

Forretningsmodelldesign: En Casestudie i Bion

Fortrolig

Kristian Matre

Veiledere

Tor Helge Aas, Universitetet i Agder
Torfinn Johnsen, Bion

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

I. Forord

Denne rapporten er mitt arbeid fra masteroppgaven våren 2015, som er mitt siste semester som student innen Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved Universitetet i Agder. Oppgaven har fått navnet: *Forretningsmodelldesign: En Casestudie i Bion* og tilsvarer 30 studiepoeng over et semester. Oppgaven er utført under veiledning fra Førsteamanuensis ved Universitetet i Agder Tor Helge Aas, samt i samarbeid med Bion hvor Torfinn Johnsen har vært min kontaktperson og veileder. Jeg vil rette en stor takk til min veileder Tor Helge Aas for hans gode ideer, raske tilbakemeldinger og kunnskap innen fagfeltet og rapportskrivning. Samtidig vil jeg takke Torfinn Johnsen for hans smittende engasjement, hjelpsomhet og optimisme! Oppgaven går i dybden på et felt jeg ikke hadde mye kunnskap om fra før, noe som stiller krav til at jeg som forsker behersker fagfeltet godt. Jeg har lært mye over dette semesteret og er med det veldig fornøyd med oppgaven jeg nå leverer. Det har samtidig vært en spennende prosess å følge Bion over et semester der mye arbeid med kommersialisering er lagd ned, det vil også bli spennende å følge de fremover!

Grimstad.
26. Mai 2015


Kristian Matre

II. Sammendrag

Oppgaven omhandler forretningsmodelldesign. En god forretningsmodell kan være differansen mellom suksess og fiasko, da selskapers forretningsmodell kan være med å minske differansen mellom teknisk potensial og økonomisk verdi (Chesbrough & S. Rosenbloom, 2002). I Norge er det nå en stadig økning i konkurser (Brønnøysundregistrene, 2015), og vi er avhengig av nyskaping og gründere for å kunne øke vår verdiskaping (Kjølstad, et al., 2012). Samtidig flyttes mer av vår produksjon utenlands. Flere av forretningsmodellverktøyene er laget for å gjelde alle selskaper uavhengig av sektor. Flere av disse verktøyene oppstod som behov for nye forretningsmodeller etter at It-boblen sprakk. Det skal her sees nærmere på hvordan et forretningsmodellverktøy kan designes for ny oppstartede vareproduserende selskaper, samt hvilke nytteverdi et slikt verktøy har for de. For å evaluere nytteverdien av å bruke forretningsmodellverktøy er det gjort en casestudie i Bion. Problemstillingene for oppgaven er:

- Hvordan kan et forretningsmodellverktøy som egner seg for ny oppstartede vareproduserende selskaper designes?
- Hva er nytteverdien med å benytte dette verktøyet?

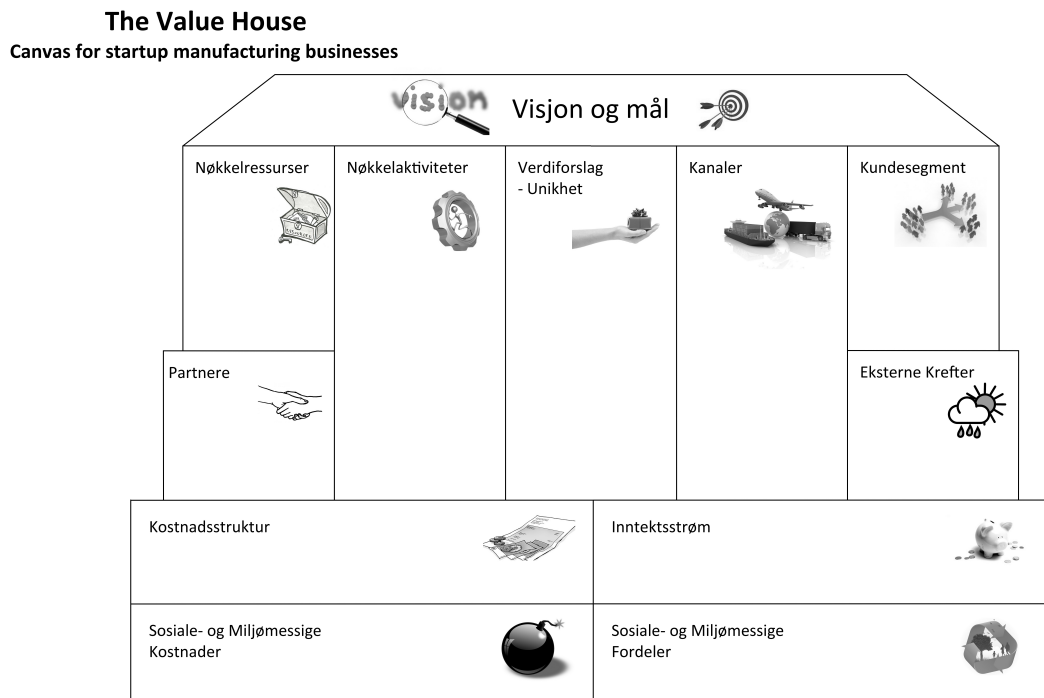
For å undersøke hvordan det kan designes et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper er det gjort en omfattende litteraturstudie av eksisterende forretningsmodellverktøy. Litteraturstudie viser her at flere av verktøyene inneholder de samme dimensjonene, men med ulik detaljering og fremgangsmåte. På bakgrunn av litteraturstudie la jeg følgende krav til verktøyet som skulle designes:

- Øke forståelsen og kunnskapen til brukerne
- Være enkel nok til at den forklares i løpet av noen minutter
- Gi et enkelt og klart bilde over hvordan selskapet skaper og leverer verdi
- Gjøre det så enkelt som mulig å analysere designet av selskapet, for å undersøke om alle elementene i forretningsmodellen er i harmoni.
- Ta med det store bildet uten å utelate viktige detaljer

For å designe et verktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper ble følgende dimensjoner inkludert i verktøyet:

- Lønnsomhet
- Verdiforslag
- Unikhet
- Verdikjede
- Eksterne krefter
- Kundesegment
- Kundeforhold
- Sosiale og miljømessige forhold
- Visjon og mål
- Ressurser

Forretningsmodellverktøyet Business Model Canvas ble her vurdert som mest hensiktsmessig å bruke som et utgangspunkt å jobbe utfra, men at de måtte tilpasses på bakgrunn av min problemstilling for å inkludere flere dimensjoner. Verktøyet The Value House som ble designet er vist nedenfor på figur A.



Figur A. Forretningsmodellverktøyet som ble designet.

For å undersøke nytteverdien av verktøyet som er designet har det blitt gjort en casestudie i Bion. Bion er et selskap som har vært igjennom en omfattende teknologiutviklingsprosess, og de har nå et produkt de vil kommersialisere. For å undersøke min problemstilling er det her gjort en kvalitativ undersøkelse, der jeg har valgt aksjonsforskning som forskningsmetode. For å kartlegge arbeidet de har lagt ned til nå med teknologi- og forretningsmodellutvikling har jeg vært med på møter, gjort intervjuer og sett igjennom dokumenter. For å evaluere nytteverdien av verktøyet ble det gjort en workshop, samt en intervjurunde etterpå.

Casestudien viser at deltakerne hadde ulike forslag til hvordan selve verktøyet kunne forbedres. Dette kan tyde på at det aldri vil være et optimalt verktøy for alle selskaper, selv ikke for ny oppstartede vareproduserende selskaper. Funnene viser allikevel at mye av nytteverdien ved forretningsmodellverktøy kan overføres til ny oppstartede vareproduserende selskaper. Forretningsmodellverktøyet The Value House hjelper ny oppstartede vareproduserende selskaper ved å:

- Beskrive selskaper analytisk.
- Fremstille sammenhengen med de ulike aktivitetene.
- Bruke forretningsmodellen som en rollemodell for hvordan selskapet skal fremstå.
- Være enkel å gjenfortelle ansatte og kunder.
- Skape struktur i samtaler om selskapets forretningsmodell.
- Legge til rette for kreativitet og nye løsninger.
- Skape felles forståelse.
- Belyse hva som må gjøres fremover, lage mål og se hvor forretningsmodellen svikter.

Funnene viser at det kan være vanskeligere å skape innovative forretningsmodeller i vareproduserende sektor, men at innovasjonen og differensieringen skapes i selve verdiforslaget.

Casestudien viser også at forretningsmodellverktøyet bør være en integrert del av teknologiutviklingsprosessen for ny oppstartede vareproduserende selskaper. Ved å

tidlig bruke forretningsmodellverktøy i teknologiutviklingsprosessen kan en sørge for at viktige forretningsmodelldimensjoner ikke blir glemt.

Det ble i teorikapitlet designet et verktøy for ny oppstartede selskaper i vareproduserende sektor, kalt The Value House. Ved bruk av dette verktøyet kan også nærliggende problemer fremvises, for å fremheve hva som er kritisk i forretningsmodellutviklingsprosessen. Funnene viser at verktøyet inneholder flere forretningsmodelldimensjoner enn Business Model Canvas som er viktige for ny oppstartede selskaper. The Value House ødelegger heller ikke nevneverdig for styrkene til Business Model Canvas. Jeg mener på grunnlag av dette at forretningsmodellverktøyet mitt er bedre egnet for videre bruk i ny oppstartede vareproduserende selskaper.

