepresentantene som hadde høyest grad av kunnskap knyttet til organisasjonens drift og strategiske orientering. Flere av informantene er i tillegg medlemmer av ledergruppen. Som tabellen under viser har alle informantene ulike roller og kunne derfor tilføyte ulik informasjon og kunnskap gjennom datainnsamlingen.

Tabell 2. *Oversikt over studiets utvalg.* Tabellen viser de ulike rollene til de ulike informantene (egen tabell).

Informant	Stillingsfunksjon/ rolle i organisasjonen	Intervju varighet:
1	Ingeniør, kvalitetssikring	50 min
2	Økonomisjef	40 min
3	Administrerende direktør, fungerende produksjonssjef	25 min
4	Eksportsjef, internasjonale salg	50 min
5	Kunderådgiver, innenfor salg & markedsavdeling	50 min
6	Salg & markedssjef	50 min
7	Storkundeansvarlig (Key-account manager)	25 min

3.7 Oversikt over gjennomføring av datainnsamling gjennom fire faser

Datainnsamlingen foregikk over fire faser: En oppstartsfase med informasjonsdeling og kartlegging av avtaler, en undersøkelsesfase med to kvantitative undersøkelser som ble sendt ut til noen av de ansatte, en intervjufase med de utvalgte informantene og en siste fase hvor presentasjon av analyse og funn ble vist der de ansatte fikk mulighet til å gi tilbakemeldinger på og eventuelt validere funnene.

Fase 1: Oppstartsfase

Gjennom casestudie har jeg innhentet informasjon fra en organisasjon over en avgrenset tidsperiode (Silverman, 2008). Kontakt med caseorganisasjonen ble opprettet 13. Februar 2019 via epost. Det resulterte i et informasjonsmøte med to representanter fra organisasjonen. De to representantene fungerte også som kontaktpersoner i gjennomføringen av datainnsamling hos organisasjonen. Over to videre møter med kontaktpersonene ble det kartlagt hvem av de andre ansatte som ville være mest representative for å besvare studiets problemstilling og hvordan resten av forskningsprosessen skulle foregå.

Fase 2: Kartleggingsundersøkelser

Denne fasen bestod av to kvantitative kartleggingsundersøkelser (se steg 1 og steg 2) som ble sendt ut på mail til de samme informantene som er utvalgt til intervju samt noen flere. Spørsmålene skulle besvares ut fra en skala fra 1 til 5, hvor 1 er sterkt uenig og 5 er sterkt enig (se vedlegg 1 og 2). Den første kartleggingsundersøkelsen ble utsendt i uke 10 og den andre i Uke 11.

En underliggende hensikt med kartleggingsundersøkelsene var at de skulle bidra til å indikere hvilken type informasjon jeg burde hente inn mer av gjennom intervjuene. Derfor var det et strategisk valg at kartleggingsundersøkelsene skulle foregå før de kvalitative intervjuene.

Steg 1: Hvor står bedriften nå?

Den første undersøkelsen, "*Steg 1: hvor står bedriften nå?*" handler om å bedre forstå status quo (Linz et al, 2017). Undersøkelsen består av 15 spørsmål som i helhet indikerer hva slags type forretningsmodell organisasjonen består av for øyeblikket (Se Vedlegg 1).

Undersøkelsen kartlegger organisasjonen langs de to dimensjonene beskrevet i teorikapittelet, 'grad av inklusivitet' og 'grad av tilpasning'. Den er delt inn i tre deler som tar for seg; (1) spørsmål som omhandler hvordan kundene oppfatter tilbudene deres og hvordan interaksjoner foregår, (2) interne aktiviteter knyttet til hvordan organisasjonen er i stand til å levere verdi og (3) spørsmål knyttet til organisasjonens egne inntekter og kostnader.

Steg 2: I hvilken retning skal bedriften gå?

Denne kartleggingsundersøkelsen tillater organisasjonen å adressere i hvilken grad organisasjonen og tilhørende industri blir påvirket av trender som f.eks digitalisering og tjenestefisering samt produktifisering (se vedlegg 2). Spørsmålene omhandler i stor grad hvordan nye muligheter fra trendene sin innflytelse kan være aktuelle for caseorganisasjonen og tilhørende industri. I tillegg bes de ansatte ta stilling til noen påstander vedrørende kundenes krav og brukervaner.

Før den tredje fasen med intervjuer ble resultatene fra Steg 1 presentert i et møte for noen av de ansatte i ledergruppen. På den måten fikk jeg tilbakemelding på om resultatene var i tråd med deres egne oppfattelser.

Fase 3: Gjennomføring av intervjuer med utvalgte informanter

Selve intervjuene fant sted mellom 14.- 20. Mars 2019. Alle utenom to intervjuer foregikk ved reelle møter i et av organisasjonens egne møterom. Det siste intervjuet ble gjennomført over telefon, og ett intervju foregikk i informantens eget kontor. Utarbeidelse av intervjuguide ble ferdigstilt i etterkant av at kartleggingsundersøkelsene ble besvart. En spesifikk intervjuguide ble utformet med hensyn til ansatte i ledergruppen, og en annen til andre ansatte som muligens ikke kunne gjengi organisasjonens strategi og konkrete bygningsblokker i forretningsmodellen. Av hensyn til studiets omfang velger jeg å fokusere videre på gjennomføringen av intervjuet fremfor utdypelse av intervjuguide som kan sees på vedlegg 3 og 4. Det er kvaliteten av de originale intervjuene som avgjør kvaliteten ved senere analyse og verifisering (Kvale, 1999).

3.8 Kvalitative intervjuer

Det ble gjennom casestudie gjennomført semi-strukturerte intervjuer som hovedform for datainnsamling. Semistrukturerte intervjuer gir noe grad av struktur og veiledning for intervjueren uten å bli for standardisert (Harding, 2013). Etter at respondentene hadde besvart spesifikt på kartleggingsundersøkelsene ønsket jeg å bruke det kvalitative intervjuet som en arena for å hente ut informasjon på et dypere nivå. «Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydning av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål» (Kvale & Brinkmann, 2012. s: 21). Denne type informasjon gjennom informantenes egne oppfatninger ville ikke vært mulig å frembringe ved kun kvantitative undersøkelser (Tjora, 2017).

3.9 Intervjusituasjonen

Med tanke på å etablere et tillitsforhold til informantene var det viktig for meg at de skulle føle seg avslappet (Johannesen et al, 2011). Ifølge Tjora (2017) er det et viktig mål å tilstrebe en uformell intervjusituasjon og det er intervjueren som er ansvarlig for å etablere intervjurammene. Av den grunn ble intervjuene gjennomført i organisasjonens egne lokaler i møterom hvor både intervjuer og informant kunne være sikker på å bli uforstyrret. Alle intervjuene ble tatt lydopptak av med informantenes skriftlige og muntlige samtykke. Disse lydopptakene var verdifulle da jeg som intervjuer kunne ha et fokus på å føre samtalen rundt temaområdene fremfor å notere alt som ble sagt. I tillegg kunne jeg ha et større fokus på

informanten og føre flyt i samtalen. Dermed justerte jeg underveis spørsmålene der det var behov eller etter informantens kunnskapsnivå på spesifikke temaer.

3.10 Analyse

Ifølge Mehmetoglu (2004) kan analyse forstås som behandling av data og transformasjon av data. Videre går det ut på å 'kode, indeksere, sortere og hente frem data' (ibid.). Jeg vil nå redegjøre kort for hvordan analysedata har blitt behandlet og transformert.

Analyseprosessen startet med å bearbeide funn fra kartleggingsundersøkelsene allerede før intervjuene var igangsatt. Det fremkommer av den abduktive tilnærmingen som har blitt anvendt i studie. Datamateriale fra intervjuene ble 'transformert' fra tale til tekst, hvilket defineres som transkripsjon (Silverman, 2008). Til å bearbeide og redusere data benyttet jeg dataprogramvaren Atlas TI til å systematisk utføre en tematisk kodingsprosess. Gjennom Atlas TI ble alle intervjuer gjennomgått og funn fra hvert intervju sammenlignet.

3.11 Kritiske refleksjoner i henhold til forskningens kvalitetskriterier

Først og fremst trekkes ofte feilaktige kvalitetskriterier inn i vurderingen av forskningskvalitet. De kvantitative måleparameterene (reliabilitet, validitet og generaliserbarhet) forveksles ofte med kvalitative forskningskriterier.

I kvalitativ forskning er de korrekte kvalitetskriteriene å vurdere: *troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet* (Mason, 2002). Det er derfor disse kriteriene jeg bruker for å argumentere for forskningens kvalitet.

Tabell 3. Ulike måleparametere av kvalitetskriterier. Tabellen under viser forskjeller i hvordan datakvalitet måles i kvalitativ og kvantitativ metode. (Kilde: Thagaard, 2013).

Kvalitativ	Kvantitativ
Troverdighet	Reliabilitet
Bekreftbarhet	Validitet
Overførbarhet	Generalisering

For det andre så foreligger det upartiskhet og ambiguitet blant metodeforskning om funn fra kvalitative studier kan overføres (generaliseres i kvantitativ forskning) til andre like kontekster eller ikke. Uavhengig av den eksisterende ambiguiteten kan det fastslås at hensikten og forventninger til studiets resultater ikke har som mål eller hensikt om overførbarhet. Dette støttes i teorien: “Formålet med kvalitative undersøkelser er heller å forstå og utdype begreper og fenomener” (Jacobsen, 2010. S: 152). Studiets resultater er ment å tjene til økt forståelse fremfor å utlede sannsynligheter eller påstander. I studiets konklusjoner har jeg derfor heller hatt fokus på å kaste empirisk lys på noen teoretiske konsepter fremfor utledning av helt ny kunnskap (Yin, 2003).

Troverdighetskriteriet kan knyttes til vurdering av kvaliteten på datamaterialet og hvorvidt forskningen er utført på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013., Mehmetoglu, 2004). Troverdighet omfatter dog hele studiet, og ikke kun deler av forskningsprosessen. En måte å skape troverdighet er derfor å skape ‘gjennomsiktighet’ i forskningsprosessen. Derfor har forskningsprosessen i dette kapittelet blitt redegjort for steg for steg. Ved å gjøre dette vil opphavet til datamateriale være synlig og muligens bidra til å konstruere tillit til at funn og resultater utledet fra studie er sanne (Mehmetoglu, 2004).

Troverdigheten og pålitelighet kan styrkes ved at forskningsprosessen har blitt gjennomført gjennom mange steg. På denne måten kan utenforstående selv evaluere de ulike trinn i prosessen og hvorvidt forskeren har oppnådd kredibilitet.

For å vurdere *pålitelighet* er interaksjonen mellom intervjueren og informantene viktig (Thagaard, 2013). Med bakgrunn i at jeg ikke hadde tidligere kjennskap til noen av informantene eller var klar over caseorganisasjonens forretningsmodell, har ikke resultat blitt påvirket i deres favør eller ufavør. Det kan derfor anerkjennes at undersøkelsesmåten ikke har påvirket resultatet. Ved at intervjuene foregikk i deres egne lokaler, var det også naturlig gitt at informantene ville opptre med ‘vanlig’ atferd (Jacobsen, 2010).

Selv mener jeg at studiets styrker ligger i resultatenes bekreftbarhet. Funn fra studiets innledende kvantitative undersøkelser kunne bekreftes av intervjuene. I tillegg har studiets gjennomføring hatt en annen fordel. Med egne presentasjoner av funn for noen av informantene har jeg fått bekreftelse på hvorvidt resultatene gir mening i deres øyne eller ikke, gjennom hele datainnsamlingsprosessen. Dermed er det med på å styrke bekreftbarheten

til tross for at studiet kun er gjennomført av én forsker. Gjennom de ulike møtene har jeg også hatt mulighet til å observere de ansattes meninger om organisasjonens nåværende forretningsmodell. Disse observasjonene ble brukt til å bekrefte og/eller å oppdage nye perspektiver knyttet til den gjennomførte datainnsamlingen.

Da informantene ble nødt til å ta stilling til faglige begreper var det et strategisk valg at intervjuguiden skulle bli gitt på forhånd, i tillegg til at det var et ønske fra caserepresentantene selv. På den måten kunne de på forhånd bekrefte om spørsmålene var mulig å svare på i forhold til de ansattes kunnskapsnivå. Dette ble en mulighet til å teste ut intervjuguiden i praksis. Ulempen med at intervjuguiden blir gitt på forhånd er at svarene kan bli mindre spontane og levende (Kvale, 1999). Det var imidlertid mer viktig for meg at spørsmålene ble oppfattet som forståelige slik at det kunne innhentes mest mulig klarhet i svarene for å kartlegge organisasjonens eksakte forretningsmodell. På den måten kan resultatene anses som pålitelige og troverdige.

3.12 Etiske betraktninger

Etikk er først og fremst knyttet til krav om at informanten ikke skal komme til skade. I forkant av datainnsamlingen ble prosjektet og prosjektbeskrivelse sendt inn til NSD (norsk senter for forskningsdata) og godkjent. Informantene ble informert om deres rettigheter og hvilken verdi deres deltakelse ville gi til prosjektet før intervjuene offisielt startet. All datainnsamling er basert på skriftlig og muntlig informert samtykke. Informantene ble også informert om sine muligheter til eksempelvis å sjekke sitater, endre noe av informasjonen eller be om at noe blir slettet. På den måten ble det unngått eventuell skade på informantene.

Casestudie er også av denne grunn anonymisert for at selve organisasjonen ikke skal komme til skade. Ut fra analysen skal det ikke være mulig å gjenkjenne informantene med bakgrunn i at caseorganisasjonen er anonym. Som en ekstra forsikring har jeg bevisst under intervjuene ikke spurt etter spesifikke detaljer rundt eksempelvis inntekter og utgifter. Heller ei navngitt eventuelle konkurrenter, råvareleverandører eller kunder. For å få et innblikk i forretningsmodellen deres ble det heller spurt om hva slags type konkurrenter og samarbeidspartnere de har som kan ha likheter med andre aktører i møbel- og innredningsindustrien.

4.0 Analyse og drøftingskapittel

Som teorien belyser er det essensielt å forstå og analysere den eksisterende forretningsmodellen (Giesenberger et al, 2015., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017., Zott & Amit, 2010., Jansen et al, 2007)., Tewes et al, 2018., Frost & Sullivan, 2016., Johnson, 2010). Særlig Linz et al (2017) hevder det er kritisk å forstå nøyaktig hvor organisasjonen står nå, ikke bare overordnet men spesifikt vedrørende forretningsmodellens Front-End, Back-End og Monetization Mechanics som markeres i teorikapittelet. Følgelig har dette vært kjernen i datainnsamlingsprosessen. Den grundige forretningsmodellanalysen fungerer som en forløper til å se hvilke andre alternativer som finnes. Basert på en analytisk vurdering og diskusjon av muligheter vil det bli sett på hvilke forretningsmuligheter som kan være relevant for organisasjonen gjennom utnytting av megatrender. Drøftelsen vil særlig fokusere på hvordan gjeldende utfordringer kan anses som nye muligheter og uutnyttet potensiale fremfor hindringer.