Innholdsfortegnelse

I. Forord	II
II. Sammendrag	III
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	3
2.0 Casestudie Ved Bion	4
3.0 Teori	6
3.1 Forretningsmodellverktøy	8
3.1.1 Business Model Canvas	9
3.1.2 Casadeus-Masanell og Ricart	15
3.1.3 Value networks	18
3.1.4 Johnson, Christensen og Kagermann	18
3.1.5 Moingeon og Lehmann-Ortega	20
3.1.6 Fluidminds	20
3.1.7 Boston Consulting Group (BCG)	21
3.1.8 Støtteverktøy	22
3.2 Designprosessen ved å lage en forretningsmodell	26
3.2.1 Fem faser for designprosessen	26
3.2.2 Lean Startup	29
3.3 Utvikling av forretningsmodellverktøy	31
3.3.1 Evaluering av eksisterende forretningsmodellverktøy	31
3.3.2 Utviklet forretningsmodellverktøy	36
4.0 Metode	41
4.1 Forskningsdesign	41
4.2 Datainnsamling	43
4.2.1 Møter og dokumenter	45
4.2.2 Intervju og workshop	46
5.0 Resultater	50
5.1 Forstudie og Intervjurunde 1	50
5.2 Workshop	55
5.3 Intervjurunde 2	61
6.0 Diskusjon	65
6.1 Nytteverdien av forretningsmodellverktøyet	65
6.2 Vurdering av forretningsmodellverktøyet	69
6.3 Forretningsmodelldesignprosessen	73
6.4 Styrker og svakheter med studien	74
6.5 Videre arbeid	75
7.0 Konklusjon	76
8.0 Referanser	78
9.0 Vedlegg	81
9.1 Intervjuguide #1	81
9.2 Intervjuguide #2	82

1.0 Innledning

Alle selskaper har en forretningsmodell som er diskutert eksplisitt eller implisitt. En forretningsmodell forteller hvordan selskaper skaper, leverer og fanger verdi. Det er skrevet mange teorier om hva en forretningsmodell er, og hvordan den kan lages. En casestudie utført av Henry Chesbrough og Richard S. Rosenbloom (Chesbrough & S. Rosenbloom, 2002) viser at en god forretningsmodell kan være forskjell på suksess og fiasko. Det betyr ikke nødvendigvis at du er garantert resultater om du har riktig forretningsmodell, men den er en av flere viktige suksessfaktorer. De skriver videre at det å lage en god forretningsmodell kan være med på å minske differansen mellom teknisk potensial og økonomisk verdi. Dette gjelder spesielt i markeder med stor teknisk utvikling og usikkerhet. I 2014 gikk 5717 selskaper konkurs i Norge, noe som er en økning med 5,6 prosent fra 2013 (Brønnøysundregistrene, 2015). Nå skyldes nok mange konkurser andre årsaker enn en svak forretningsmodell, men undersøkelsen gjort av Henry Chesbrough og Richard S. Rosenbloom tyder på at dette tallet kunne vært noe lavere dersom det hadde vært større fokus på å lage en god forretningsmodell.

Mary Kay Plantés og Robert D. Finfrock (Plantés & Finfrock, 2008) sier at grunnlaget for konkurranse har endret seg i dagens åpne økonomiske samfunn, og det er nå viktigere enn før å lage gode forretningsmodeller. De mener at flere ledere ikke vektlegger arbeid med å skape gode forretningsmodeller i tilstrekkelig grad. Dette resulterer i at flere selskaper opplever et gap mellom teknologisk potensial og økonomisk verdi.

Gründerrådet skriver i sin rapport fra 2012 (Kjølstad, et al., 2012) at "å omsette ideer til bedrifter er avgjørende for å kunne øke verdiskapningen i Norge". Det skrives videre at "entreprenørskap er en viktig drivkraft i samfunnets utvikling". De argumenterer med at 60 prosent av veksten kommer av kun tre prosent av vekstgründerne, og at oppstartbedrifter bør vies mer oppmerksomhet. Steve Blank sier i Harvard Business Review (Blank, 2013) at det er nødvendig med nye selskaper for å oppnå vekst i antall sysselsatte, samtidig som 75% av alle ny oppstartede selskaper går konkurs.

Mye av Norges produksjon er nå flyttet til land med et lavere kostnadsnivå, men i følge seniorforsker Lars Skjelstad (Tønseth, 2013) kan Norge igjen bli konkurransedyktig på produksjon - da innen skreddersydd vareproduksjon. Ved å ha effektiv samlebandproduksjon samtidig som vi raskt tilpasser oss kundens behov kan Norge utvikle et konkurransefortrinn.

I etterkant av It-boblen ble det et nytt behov for nye forretningsmodeller. Inntekt skulle skapes på nye måter, kundeforholdet ble totalt endret, og selskaper kunne selge sitt produkt eller sin løsning over hele verden. Dette forandret mange av de tradisjonelle forretningsmodellene og krevde et behov for nyskapning. Mange av forretningsmodellverktøyene ble her utviklet for å hjelpe It-selskaper å utvikle sin nye forretningsmodell. Disse forretningsmodellverktøyene har fått god respons fra It-sektoren og flere implementerer nå disse verktøyene i sin forretningsmodelldesignprosess (Casadesus-Masanell & E. Ricart, 2011).

Forretningsmodellverktøyene sies å være egnet uavhengig av bransje, men flere av de er designet for å møte behovet fra It-boblen. Det er store forskjeller fra It-sektoren til vareproduserende sektor. Dette innebærer blant annet forhold som hvordan inntektsstrømmer skapes, investeringskostnader, teknologiutvikling, hvordan en forholder seg til kunder, og eksterne hensyn som miljø og lover. Spørsmålet er da om slike generelle verktøy kan overføres til ulike sektorer og ha samme nytteverdi, eller om verktøyene bør tilpasses etter sektor. Tradisjonelt har heller ikke vareproduserende selskaper brukt forretningsmodellverktøy. De har brukt forretningsplaner, og dette med god suksess. Samtidig er det både nasjonalt og internasjonalt et behov for å hjelpe gründerbedrifter med å lykkes for å øke vår verdiskapning. Det er derfor av interesse å se hvordan forretningsmodellverktøy kan implementeres i ny oppstartede selskaper i vareproduserende sektor, og hvilken nytteverdi det vil ha for de og deres teknologiutviklingsprosess. For å vurdere dette er det gjort en casestudie ved et vareproduserende selskap som er i oppstartsfasen. Casestudien er nærmere bestemt i Bion, som lenge har gjort en omfattende teknologiutviklingsprosess og nå skal kommersialisere en ny type gjødsel.

Pateli og Giaglis (Pateli & Giaglis, 2004) forteller at dagens forretningsmodellverktøy er laget uten å ta hensyn til tidligere teori. Samt forklarer Vermolen (Vermolen, 2010) sier at forskning innen forretningsmodelldesign vil kun tilføre verdi dersom den baserer seg på tidligere teori. En rapport utarbeidet av Universitetet i Cambridge (University of Cambridge, 2012) forklarer at flere av dagens forretningsmodellverktøy kan kombineres for å skape et nytt verktøy. Jeg vil derfor se nærmere på eksisterende forretningsmodellverktøy for å undersøke hvordan et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserendeselskaper kan designes.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven skal det undersøkes hvordan et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper kan designes. Nytteverdien ved å bruke dette verktøyet er evaluert ved en casestudie i Bion. Det er her hensiktsmessig å vurdere Bions forretningsmodell- og teknologiutviklingsprosess, samt å utprøve forretningsmodellverktøyet for å vurdere nytteverdien. Kort oppsummert er problemstillingene for oppgaven:

- Hvordan kan et forretningsmodellverktøy som egner seg for ny oppstartede vareproduserende selskaper designes?
- Hva er nytteverdien med å benytte dette verktøyet?

2.0 Casestudie Ved Bion

Bion er et nyopprettet selskap med to fast ansatte, hvorav de involverte personene er videre anonymisert i studien. De har lenge jobbet med forskning rundt miljøproblematikken som jorden står ovenfor. Under denne forskningen har de gjort oppdagelser som har ført til utviklingen av en ny type gjødsel. Det er i hovedsak en person som har drevet firmaet og teknologiutviklingen frem til nå, og denne personen blir herav referert til som informant 1.

Informant 1 har under tiden som forsker vært vitne til mindre avlinger og klimaproblematikker. Funnene gjorde at han så et behov for gjødsel som kunne levere større avlinger og reversere noe av endringene klimaendringene fører med seg. Behovet for ny type gjødsel støttes også av FNs klimapanel som i 2014 (IPCC, 2014) sier at kornavlingene vil reduseres med to prosent hvert tiår resten av dette århundre. Dette er en konsekvens av klimaendringene som tørker ut store områder med fruktbar jord, samt at avlingene til nåværende jordbruk vil reduseres. Samtidig vil etterspørselen etter ris, hvete og mais øke med 14% hvert tiår frem til 2050 ettersom jordens innbyggertall er i stadig økning og vi stadig spiser mer. Rapporten knytter matmangelen som en konsekvens av klimaendringene. De sier også at mangelen på nødvendige ressurser som mat vil føre til økt risiko for borgerkriger og voldelige konflikter (IPCC, 2014). En kritisk trend er også vannbehovet som trengs for å drive med jordbruk.

Før i tiden var planter i stand til å absorbere høye konsentrasjoner av mineraler og vokse til enorme størrelser, og dyr som spiste disse plantene fikk i seg en overflod av komplekse næringsstoffer. Behovet for nye metoder å drive landbruk på er kritisk og Bion sier de sitter på løsningen. Produktet Bion nå har utviklet skal øke fruktbarheten i jorden til gamle standarder ved å nytte bærekraftig, organisk, og energirikt materiale. Produktet har flere fordeler som nevnt nedenfor:

- Forbedrer strukturen i jorden
- Reflekterer solenergi
- Holder bedre på fuktighet
- Mindre drivhusgasser

- Øker avlinger for mindre kostnader
- Forbedrer smak og næringsinnhold

Gjødselen som han har utviklet de siste årene har en dokumentert vekstøkning på planter og gress. Plantene og gresset vokser raskere samtidig som de blir større. Uavhengige forskerrapporter som har testet produktet viser til en vekstøkning på rundt 200-300%. Gjødselen er i hovedsak laget av biologisk avfall, som forbrennes over en viss temperatur. På den måten er gjødselen i stand til å gjøre plantene mer mottagelig for næring. Det er et godt etablert marked med høy konkurranse Bion skal inn i med industrigiganter som for eksempel Yara. Firmaet er nå i en kommersialiseringsfasen der de har utviklet en prototype som er klar for fullskala-testing, og i den forbindelse ønsker de å belyse og diskutere ulike problematikker og løsninger rundt kommersialiseringen.

3.0 Teori

"A fool with a tool is still a fool."

"A genius without a tool may be (or is) a fool."

- Alex Osterwalder

Alle selskaper har enten eksplisitt eller implisitt en bestemt forretningsmodell (Teece, 2010). Noen oppstår implisitt og naturlig ettersom et selskap vokser og nye behov dekkes. Det er flere verktøy som forsøker å gjøre denne designprosessen mer eksplisitt og bedre, men det kan være vanskelig å finne ut hvilke verktøy som passer for ditt selskap og behov. For å undersøke hvordan et forretningsmodellverktøy kan designes for ny oppstartede vareproduserende selskaper vil flere verktøy belyses i teorikapittelet. Det finnes også flere støtteverktøy og vurderingsposter som det i boken "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010) anbefales å bruke i en forretningsmodelldesignprosess. Teorikapittelet er derfor omfattende og en viktig del av oppgaven, der det til slutt er designet et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper som skal utprøves i casestudiet.

Hva er en forretningsmodell?

Arne Krokan beskriver i boken "Den Digitale Økonomien" (Krokan, 2013) forretningsmodeller som en forenkling av virkeligheten. En miniatyr som fanger opp det store bildet. Det gir oss en systematisk måte å analysere en komplisert virkelighet. En forretningsmodell er deler av et system av sosiale fenomener og gjenstander.

Krokan (Krokan, 2013) forklarer at det er vanskelig å lage rent visuelle fremstillinger av en forretningsmodell, og på grunnlag av dette gjøres derfor beskrivelser ofte verbalt. For å lage slike visuelle fremstillinger av en forretningsmodell kan det brukes forretningsmodellverktøy. Det finnes flere ulike forretningsmodellverktøy som har ulik tilnærming til hva en forretningsmodell er. Det forklares i boken "Den Digitale Økonomien" (Krokan, 2013) at det ikke er konsensus rundt nåværende teorier om hva en forretningsmodell egentlig er. Arne Krokan skriver at en forretningsmodell blant annet er beskrevet som:

- en form for overordnet forretningsystem.
- en måte å klassifisere ulike prosesser i en bedrift på.
- en måte å klassifisere bedrifter på.
- en måte å ta betalt for sine tjenester på.
- et helt økosystem for forretningsverdenen.

Arne Krokan skriver at det er umulig å vurdere om en forretningsmodell er feil eller korrekt. Det essensielle er om slike forretningsmodeller er nyttige for å kunne forstå den spesifikke situasjonen. Han spesifiserer at det er metaforen som forretningsmodellen er bygd opp på som er viktig. Noen forretningsmodeller kan bygges rundt ulike dimensjoner som resultatet, logistikk og hva som tilbys til kunden. En undersøkelse utført i samarbeid med IARIA fant vanskeligheten med å analysere nytteverdien av forretningsmodeller (Valentin, Werth, Loos, Weiblen, & Pussep, 2012), ettersom det ikke finnes noe standardisert verktøy per dags dato som kan måle en forretningsmodells innvirkning på et selskap og tilhørende prosesser. De skriver også at det å måle en forretningsmodells verdi er viktig for å kunne analysere, definere og tilpasse modellen til interne eller eksterne faktorer, men samtidig er det svært vanskelig.

Chris Zook og James Allen mener at for å få et konkurransemessig overtak er det essensielt å ha en strategi som differensierer seg fra konkurrenter (Zook & Allen, 2011). Zook og Allen studerte selskaper som har vist høy ytelse gjennom flere år. Det kom frem av studien at 80% av disse selskapene hadde godt definert og lett forståelig differensiering i sentrum av sin strategi. Noe av nøkkelen ligger i simpelheten i forretningsmodellen, som igjen gjør det enkelt for de ansatte å skjønne nøkkelen til suksess. Det er derfor viktig å være klar over hva som differensierer firmaet fra konkurrenter, og at de ansatte er klar over dette. Funnene deres oppsummeres ved at det mest effektive for en organisasjon kan være å ha en enkel og lettfattelig strategi som er bygget rundt smart differensiering. Dette har fordeler både med kunder og innad i firmaet.

Nye og innovative forretningsmodeller skapes som regel for å nå etterspørsel, bringe et nytt verdiforslag til markedet, forbedre eksisterende marked, eller å skape et helt nytt

marked. Det er viktig å tenke på de langsiktige effektene forretningsmodellen har på ditt selskap (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Hvordan hjelper forretningsmodellverktøy firmaer?

Her blir det forklart hvilken nytteverdi litteraturen mener et forretningsmodellverktøy har for selskaper. Charles Baden-Fuller og Mary Morgan (Baden-Fulle & Morgan, 2010) sier at et verktøy kan tjene tre ulike formål. Det kan beskrive forskjellige selskaper analytisk, det kan brukes for å forstå sammenhengen mellom de ulike aktivitetene, eller det kan fungere som en slags rollemodell for hvordan du vil at selskapet ditt skal fremstå.

Joan Magretta (Magretta, 2002) sier at forretningsmodellverktøy forteller en god historie, og er et godt verktøy for å få ansatte i en organisasjon innrettet rundt hvilke verdier selskapet skaper. Det kan hjelpe ansatte å se deres egen jobb i en større kontekst, og dermed skreddersy deres bidrag. Osterwalder og Pigneur sier at forretningsmodellverktøy hjelper selskaper med å skape innovative forretningsmodeller gjennom strukturerte samtaler (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.1 Forretningsmodellverktøy

Det finnes ulike verktøy for å utvikle en forretningsmodell som har til sin hensikt å gjøre prosessen med å lage en forretningsmodell mer strukturert, lettfattelig og fokusert. Slike verktøy kan brukes selv for personer som har lite bakgrunnskunnskap om forretningsmodeller. Ved å anvende forretningsmodellverktøy vil alle de involverte få en felles plattform å jobbe ut ifra. Det kan sies at de begynner å "snakke samme språk".

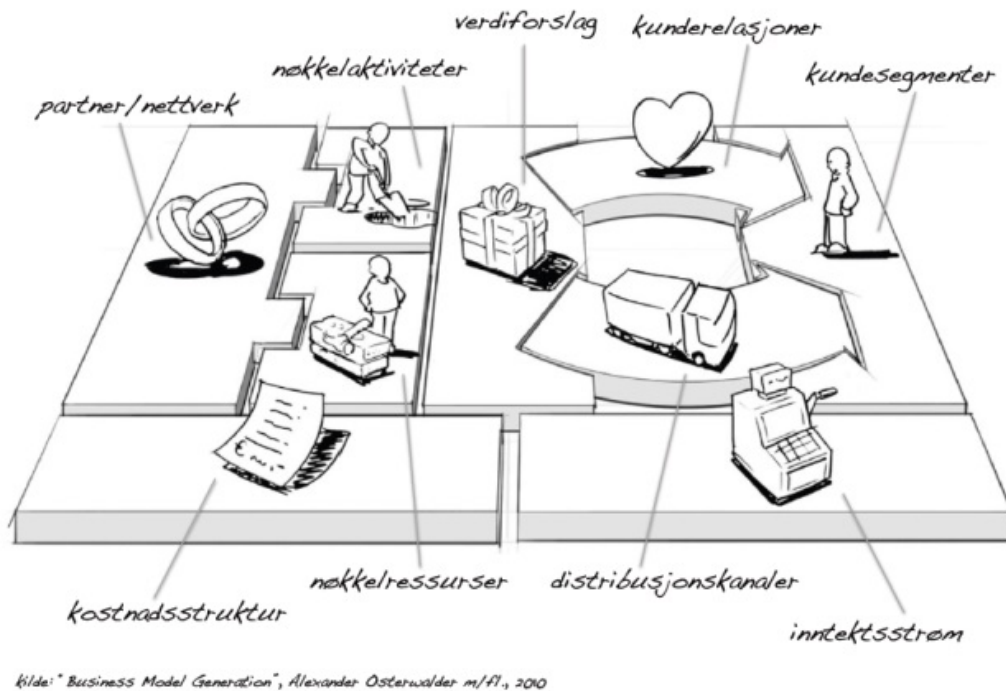
Det vil først introduseres ulike verktøy som er valgt ut etter et omfattende litteratursøk. Å ta med alle verktøyene som er lagd vil være for tidkrevende, og jeg har av den grunn valgt å introdusere noen av de mest brukte verktøyene. Det er dog en vurderingssak om disse er de beste, men ved å ta utgangspunkt i syv ulike verktøy antas det som tilstrekkelig ballast å videre bygge oppgaven på. Noen av verktøyene har blitt mer brukt enn andre, men felles for verktøyene er at de på sin egen måte ønsker å hjelpe selskaper med å lage forretningsmodeller. De verktøyene jeg har valgt å gå innpå er:

- Business Model Canvas
- Casadeus-Masanell og Ricart
- Value networks
- Johnson, Christensen og Kagermann
- Moingeon and Lehmann-Ortega
- Fluidminds
- Boston Consulting Group

3.1.1 Business Model Canvas

I boken "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010) defineres en forretningsmodell som hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger verdi. Verdien her kan være av økonomisk, sosial eller annen verdi. Den virker som en plan/skisse for hvordan en strategi skal implementeres gjennom organisatoriske strukturer, prosesser og systemer.

Forretningsmodellverktøyet Business Model Canvas, deler en forretningsmodell inn i ni dimensjoner eller byggesteiner, og er vist nedenfor på figur 1. Venstre siden av verktøyet er kostnadsdelen, der det er essensielt med effektivitet og kostnadsreduksjon. Høyre side av verktøyet er inntektssiden, der det er essensielt å skape verdi hos kunden. Det må altså skapes en verdi på venstresiden som har en større verdi hos kunden. Kunden er dermed villig til å betale mer for produktet/tjenesten enn de totale kostnadene. De ulike dimensjonene er videre forklart.



Figur 1. Business Model Canvas (Ringvold, 2010)

Beskrivelse av dimensjonene (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Kundesegmentet er en dimensjon som definerer hvilke forskjellige grupper av folk eller organisasjoner som firmaet ønsker å skape verdi for. For å bedre kunne tilfredsstille behovene til de ulike kundesegmentene kan det være nødvendig å dele de inn i ulike grupper/segmenter.

Verdiforslaget beskriver produkter og/eller tjenester som utgjør en verdi for et spesifikt kundesegment. Verdiforslaget kan løse problemer for kunden eller løse et spesielt behov, det er enkelt forklart den verdien som tilbys til kunden. Verdien kan være kvantitativ som pris, fart eller service, eller den kan være kvalitativ som design og kundeopplevelse.

Distribusjonskanaler beskriver hvordan et selskap kommuniserer og leverer verdiforslaget til kunden. Ulike distribusjonskanaler kan være kommunikasjon, distribusjon og salg med kundesegmentet. Disse kanalene utgjør mye av helhetsinntrykket kunden får av selskapet. Det skilles mellom direkte og indirekte distribusjonskanaler, og mellom selveid og samarbeidspartner. Det er her viktig å finne

den rette balansen mellom de ulike typene av distribusjonskanaler, og integrere de for å optimalisere kundeopplevelsen og maksimere fortjenesten.

Dimensjonen *kunderelasjoner* beskriver hvilken type relasjoner selskapet må etablere med de ulike kundesegmentene. En kunderelasjon kan være dreven av om du vil skaffe mer kunder, beholde nåværende kunder, eller øke salg til nåværende kunder. Kunderelasjon kan være alt fra personlig oppfølging, samarbeid, eller automatiske systemer.

Inntektsstrømmer representerer hvor mye kroner og øre selskapet genererer fra hvert kunde segment. En billedlig tolkning av inntektsstrømmer kan være å si at de er blodårene som fører til hjertet som da er kundene. Blodårene er essensielle for å holde liv i hjertet. Hver inntektsstrøm kan ha ulike måter å sette en pris på verdiforslaget. Dette er såkalte prismekanismer. Det er i hovedsak to typer prismekanismer, variabel/dynamisk- og fastpris.

Nøkkelressurser beskriver de viktigste ressursene som trengs for å få en forretningsmodell til å fungere. Nøkkelressursene gjør at selskapet skaper og tilbyr et verdiforslag, når markeder, vedlikeholder kundeforhold, og skaper inntekter. Nøkkelressurser kan være fysiske, finansielle, intellektuelle, patenterte eller menneskelige ressurser. Disse kan leies eller være selveid av selskapet.