For å unngå gjentakelse og repetisjon tok jeg et eksplisitt valg om å kombinere analyse og drøftingskapittel. Fortrinnsvis fordi det gir meg anledning til å drøfte momenter i det de blir presentert, og skaper en bedre flyt for leseren. Kapittelet starter med å presentere empiriske funn fra innhentet datamateriale ut fra tre hovedaspekter; forretningsmodellens *Front-End*, *Back-End* og *Monetization Mechanics*. Dette var det andre eksplisitte valget som ble foretatt for å skape en bedre oversikt. I stedet for å vurdere og diskutere forretningsmodellens alle ni bygningsblokker blir de satt lys på gjennom de tre overnevnte aspektene. I analysen og vurderingen av den eksisterende forretningsmodellen fokuseres det på å underbygge styrker og svakheter. Videre rettes søkelyset mot hvilke nye 'forretningsmuligheter' som er identifisert og hvordan det kan kreve endring som må inkorporeres i nye forretningsmodeller. Avslutningsvis vil det gis anbefalinger til caseorganisasjonen understøttet av teorien som har som formål å illustrere hvordan caseorganisasjonen kan gjøre om sin arv fra hindring til konkurransedyktighet (Linz, 2017).

4.1 Hvilke steg har blitt tatt?

Aller først, til tross for at den nåværende forretningsmodellen er selve hjertet i studie, vil det innledningsvis bli sett på noen endringer organisasjonen tidligere har vært gjennom. Dette er for å gi indikasjoner på hvordan de har endt opp i posisjonen de er i dag, og hvordan de hittil har reagert på ytre press.

Det fremkommer i intervjuene at i likhet med en industrihistorie som har vært i endring, har organisasjonen selv gjennomgått endringer på flere måter og i ulik grad. En av informantene påpeker følgende:

“Vi snakker jo egentlig om en industrihistorie på 150 år hvis vi tar med hele bransjen, men hvis vi skal se på hvor posisjonen vår er nå så tenker jeg det er god forretningsdrift som er årsaken. Fabrikken har vært drevet veldig godt som har gjort at man har klart å holde kostnadene nede. Det gjelder særlig de siste 10-20 årene” (Informant 6).

En av de aller største endringene gjennom caseorganisasjonens levetid skjedde på 50/60-tallet da produksjonen gikk fra bekledning til møbelmateriale. I intervjuene understrekes det hvordan denne endringen er en av de viktigste årsakene til at de har overlevd frem til i dag. De fleste andre aktørene i Norge falt nemlig fra rundt denne tiden. Informant 4 er blant annet en av de som understreker denne livsnødvendige endringen:

“Altså det er helt tydelig at disse endringene som vi snakker om som ble gjort på 60-tallet er helt avgjørende. Vi hadde ikke vært her i dag hvis vi hadde drevet med bekledningstøy”.

Det kom frem av datainnsamlingen at i overgangen fra bekledningstøy til møbelmaterialer påfulgte andre endringer. Nedskalering nevnes som et tiltak for effektivisering i likhet med en innføring av en Lean-tilnærming for et forpliktende forbedringsarbeid (utdypes i punkt 4.6.3). Sistnevnte er en ganske nylig endring som ble innført for et par år siden. En av endringene som påpekes som essensiell av nesten alle informantene er hvordan de siste årene har endret måten de når ut til kundene på. Organisasjonen har bevisst gått fra en produktorientering til en markedsorientering som har fokus på å skape færre men tettere bånd med (større) kunder. Informantene trekker frem at denne endringen har de lykket med de siste par årene og at dette har ført til høyere grad av effektivisering i henhold til å skape inntekter.

4.1.1 Tofoldige årsaker til endring

I sammenlikning med teori er det endringer som har påvirket front-end, back-end og forretningsmodellens monetization mechanics. Ut fra hva som kommer frem i analysen tolkes det derimot som at endringene har vært utspring av strategiske valg for å forbedre effektivitet, prioritere ressurser eller justeringer for å tilpasse markedene. Noen endringer, for eksempel en

nylig omprofilering, forteller en av informantene at var en reaksjon fra markedet og tilbakemeldinger fra kunden. I tråd med teori tolkes det dermed som at de fleste av endringene har vært reaktive (Kotarba, 2018).

Imidlertid virker det som at den mest radikale endringen var både proaktiv og reaktiv. Organisasjonen selv formet nye fremtidsutsikter gjennom det strategiske valget å endre produksjonen. Samtidig var det en endring igangsatt av observasjon av de endringene i ytre omgivelsene og kan på den måten karakteriseres som reaktive (Kotarba, 2018).

4.1.2 Tidligere radikal transformasjon

Uansett kan det tolkes som at selv om det ikke var bevisst så gjennomgikk organisasjonen en transformasjon av forretningsmodellen sin på 50-/60-tallet. I tråd med hva teorien har vært innom samsvarer den radikale endringen med det som omtales som radikal transformasjon av forretningsmodeller (Linz et al, 2017). Startpunktet var en produktforretningsmodell hvor organisasjonens verdiforslag gikk ut på standardiserte produkter i form av bekledningstøy. I endringen gikk de over til møbelmaterialer som i hovedsak produseres ut fra kundens egne spesifikasjoner. Hvilken type forretningsmodell det tilsvarer vil belyses i neste del av kapitlet der fokuset er å se på caseorganisasjonens nåværende forretningsmodell i lys av empiri og teori.

4.2 Nåværende forretningsmodelltype

Resultatene fra den initierende kartleggingsundersøkelsen ‘Steg 1’ indikerer at nåværende forretningsmodell er en prosjektforretningsmodell. Det fremkommer også av innhentet datamateriale at noen av de ansatte ser likheter med sin organisasjon og en produktforretningsmodell. Derimot utelukker ikke en prosjektforretningsmodell produksjonen av produkter. Sammenlignet med hva Linz et al (2017) karakteriserer som en prosjektforretningsmodell samsvarer resultatet med funnene fra analysen. For å understreke det velger jeg å utdype hva en prosjektforretningsmodell innebærer som så vidt nevnes i teorien.

4.2.1 Prosjektforretningsmodellens karakteristikker

En prosjektforretningsmodell avhenger av høy grad av tilpassede produkter og/eller tjenester. Det blir typisk utviklet gjennom involvering av kunden gjennom utviklingsaktiviteter hvor et mål er å utvikle nære relasjoner med kunden. Prosjektene løper vanligvis over lengre tid, men består av engangskontrakter og enkeltstående transaksjoner (Linz et al, 2017). Disse

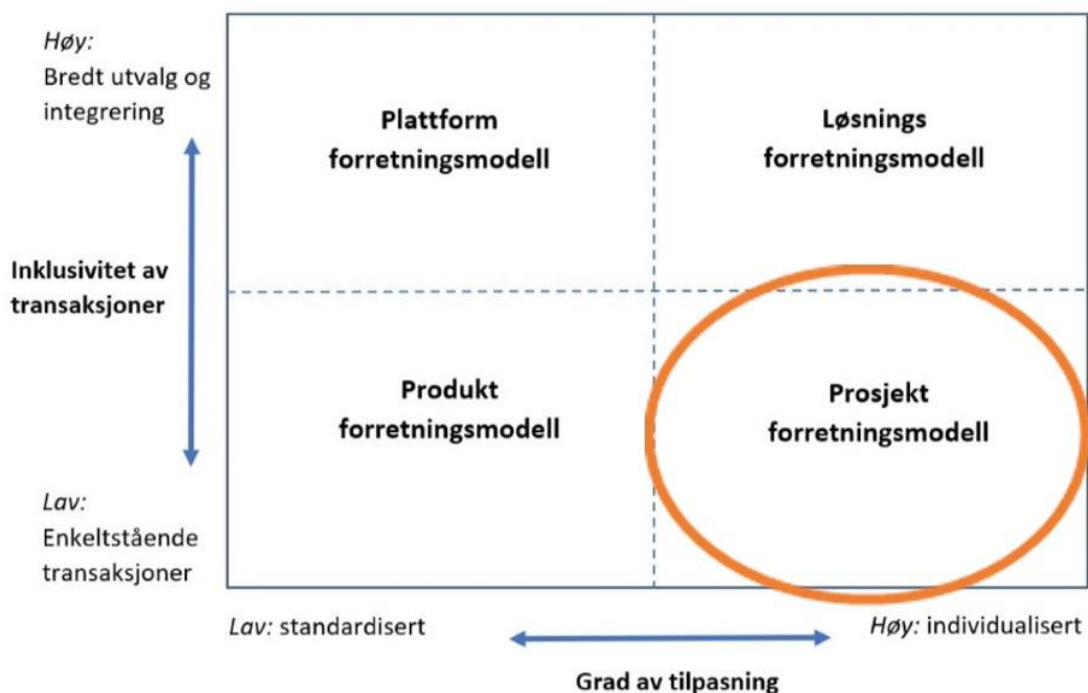
karakteristikkene samsvarer i stor grad med empiriske funn om organisasjonens nåværende forretningsmodell. Informant 1 påpeker:

“Måten vi skreddersyr som vi gjør er jo likt et stort prosjekt i seg selv” (Informant 1).

Videre forklarer informanten at det er en tidskrevende og ressurskrevende prosess og foreslår at det er en av grunnene til at ikke så mange holder på med skreddersying av produkter. Følgelig indikeres det i empirien og teorien at denne type forretningsmodell medbringer noen utfordringer.

4.2.2 Caseorganisasjonens posisjon langs ulike dimensjoner

Et annet viktig resultat av ‘Steg 1’ undersøkelsen er at den viser hvor caseorganisasjonen posisjonerer seg langs to dimensjoner presentert i teorikapittelet (Linz et al, 2017). Denne kartleggelsen kan være essensiell ved senere forretningsmodellavgjørelser og bistå i å se hvor mulige alternativer eller retninger for caseorganisasjonen ligger. En videre drøfting av forretningsmodellens nåværende posisjon og hvilke utfordringer organisasjonen har vil utdypes senere i kapittelet.



Figur 5. *Oversikt over organisasjonens posisjon.* Illustrasjon over hvor caseorganisasjonens forretningsmodell er posisjonert langs de to ulike dimensjonene i det teoretiske rammeverket av Linz et al (2017).

4.3 Presentasjon av caseorganisasjonens Front-End

4.3.1 Verdiforslag

Det råder ingen tvil blant informantene om at et av det viktigste verdiforslaget er kvaliteten på produktene, hvilket sitatene nedenfor understreker:

“Kvalitet er det naturligste tema, vi tar det på største alvor” (Informant 6).

“Kvalitet. Først og fremst kvalitet. Vi er kjent for at vi har høy kvalitet. Og det er helt essensielt for at vi skal klare å konkurrere ...” (Informant 4).

Kvalitet sees av informantene i sammenheng med design. Flere av informantene påpeker utseende på møbelmaterialet som hovedgrunn at til kunder kjøper produktene deres. Sitatet nedenfor trekkes frem som et eksempel.

“For det første så er det en type design som faller i smak hos og som våre kunder, men også produsentene er stolte av å kunne sette seg på sine møbler” (Informant 3).

Andre essensielle komponenter av verdiforslaget som oppfattes av caseorganisasjonen er holdbare produkter produsert med naturlige og bærekraftige råvarer. Samt fremkommer det også av intervjuene at kunnskap og kompetanse opparbeidet og utviklet gjennom generasjoner gir økt verdi og en tillit blant kundene til at produktene bærer preg av høy kvalitet.

4.3.2 Kundesegment

I all hovedsak består kundesegmentet av B2B Bedriftskunder. Funn fra datamateriale viser at caseorganisasjonen konsentrerer seg rundt et mindre niche-marked. Ifølge informantene leveres produktene på et High-end marked, følgelig til kunder som er villige til å betale for den kvaliteten som blir tilbudt. Caseorganisasjonen strekker seg mot mellomstore bedrifter tilnærmet sin egen størrelse for at de skal ha nok kapasitet til å produsere. Sitatet nedenfor eksemplifiserer:

“Vi kan ikke jobbe med de altfor store, det skjønner vi nå, for det klarer vi ikke. Så vi ser mer på mellomstore bedrifter mer lik oss selv (...) det er veldig bevisst at vi sier nei til de minste kundene” (Informant 4).

I intervjuene kommer det frem at kundesegmentene er hovedsakelig andre produsenter av møbler. I tillegg til andre møbelprodusenter så er det blant annet kontraktsforhandlere og interiørarkitekter de må jobbe for å nå. Derimot påpeker flere av informantene at disse ikke nødvendigvis er direkte kunder. Det forklares av informantene at det er ofte disse som tar avgjørelser i forbindelser med prosjekter og at de derfor fungerer som et påvirkende ledd som de må forsøke å nå ut til. Dette blir understreket av en av informantene:

“Det er de som ofte til syvende og sist tar valgene, og da må vi sørge for at det er våre ting som blir valgt for å skaffe salg” (Informant 5).

4.3.3 Kundeforhold

Analysen viser tydelig til en orientering mot nære bånd mellom caseorganisasjonen og kunden. Dette er representativt for hvordan de bygger kundeforhold. Kundeforhold blir vedlikeholdt gjennom tett dialog med kunden. Intervjuene fastslår at noe av strategien knyttet til kundeforhold er å komme inn tidlig i prosessene der hvor potensielle kunder er på utkikk etter møbelmateriale til å produsere møbler med. Informant 4 og 5 vektlegger at det å hjelpe kunden løse sine problemer er viktig, slik som sitatet understreker:

“Det handler om å hjelpe kunden løse sine problemer (..) virkelig være en partner... ikke bare en leverandør, men en strategisk leverandør» (Informant 4)

4.3.4 Kanaler

Kanalene som caseorganisasjonen anvender består av både fysiske og (ikke fysiske).

“Kanalene vi bruker er jo direkte kontakt, presentasjoner ute hos forhandlere og vi har utsendelse av markedsmateriell, prøvemateriell...også er vi med på messer“ (Informant 1).

Sitatet over antyder noen av kanalene caseorganisasjonen anvender. Imidlertid, selv om noen

av kanalene foregår digitalt så er det til syvende sist menneskelig interaksjon som er en av de viktigste kanalene for styrking av kundeforhold. Flere av informantene kommenterer at kundene kan kommunisere med egne kunderepresentanter til å få hjelp og veiledning gjennom salgsprosessen. Ellers så foregår kommunikasjon gjennom tradisjonelle kommunikasjonskanaler som e-post, telefon, Skype-møter og bedriftsbesøk hos organisasjonens fabrikklokaler.

4.4 Vurdering av caseorganisasjonens Front-End leveranse

En vurdering av Front-End leveransene vil bli tatt ut fra studiets datamateriale (gjennom 'Steg 1' undersøkelsen og intervjuer) og fra det etablerte teorikapittelet. Det er informantenes egne oppfatninger som er med å avgjøre hva som kartlegges som forretningsmodellens styrker og svakheter. Tabellen nedenfor viser gjennomsnittresultatene av første kartleggingsundersøkelse. I vurderingen og diskusjonen av organisasjonens front-end (altså hvordan organisasjonen leverer verdi) vil disse resultatene inkorporeres. For øvrig gjelder det også i de to neste aspektene som vil belyses.

Resultat fra Steg 1 viser en tydelig retning i hva caseorganisasjonens verdiforslag består av. Tabellen under underbygger at nær dialog med kundene er essensielt for organisasjonen og deres vedlikehold av kunder. Videre gir tabellen indikasjoner på at andre sterke elementer som inngår i verdiforslaget er rettet mot fleksibilitet og tilpasningsevne. I motsetning er tabellen også med å indikere hva verdiforslaget ikke består av: et bredt utvalg produkter i ulike produktkategorier. Kundene er heller ikke bundet til en rekke gjentakende transaksjoner med organisasjonen.

Tabell 4 . Front-End leveransen til caseorganisasjonen. Tabellen viser gjennomsnittresultater fra kartleggingsundersøkelsen ‘Steg 1’. (Primærkilde: Linz et al, 2017).

Front End:	Deres Svar
1. Våre tilbud består av flere ulike produkter i ulike produktkategorier (Se eksempel om Apple)	2,1
2. Våre kunder er bundet til en rekke hyppige transaksjoner med oss	2,5
3. Vi måler systematisk kundebevaring (kundelojalitet)	3
4. Kunder har brede og fleksible valg når det gjelder våre tilbud.	3,75
5. Vårt unike salgforslag er vår evne til å tilpasse våre produkter eller tjenester	3,25
6. Under salg engasjerer vi oss i nær dialog med kundene	4,25

4.4.1 Høy kvalitet og høy grad av tilpasning i verdiforslaget

Empirien viser til at noe av organisasjonens sterkeste side er deler av *verdiforslaget* deres. Med kunnskap og erfaring opparbeidet gjennom fire generasjoner er det få andre leverandører som klarer å levere på et like høyt nivå kvalitetsmessig (ifølge informantene). I tillegg til kvalitet vurderes organisasjonens evne til å skreddersy produkter etter kundenes spesifikke krav som et avgjørende verdiforslag og en absolutt styrke av Front-End aspektet. Dette kommer både frem gjennom intervjuer og av resultatene til ‘Steg 1’ undersøkelsen (spørsmål 4) som tabell 4 viser. Linz et al (2017) hevder denne evnen og kapabiliteten til å gjennomføre spesifikke prosjekter øker konkurransedyktighet. I tråd med hva teorien foreslår, posisjonerer organisasjonen seg ‘høyt’ langs tilpasningsdimensjonen (Linz et al, 2017). I dette tilfelle er det noe som helt tydelig differensierer organisasjonen fra andre konkurrenter ifølge analysen. Samtidig er det et av hovedkarakteristikkene til en prosjektforretningsmodell. En

prosjektforretningsmodell avhenger av høy grad av tilpassede produkter og/eller tjenester (Linz et al, 2017).

4.4.2 Nære kundeforhold som en avgjørende styrke

Utviklingen av tette *kundeforhold* har de siste årene vært en oppskrift på suksess fremkommer det av informantene. Resultatene fra Steg 1 i henhold til Front End utpeker også særlig organisasjonens fokus på nære kundeforhold gjennom nære interaksjoner. Påstanden “under salg engasjerer vi oss i nær dialog med kundene” fikk en gjennomsnittlig sum på 4,25 (tabell 4). Følgelig er det med på å bekrefte at denne bygningsblokken er en styrke i deres forretningsmodell og deres unike salgsforslag.

4.4.3 Nære kundeforhold som en utslagsgivende trussel

På en annen side impliserer teorien (Jansen et al, 2007., Linz et al, 2017) at det er en forutsetning med nære kunde relasjoner i en slik type forretningsmodell som den nåværende. For organisasjonen så medfører dette en mulig trussel i fremtiden fordi deres avhengighet til kundene øker. Med fokus på færre, men større kunder enn blir det til syvende og sist færre kunder å forholde seg til. Til tross for at denne måten å tilnærme seg kunder har gitt organisasjonen vekst og økt verdi, er det også et aspekt som gjør organisasjonen sårbar. Særlig kommer det frem i intervjuene at det er én kunde de er for øyeblikket helt avhengige av. Sitatene under trekker frem noen eksempler:

“Vi skal jo ikke stikke mellom stolen at vi har én kjempestor kunde som kjøper et formidabelt volum av oss, og utfordringen er jo hvis det går ned og eventuelt bortfaller, hva har vi for alternativer? Men det er jo noe vi bør ta med inn i fremtidig forretningsmodeller å se på ‘what if’” (Informant 5)

«(...) Mister vi de, da er det krise, akkurat nå, men det vi jobber mot er å ikke være så avhengig av så vi jobber mot flere kunder og flere ben å stå på. Dette har vært et jag siden jeg begynte her, og vi har ikke kommet dit ennå, men vi må dit. Vi vet at den dagen kommer at ting kan gå nedover og da er vi sårbare» (Informant 4).

Likevel virker informantene utelukkende fornøyd med denne tilnærmingen og gir tegn på at det er en strategi de vil fortsette med. I sammenheng med organisasjonens kundesegment

oppstår det derimot ambiguitet rundt hvorvidt det er med på å løfte organisasjonen opp og frem. Ved at organisasjonen retter seg mot færre kunder og sitt fastslåtte kundesegment arbeider de ikke med å nå ut til et bredt publikum. Dermed er det noen av informantene som trekker frem det som en utfordring at de er lite kjent.

På en annen side er det et naturlig resultat av at organisasjonen har prioritert gjeldende kundesegment fremfor bred massemarkedsføring. Jamfør Jansen et al (2007) trukket frem i teorikapittelet er det mer hensiktsmessig å utarbeide tette kundeforhold fremfor sistnevnte alternativ. Imidlertid kan det diskuteres om måten verdi blir levert til kunden i Front-End aspektet er optimal med henhold til om det bidrar til verdiskapning for selve organisasjonen. Senere i oppgaven vil det derfor rettes senere fokus på om det finnes noen måter å overkomme denne nevnte ambiguiteten og om det å gjøre seg mer kjent kan gjøre dem mindre avhengige av de nåværende kundene.

4.4.4 Lav grad av inklusivitet

Noe annet som fremkommer av datainnsamlingen er hva teorien omtaler som lav grad av inklusivitet (Linz et al, 2017). Selve produktet består av møbelmaterialer som videre benyttes til produksjon av møbler innenfor møbel- og innredningsindustrien. Informant 4 beskriver i den anledning det de tilbyr som 'et komponent' av et større produkt. Sammenlignet med en av konkurrentene nevner en av informantene at de ikke har 'one-stop shopping':

“Hos dem kan du kjøpe møbelmaterialer, tepper, lydisolering, gardiner..(...) Vi har ét produkt og det er møbelmateriale, så det kan bli en muligens trussel etter hvert». (Informant 4).

Lav inklusivitet betyr i dette tilfelle at det endelige verdiforslaget som består av fysiske produkter, ikke leder kunden til bindende eller gjentakende transaksjoner (Linz et al, 2017). Videre vil lav inklusivitet i praksis bety at det er produkter som er uavhengig av hverandre. For å tydeliggjøre videre trekkes teknologiselskapet Apple inn for å illustrere motpolen til lav inklusivitet. Apple tilbyr flere ulike typer produkter: mobiler, bærbare datamaskiner, egen musikk plattform, aktivitetsklokker etc. I tillegg produserer de sine egne teknologiske og digitale enheter for bruk av produktene som binder kundene inn i gjentakende transaksjoner. Skal du for eksempel kjøpe en mp3-spiller fra Apple, så må du også kjøpe sanger gjennom deres musikk plattform. Dette er et ytterlig eksempel på en organisasjon som gjennom sitt verdiforslag mottar høy grad av tilbakevendende kunder på grunn av kundenes avhengighet til

leverandøren (Linz et al, 2017). “In many cases, the first transaction creates a kind of stickiness. If the level of stickiness is high, the customer can no longer make fully independent buying decisions and is forced into a series of related business transactions with the same vendor” (Linz et al, 2017. S: 18). I henhold til caseorganisasjonen kan det i sammenligning med Apple antyde at organisasjonens tilbud har én funksjonalitet og bidrar ikke til å løse flere problemer for kunden.

Derimot kan det i analysen sees antydning til tvetydighet med henhold til informantenes eget syn på inklusivitet. Tabell 4 viser en sum på 2,1 i henhold til hvor enig informantene er med påstanden: “Våre tilbud består av flere ulike produkter i ulike produktkategorier”. Av det kan det tolkes at inklusiviteten ikke er særlig høy. På den annen side viser intervjuene at kunden har veldig mange valg med henhold til spesifikasjoner, kvaliteter, design og farger. Informant 2 opplyser blant annet at for utenforstående så kan det virke som det er kun et produkt som blir tilbudt. Valgmulighetene i tilknytning til produktene er derimot tilnærmet uendelige, og på den måten kan oppfattes som at det organisasjonen leverer er et bredt tilbud. Sammenligner man med teorien vil den imidlertid bekrefte at inklusiviteten er lav (Linz et al, 2017). Hadde organisasjonens verdiforslag bestått av høy inklusivitet ville det betydd at de leverte ulike typer produkter som ifølge teorien løser *flere* av kundens problemer. I tillegg opplyser Linz et al (2017) om en annen faktor som avgjør graden av inklusivitet og det er på hvilken måte produktene integreres i det helhetlige verdiforslaget. Eksempelvis har Apple dypt integrerte komponenter og produkter som tilbys produktene på en egen plattform. En slik økoplattform er noe som binder produkter og tjenester sammen til en sterkere helhetlig opplevelse (Heggernes, 2017., Linz et al, 2017).

På den annen side er lav inklusivitet vanlig for denne type forretningsmodell og trenger ikke nødvendigvis representere en svakhet (Linz et al, 2017). Likevel er det greit å ha i bakhodet for organisasjonen i det konkurrenter har begynt å tre mer frem på kvalitetsnivået de leverer. I fremtiden kan det derfor bli sett på som en potensiell trussel ettersom et av deres unike salgsforslag og foreløpige konkurransedyktighet ligger i kvaliteten. Dersom konkurrentene etter hvert klarer å levere like god kvalitet OG tilbyr et bredere utvalg vil det muligens være mindre for caseorganisasjonen å falle tilbake på. En av informantene ytrer i den sammenheng noe bekymring for om kundene i fremtiden vil se verdien i det de tilbyr eller om de velger andre konkurrenter på grunn av pris eller tilbud. Dette er også noe forbundet med at Norge er et høykost land og kvaliteten de produserer gjør at de ikke kan gå på

bekostning av pris. Akkurat det aspektet blir tatt mer opp til diskusjon under forretningsmodellens kostnadsstruktur.

Verdt å påpeke i denne omgang er at særlig noen internasjonale konkurrenter har større bredde i utvalg hvor organisasjonen for øyeblikket ikke kan konkurrere mot den delen av verdiforslaget. Til gjengjeld kan de tilby høy kvalitet og høy grad av produkttilpasning som er ulikt de fleste andre aktører i industrien (ifølge intervjuene).

Som en rask oppsummering av forretningsmodellens Front-End leveranse kan det konkluderes med at produktene er gode i seg selv, de er av høy kvalitet og kunden har mange valg i henhold til at alt kan produseres etter kundens spesifikke behov og ønsker. Noen svakheter kan sees i lys av konkurrentene som har større bredde i utvalg, altså høyere grad av inklusivitet. Til gjengjeld har caseorganisasjonen høyere grad av tilpasning enn de fleste andre leverandører.

4.5 Organisasjonens Back-End leveranse

4.5.1 Nøkkelaktiviteter

Informantene forteller at for å sikre flyt i produksjon og best mulig kvalitet er det mange aktiviteter som trengs gjennomføres. Disse er blant annet i tilknytning til selve produksjonen og prosesser med å skreddersy produkter etter kundens ønske. Informant 1 forteller hvordan det daglig utføres kvalitetssikring av produktene gjennom egne kontroll-ledd. På den måten klarer de å fange opp og rette opp eventuelle feil ved materialene. Videre utdyper informanten at det er ofte ting som kunden ikke selv legger merke til, men som de gjennomfører for å hindre reklamasjon.

Utenom produksjon foregår det også aktiviteter rundt oppfølging av strategi og kunder. En måte de skaper tette bånd er å inngå samarbeid med noen av de viktigste kundene for samskappingsaktiviteter. Informant 6 beskriver prosjekter hvor noen av de viktigste kundene har blitt invitert til å ta del i designet av nye og innovative produkter.

En annen aktivitet som skjer kontinuerlig er å vektlegge design og produktutvikling. Sitatet under underbygger nettopp det:

"vi er rimelig gode til å komme med nyheter. Dette er det forskjellige meninger rundt. Jeg syntes vi er gode med nyheter. Vi kommer med en 2, 3, 4 nyheter i året "(Informant 6).

Til slutt nevnes distribuering av prøver og prøvemateriell som en viktig aktivitet. Informant 5 opplyser om at det brukes en del ressurser på for å beholde og skaffe nye kunder:

«Prøvemateriell er veldig viktig i salgsarbeidet vårt, så der jobber vi jo mye med å passe på at vi sender prøver til riktige folk og at de skal ha den prøven de trenger».

4.5.2 Nøkkelpartnere

Noen av caseorganisasjonens viktigste nøkkelpartnere er råvareleverandører og maskinleverandører. Det fremkommer i tillegg i analysen at uten samarbeidspartnere for å få på plass logistikken rundt transport og leveranse ville det ikke vært mulig for bedriften å eksportere i den mengden de gjør i dag. I tillegg er de avhengig av samarbeid med andre møbelprodusenter, kontrakts forhandlere og interiørarkitekter

Informant 5 og 7 nevner også at de benytter en viktig samarbeidspartner til å håndtere mindre kunder i Norge men likevel sørge for at de får oppfølging. Argumentet er at energi og ressurser kan konsentreres rundt større kunder som gir større inntekter. Og på den måten kan de bruke sine ressurser på å skape tettere bånd med de største og viktigste kundene.