Nøkkelaktivitetene beskriver de viktigste aktivitetene som et selskap må gjøre for å få en forretningsmodell eller selskapet til å fungere. I likhet med nøkkelressurser er de nødvendige for å skape et verdiforslag, nå markeder, holde på kunderelasjoner og skape inntekter.

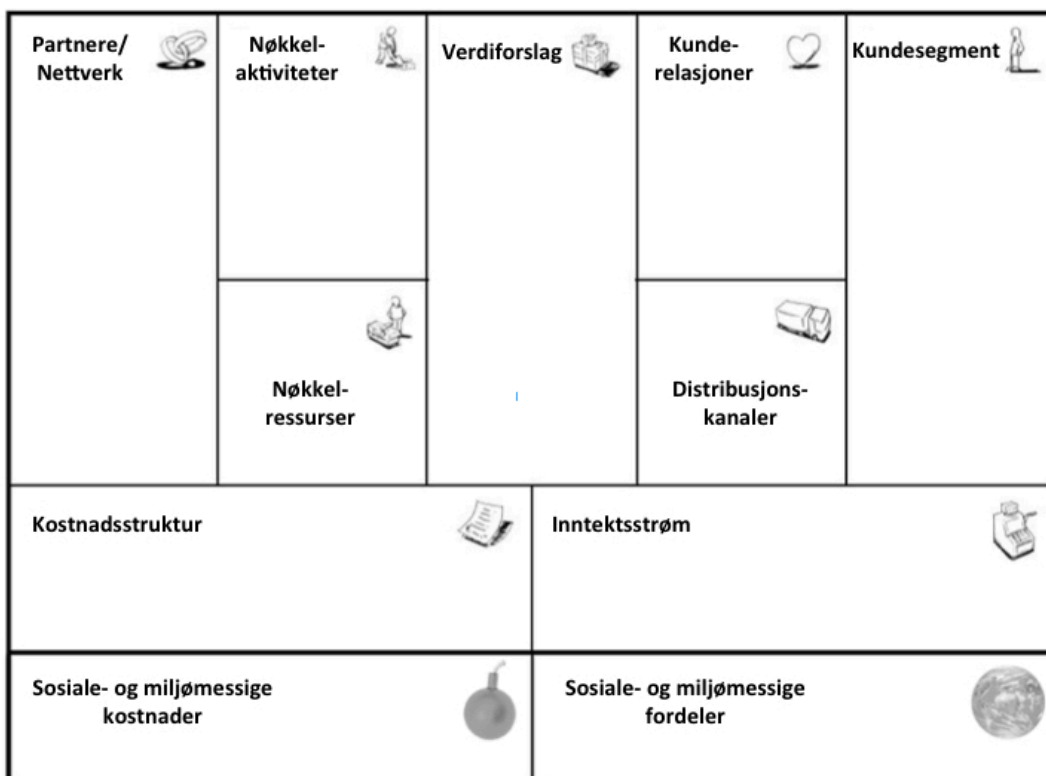
Nøkkelpartnere beskriver hvilke leverandører og partnere som er nødvendig for å få forretningsmodellen til å fungere. Nøkkelpartnerskap dannes for å optimalisere deres forretningsmodell, utnytte stordriftsfordeler, redusere risiko/usikkerhet og tilegne seg ressurser/tjenester.

Kostnadsstruktur beskriver alle kostnader forbundet med forretningsmodellen. Kostnader bør minimeres så mye som mulig uten at det går utover verdiforslaget. For noen forretningsmodeller er det viktigere å redusere kostnadene enn for andre. Det er

av denne grunn hensiktsmessig å skille mellom to typer kostnadsstrukturer:
kostnadsdreven- og verdidreven struktur.

Triple Bottom Line Business Models

I boken "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010) forklares det at det har vært tilfeller der selskaper har utvidet Business Model Canvas til å inkludere sosiale- og miljømessige kostnader/fordeler ved forretningsmodellen. Det kalles da en "Triple Bottom Line Business Model". Dette setter det sosiale- og miljømessige i fokus. Det utvidede verktøyet er vist på figur 2. Dette støttes også i en rapport utarbeidet av Universitetet i Cambridge (University of Cambridge, 2012) som mener at det er et behov for forretningsmodellverktøy som inkluderer sosiale- og miljømessige målsettinger. De utdyper ved å si at det er en svakhet at forretningsmodellverktøy kun tar hensyn til selskaper internt og iboende lønnsomhet.



**Figur 2. Triple Bottom Line Business Model
(Business Model Generation, 2010)**

Kritikk av Business Model Canvas

En analyse gjort av Manuel Au-Yong Oliveira og João José Pinto Ferreirara (Oliveira & Pinto, 2011) forklarer at verktøyet gir et enkelt visuelt bilde og skaper felles forståelse for hva en forretningsmodell egentlig er. Verktøyet legger til rette for at forretningsmodellen enkelt kan endres noe som gjør det lett å prøve ut ulike forretningsmodeller. Det beskrives her som et kraftig, enkelt og utprøvd verktøy. Masteroppgaven "Critically Assessing The Strengths and Limitations Of The Business Model Canvas" skrevet av Bastian Coes (Coes, 2014) lister opp følgende styrker og svakheter ved verktøyet:

Svakheter

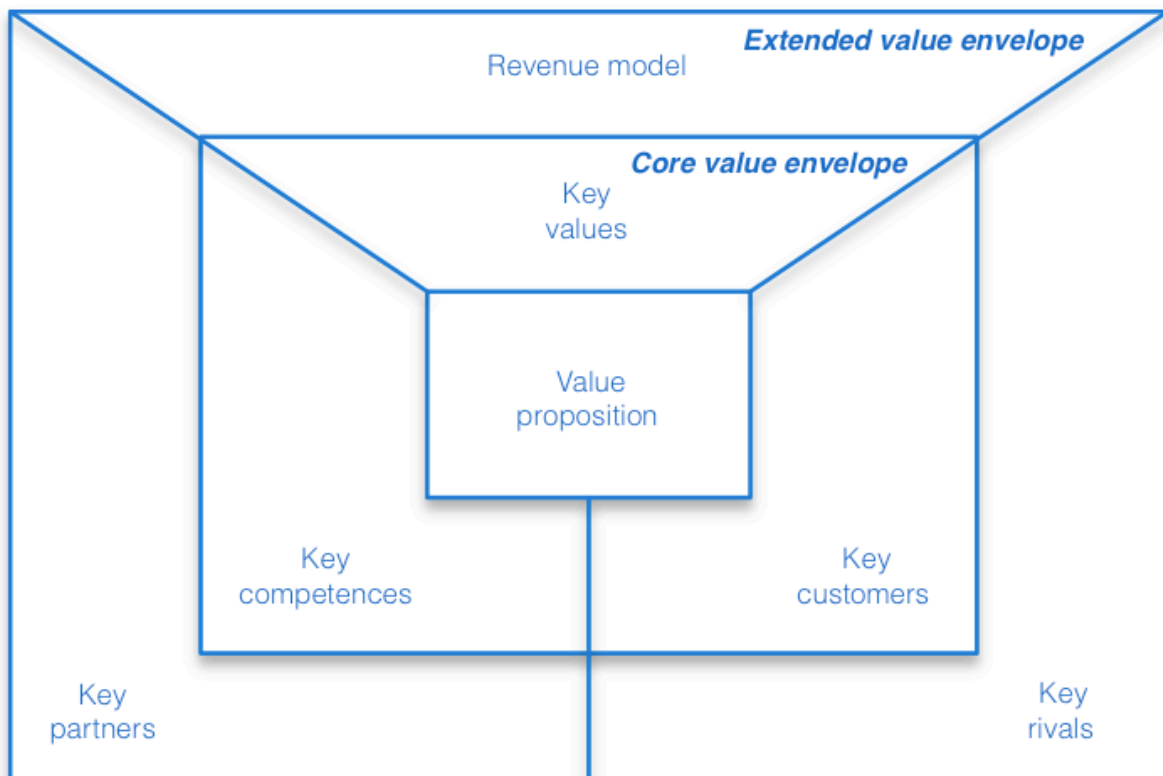
- Ekskluderer den overordnede strategien til selskaper, som visjon og mål. Strategien til et selskap påvirker og bør være i tråd med forretningsmodellen.
- Verktøyet tar ikke hensyn til eksterne krefter som konkurranse, markedsfaktorer og andre eksterne krefter.
- Verktøyet er ubalansert ettersom de ulike dimensjonene krever ulikt detaljfokus. Det oppleves derfor forvirring rundt dimensjonene, nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser, distribusjonskanaler, og kunderelasjoner.
- Det er uklart til hvilken grad lønnsomhet og kalkulasjoner skal gjøres.
- Ekskluderer andre gevinster enn økonomisk lønnsomhet. Dette støttes i en rapport utarbeidet av Universitetet i Cambridge (University of Cambridge, 2012)
- Verdiforslaget er for tynt, og fokuserer ikke på sosiale eller ikke-inntektsrelaterte interne verdiskapninger i et selskap.

Styrker

- Enkelhet, brukervennlighet og dets gode visuelle representasjon, det gjør at det fungerer utmerket som kommunikasjonsverktøy.
- Bidrar til å skape diskusjon internt - også gjennom flere disipliner.
- Verktøyets oppbygning - og den sentrale plasseringen av verdiforslaget.
- Tar opp de fleste sentrale dimensjonene i en forretningsmodell.

Alternativer til Business Model Canvas er også blitt skapt som "The Value Envelope", "The Lean Canvas" eller "Value Model Canvas". For å vise hvordan Business Model Canvas verktøyet kan tilpasses ulike situasjoner er de videre forklart:

I The Value Envelope (Kraaijenbrink, 2013) er det gjort endel visuelle endringer og nøkkelrivaler inkluderes som en dimensjon. Nøkkelrivaler er inkludert ettersom Kraaijenbrink mener det er en svakhet ved Business Model Canvas at den ekskluderer konkurranse. Kjernekompetanse og kjerneverdier er også inkludert her. The Value Envelope er vist nedenfor på figur 3.