“Vi har samarbeidspartnere, særlig en samarbeidspartner som håndterer mindre kunder i Norge. Småkunder som vi ikke bruker energi på selv. “(informant 5).

4.5.3 Nøkkelressurser

Annet enn fysisk materiell og råvarer er den absolutt viktigste nøkkelressursen selve produksjonsanlegget og selve fabrikkens der produksjonen foregår. Alle informantene ser fordelene i å ha all produksjon, design og utvikling under samme tak. Sitatet under er et eksempel:

“Vi har jo kjempe fordeler med å ha den fysiske produksjonen selv, det går jo i hop også med å tilby så spesifikke varer at det hadde vært kjempevanskelig å produsere large scale for eksempel i India, da tar ting mye tid. Det er mye mer fleksibel produksjon og man kan også få det forttere” (Informant 5).

Analysen viser også at det er en selvfølgelighet at ansatte er en viktig nøkkelfunksjon for at

produksjonen skal fungere optimalt til alle tider. Som flere av informantene påpeker er det engasjerte eiere, folk i salg & markedsavdelingen, en egen designavdeling og fabrikkansatte som på en daglig basis jobber med produksjon og oppfølging av kunder og produkter.

4.6 Vurdering av caseorganisasjonens Back-End

Først og fremst vil jeg presentere et raskt overblikk over resultatene fra 'Steg 1'. Tabellen under viser at aktiviteter og ressurser er knyttet mot fleksibilitet i henhold til kundenes spesifikke krav. I tillegg fremkommer det at deres suksess er til en viss grad avhengig av komplementerende samarbeidspartnere. I videre diskusjon av Back-End Leveransen vil særlig disse tingene utdypes.

Tabell 5. *Back-End leveransen til caseorganisasjonen. Gjennomsnittresultat fra organisasjonens Back-End leveranse i forretningsmodellen. (Primærkilde: Linz et al, 2017).*

Back End:	
7. Vår kjernekompetanse er vår felles arkitektur, som integrerer det endelige tilbudet til kunden (Se eksempel om Amazon)	2,8
8. Vår suksess er avhengig av et nettverk av bidragsgivende og komplementerende partnere	3,4
9. Vår virksomhet er rettet mot fleksibilitet, ikke skalerbarhet	3,25
10. Vår forskning og utvikling er drevet av spesifikke krav knyttet til enkeltkunder/den individuelle kunden	3,25

4.6.1 Håndterlig mengde og dyp kunnskapstygde

En av fordelene med prosjekt forretningsmodell er ifølge Linz et al (2017) at det er en håndterlig mengde kompleksitet og organisasjoners 'oppsamling' av relevant kunnskap om kundene gjennom samarbeidsaktiviteter. Disse fordelene gjenspeiles også i caseorganisasjonens forretningsmodell. Analysene påpeker de ansatte sin kunnskap og kompetanse som viktige ressurser til å produsere høy kvalitet. Slik kunnskap er vanskelig for

andre organisasjoner å replisere da denne type kunnskap opparbeidet gjennom fire generasjoner (Gjelsvik, 2004., Linz et al, 2017).

Organisasjonens Back-End ressurser og aktiviteter prioriteres til oppfølging av kunder, distribusjon av prøvemateriell, utvikling av nyheter og produksjon av produkter. Disse ressursene anses som essensielle i å levere verdiforslaget til kundene og den suksessen de opplever i dag (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene ga også uttrykk for at dette er aspekter ved driften deres som er i stor grad vellykket. Følgelig kan det tolkes som at det er ikke i Back-End aspektet det foreligger størst potensiale ifølge studiets informanter. Som teorien indikerer kan denne oppfattelsen komme av blant annet manglende bevissthet på muligheter (Westerman et al, 2011., Fitzgerald et al, 2013., Hess et al, 2016) eller at nye alternativer er inkompatible med dagens forretningslogikk (Teece, 2010., Ahokangas & Myllykoski, 2014).

På den annen side viser analysen at organisasjonen er i møte med utfordringer utenfor deres egen kontroll i henhold til Back-End aspektet. Flere av informantene informerer om utfordringer med å levere til internasjonale kunder i like raskt tempo som konkurrentene. I motsetning til selve produksjonen er dette dermed en av få momenter de ikke har helt kontroll på selv. De er derfor avhengig av at eksport og distribusjonslogistikken deres skal fungere optimalt. Det fremkommer av analysen at det har bakgrunn i at Norge er utenfor EU og dermed er det andre regler som gjelder med hensyn til regelverk og lignende. Som sitatene under presiserer fører det med seg reelle utfordringer i henhold til konkurrenter i å få til transport og distribusjon utenfor Norge:

«Den største utfordringen for meg har vært lead time, konkurrentene kan levere innen 3-4 dager, vi er ikke i EU så det er et helt annet opplegg og det betyr at vi er ikke så konkurransedyktige på logistikk. Og det er en svakhet, og det tar vi tak i nå for å forbedre det...det er alfa omega at det skal være forutsigbart for kunden og at du leverer når du lover. Hvis det ikke funker så taper vi fordi tid er det som blir essensielt, tålmodigheten til kundene blir kortere og kortere» (Informant 4).

“På eksportmarkedet er det særs viktig at vi får til god logistikk-løsning, per i dag er det det som skaper mest frustrasjon og stikker mest kjepper i hjulene for at vi skal lykkes” (Informant

5).

Grunnen til at leveringstid vurderes som en svakhet er at deres største konkurrent, ifølge informantene er i stand til å levere mye fra lager på tre dager. I Motsetning trenger caseorganisasjonen kanskje fire uker bare på å produsere. Dette er i tråd med hva informantene og teorien trekker frem som karakteristikk for denne type forretningsmodell med henhold til at det tar både tid og ressurser på å skreddersy produkter til kundens spesifikke krav (Linz et al, 2017). Til tross for utfordringene med internasjonal levering kan del likevel påpekes at Back-End delen av forretningsmodellen består av ressurser som er avgjørende i å levere den verdien de gjør i dag.

4.6.2 En godt bevart hemmelighet på godt og vondt

Som det uttrykkes tidligere i dette kapittelet rettes fokuset konkret mot et eget nichemarked. Av den grunn er ikke bred markedsføring en aktivitet i forretningsmodellen. Imidlertid gir det heller ikke mening å skulle markedsføre seg bredt når kunden kan nå effektivt gjennom andre kanaler (Jansen et al, 2007). Allikevel kan kanalene i lys av teori drøftes som et punkt for forbedring. Dette i tråd med at alle nåværende kanaler består av tradisjonelle kanaler. Som nevnt er det å være fanget i tradisjonelle tankeganger en av Schwab (2016) sine bekymringer i henhold til etablerte organisasjoner som hindrer vekst.

I tilknytning til sin 'markedstilnærming' trekker informantene selv frem at organisasjonen er en godt bevart hemmelighet. Det anses som en fordel med henhold til konkurrentene som ikke kan kopiere driften deres, men det kan samtidig anses som en potensiell utfordring når det kommer til anskaffelsen av nye kunder.

Caseorganisasjonen har som visjon om å være produsent av møbelmateriale i verdensklasse, hvilket informantene konstaterer at de har klart å oppnå. Allikevel kunne organisasjonens merkevare muligens vært styrket gjennom at flere hadde kjennskap til organisasjonen og deres historie. Følgelig ville muligens flere kunder valgt dem som aktør/leverandør i fremtiden dersom de hadde kjennskap til organisasjonen og den kvaliteten de produserer. På en annen side, som noen av informantene påpeker, så har de ikke all verdens kapasitet til å produsere for kunder som er betraktelig større enn dem selv. Derfor er det viktig at de treffer det riktige segmentet i henhold til at det skal være håndterbart. I tillegg

har det som det kommer frem av intervjuene med prioritering av ressurser å gjøre.

4.6.3 Lean tilnærming for forbedring av Back-End aktiviteter og ressurser

Osterwalder (2013) hevder at Forretningsmodell-lerretet er en av tre sentrale prinsipper i en Lean-tilnærming. Med Lean så er hovedideen å maksimere kunde verdi, og minimere og effektivisere ressurser på samme tid. Ifølge Steve Blank (2013) er det vanlig for en Lean-tilnærming å favorisere eksperimentering fremfor forseggjort planlegging. Ut fra analysen kan det tolkes som at Lean i deres betydning har betydd prioriteringer av ressurser mot inkrementelle forbedringer og endringer. Til tross for at det er et veldig positivt skritt i riktig retning kan det derimot diskuteres om organisasjonen tørr å ta risiko til å eksperimentere med nye ting for å se hva som funker eller ikke. Organisasjonen har fortsatt til gode å aktivt benytte forretningsmodellerretet til å undersøke og teste ut nye muligheter fremfor mindre forbedringer. Teorikapittelet understøtter forretningsmodellen som viktig verktøy for denne kartleggingen (Johnson, 2010., Zott & Amit, 2010., Ahonkgas & Myllykoski, 2014., Linz et al, 2017).

4.7 Organisasjonens Monetization Mechanics

Tabellen under indikerer hva noe av kostnadsstrukturen består av. Svarene fra denne undersøkelsen samsvarer i stor grad med det teorien belyser i henhold til karakteristikker av prosjektforretningsmodellen. Noe av dette vil videre diskuteres i lys av teorien og de empiriske funnene. Når det gjelder funn fra 'Steg 1' av kostnadsstrukturen, har jeg valgt å kun trekke frem resultatene fra informantene som jobber med organisasjonens økonomi. Dette er fordi at ikke alle informantene kunne svare på de fem spørsmålene nedenfor. Kombinert med at tallene fra resten av informantene var noe ulike valgte jeg derfor kun ut svaralternativene fra økonomisjefen for å sikre at svarene var korrekte. Som tabellen indikerer dekkes transaksjonskostnadene over tid og prisingen er mer drevet av kundens betalingsvillighet enn konkurrenters prissetting.

Tabell 6. *Organisasjonens Monetization Mechanics.* Tabellen viser økonomisjefens svar knyttet til organisasjonens kostnader og inntekter. (Primærkilde: Linz et al, 2017).

Monetization mechanics:	Sterkt uenig				Veldig enig	
11. Vi får langsiktige innteksstrømmer fra våre kunder	1	2	3	4	5	2
12. Transaksjonskostnadene våre dekkes kun over tid	1	2	3	4	5	4
13. Våre priser er basert på en blandet beregning som integrerer alle komponenter av tilbudene.	1	2	3	4	5	2
14. Våre priser er heller drevet av kundens villighet til å betale, enn av våre konkurrenters prissetting.	1	2	3	4	5	4
15. Vi har mer variable kostnader enn faste kostnader	1	2	3	4	5	2

4.7.1 Kostnadsstrømmer

Gjennom intervjuene var det mulig å fange opp at det aller meste av det organisasjonen produserer er basert på ordre og direkte etterspørsel fra kunder. Betaling skjer gjennom engangstransaksjoner. Essensen i det som betales for er casebedriftens verdiforslag; holdbare og estetisk vakre produkter, som kan skreddersys etter kundens behov. Den prisen kunden er villig til å betale skal helst gjenspeile denne verdien samt oppfatningen av bedriftens kompetanse og kunnskap som står bak.

En informant uttaler at det er helst millionbeløp de er ute etter:

“Det skal være million omsetning, det er der vi sikter til..og ikke bare en men flere, over kanskje en femårs periode.” (Informant 4).

Derimot kan informant 2 fortelle at det er ikke alltid organisasjonen får en sum som er tilsvarende for det som kreves med å produsere. Dette har bakgrunn i ressursene som trengs for å skreddersy produktene til gitte spesifikasjoner.

4.7.2 Kostnadsstruktur

Det fremkommer av intervjuene at caseorganisasjonen har gjennom tiår forbedret og effektivisert kostnadene sine. Informant 2 fastslår i den anledning at det er flere faste enn variable kostnader. De variable kostnadene er tilknyttet nøkkelressurser som råvaremateriale og prøvemateriell, avhengig av hvor stor mengde som produseres. Andre store kostnader er knyttet til bruk og vedlikehold av maskineri og de fysiske lokalene samt transport. I tillegg ble

det indikert tydelig av intervjuene at mange kunder ikke er villig til å betale for prøvemateriell, og dermed er det en stor kostnad og utgift for organisasjonen. For å ta betalt av kunden går de ut fra en veiledende prisliste, men til syvende og sist er det en markedsbasert kostnadsstruktur som handler om kundens villighet til å betale.

“Vi har jo en prisliste som er veiledende priser, så er jo vi i en bransje hvor det er mye markedspriser. Vi har kostkalkyler i våre systemer og så beslutter vi hva minimums salgpris kan være basert på volumstørrelse og så videre, men det er kostkalkylene som ligger til grunn for prising, sammen med hva som er mulig å oppnå i markedet” (Informant 3).

4.8 Vurdering av caseorganisasjonens kostnadsmekanismer

På det strategiske nivået er kostnadsstrømmer opptatt av på hvilke måter inntekter kapres fremfor de spesifikke kostnadene (Lachapelle, 2018). Det er også en av grunnene for at det i dette studie ikke fokuseres på konkrete tall i henhold til kostnader, utgifter og inntekter. I diskusjonen av caseorganisasjonens monetization mechanics fokuseres det derfor på måten de kapper verdi.

4.8.1 Enkeltstående transaksjoner og flyktige inntekter

En ulempe med prosjekt forretningsmodell er at inntektene består av enkeltstående transaksjoner (Linz et al, 2017). Organisasjonen har på den måten ingen sikkerhet til når det vil komme inn nye inntekter. Det understreker også utfordringen nevnt tidligere om avhengigheten til kundene. Linz et al (2017) påpeker det som vanlig for prosjektforretningsmodeller at det er ‘flyktige’ inntekter. Derimot gir ordrene store beløp og inntekter for organisasjonen. På denne måten har transformasjonen til en prosjektforretningsmodell gitt lønnsomme resultater i forhold til produktforretningsmodellen fra midten av forrige århundre. Tall fra Proff.no (2018) viser svært god likviditet og god lønnsomhet. Det kan dermed tolkes som at enkeltstående transaksjoner ikke er en direkte ulempe eller svakhet på bakgrunn av organisasjonens høye lønnsomhet. Ifølge teorien er det utviklingen av nære kunderelasjoner gjennom prosjektsamarbeid som er en av styrkene i en prosjektforretningsmodell fordi det gir større sannsynlighet til at kunden kommer tilbake.

På en annen side trekker teorien frem en potensielt stor svakhet ved prosjekt forretningsmodell i henhold til kostnadsmekanismene. Det gir få muligheter til å klare å låse inn kunden (Linz et al, 2017). Ved organisasjonens avhengighet av kundene kan dette bli en potensiell trussel i fremtiden. Kunden er fri til å bytte leverandør i påfølgende transaksjoner fordi de er ikke direkte avhengig av caseorganisasjonen slik kundene er avhengig av gjentakende transaksjoner med Apple sine produkter (Linz et al, 2017). Denne sårbarheten nevnt tidligere knyttet til organisasjonens fremtid dersom en av de største kundene avslutter samarbeidet blir særlig tydelig i kostnadsmekanisme aspektet.

4.9 Oppsummering av nåværende forretningsmodell

I vurderingen og evalueringen av organisasjonens eksisterende forretningsmodell var det mulig å oppsummere noen av forretningsmodellens styrker og svakheter. Tabellen under oppsummerer noen av de viktigste funnene av forretningsmodellanalysen som har blitt utført.

Tabell 7. Oversikt over caseorganisasjonens styrker og svakheter. Tabellen viser styrker og svakheter ut fra de tre aspektene stadfestet i teorikapitlet: Front-End, Back-End og Monetization Mechanics. Disse er hentet ut (egen utformet tabell).

	Styrker	Svakheter
Front- End (Leverer) Verdiforslag, kundeforhold, kundesegment, kanaler	Høy kvalitet på produkter Attraktiv design Skreddersydde produkter Holdbare og levedyktige produkter Nære kunderelasjoner.	Manglende effektiv kommunikasjon på digitale plattformer
Back- End (Skape) Nøkkelaktiviteter, Nøkkelressurser, Nøkkelpartnere, (kanaler)	Bærekraftige råvarer i produksjon Kontroll over egen produksjon Verdifull kompetanse og kunnskap	En kunde står for halve produksjonen Avhengighet av kundene

Monetization Mechanics (Kapre) Kostnadsstruktur Inntektsstrømmer	Flere faste enn variable Høye inntekter på prosjektene	Enkeltstående transaksjoner Ingen form for å låse inn kundene Ofte er prisen ikke representativ for ressursene som brukes
---	--	---

For å oppsummere organisasjonens forretningsmodell settes analysen av de ulike aspektene og bygningsblokkene i Osterwalder & Pigneur (2010) sitt forretningsmodell-lerret for å vise overblikk.



Figur 6. Caseorganisasjonens forretningsmodell-lerret. Figuren viser oversikt over oppbyggingen av caseorganisasjonens forretningslogikk.

4.10 Identifisering av nye forretningsmuligheter basert på forretningsmodellanalyse

På bakgrunn av forretningsmodellen som er redegjort for, vil det i videre drøfting utforskes hvordan organisasjonens styrker og svakheter kan bidra til å identifisere nye forretningsmuligheter. I gjennomføringen av det vil det teoretiske rammeverket trekkes inn der det er hensiktsmessig. Den strategiske forretningsmodellanalysen gjennomført i dette

studie er ifølge flere forskere en måte å bli nærmere kjent med organisasjoner sine styrker og svakheter i lys av forretningsmodellen (Jansen et al, 2007., Zott & Amit, 2010., Ahokangas & Myllykoski, 2014., Osterwalder & Pigneur, 2010., Teece, 2010., Foss & Saebi, 2017., Linz et al, 2017., Tewes et al, 2018). Forretningsmodellanalysen gir umiddelbare indikasjoner på mulige alternativer og muligheter basert på styrker og svakheter. For videre identifisering av forretningsmuligheter har det også gjennom studie blitt undersøkt hvordan megatrendene digitalisering og tjenestefisering har innvirket på caseorganisasjonen. Saebi et al (2017) uttrykker viktigheten av å 'diagnostisere' akkurat dette. Hvis ikke så risikerer organisasjoner å overse «viktige trender som kan true den eksisterende forretningsmodellen» (Saebi et al, 2017. S: 31). Før en nøyere kartlegging av identifiserte forretningsmuligheter belyses, vil det kort gjengis funn fra studiets andre kartleggingsundersøkelse.

4.10.1 Informantenes oppfattelse av digitaliseringens innvirkning

Resultater av 'Steg 2' indikerer hvordan megatrendene digitalisering og tjenestefisering har påvirket caseorganisasjonens industri. I det de overordnede funnene fra undersøkelsen blir presentert vil det trekkes inn analyse fra datamaterialets intervjuer for å underbygge ulike synspunkt og eventuelt vise til ulike nyanser i svarene.

Hovedfunn er at informantene har ikke stor tro på at digitalisering kan bidra til lavere kostnader i forbindelse med deling og overføring av produkter ut fra nåværende ståsted. I tillegg bekrefter resultatene det som tidligere er nevnt om vanskeligheter med å se muligheter til å låse inn kunden, hvert fall på bakgrunn av teknologi. Det kan tolkes som at informantene ikke har et klart overblikk over hvordan digitalisering kan styrke forretningsmodellen og organisasjonen i sin helhet.

Til tross for at det er et uttalt mål om at organisasjonen skal digitaliseres ifølge intervjuer kan det virke som at den nåværende oppfatningen er at det er en større kostnad enn det er en ny mulighet for vekst. Noen av informantene har også lagt merke til at kundene er interesserte i mer langsiktige samarbeid, men har ikke vurdert nye muligheter for å låse inn kunden.

Informantene er derimot stort sett enige om at mulighetene ligger utover selve produktene som tilbys.

En innvirkning av digitalisering som informantene er innforstått med er at det kan bidra til å gi dypere kundeinnsikt. Imidlertid fremkommer det av intervjuene at de for øyeblikket ikke bruker den dataen de besitter fordi de ikke har nok kunnskap om hvordan. Følgelig bruker de ikke teknologi til å analysere krav eller trender. I intervjuene blir det derimot ikke utelukket at

det kan være en mulighet for fremtiden.

Tabellen viser en gjennomsnittssum på '3' knyttet til hvorvidt de mener makt er overført til kunder på grunn av digital teknologi. I relasjon til organisasjonen og dets industri er ikke det noe som det tydelig tilrettelegges for. En årsak er blant annet at kundene ikke er sluttbrukere men andre produsenter. Det fremkommer derfor at deling av erfaring og diskusjon av tilbud fortsatt har til gode å bli utnyttet i deres industri.

Til slutt hentyder Steg 2 resultatene at informantene mener det foreligger få teknologiske muligheter til å standardisere sine tilbud med digitalisering. Det kommer blant annet av at produktene som tilbys er fysiske og selve verdiforslaget går ut på å kunne tilby skreddersydde produkter fremfor standardiserte. Alt i alt hentydes det av informantene gjennom undersøkelse og intervjuer at de ikke mener at digitalisering vil påvirke selve produksjonen, men at mulighetene ligger i områder rundt produktene.

Tabell 8. Digitaliseringens innvirkning på organisasjonen. Tabellen viser gjennomsnittsresultat av kartleggingsundersøkelsen 'Steg 2'. Tabellen gir en indikasjon på informantenes egne oppfatninger om muligheter (primærkilde: Linz et al, 2017).

Digitaliseringens innvirkning:	Grad av enighet					Svar her
	Sterkt uenig				Veldig enig	
1. Kostnader for overføring og deling av våre produkter og tjenester har potensiale til å bli eksponentielt billigere via digitalisering	1	2	3	4	5	2,2
2. Nye teknologiske løsninger gjør det mulig for bedriften å 'låse' kunden enklere enn før	1	2	3	4	5	2
3. Kunder er generelt mer villige til å engasjere seg i langsiktige samarbeid med leverandører	1	2	3	4	5	3,4
4. Det er nye muligheter utover selve produktene som gjør det mulig å differensiere seg fra andre tilbud i markedet	1	2	3	4	5	3,6
5. Teknologiske fremskritt gir dypere kundeinnsikt for å kunne tilpasse tilbud bedre	1	2	3	4	5	3
6. 'Makt' overføres til kunder fordi de aktivt diskuterer og kommenterer tilbudene våre på internett via nettsamfunn	1	2	3	4	5	3
7. Det eksisterer få teknologiske muligheter for oss å standardisere våre tilbud	1	2	3	4	5	2,6

4.10.2 Informantenes oppfattelse av tjenestefisering sin innvirkning

For å vite hvordan tjenestefisering eventuelt kan bidra til økt verdi for organisasjonen vil studie presentere og beskrive hvordan informantene selv opplever mulighetene av tjenestefisering. Først og fremst, som tabellen under viser er det noe enighet til at det finnes muligheter for å øke verdi gjennom en tjenesteorientering. Det er også til en viss grad en oppfatning av at kunder leter etter varige servicekontrakter. Følgelig kan det indikere at det finnes muligheter til å låse inn kunden til tross for at det ikke (ennå) er avdekket hvordan. På den annen side må det tas i betraktning at caseorganisasjonens kundesegment er andre B2B produsenter. Med tanke på at bestillingene foregår som enkeltstående transaksjoner og nåværende forretningsmodell har lav grad av inklusivitet, er kunden foreløpig ikke avhengig av komplementerende produkter.

Ut fra hva som kan tolkes av spørsmål 10 er kunden ikke særlig opptatt av medvirkning på stedet. Organisasjonen har derimot samskappingsaktiviteter med noen av de viktigste kundene som en viktig nøkkelaktivitet. Noe av det som kommer sterkest frem er at kundens hovedinteresse er pålitelig produksjon fremfor å eie et produkt. Igjen må det tas i betraktning at kunden i dette tilfelle er B2B og ikke en sluttbruker av det faktiske produktet.

Caseorganisasjonens kunder er på den måten ikke opptatt av å eie produktet, men de trenger det for å tilføre sine egne sluttprodukter verdi. Videre kommer det frem av tabellen at skalaeffekter er mindre relevante fordi kundene foretrekker skreddersydde løsninger.

Imidlertid er det aller mest fremtredende av undersøkelsens resultater, og som underbygges av øvrige datamateriale, organisasjonens avhengighet til kundene. Til slutt, med tanke på organisasjonens fokus på skreddersying av produkter vil muligheter til å bruke gjenbrukbare maler bidra til å gjøre tjenester skalerbare.

Tabell 9. Informantenes oppfattelse av tjenestefisering og produktifisering. Tabellen viser gjennomsnittresultat av kartleggingsundersøkelsen 'Steg 2'. Tabellen gir en indikasjon på informantenes egne oppfatninger om muligheter av tjenestefisering vs. Produktifisering (primærkilde: Linz et al, 2017).

Innvirkninger av tjenestefisering og produktifisering	Sterkt uenig				Veldig enig	Svar her
8. Det er muligheter for å utfylle og komplementere våre produkter gjennom verdiøkende tjenester	1	2	3	4	5	3,4
9. Kunder leter etter varige servicekontrakter og relasjoner	1	2	3	4	5	3,2
10. Kunder ber om medvirkning av tilbudet og på stedet implementering av tjenester	1	2	3	4	5	2,5
11. Våre kunders hovedinteresser er å ha pålitelig produksjon på et visst servicenivå, ikke å eie et produkt	1	2	3	4	5	4
12. I våre markedssegmenter er skalaeffekter mindre relevante, fordi kundene foretrekker skreddersydde løsninger	1	2	3	4	5	2,8
13. Som leverandør blir vi mer avhengig av våre kunder	1	2	3	4	5	4,4
14. Skalerbarheten til våre tjenester via gjenbrukbare maler fungerer egentlig ikke i vårt forretningssegment.	1	2	3	4	5	2,6

Ut fra øvrige funn som har blitt introdusert er det allerede mulig å se antydninger til hvor det foreligger nye forretningsmuligheter. I tillegg kan det tolkes som at der informantene mener det ikke foreligger nye muligheter, er det i tråd med hva som trekkes frem om mangel på kunnskap knyttet til hvordan digitalisering og tjenestefisering kan gi økt verdi og konkurransefortrinn (Baines & Lightfoot, 2013., Jansen et al, 2007). Empiriske funn viser også hentydninger til at organisasjonen sitt fokus på status quo og effektivisering gjør at muligheter (ubevisst) avvises fordi de motstrider med dagens forretningslogikk (Teece, 2010., Ahokangas & Myllykoski, 2014., Saebi et al, 2017). Til tross for det, antydes det av

dataanalysen at organisasjonen er opptatt av kontinuerlig utvikling og forbedring. Spørsmålet kan da rettes til hvorvidt de har turt å utforske helt nye forretningsmuligheter fremfor inkrementelle forbedringer. Westerman et al (2011) og Fitzgerald et al (2013) trekker frem at organisasjoner må steget til å utforske nye muligheter gjennom prøving (og feiling) for å klare å respondere og gripe nye forretningsmuligheter. I det følgende vil det vektlegges hvordan nåværende svakheter kan gjøres om fra hindring til økt konkurransedyktighet.

4.11 Forretningsmulighet: Tjenestefisering og digitalisering for å låse inn kunden i større grad

En svakhet ved nåværende forretningsmodell, som ikke er en direkte trussel for caseorganisasjonen, stadfestes av teorien at det ikke eksisterer noen måte å låse inn kunden på (Linz et al, 2017). Basert på teoretisk grunnlag er det imidlertid relevant å vurdere nye muligheter for å sørge for gjentakende inntekter. Det kommer frem av intervjuene at informantene har vanskeligheter med å se hvordan det skal være mulig å låse inn kundene i fremtiden. Det kommer av at møbelmateriale er noe som ikke byttes ut ofte, og når en kunde eksempelvis skal kjøpe kontormøbler så går det kanskje ti år før de tenker på å bytte eller vedlikeholde dem. I det følgende vil det derfor settes lys på hvordan tjenestefisering og digitalisering kan øke sjansene for å låse inn kunden.

Forretningsmulighet: Tjenesteorientering for å levere og kapre verdi i større grad

Studiets empiri viser at caseorganisasjonens produktkvalitet og verdiforslag er gjennomgående sterkt. Ut fra svakhetene kan det derimot argumenteres for om selve forretningsmodellen er god nok for å levere og kapre verdien fra den verdien de er i stand til å skape.

Ifølge Linz et al (2017) er et av karakteristikkenene til de fleste prosjekt forretningsmodeller at de ofte orienterer seg mot tjenester. Videre hevder forfatterne at prosjektforretningsmodeller er bare vellykket hvis de tilbyr brede, fleksible og tjenestesentrerte tilbud.

Produktproduserende organisasjoner bør derfor benytte tjenestetilbud for økt verdi både for kunden og seg selv (Baines & Lightfoot, 2013., Osterwalder et al, 2015., Coreynen et al, 2017). I den anledning kan det på bakgrunn av analysen fastslås at caseorganisasjonen ikke leverer tjenestesentrerte tilbud som er brede og fleksible og ikke minst integrert i organisasjonens forretningsmodell. Organisasjonen har tidligere gått fra en

produktorientering til en markedsorientering, men har fortsatt til gode å gå mot en tjenesteorientering.