Figur 3. The Value Envelope (Kraaijenbrink, 2013)

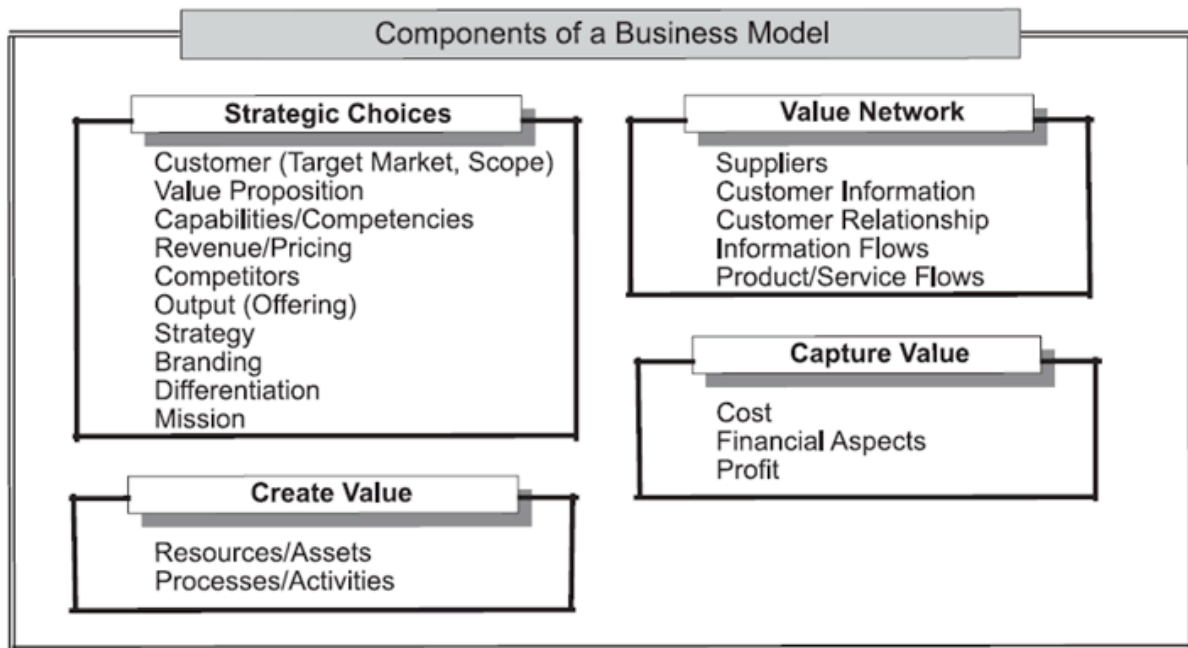
The Lean Canvas ble en viktig del av boken "Running Lean" av Ash Maurya (Maurya, 2012). Her har ikke Maurya gjort noen visuelle endringer men endret dimensjonene for å gjøre den mer aksjonsbasert med grunntanker i The Leanstartup. The Lean Canvas er spesielt egnet for oppstarts bedrifter og er mer problemorientert. Grunntanken er at et problem som er klart definert er et problem halvt løst. Han vektlegger også konkurransedimensjonen ved å ha med Unfair Advantage. Verdiforslaget er byttet ut med Unique Value Proposition. The Lean Canvas er vist nedenfor på figur 4.

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
	KEY METRICS		CHANNELS	
COST STRUCTURE			REVENUE STREAMS	

Figur 4. The Lean Canvas (Maurya, 2012)

3.1.2 Casadeus-Masanell og Ricart

Casadeus-Masanell og Ricart (Ricart & Casadesus-Masanell, 2010) baserer sitt verktøy på fire hovedkategorier som Shafer, Smith og Linder (Shafer, Smith, & Linde, 2005) oppdaget at er fellestrekk for de fleste forretningsmodeller. Disse hovedkategoriene er vist nedenfor på figur 5.



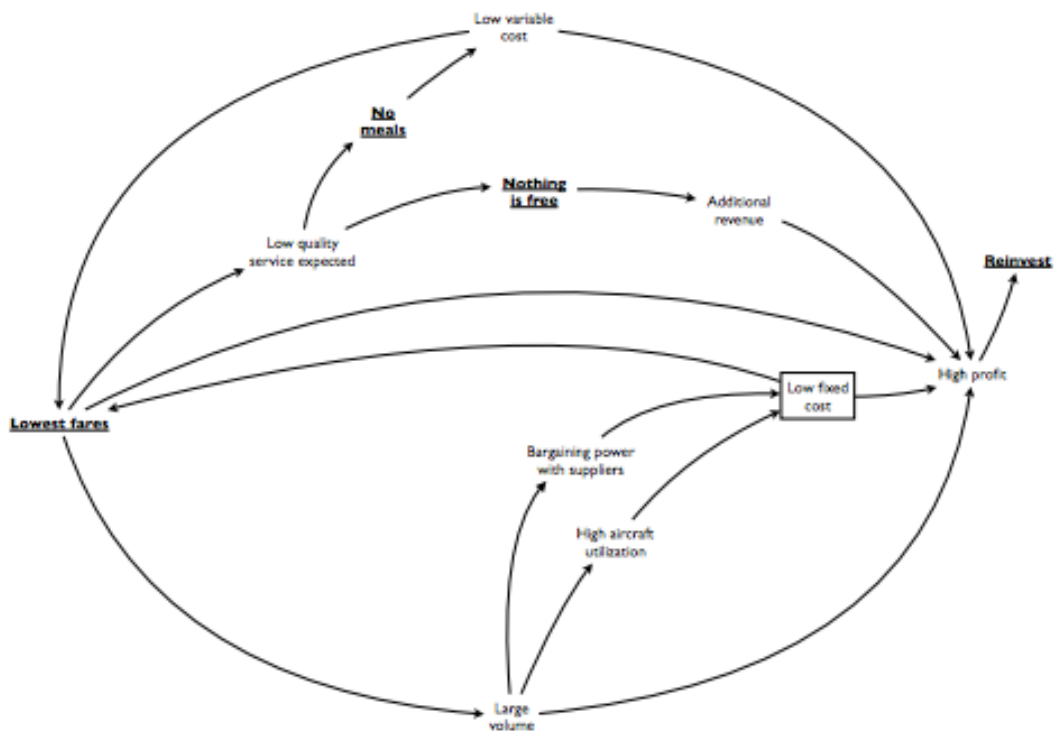
Figur 5. Komponenter i en forretningsmodell (Shafera, Smitha, & Linde, 2005)

Casadeus-Masanell og Ricart definerer en forretningsmodell som en del av strategien og taktikken til et selskap. Strategien beskriver valget av forretningsmodell, mens taktikken beskriver de resterende valgene. Verktøyet deres bygger på tre hovedelementer: valg, konsekvenser og teorier. De har ut i fra dette laget et "Casual Loop diagram". Teorier er i denne sammenheng antagelser om hvordan valg og konsekvenser er knyttet sammen.

Casadeus-Masanell og Ricart forklarer at det er vanskelig å beskrive alle valg innad i et selskap. De anbefaler derfor å aggregere eller å skille beslutninger. Her er det viktig å få med seg det store bildet uten å utelate nødvendige detaljer. Deres oppbygning er videre vist på figur 6 nedenfor. I første steg er deres konkurransemessige forretningsmodell valgt, mens det i andre steg er gjort taktiske valg for å oppfylle deres forretningsmodell. Nedenfor er et eksempel av Ryanairs forretningsmodell på figur 7. Her er også konsekvensen av valgene som er gjort tatt med (Ricart & Casadesus-Masanell , 2010).



Figur 2. Sammenheng mellom strategi og taktikk fase (Ricart & Casadesus-Masanell , 2010)



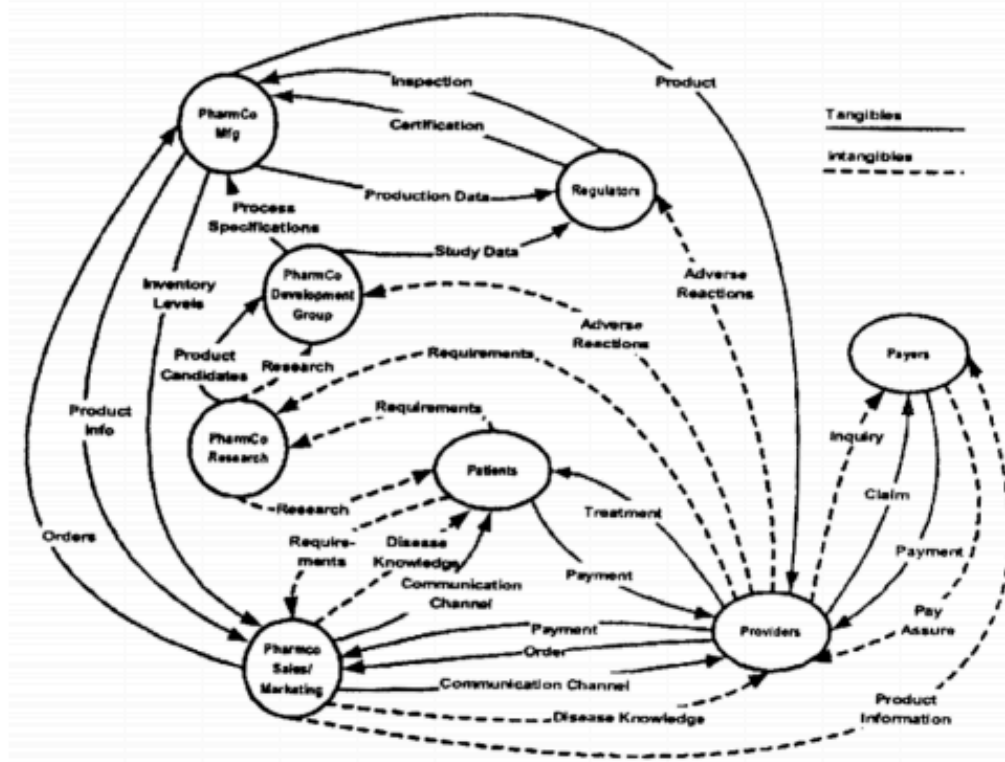
Figur 3. Forretningsmodellen til Ryanair (Ricart & Casadesus-Masanell , 2010)

Kritikk av Casadeus-Masanell og Ricart

Å finne litteratur som drøfter erfaringer ved bruk av verktøyet til Casadeus-Masanell og Ricart er vanskelig. Det finnes derimot erfaringer ved bruk av casual diagrammer i ulike sammenhenger. Tom Fiddaman (Fiddaman, 2010) forklarer at slike diagrammer kan være rotete ved første øyekast og trenger noe forklaring. Prosessen med å utarbeide slike diagrammer har stor verdi, da deltagerne får et godt innblikk i årsak- virkning. Diagrammene må presenteres og utvikles varsomt. En artikkel skrevet av John D.W. Morecroft (Morecroft, 1982) sier at slike diagrammer kan være nyttige å bruke helt i startfasen i en modellutvikling, men skaper lite struktur og kan være vanskelig å overføre fra teori til virkelighet. Det er også vanskelig å bestemme seg for hvilke parametere som skal inkluderes, og hvilke som skal ekskluderes.