På en annen side vil muligens noen av informantene være uenige i påstanden om at de ikke tilbyr brede tjenester. Måten de jobber tett med kunden gjennom blant annet samskappingsaktiviteter vil for noen oppfattes som en verdiøkende tjeneste. I relasjon til forretningsmodellen derimot, så er ikke aktiviteter for å opprettholde nære kundeforhold og for å tilby skreddersydde produkter det samme som å tilby integrerte og komplementerende tjenester (Baines & Lightfoot, 2013).

Uavhengig av deres egen oppfattelse om bredde i tilbudene kan tjenestefisering være en mulighet til å øke sin konkurransedyktighet som står i tråd med kunnskap gjengitt i teorikapittelet (Baines & Lightfoot, 2013., Osterwalder et al, 2015., Coreynen et al, 2017). Dette identifiseres som en forretningsmulighet på bakgrunn av forretningsmodellanalysen og den potensielle trusselen om kunden ikke oppfatter produktene sin verdi. Hadde det vært integrerte tjenester som en del av tilbudet kunne organisasjonen fått inn flere inntekter samtidig som at kunden kunne ha opplevd merverdien av tjenestetilbudet (Baines & Lightfoot, 2013., Osterwalder et al, 2015., Saebi et al, 2017., Sklyar, 2019). Teori om tjenestefisering underbygger i tillegg at kunder har i stor grad endret fokus fra produkter til å engasjere seg i tjenester for å få problemene sine løst (Jansen et al 2007., Jørgensen & Pedersen, 2017., Saebi et al, 2017). Eksempler på tjenester som kunne ha vært relevante for caseorganisasjonen er vedlikeholds- og reparasjonstjenester, tjenester knyttet til overvåking og vurdering av produkttilstander og ikke minst tjenester for gjenvinning og resirkulering. Disse representerer måter å skape gjentakende inntekter for organisasjonen og økt verdi for kunden samtidig som det sikrer sannsynligheten for at de kommer tilbake. I tråd med Osterwalder et al (2015) sin verdiskapende sirkel er slike tjenester måter å skape verdi både for organisasjonen og kunder simultant. I tillegg er det en uutnyttet mulighet til å integrere tjenester i forbindelse med skreddersyingsprosessen og hvordan kunden går frem i valg av spesifikasjoner. Det vil ikke nødvendigvis føre til gjentakende transaksjoner men det kan bidra til å gjøre den helhetlige opplevelsen enklere og bedre. Imidlertid kan det også nevnes at caseorganisasjonen allerede er i ferd med å igangsette tiltak og måter for å gå i en mer sirkulær retning. Dette fremkommer av dataanalyse. Derimot er det foreløpig ikke integrert som en del av forretningsmodellen eller verdiforslaget.

Forretningsmulighet: Tjenestefisering og digitalisering for å låse inn kunden i større grad

En svakhet ved nåværende forretningsmodell, som ikke er en direkte trussel for caseorganisasjonen, stadfestes av teorien at det ikke eksisterer noen måte å låse inn kunden på (Linz et al, 2017). Basert på teoretisk grunnlag er det imidlertid relevant å vurdere nye muligheter for å sørge for gjentakende inntekter.

Det kommer frem av intervjuene at informantene har vanskeligheter med å se hvordan det skal være mulig å låse inn kundene i fremtiden. Det kommer av at møbelmateriale er noe som ikke byttes ut ofte, og når en kunde eksempelvis skal kjøpe kontormøbler så går det kanskje ti år før de tenker på å bytte eller vedlikeholde dem.

Forretningsmulighet: Digitalisering for mer effektiv kommunikasjon og kundeinteraksjon

En annen svakhet som er gjennomskuelig i analysen er en manglende effektiv kommunikasjon på nett. Organisasjonen har egen nettside og egen nettbutikk, men det fremkommer av analysen at flere av kundene ikke er villige til å bruke nettbutikken for å sette ordre. I stedet velger de tradisjonelle kanaler som direkte interaksjon med kunderådgiver over e-post. Følgelig kan det stilles spørsmål til om nettbutikken er enkel nok å forstå eller brukervennlig nok, i tiden hvor forbrukerkrav og behov endres kontinuerlig. For organisasjonen finnes det trolig mer effektive måter for kommunikasjon og interaksjon gjennom digitalisering. Endringer i kommunikasjonen mot kunder har potensiale til å medføre større grad av intern effektivisering og økt kundetilfredshet (Fitzgerald et al, 2013., Kääriäinen 2016., Heggernes, 2017., Lenka et al, 2017). En 'forretningsmulighet' er derfor å bruke digitalisering for å forbedre nettside og nettbutikk slik at kunden opplever en verdi av å bruke det fremfor de tradisjonelle kanalene.

Organisasjonen besitter i tillegg ubrukt data om kunder. Ut fra empirien kan det tolkes som at de ikke har den krevde kunnskapen til å utnytte digitaliseringens fordeler. Således trekkes det frem i teorien som en viktig barriere for å respondere til trenden.

Heggernes (2017) poengterer at data er til ingen nytte om man ikke vet hvordan det kan sorteres eller forstås. Likevel er det ingen tvil om at 'bedre bruk av data kan føre til gevinster for virksomheter' (Heggernes, 2017. S: 144). Caseorganisasjonen bør derfor skaffe nye ressurser, ny kompetanse og muligens ny teknologi for å integrere digitalisering inn i sin forretningsmodell. Empiriske funn avslører at organisasjonens kjernekompetanse ikke ligger innenfor IT og teknologi. Aktiviteter knyttet til disse elementene har derfor tidligere blitt

outsourcet. Selv om det går i strid med organisasjonens styrke om å ha alt under et tak vil det sannsynligvis i fremtiden bli viktigere å innhente eksterne kilder eller få inn egne interne kilder for vellykket implementering (Westerman et al, 2011., Kääriäinen et al, 2016., Heggernes, 2017). Dette er noe av det Heggernes (2017) trekker frem som en ulempe fordi kompetanse for å integrere data ofte krever intern og ekstern kompetanse.

På en annen side viser flere av informantene til at kundene ikke vil ha nye måter å gjennomføre interaksjon og bestillinger på. Informantene informerer om at noen av kundene helst vil bestille via allerede eksisterende integrasjonsløsningen EDI imens noen vil heller gjennomføre bestillinger manuelt gjennom epost. EDI vil si «prosessen med å bruke datamaskiner til å utveksle elektronisk informasjon», som organisasjoner bruker som programvare for elektroniske transaksjoner (Compello, u.å).

Dette kan sees i lys av en barrierene som trekkes frem i innledningskapittelet. Naturlig konservatisme fra kunden som er motvillig til nye endringer er en barriere også andre organisasjoner er i møte med (Coroynen et al, 2017., Jansen et al, 2017).

Derimot gjør Kotarba (2018) oppmerksom på at ved alle teknologiske fremskritt så er det ikke alltid oppfattelsen rundt det er positive. Uansett hvordan endringene oppfattes argumenterer Kotarba (2018) for at organisasjoner og mennesker bør prøve å omfavne endringene. Før eller siden så vil organisasjoner etter hvert bli tvunget til endringer og da er det mer hensiktsmessig å respondere proaktivt som Kotarba (2018) understreker.

Følgelig er foreløpig lærdom å ikke bruke hindringer som en unnskyldning for å fortsette på samme måte som før (Jansen et al, 2007., Doz & Kosonen, 2010., Teece., 2010., Ahokangas & Myllykoski, 2014., Heggernes, 2017., Linz et al, 2017). Et alternativ er å sørge for at nettbutikken er så enkel og så god at kundene ikke vil ha det på en annen måte, eller sørge for at kundene mottar større verdi ut av tjenesten. Et argument for å omfavne megatrendene er med tanke på fremveksten av Millenials som ikke bare blir en av de største kundegruppene å tilpasse seg, men også en kilde til stor arbeidskraft (Smith & Nichols, 2015). Med denne generasjonen som etter hvert 'tar over arbeidslivet' vil det med stor sannsynlighet bli større og tydeligere krav om at digitale tjenester skal benyttes. Følgelig vil caseorganisasjonen også bli mer påvirket av digitaliseringstrenden i fremtiden på tross av at de har andre bedrifter og produsenter som kundesegment.

Forretningsmulighet: Digitalisering til å synliggjøre seg selv gjennom kundene

Tidligere i kapittelet ble det satt lys på en ambiguitet knyttet til at organisasjonen er en godt bevart hemmelighet. Kort fortalt kommer det ikke så tydelig frem gjennom deres kanaler at produktene er så gode som det blir hevdet at de er. I tilknytning til det mener jeg organisasjonen har et stort potensialt til å styrke sin organisasjon gjennom å eksponere seg selv mer gjennom digitale plattformer styrt av kundene. Det betyr ikke at organisasjonen skal rette ressurser og kostnader mot bred og ufokusert markedsføring (Jansen et al, 2007).

Ved å eksponere organisasjonens tilstedeværelse på nett i større grad kan det være en måte å bli oppdaget av potensielle kunder, produsenter og påvirkende ledd. Organisasjonen er kjent for høy kvalitet blant eksisterende kunder, men det kan potensielt gjøres synligere og tydeligere for nye kunder. Som det fremkommer er produktkvaliteten og organisasjonens kunnskap noen av de viktigste styrkene og følgelig bør det komme mer frem for å sikre morgendagens suksess. I følge Kotarba (2018) begynner 'peer trust' å bli et synlig alternativ tradisjonelle institusjoner. I praksis vil det si at tilbakemeldinger fra kunder er i ferd med å bli en måte å måle tillit til organisasjoner på. En mulighet ligger derfor for organisasjonen å utnytte kundene til å sikre sterk omtale og merkevare. Som en av informantene påpeker har de ikke mange ressurser på markedsføring grunnet effektivisering og prioritering. Ved å integrere en digital plattform for tilbakemelding og erfaringsdeling som en del av forretningsmodellen behøves det heller ikke å prioriteres øvrige ressurser på markedsføring. Funn fra analysen understreker at det er ytterst få reklamasjoner av det som produseres. Det er derfor ikke vanskelig å forestille seg hvor mange hundre eller tusener av fornøyde kunder som organisasjonen kunne ha dratt gratis nytte av. Forskning understreker at det er en voksende trend at forbrukere (også B2B-kunder) undersøker blant 'offentligheten' og andres opplevelser av organisasjoner og produkter/tjenester før kjøp (Heggernes, 2017., Kotarba, 2018). Det eliminerer risiko og gir samtidig indikasjon på organisasjonens prestasjonsnivå og generell tilfredsstillelse av produkter og tjenester.

«Social trust capital is moving towards crowd-based opinion centers» (Kotarba, 2018., s: 131).

Forretningsmulighet: Digitalisering for å invitere kunden til erfaringsdeling og samskapning

I tilknytning til det som blir drøftet over er et forslag å gå i retning av hva nettgiganten Amazon gjør. Kort fortalt kan en som kunde se andre omtaler fra kunder som har kjøpt produkter der. Forbrukere kan legge ved bilder av hvordan det endelige produktet ser ut i virkeligheten og kommentere hvor vidt farger, materiale og andre spesifikasjoner er naturtro. Heggernes (2017) karakteriserer denne utnyttelsen av tingenes internett som verdiøkende. Organisasjoner kan opprette egne nettsider hvor forbrukere poster egne vurderinger, alt fra generelle til produktspesifikke (ibid.) På den måten løser det et 'problem' for kunden fordi det blir enklere å avgjøre om produktet er verdt å kjøpe eller ikke på grunn av tydelige tilbakemeldinger. Følgelig er det mulig å oppspore at de leverandørene med flest positive tilbakemeldinger, i fleste tilfeller er de som selger mest. For caseorganisasjonen kan det på bakgrunn av overnevnte påstand argumenteres for at det kan være en retning å gå i med historisk få reklamasjoner. I fremtiden kan det kanskje være et alternativ til å redusere inntektene med distribusjon av prøvemateriell.

Et annet aspekt ved denne måten å være tilstede på nett er at det er en måte å initiere samskapning med kunder uten å legge inn ekstra ressurser eller aktiviteter på. Om forbrukeranmeldelser poengterer Heggernes (2017. S: 144) følgende: «For bedrifter kan dette gi en verdifull tilbakemelding på produkter, som i senere tid kan føre til produktforbedringer». Kunder kan uoppfordret skrive forslag om hva som ville bidratt til å løse deres problemer i større grad eller ytre nye ønsker. Ved å bruke fornøyde kunder til sin fordel kan caseorganisasjonen motta gratis og vid publikasjon og verdifull data om potensielle kunder og etterpørsel. Det er derfor en anbefaling for caseorganisasjonen å invitere kundene inn til å dele og utveksle erfaringer med dem som leverandør.

Forretningsmulighet: Utvikle komplementerende produkter av egen merkevare

En annen mulighet basert på det motsatte av tjenestefisering, og som ikke har blitt viet mye oppmerksomhet i studiet er å tilby komplementerende produkter. Tidligere har organisasjonen forsøkt å selge komplementerende produkter, men siden det ikke har gitt noen økt verdi er det noe de har sluttet med. Produktifisering er en annen trend som Linz et al (2017) beskriver i sitt teoretiske rammeverk og handler om å gå i motsatt retning tjenestefisering. Eksempelvis kunne caseorganisasjonen ha skapt egne merkevareprodukter, som på bakgrunn av deres høye kunnskapsnivå har potensiale til at kunden ville ha omfavnet på grunn av deres eksisterende

tillit til organisasjonen. Et forslag til komplementerende produkt er egne fysiske produkter for rens og vedlikehold. Det er også noe som kunne vært levert som komplementerende til vedlikeholdstjenester og bidratt til at kunden opplever å få et bredere valg.

Samtidig, som det stadfestet av Shafer et al (2005) og Heggernes (2017) bør strategiske beslutninger ikke tas på bakgrunn av antagelser. Utover hva eksempler fra teori foreslår ligger det ikke noe annet til grunn for å vurdere komplementerende produkter.

For å vurdere nevnte forretningsmuligheter videre bør derfor forretningsomgivelser og trender skannes før konkrete beslutninger vedtas (Jansen et al, 2007., Johnson, 2010., Heggernes, 2017., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017).

Overordnet vurdering av identifiserte forretningsmuligheter basert på megatrender

Ifølge teorien innebærer overnevnte forslag endringer i verdiforslaget og således endringer i forretningsmodellens Front-End, Back-End og Monetization Mechanics (Linz et al, 2017).

Caseorganisasjonen besitter store fordeler som de videre bør fortsette å anvende som styrker.