3.1.3 Value networks

Verna Allee (Allee, 2003) diskuterer hva som legges i verdi for et selskap. Hun mener det strekker lenger en rent finansielle ressurser og fortjeneste. Videre mener hun at immaterielle ressurser som kompetanse, systemer, prosesser og kundeforhold er svært viktige verdier i et selskap. Hennes verdinettverk genererer materielle og immaterielle ressurser gjennom et vev av komplekse dynamiske systemer mellom to eller flere individer, grupper eller organisasjoner. Hun mener at verdinettverk er mer hensiktsmessig å bruke når ledere prøver å forstå selskapers viktigste funksjoner. Noe av grunnen til dette forklarer hun med at andre verktøy ikke tar hensyn til immaterielle verdier som ligger i et selskap. Et eksempel på bruk av hennes verktøy kan sees under på figur 8.



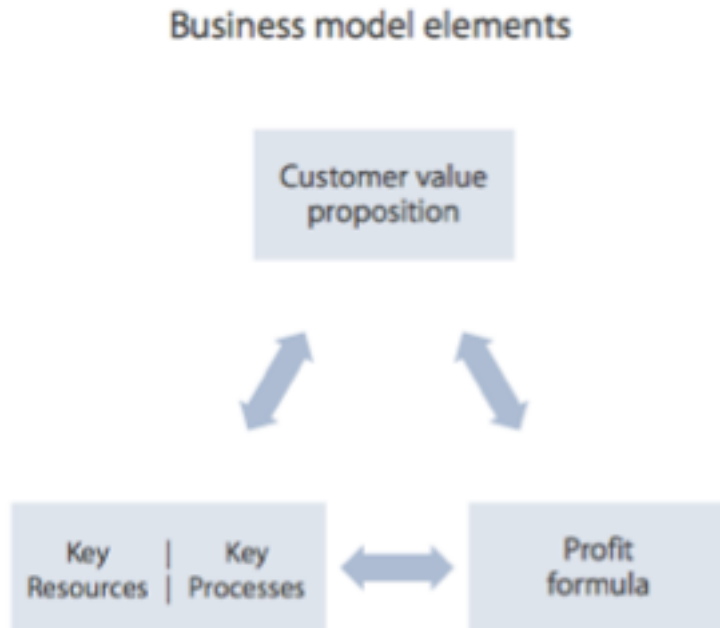
Figur 8. Eksempel på forretningsmodell ved bruk av verdinettverk (Allee, 2003)

3.1.4 Johnson, Christensen og Kagermann

I artikkelen "Reinventing Your Business Model" beskriver Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen og Henning Kagermann deres forretningsmodellverktøy (Kagermann, Christensen, & Johnson, 2008). Verktøyet defineres som fire sammenkoblede elementer som sammen skaper og leverer verdi. De fire elementene består av verdiforslaget til

kunden, nøkkelressurser, nøkkelprosesser og fortjenesteformel (lønnsomhetsanalyse).

Dette er fremstilt i figur 9 nedenfor.



Figur 9. Forretningsmodellverktøyet (Kagermann, Christensen, & Johnson, 2008)

Verdiforslaget beskriver hvordan selskapet hjelper kunder med å gjennomføre en viktig jobb. Desto viktigere jobben er, jo viktigere er verdiforslaget. Her menes jobb med et fundamentalt problem i en gitt situasjon som trenger en løsning. Først når vi forstår jobben, og alt den innebærer, kan verdiforslaget designes. Behovet til kunden kartlegges altså først, slik at verdiforslaget dermed kan skreddersys etter kundens behov.

Fortjenesteformelen definerer hvordan selskaper skaper verdi for seg selv mens det leveres verdi til kunden.

Nøkkelressurser er menneskelige og fysiske eiendeler selskaper har, som for eksempel teknologi, ansatte, produkter, fasiliteter, og utstyr. Fokuset er her på å skape verdi for kunden og selskapet, og måten disse elementene harmonerer i sammen.

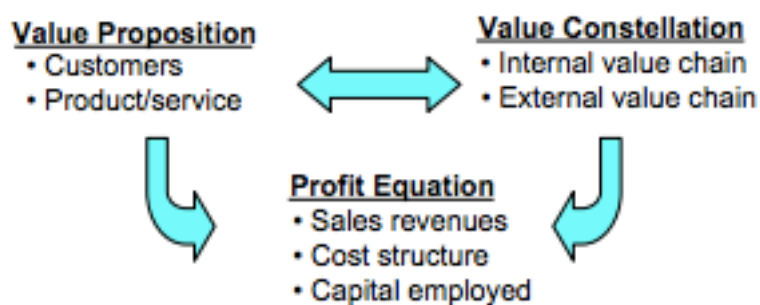
Nøkkelprosesser er her operasjonelle- og ledelsesprosesser som tillater dem å levere verdi på en måte som kan repeteres og øke i skala.

Selv om verktøyet her fremstår som simpelt, argumenterer de for at nytteverdien ligger i det komplekse avhengighetsforholdet mellom de ulike leddene. Nøkkelen for en suksessfull forretningsmodell er at koblingen mellom leddene er konsistent og utfyllende.

3.1.5 Moingeon og Lehmann-Ortega

Verktøyet til Johnson er utgangspunktet for Moingeon og Lehmann-Ortegas forretningsmodellverktøy (Moingeon, Lehmann-Ortega, & Yunus, 2010). Deres verktøy bygges rundt tre komponenter: verdiforslag, verdiarkitektur og lønnsomhetsanalyse. En forretningsmodell er her definert som beskrivelser av mekanismer som gjør det mulig å skape verdi gjennom verdiforslaget til kundene og dens verdiarkitektur.

Verdiforslaget skal her forklare hvem kundene er, og hva som tilbys av verdi av selskapet. Verdiarkitekturen forklarer hvordan verdiforslaget leveres til kunden, hvilke aktiviteter og ressurser som er trengtes for å skape det, og hvordan verdien skal gjøres om til penger. Lønnsomhetsanalysen er i denne sammenheng resultatet av de to andre elementene. Verdiforslaget vil påvirke kundenes betalingsvillighet, og selskapets markedsandeler. Verdiarkitekturen bestemmer kostnadsstrukturen. Verktøyet deres er vist nedenfor på figur 10.

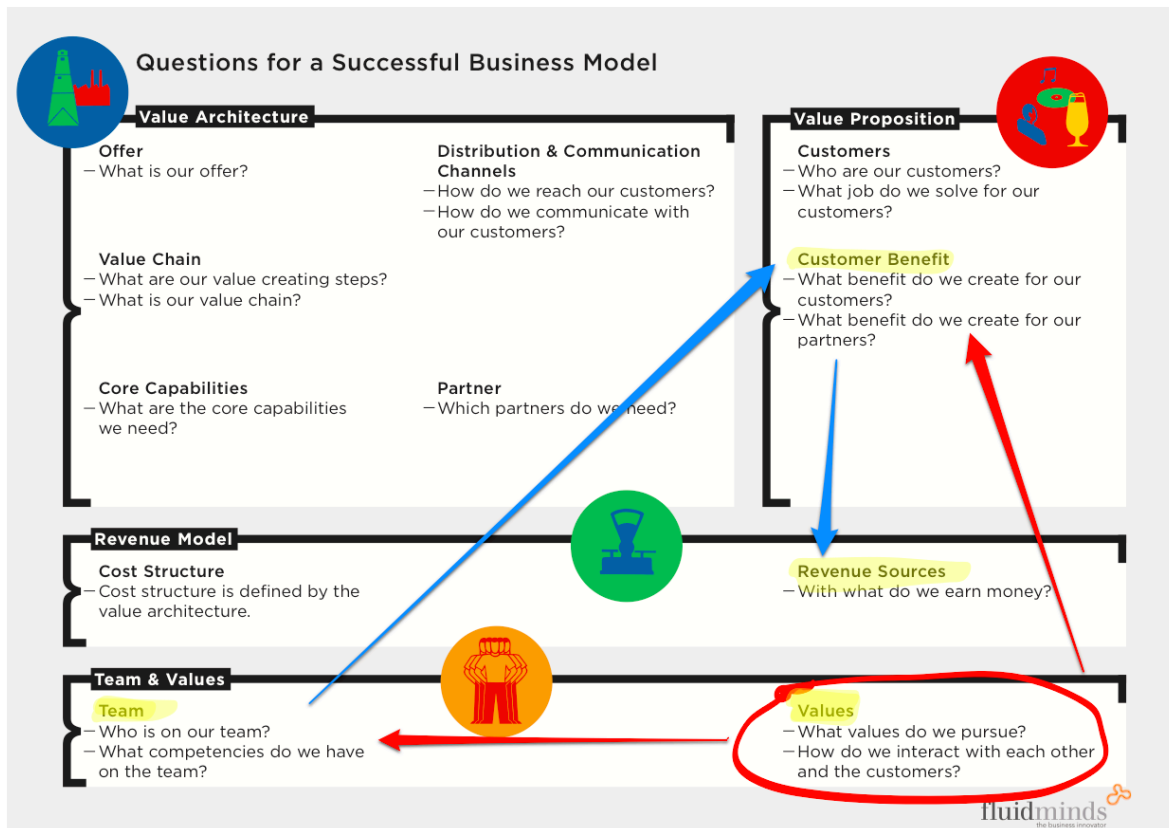


Figur 10. Forretningsmodellverktøyet til Moingeon og Lehmann-Ortegas (Moingeon, Lehmann-Ortega, & Yunus, 2010)

3.1.6 Fluidminds

Fluidminds verktøy (Stähler, 2012) tar opp mye av de samme dimensjonene som andre verktøy, og den minner nok litt om Osterwalder og Pigneurs verktøy. En dimensjon som ikke er særlig nevnt i andre verktøy er lag og verdier. Der vektlegges kjernekompetansen innad i firmaet og deres underliggende verdier. Verktøyet til Fluidminds er delt inn i fire underkategorier: verdiarkitektur, verdiforslag,

lønnsomhetsanalyse, samt lag og verdier. Han foreslår å starte med å identifisere styrker og svakheter i gruppen din. Individene blir her sett i den større sammenheng for å optimalisere det totale bidraget de gjør i fellesskap. Verktøyet er vist nedenfor på figur 11.