Noen av de identifiserte forretningsmulighetene omhandler å ta i bruk digitalisering i større grad. Digitalisering en utfordring, men også en av de største mulighetene i tiden vi er i. Som det ligger i Fitzgerald et al (2013) sin definisjon dreier digitalisering seg om å muliggjøre bedriftsforbedringer, øke kundeopplevelse og potensielt en ny forretningsmodell.

Digitalisering kan gi organisasjonen mulighet for ny funksjonalitet, høyere pålitelighet og større effektivitet (Lenka et al, 2017). I det store og det hele kan det bidra til å styrke organisasjonens konkurransefortrinn i markedet. Andre gevinster digitalisering kan gi organisasjonen er økt kundeinnsikt, forbedret kundedialog og intern effektivisering (Fitzgerald et al, 2013., Kääriäinen et al, 2016., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017., Kotarba, 2018).

I likhet med hva som kan oppsummeres av Steg 2 resultatene antyder teorien også til at de største mulighetene ligger for noen organisasjoner utenfor produktenes rekkevidde. En Tjenesteorientering er derfor en retning å gå i for organisasjonen for å bringe kunden nærmere og bedre forstå deres behov (Saebi et al, 2017). I utvikling av slike tjenester er digitale plattformer, tingenes internett, sensorer, kunstig intelligens og robotisering viktige teknologier (Heggernes, 2017., Linz et al, 2017.) men trenger ikke å bety at organisasjonen må anvende alle sammen.

Å utnytte forretningsmulighetene en tjenesteorientering gir har potensiale for å gi kunden økt verdi i tillegg større sannsynlighet for gjentakende transaksjonsinntekter for organisasjonen.

På bakgrunn av det kan det vurderes at mulighetene og potensiale rundt å skape verdiøkende tjenester kan gi større avkastning enn ved å la være på grunn av eventuelle utfordringer og usikkerhet rundt forretningsmodellendringer (Johnson, 2010., Fitzgerald et al, 2013., Ahokangas & Myllykoski, 2014., Kääriäinen et al, 2016., Coroynen et al, 2017., Linz et al, 2017., Saebi et al, 2017., Tewes et al, 2018., Sklyar et al, 2019) .

Imidlertid, dersom man utnytter mulighetene megatrendene fører med seg vil det definitivt kreve at det gjøres endringer i status quo og nåværende forretningsmodell: Nye verdiforslag må utvikles, nye kanaler må benyttes, nye ressurser må innskaffes og ny kunnskap utvikles. Særlig indikerer det endringer i organisasjonens Back-End og måten de opererer på.

5.0 Oppsummering

Caseorganisasjonen spiller en sentral rolle i dette studie. Utgangspunktet for studie har vært etablerte organisasjoner som stadig er i møte med skiftende omgivelser. Dette setter press på organisasjoners forretningsmodeller og utfordringer knyttet til å respondere på endringene. Studiets problemstilling har derfor som formål å undersøke hvordan etablerte organisasjoner kan bruke forretningsmodellen som analyseverktøy for å avdekke muligheter.

For å besvare problemstillingen har forretningsmodellen til den aktuelle caseorganisasjonen blitt grundig analysert gjennom kvalitativ case som forskningsmetode. Dette ble gjort på bakgrunn av et grundig litteratursøk i forkant hvor god kjennskap til forretningsmodellen var påkrevet. Følgelig retter store deler av teorikapittelet seg mot hvordan forretningsmodeller kan forstås.

Allikevel er hovedfokuset å opparbeide ny kunnskap til hvordan forretningsmodeller kan anvendes som et analyseverktøy for å være i stand til å identifisere forretningsmodeller. I studiet har nye forretningsmuligheter blitt sett i lys av de fremvoksende megatrendene: digitalisering og tjenestefisering. Siden et av forskningsspørsmålene i tillegg omhandlet hvilke muligheter som eksisterer på bakgrunn av megatrendene var det en forutsetning at teorikapittelet tar for seg megatrendene sin påvirkning på organisasjoner.

Caseorganisasjonen er en vellykket virksomhet som har gjort nødvendige endringer for å overleve som har vært både reaktive og noe proaktive. De siste årene har de opplevd suksess

med sin nye tilnærming til hvordan de når ut til sine kundesegment. Det er ingenting som tilsier at denne suksessen vil snu de nærmeste årene.

På den annen side, som stadfestet tidligere, skjer endringene i et mye raskere tempo nå. I fremtiden vil det sannsynlig bli viktigere for organisasjonen å se etter nye måter de kan skape verdi gjennom forretningsmodellen sin. Som studie har bevist, foreligger det flere muligheter for caseorganisasjonen til å utnytte megatrendene.

I forretningsmodellanalysen ble alle de ni bygningsblokkene av Osterwalder & Pigneur (2010) sitt rammeverk. Flere forskere anser forretningsmodell-lerretet som et tilstrekkelig verktøy for å analysere, visualisere og realisere ønsket fremtid. For å kunne analysere caseorganisasjonens forretningsmodell gjennom flere nyanser ble det gjennomført to kartleggingsundersøkelser av Linz et al (2017). Den første indikerer hva slags type forretningsmodell organisasjonen har, og den andre indikerer megatrendene sin innvirkning på organisasjonen. Sistnevnte rammeverk tillater organisasjonsledere å sammenligne resultatene med hva som er styrker og svakheter for den aktuelle forretningsmodelltypen. Det tilfører litt mer dybde i forhold til kun å kartlegge de ni bygningsblokkene.

Gjennom analysering av caseorganisasjonens forretningsmodell har styrker og svakheter blitt kartlagt. Det fremkommer tydelig at en av organisasjonens største styrke og fordel er kvaliteten de produserer. Av empirien kommer det derfor frem at det er ikke i selve produktene det ligger potensiale i, men i tjenestene rundt dem. Caseorganisasjonen produserer møbelmateriale ut fra bærekraftige og holdbare materialer hvilket også er en stor del av verdiforslaget. En av de største svakhetene som ble påpekt derimot, er organisasjonens avhengighet til kundene. På en annen side påpeker teorien at det er en av karakteristikkene til organisasjonens forretningsmodell.

Basert på datainnsamling, eksisterende litteratur og caseorganisasjonens oppfatninger ble det i forrige kapittel identifisert noen forretningsmuligheter. Disse ble spesielt utledet fra organisasjonens eksisterende utfordringer og svakheter. For å overkomme utfordringer kan utnyttning av megatrendene med fordel være en løsning på å overkomme disse og til å sikre konkurransedyktighet i fremtiden. Selv om ikke alle trender påvirker dem direkte kan det være lurt av caseorganisasjonen å respondere proaktivt i møte med nye endringer.

6.0 Avsluttende konklusjon:

Studiets problemstilling som har blitt forsøkt besvart er følgende:

«Hvordan kan etablerte organisasjoner identifisere nye forretningsmuligheter gjennom å analysere nåværende forretningsmodell?»

For å svare på dette var det i tillegg utledet to forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene ble drøftet og besvart i forrige kapittel og vil avslutningsvis ikke kommenteres videre.

For å konkludere har dette studie avdekket måter å forstå forretningsmodellen som et analyseverktøy. Viktig kunnskap som kan trekkes frem er at forretningsmodellanalyse i sin helhet innebærer å undersøke og analysere deler og elementer av selve forretningsmodellen og forretningslogikken. Det innebærer også å kunne beskrive og kartlegge situasjonen organisasjonen og dets forretningsmodell er i. En del av forskere hevder nå at det å ha en omfattende forståelse for forretningsmodellen kan lede til oppdagelsen av nye muligheter. Det er blant annet fordi at ved å ta et skritt tilbake og fastslå nåværende posisjon så vil det være mulig å kartlegge hvor man er sammenlignet med ønsket posisjon. Følgelig blir det tydeligere for organisasjoner å se hvilke steg som trengs å ta videre.

Linz et al (2017) påpeker at det å analysere forretningsmodellen er første steg til å utvikle forretningsmodellen for å passe bedre med forretningsomgivelsene.

Etablerte organisasjoner kan analysere nåværende forretningsmodell ved å bryte den ned i ni bygningsblokker (Osterwalder & Pigneur, 2010). Disse er: verdiforslag, kundesegment, kundeforhold, kanaler, nøkkelressurser, nøkkelpartnere nøkkelaktiviteter, kostnadsstruktur og inntektsstrømmer. Et annet alternativ er å bryte forretningsmodellen ned i tre aspekter: Front-End, Back-End og Mechanics. Da ser man heller på hvordan forretningsmodellen er bygd opp i forhold til verdi som blir gitt til kunden, hvordan organisasjoner skaper verdi gjennom sitt interne infrastruktur og til slutt hvordan organisasjonen kaprer økonomisk verdi.

Ved å benytte Linz et al (2017) sitt teoretiske rammeverk er det også mulig å analysere forretningsmodellen ut fra hvordan den posisjoner seg langs to ulike dimensjoner. Disse dimensjonene omhandler hvor bredt utvalget til organisasjonen og hvor godt det er integrert i den helhetlige opplevelsen og i hvilken grad organisasjoner har evne til å skreddersy produkter. Gjennom casestudie ble det mulig å se hvordan nye muligheter ut fra denne

dimensjonskartleggingen kunne se ut. Derfor er det lurt av etablerte organisasjoner og ha et fokus på typen forretningsmodell de opererer med. Ved å analysere styrker og svakheter ut fra nåværende forretningsmodell fremfor å analysere på generell basis så blir det enklere å se hvor det foreligger uutnyttet potensiale. Linz et al (2017) sine måter å analysere forretningsmodell gir også organisasjoner en indikasjon på hvordan de blir påvirket av megatrender. En viktig lærdom av studie er at det i tillegg er viktig å ha kunnskap om megatrender dersom man skal vite hvordan de kan utnyttes. Dermed kan det delkonkluderes med at det er ikke nødvendigvis nok å analysere forretningsmodellen. Dersom organisasjoner ikke har kunnskap om hvordan megatrender påvirker, vil det således være vanskelig å se nye forretningsmuligheter. Dette kommer frem av de ulike barrierene for digitalisering og tjenestefisering som er presenter i studie. Studiet har også vist at analysering av eksisterende forretningsmodeller kan hjelpe organisasjoner møte omveltninger på en mer pro-aktiv fordi de blir klar over styrker og svakheter. Ut fra styrker og svakheter vil det bli tydelig å få et umiddelbart overblikk over hvor det trengs å skje endringer.

Studiets begrensninger

Osterwalder et al (2015) påpeker at forretningsmodellanalyse bør foregå i egne verksteder med deler av hele organisasjonen. Selv om flere informanter var med, er jeg inneforstått med at resultatene ville ha vært noe annerledes dersom det kun var organisasjonen som foretok analysen internt. Imidlertid vil det sannsynlig ikke påvirke studiets konklusjoner. På en annen side er det et faktum at mange organisasjoner sitter fast i status quo og følgelig blir det hensiktsmessig at forretningsmodellen blir analysert noe utenfra.

En svakhet er at de anbefalingene som gis er basert på informantenes oppfattelser. Ideelt sett ville megatrender også blitt grundig og strategisk kartlagt. Dette ville derfor vært interessant å se på i videre forskning. Samtidig er det ifølge både Osterwalder & Pigneur (2015) og Linz et al (2017) medlemmer av organisasjonen selv som bør gjennomføre analysen.

Et av studiets hovedlimiteringer er at det er veldig fokusert rundt to hovedkilder; Osterwalder & Pigneur (2010) og Linz et al (2017). Det ville imidlertid vært nyttig å se på enda flere måter å analysere forretningsmodeller på. Litteraturen benyttet i avhandlingen er veldig nytt og derfor vil muligens deler av teorien være ukjent. Til gjengjeld er det nokså nye forskningsfenomener som blir undersøkt. Med tanke på at endringer skjer i raskere og raskere

tempo så anser jeg det imidlertid også som relevant å benytte oppdatert litteratur for å utforske de nyeste perspektivene.

Kartleggingsundersøkelsene er ikke bearbeidet ordentlig. Det er fordi jeg ikke så det hensiktsmessig å bruke tid på med så få informanter. Likevel valgte jeg å utføre de for å få noen konkrete indikasjoner. Resultatene fra undersøkelsene bidro til en videre nyansering som ble nyttig i det drøftingen skulle foretas. Anbefalinger rettet mot organisasjonen er som sådan noe overordnede og ville ikke vært mulig å svare på uten det teoretiske grunnlaget.

For å sikre fremtidig suksess og konkurransedyktighet krever det implementering og utprøving av nye forretningsmodeller. Dette blir for så vidt implisert ut fra studie. Til senere forskning ville vært interessant å utforske hvordan dette skal foregå.

7.0 Kilder:

Ahokangas, P & Myllykoski, J. (2014). *The practice of creating and transforming a business model*. Researchgate, DOI: 10.5278/ojs.jbm.v2i1.719.

Alvesson, M. and Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och Reflektion. Vetenskapsfilosofochi Kvalitativ Metod* . Sverige: Studentlitteratur

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

Andersen, S, S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bastøe, P. Ø., Dahl, K & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring : oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal akademisk

Baines, T. & Lightfoot, H. W. (2013). *Servitization of the manufacturing firm*. International journal of operations & production management, 34 (1), 2-35.

Blank, S (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Harvard Business Review. Hentet fra: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Burkhart, T, Krumeich, J., Loos, P & Werth, D. (2011). *Analyzing the business model concept. A comprehensive classification of literature*. Germany: German research center for artificial intelligence, Institute for information systems.

Chesbrough, H. W & Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. Industrial and Corporate Change. 11: 533-534.

Creswell, J. W (2009). *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 3. ed. New Jersey: Pearson International Edition.

Coreynen, W., Matthyssens, P., & Bochaen, V. W. (2017). *Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers*. *Industrial marketing management*, 60, 42-53.

Doz, Y. L & Kosonen, M. (2010). *Embedding strategic agility*. *Long Range Planning*, 43: 370-382.

Eisenhardt, K.M. (1989), '*Building theories from case study research*', *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-50.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D & Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. *Mit sloan management review*, 55(2), 1.

Frost & Sullivan (2016). *Worlds top global megatrends to 2025 and implications to business, society and cultures*. Hentet fra: <http://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2016/01/Megatrends-2025-Frost-and-Sullivan.pdf>

Gjelsvik, M., (2013) *Innovasjonsledelse. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 2. opplag

Grønmo S (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Harding, J (2013). *Qualitative data analysis from start to finish*. London: SAGE Publications Ltd.

Hennestad, B & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring- fra plan til praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Jacobsen, D. I. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Jansen, W., W, Steenbakkens & Jägers, H. (2007). *New business models for the knowledge economy*. New York: Routledge

Johannessen, A., Christoffersen, L & Tufte, A, P (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, 87(12):52-60

Kääriäinen, J., Parvainen, P., Teppola, S & Tihinen, M. (2016). *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*. International journal of information systems and project management, ISSN. DOI: 10.12821

Kovács, G & Spens, K. M. (2005). *Abductive reasoning in logistics research*. Hentet fra: http://www.pm.lth.se/fileadmin/_migrated/content_uploads/Kovacs___Spens_Abductive_reasoning.pdf

Kotarba, M (2018). *Digital transformation of business models*. Poland: Faculty of management. DOI: 10.2478/fman-2018-0011

Kvale, S & Brinkmann, S (2012). *Det kvalitative intervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lachapelle, M. (2018). *Business model design – a strategic approach to analysing and changing the way you do business*. Hentet fra: <http://:01736-RG-Business-Model-Design-Guideline-May-2018.pdf>

Lenka, S., Parida, V & Wincent, J. (2017). *Digitalization capabilities as enablers of co-creation in servitizing firms*. Researchgate, DOI: DOI: 10.1002/mar.20975

Linz, C., Müller-Stewens, G & Zimmermann, A. (2017). *Radical business model transformation*. Great Britain: Kogan Page Limited.

Lund.Dubois, A. and Gadde, L.-E. (2002). *Systematic combining: an abductive approach to case research*. Journal of Business Research, Vol. 55, pp. 553-60.

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

Mason, J (2002). *Qualitative researching*. London: SAGE Publications Ltd.

Mellbye, A. (2018). *6 grunner til at etablerte selskaper sliter med den digitale transformasjonen*. Hentet fra: <https://shifter.no/anette-mellbye-6-grunner-til-at-etablerte-sliter-selskaper-med-den-digitale-transformasjonen/>

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitative metoder for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget AS.

Millennial Marketing (u.å). *Who are millennials*. Hentet fra: <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/>.

Morris, M., Schindehutte, M & Allen, J (2005). *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*. Journal of Business Research, 58: 726-735.

Osterwalder, Pigneur & Tussi. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, present and Future of the concept*. Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16, Article 1.

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

Osterwalder, A (2013, 06. Mai). *A better way to think about your business model*. Harvard Business Review. Hentet fra: <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>

Peric, M., Durkin, J., & Vitezic, V. (2017). *The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey*. SAGE Open July-September 2017: 1–13. DOI:

10.1177/2158244017733516

Regjeringen. (2000). *Norsk næringsvirksomhet – Møbel og innredningsindustrien*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/norsk-naringsvirksomhet---mobel--og-innr/id87611/>

Richards, L (2015). *Handling qualitative data, a practical guide*. SAGE publications Ltd: London.

Richardson, J. (2008). *The business model: an integrative framework for strategy execution*. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>

Ringdal, K (2013). *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. Hentet fra: <https://www.magma.no/fremtiden-for-forretningsmodellinnovasjon-i-norge>

Saebi, T., Helland, S & Gramstad, C. *Nye forretningsmodeller i handelen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Switzerland: World economic forum.

Shafer, S. M., Smith, H. J & Linder, J. (2005). *The power of business models*. Business Horizons, 48: 199-207.

Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B & Sörhammar, D. (2019). *Organizing for digital servitization: a service ecosystem perspective*. Journal of business research, <https://doi.org.10.1016.j.jbusres.2019.02.012>

Smith, T.J. and Nichols, T. (2015). *Understanding the Millennial Generation*. The Journal of

Business Diversity, 15, 39-47.

Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43: 172-194.

Tewes, S., Tewens, C & Jäger, C. (2018). *The 9 x 9 of future business models*. International journal of innovation and economics (S: 39-48). DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.45.2004

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Van der Heijden, K. (2005). *The art of strategic conversation*. England: John Wiley & sons Ltd.

Villinger, M & Jung, R (2015). *Establishing a continuous corporate business model innovation process: Process antecedents*. Hentet fra:
https://www.alexandria.unisg.ch/241779/1/ISPIM%20Paper%20MV%20RJ%20v2015_4_23b.pdf

Visma. (2016). *Millenials vil ha umiddelbar respons*. Hentet fra:
<http://www.visma.no/blogg/millenials-vil-ha-umiddelbar-respons/>

Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for Billion-Dollar-Organizations*. MIT Center For Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68

Wigblad, R. (2003). *Praktikteori – en m ojlig forskningsstrategi?* paper prepared for the SIRA Conference. Interaktiv forskning – utmaningar f or akademien, hentet fra:

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zott, C., & Amit, R. (2010). *Designing your future business model: An activity system perspective*. *Long Range Planning*, 43: 216-226.

Zott, C., R. Amit og L. Massa (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Vedlegg 1. Steg 1: Hvor står bedriften nå?

Kartleggingsverktøy for å vurdere nåværende den forretningsmodellen. Dette blir vurdert ut fra verdi/produkt som blir tilbudt kunden (*Front end*), hvordan bedriften opererer innad for å skape verdi (*Back end*) og hva bedriftens kostnadsstruktur består av (*Monetization mechanics*).

For hvert spørsmål velger du tallet som samsvarer best med din formening om grad av enighet.

Front end:	Grad av enighet				
	Sterkt uenig				Veldig enig
1. Våre tilbud består av flere komponenter	1	2	3	4	5
2. våre kunder er bundet til en rekke hyppige transaksjoner med oss	1	2	3	4	5
3. Vi måler systematisk 'kundebevaring'	1	2	3	4	5
4. Kunder har brede og fleksible valg når det gjelder våre tilbud.	1	2	3	4	5
5. Vårt unike salgforslag/verdi er vår evne til å tilpasse våre produkter eller tjenester	1	2	3	4	5
6. Under salg engasjerer vi oss i nær dialog med kundene	1	2	3	4	5
Back End:	Sterkt uenig				Veldig enig
7. Vår kjernekompetanse er vår felles arkitektur, som integrerer det endelige tilbudet til kunden	1	2	3	4	5
8. Vår suksess er avhengig av et nettverk av bidragsgivende og komplementerende partnere	1	2	3	4	5
9. Vår virksomhet er rettet mot fleksibilitet, ikke skalerbarhet	1	2	3	4	5
10. Vår forskning og utvikling er drevet av spesifikke krav knyttet til enkeltkunder/den individuelle kunden	1	2	3	4	5
Monetization Mechanics	Sterkt Uenig				Veldig enig
11. Vi får langsiktige inntektsstrømmer fra våre kunder	1	2	3	4	5
12. Transaksjonskostnadene våre dekkes kun over tid	1	2	3	4	5
13. Våre priser er basert på en blandet beregning som integrerer alle komponenter av tilbudene.	1	2	3	4	5
14. Våre priser er heller drevet av kundens villighet til å betale, enn av våre konkurrenters prissetting.	1	2	3	4	5

Vedlegg 2. Steg 2: Hva er ønsket retning for bedriften?

Vurder hvordan 'megatrendene' driver (radikale) endringer i din bedrift eller tilhørende industri.

For hvert spørsmål nedenfor velger du tallet som samsvarer best med din formening og inntrykk av endringer med henhold til organisasjonen.

Velg den enighetsgraden som samsvarer med din formening, og skriv inn i den ledige kolonnen til høyre.

Digitaliseringens innvirkning:	Grad av enighet					Svar her
	Sterkt uenig				Veldig enig	
1. Kostnader for overføring og deling av våre produkter og tjenester har potensiale til å bli eksponentielt billigere via digitalisering	1	2	3	4	5	
2. Nye teknologiske løsninger gjør det mulig for bedriften å 'låse' kunden enklere enn før	1	2	3	4	5	
3. Kunder er generelt mer villige til å engasjere seg i langsiktige samarbeid med leverandører	1	2	3	4	5	
4. Det er nye muligheter utover selve produktene som gjør det mulig å differensiere seg fra andre tilbud i markedet	1	2	3	4	5	
5. Teknologiske fremskritt gir dypere kundeinnsikt for å kunne tilpasse tilbud bedre	1	2	3	4	5	
6. 'Makt' overføres til kunder fordi de aktivt diskuterer og kommenterer tilbudene våre på internett via nettsamfunn	1	2	3	4	5	
7. Det eksisterer få teknologiske muligheter for oss å standardisere våre tilbud	1	2	3	4	5	
Innvirkninger av tjenestefisering og produktifisering	Sterkt uenig				Veldig enig	
8. Det er muligheter for å utfylle og komplementere våre produkter gjennom verdikjeder og tjenester	1	2	3	4	5	
9. Kunder leter etter varige servicekontrakter og relasjoner	1	2	3	4	5	
10. Kunder ber om medvirkning av tilbudet og på-stedet implementering av tjenester	1	2	3	4	5	
11. Våre kunders hovedinteresser er å ha pålitelig produksjon på et visst servicenivå, ikke å eie et produkt	1	2	3	4	5	
12. I våre markedssegmenter er skalaeffekter mindre relevante, fordi kundene foretrekker skreddersydde løsninger	1	2	3	4	5	
13. Som leverandør blir vi mer avhengig av våre kunder	1	2	3	4	5	
14. Skalbarheten til våre tjenester via gjenbrukbare maler fungerer egentlig ikke i vårt forretningssegment.	1	2	3	4	5	

Informasjon før intervjuet starter:

1. Hei, og takk for at du stiller opp på intervju. Det hjelper meg langt på vei til masteroppgaven om tema jeg syntes er interessante. I dag er jeg ute etter å lære mer om hvordan bedriften fungerer, og hvilke muligheter som kanskje kan utnyttes.
2. Intervjuet er anonymt og det vil på ingen måte bli avdekket personlige opplysninger om deg i det endelige resultatet. Standard prosedyre i slike intervjuer er lydopptak, men før jeg starter det trenger jeg tillatelse fra deg. Så derfor spør jeg deg om du er komfortabel med det? Lydopptak vil slettes etter transkribering.
3. Du når som helst kan avbryte eller avslutte intervjuet, og du kan når som helst be om at opplysninger eller informasjon du gir kan bli korrigert eller slettet.
4. Da starter jeg med noen spørsmål bare for å komme i gang før jeg går mer over på de faktiske temaene og refleksjoner rundt dem.

Innledningsspørsmål

- Hvilken funksjon har du? Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvordan ser en vanlig dag på jobb ut?

Generelt om forretningsmodellen

- 1) Hva er visjonen til organisasjonen?
- 2) Kan du si noe om strategien?
- 3) Hva anser du som styrker/suksessfaktorer ved bedriften?
- 4) Hva er det en som kunde kan få kjøpt hos dere?
- 5) Hvilke nøkkelpartnere er viktigst for produksjonen til bedriften?
- 6) Hvilke nøkkelaktiviteter er Gudbrandsdalen avhengig av for å kunne levere til kunden?
- 7) Hvordan kommuniserer dere med kundene? (Hvordan bygger dere kunderelasjoner?)
- 8) Hvordan prissetter dere varer eller det dere produserer?

- 9) Hva består de viktigste kostnadene deres av?
- 10) Hvordan er forholdet mellom faste og variable kostnader?

Spørsmål knyttet til konkurrenter

- 11) hvem anser dere som konkurrenter?
- 12) På hvilken måte er dere i stand til å differensiere dere fra konkurrenter?

Spørsmål knyttet til tidligere endringer

- 13) Hvilke små eller store endringer har bedriften gjennomgått i løpet av den tiden du har jobbet her? 14) Hva var i så fall grunnen til disse endringene?
- 15) I hvilken grad har dette påvirket forretningsmodellen?
- 16) Hvilke endringer i 'omgivelsene' knyttet til f.eks endret kundebehov, krav eller digitalisering har du lagt merke til?
- 17) Hvordan mener du dette har påvirket 1: industrien
2: forretningsmodellen

Spørsmål knyttet til veien videre

- 18) Er det noe med den nåværende forretningsmodellen eller måte å drifte på som du ser forbedringspotensialer i?
- 19) Hvilke muligheter mener du organisasjonen kan eller bør utnytte?

Avslutning

Har du noe å legge til eller utdype knyttet til noe av det som har blitt tatt opp?

- Tusen takk!

Vedlegg 4: [Intervjuguide ansatte](#)

Informasjon før intervjuet starter:

- 1. Hei, og takk for at du stiller opp på intervju. Det hjelper meg langt på vei til masteroppgaven om tema jeg syntes er interessante. I dag er jeg ute etter å lære mer om hvordan bedriften fungerer, og hvilke muligheter som kanskje kan utnyttes.
- 2. Intervjuet er anonymt og det vil på ingen måte bli avdekket personlige opplysninger om deg i det

endelige resultatet. Standard prosedyre i slike intervjuer er lydopptak, men før jeg starter det trenger jeg tillatelse fra deg. Så derfor spør jeg deg om du er komfortabel med det? Lydopptak vil slettes etter transkribering.

3. Du når som helst kan avbryte eller avslutte intervjuet, og du kan når som helst be om at opplysninger eller informasjon du gir kan bli korrigert eller slettet.
4. Da starter jeg med noen spørsmål bare for å komme i gang før jeg går mer over på de faktiske temaene og refleksjoner rundt dem.

Innledningsspørsmål

- Hvilken funksjon har du? – Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvordan ser en vanlig dag på jobb ut?

Spørsmål knyttet til forretningsmodellen

- 1) Hva er det en som kunde kan få kjøpt hos organisasjonen?

(Hvilken verdi er det dere leverer til kunden? Hva er det ved de produktene dere tilbyr du tror er årsak til at kunder velger dere? Hvilken annen verdi tror du kunden får av det dere tilbyr?)

- 2) Hvem er kundene deres?
- 3) Hvordan kommuniserer dere med kundene? (Hvordan bygger dere kunderelasjoner?)
- 4) Hva anser du som styrker/suksessfaktorer ved bedriften?
- 5) Hva slags type samarbeidspartnere er dere avhengig av?

Spørsmål knyttet til trender

- 6) I hvilken grad har dere lagt merke til nye behov eller strengere krav fra kunden i henhold til bærekraft?
- 7) I hvilken grad tror du kundene er villige til å betale mer for bærekraftig produkter/tjenester?
- 8) På hvilken måte mener du digitalisering kan utnyttes i denne bransjen?

Spørsmål knyttet til konkurrenter

- 9) hvem anser dere som konkurrenter?
- 10) På hvilken måte er dere i stand til å differensiere dere fra konkurrenter?

Spørsmål knyttet til tidligere endringer

- 11) Hvilke store eller små endringer har skjedd i løpet av den tiden du har jobbet her?
- 12) Hvilke endringer i 'omgivelsene' knyttet til f.eks endret kundebehov, krav eller digitalisering har du lagt merke til?
- 13) Hvilke muligheter mener du organisasjonen kan eller bør utnytte?

Avslutning

Har du noe å legge til eller utdype knyttet til noe av det som har blitt tatt opp?

- Tusen takk!