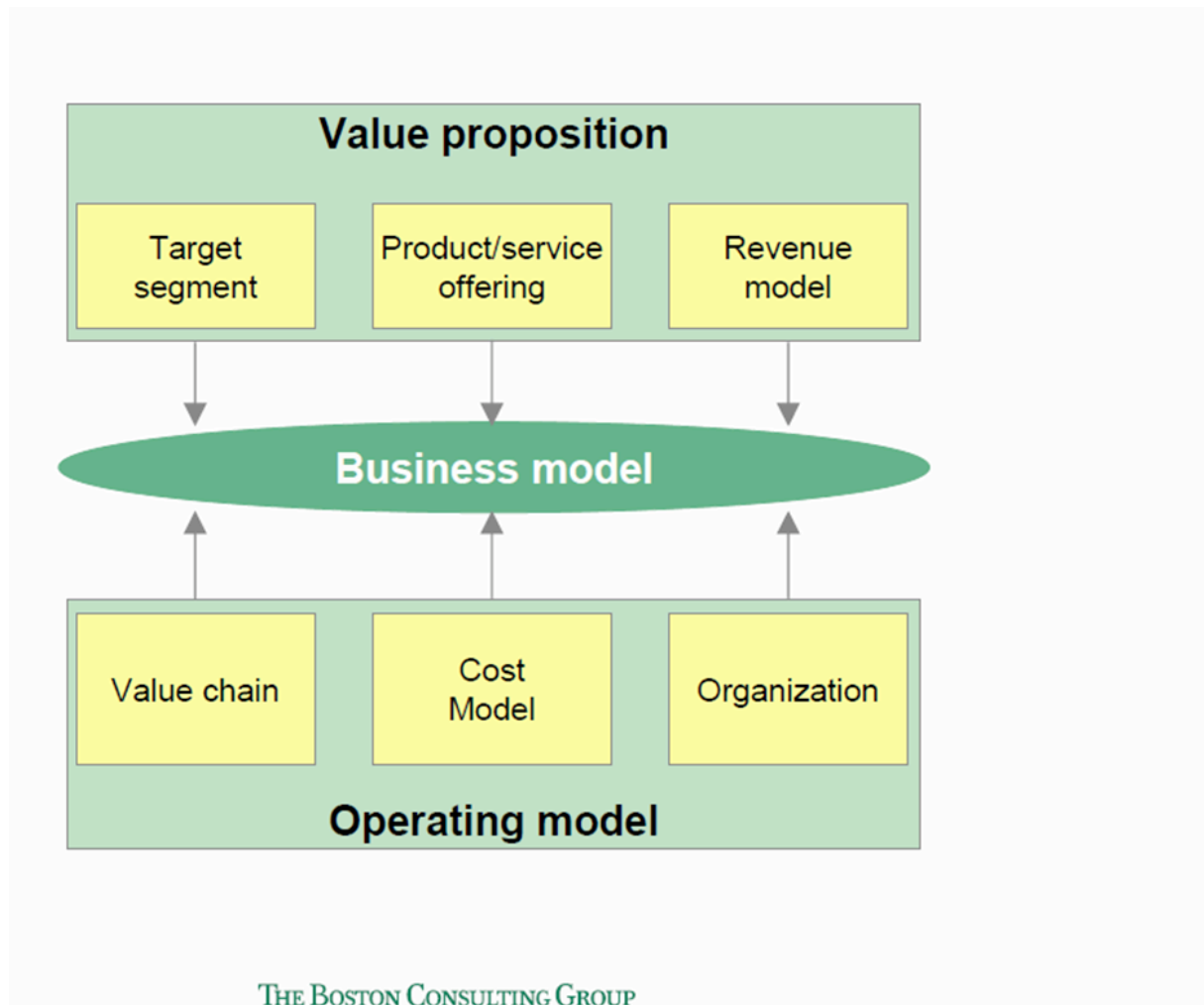


Figur 11. Forretningsmodellverktøyet til Fluidminds (Stähler, 2012)

3.1.7 Boston Consulting Group (BCG)

BCG definerer en forretningsmodell som to elementer: verdiforslag og en operasjonell modell som sammen danner forretningsmodellen. Verdiforslaget er videre delt inn i tre kategorier: produkt, fortjeneste og målsegment. Den operasjonelle modellen er også delt inn i tre underkategorier: verdikjede, kostnadsmodell og organisasjon (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009). Organisasjon er en dimensjon som ikke er mye nevnt i andre verktøy. Her skal det forklares hvordan de ansatte fordeles og utvikles internt for å opprettholde og styrke selskapets konkurransemessige fordel.

Forretningsmodellverktøyet er vist nedenfor på figur 12.



Figur 12. Forretningsmodellverktøyet til BCG (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009)

3.1.8 Støtteverktøy

I boken "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010) beskrives flere støtteverktøy som kan være med å forbedre forretningsmodelldesignprosessen.

Støtteverktøyene kan hjelpe til å:

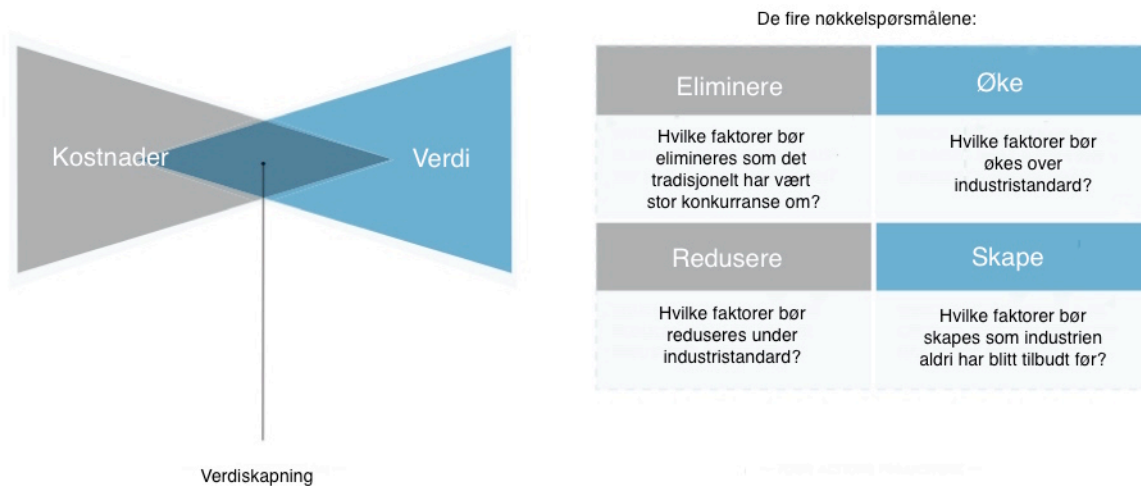
- Vurdere deler av forretningsmodellen.
- Sikre nødvendig forkunnskap før designprosessen.
- Gjøre vurderinger som ditt forretningsmodellverktøy ikke tar hensyn til.

Videre vil noen av disse støtteverktøyene bli beskrevet.

Blue ocean strategy(BOS)

BOS metoden (Mauborgne & Chan Kim, 2004) forsøker å lage nye innovative forretningsmodeller som differensierer seg fra andre. Verktøyet forsøker å stille spørsmål ved ulike dimensjoner i en forretningsmodell, og det presiseres at verktøyet er

mest ideelt for å vurdere verdiforslaget, kundesegmentet eller kostnadene. BOS består i all hovedsak av et rammeverk av fire nøkkelspørsmål som handler om å minke kostnader og øke verdien av produktet/tjenesten som vist på figur 13 nedenfor:



Figur 13. De fire nøkkelspørsmålene. Oversatt fra (Business Model Generation, 2010)

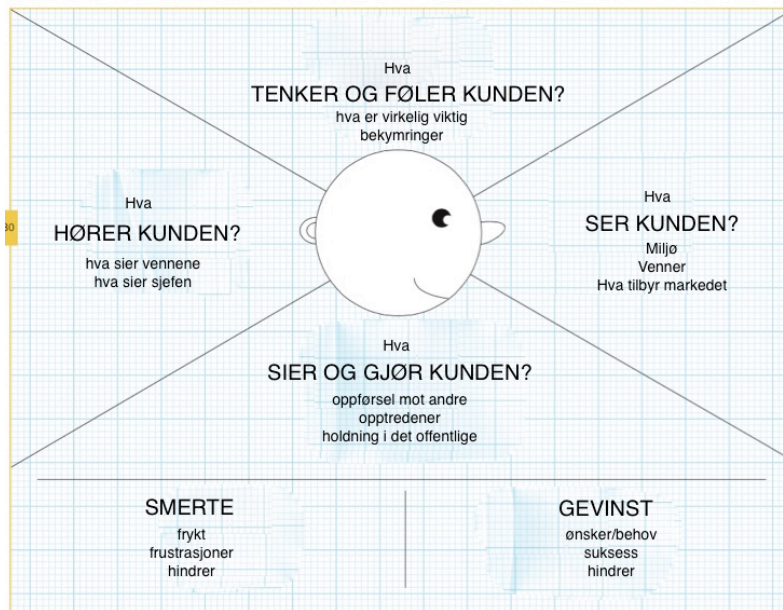
SWOT- analyse

Et verktøy som kan hjelpe å vurdere din forretningsmodell er en SWOT analyse (Ryan Goodrich, 2015). En SWOT analyse undersøker styrker, svakheter, muligheter og trusler, og er blitt mye brukt på grunn av sin enkelhet (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Den kan eksempelvis brukes for å analysere ulike dimensjoner i en forretningsmodell, som videre kan lede til innovasjon og nyskaping. Analysen gir en god beskrivelse av nåværende status ved styrker og svakheter, samtidig som en får et innblikk i fremtidige muligheter og trusler. Dette er viktig å konstruktivt vurdere når det skal lages en forretningsmodell.

Kundeempatikartet

Kundeempatikartet kan enkelt skape en profil av kundens miljø, oppførsel, bekymringer, og ambisjoner. Det hjelper altså selskaper å sette seg inn i kundens situasjon. En god måte å bruke empatikartet på er å først finne kunder som er aktuelle for ens forretningsmodell. Videre gis de aktuelle kundene litt bakgrunnsinformasjon, og en kan da anvende empati kartet som vist nedenfor for å bygge en kundeprofil.

Kundeempatikartet er vist på figur 14.



Figur 14. Kundeempatikartet oversatt fra boken "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Visuelle Hjelpemidler

Ved å bruke visuelle hjelpemidler vil det gi liv til en forretningsmodell og gjør den mer lettfattelig (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det er da lettere for deltagerne å se sammenhengen og det store bildet. Dette kan gjøres ved hjelp av diagrammer, tegninger, eller Post-it-lapper. Ved bruk av Post-it-lapper må lappene være kortfattet og presise - noe som er med på å forenkle det totale bildet. Dette hjelper den kreative fasen, og det blir enkelt å flytte ideer rundt og gjøre endringer underveis. Når ideene er redusert kan ideene brukes for å lage flere ulike prototyper av forretningsmodellen. Personer reagerer sterkere på bilder en ord, og det kan derfor være nyttig å bruke tegninger for å gjøre forretningsmodellen enklere å forstå. Ved å gjøre forretningsmodellen visuell gjør en det ikke bare enklere for deltagerne å involvere seg, men budskapet i forretningsmodellen blir også lettere å forstå for utenforstående (Osterwalder & Pigneur, 2010).

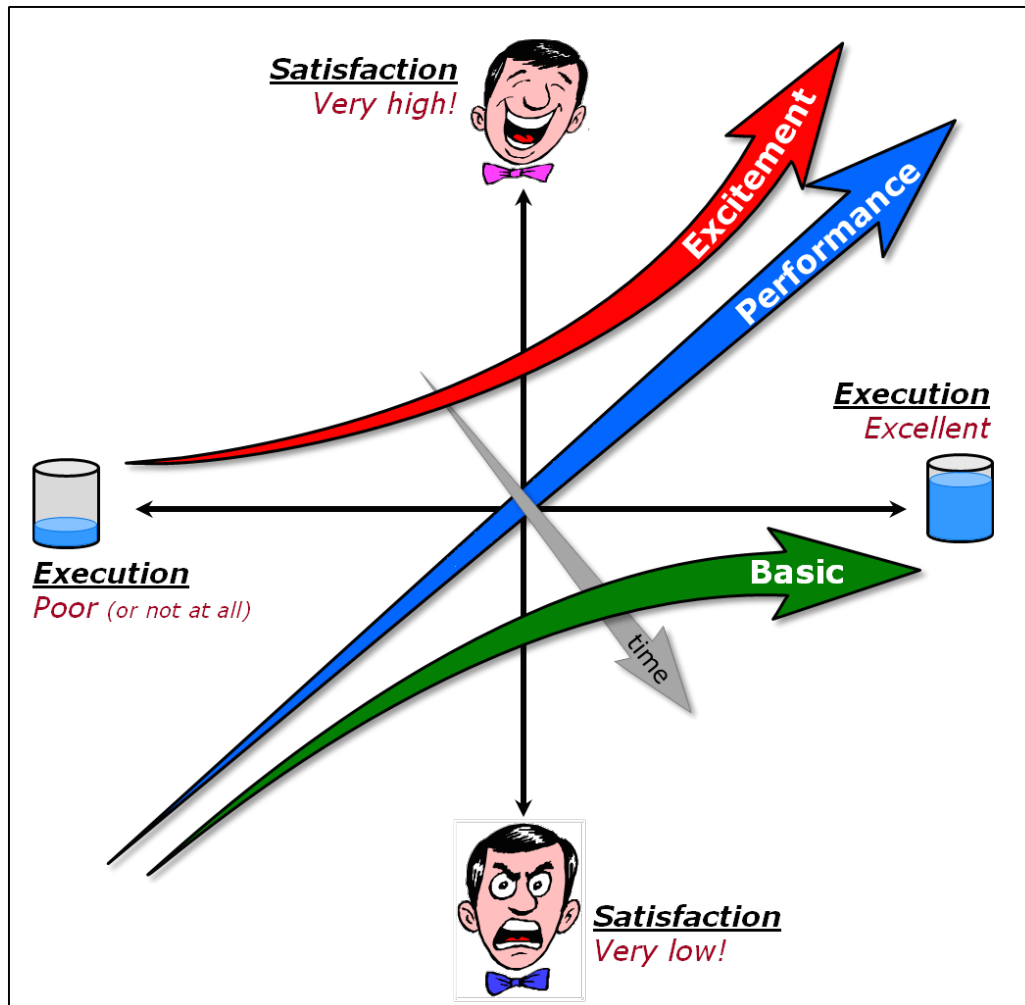
Kano-Modellen

Kano-modellen brukes i dag mye for å beskrive hva som er kritisk for å tilfredsstille kunden (Xu, Jiao, Yang, & Helander, 2009). I likhet med kundeempatikartet får modellen

deg til å sette deg inn i kunden sine problemstillinger - men her vektlegges også hva som er kvalitet og kundetilfredshet for kunden. Verktøyet fremstiller enkelt hvordan man tilfredsstiller behovet til kunden og hvordan man kan overgå kundens forventninger. Kano modellen deler kundetilfredshet i tre underkategorier: en-dimensjonal, attraktiv, og må-være. Endimensjonalkriterier øker kundetilfredsheten jo mer kriteriet er møtt, og om kriteriet ikke er møtt fører dette til mindre kundetilfredshet. Må-være beskriver hva kunden forventer produktet har, og om dette ikke er tilfredsstilt minker kundetilfredshet. Attraktiv er det motsatte av må-være, og om produktet tilfredsstiller disse kriteriene fører det til økt kundetilfredshet. I artikkelen "The Kano Model: How To Delight Your Customers" (Sauerwein, Bailom, Matzler, & Hinterhuber, 1996) beskrives det flere fordeler med å bruke Kano-modellen som er listet nedenfor:

- Forteller deg hvor du må forbedre produktet. Det er for eksempel ikke vits å bruke ressurser på "må være" kriteriet om det allerede er tilfredsstilt da dette ikke vil øke kundetilfredsheten. Da kan det fokuseres på en-dimensjonale eller attraktive kvaliteter.
- Skaper forståelse for kundens produktkrav.
- Legger til rette for optimale forutsetninger for prosessorienterte produktutviklingsaktiviteter.
- Kravene til kriteriene må-være, en-dimensjonale og attraktive kan variere i ulike kundesegmenter. Produktet kan dermed skreddersys med tanke på kundesegment og kundetilfredshet.
- Oppdage og tilfredsstille attraktive kriterier skaper mulighet for differensiering.

Kano-modellen er vist nedenfor på figur 15.



Figur 15. Kano-modellen (Mark Proffitt, 2015)

3.2 Designprosessen ved å lage en forretningsmodell

Her skal selve forretningsmodelldesignprosessen belyses. Designprosessen vil være en unik prosess for alle selskaper, så det er derfor vanskelig å angi en optimal fremgangsmetode som vil fungere i alle selskaper. To ulike fremgangsmetoder for å organisere denne designprosessen er beskrevet i "The Lean Start-Up" (Ries, 2011) og i "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010).

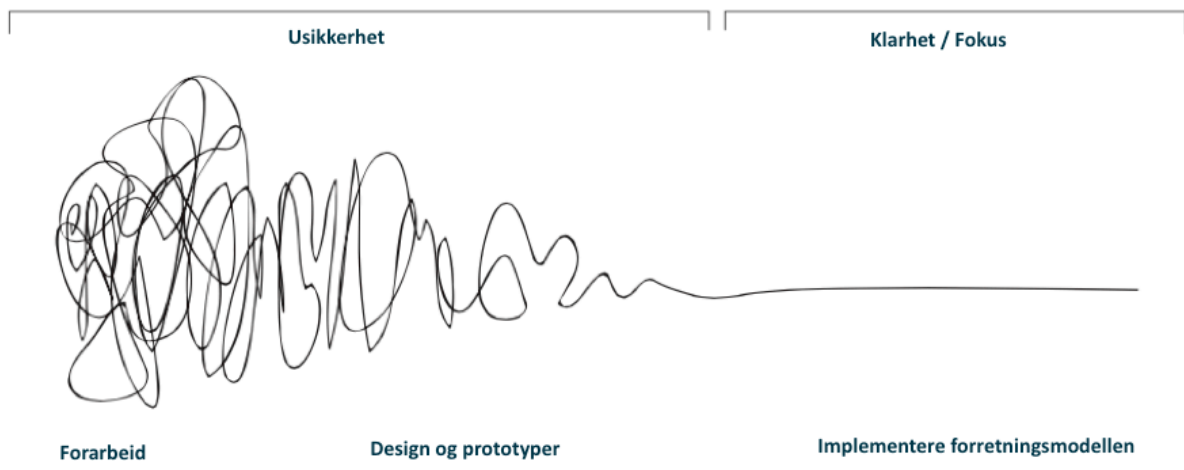
3.2.1 Fem faser for designprosessen

I boken Business Model Generation er designprosessen med å lage en forretningsmodell delt inn i fem faser (Osterwalder & Pigneur, 2010):

1. Mobilisere
2. Forstå
3. Design

4. Implementere
5. Administrere

Når forretningsmodellen skal designes er det viktig å ha tilstrekkelig med tålmodighet, og ikke gå for den første og beste løsningen. I de første fasene føles det typisk som veldig kaotisk, frustrerende og rotete før det begynner å bli mer klarhet som vist på figur 16 nedenfor.



Figur 16. Designfase for forretningsmodeller. Oversatt fra boken "Business Model Generation" (Business Model Generation, 2010)

Fase 1. Mobilisere

En mye brukt metode er å arrangere en workshop. I forkant av en workshop er det samlet deltagere som i fellesskap skal gå igjennom forretningsmodellen, da ofte ved hjelp av et forretningsmodellverktøy. For å holde en vellykket workshop er det essensielt å stimulere til kreativitet og nytenkning. Det er dermed viktig å ha tilstrekkelig kunnskap i bunn for å holde en produktiv workshop. I mobiliseringsfasen begynner forarbeidet for en vellykket workshop/designfase. Her er det viktig å stresser betydningen og viktigheten av en ny forretningsmodell. Det er nyttig å etablere et felles språk for å beskrive, designe, analysere, og diskutere forretningsmodeller. Det er også viktig å planlegge for en god gjennomføring og legge til rette for de ulike deltagerne.

Det er flere suksesskriterier som kjennetegner en vellykket designfase/workshop. På forhånd er det viktig at deltagerne har ulike kunnskaper, erfaringer, ekspertise, og alder, for å skape et mangfold blant deltagerne. Det er også viktig å gjøre nødvendig forstudier

før en giver løs på å designe en forretningsmodell. Dette kan for eksempel gjøres ved å studere kunder og nye teknologier. Ulike ideer kan også luftes litt på forhånd for å sette i gang tankeprosessene til deltagerne i forkant av designingen.

Fase 2. Forstå

I forståelsesfasen skal det utvikles en god forståelse for miljøet rundt selskapet som vil være avgjørende for forretningsmodellen. Det kan i denne sammenheng være nyttig å jobbe med relasjonen til kunden. Kundeinnsikt handler om å se forretningsmodellen gjennom kundene sine øyner, og dette kan føre til at det dukker opp nye muligheter og ideer. Et verktøy som er til hjelp her er kundeempatikartet. Det kan også gjøres øvelser før Alvoret starter for å starte den kreative prosessen.

Fase 3. Designfasen

" I begin with an idea and then it becomes something else."

- Pablo Picasso

I selve designfasen skal det skapes en forretningsmodell. Her er det viktig å undersøke forskjellige muligheter i brainstormingen og lage prototyper på ulike aktuelle forretningsmodeller. Designfasen handler om å skape flere muligheter og velge den som ansees som mest hensiktsmessig. Forretningsmodellen kan så testes ut ved å oppsøke potensielle- eller eksisterende kunder.

Fase 4. Implementering

Etter at forretningsmodellen er designet, skal forretningsmodellen implementeres i selskapet. Det vil si å lage nye mål, organisering, strukturer, budsjetter og fremdriftsplan. I denne sammenheng er det viktig med god kommunikasjon og å involvere andre.

Fase 5. Administrere

Etter implementeringen er fullført må man administrere selskapet etter miljøet og jevnlig revurdere forretningsmodellen. Her er det viktig å ha et langtidsperspektiv og være i stand til å tilpasse seg underveis.

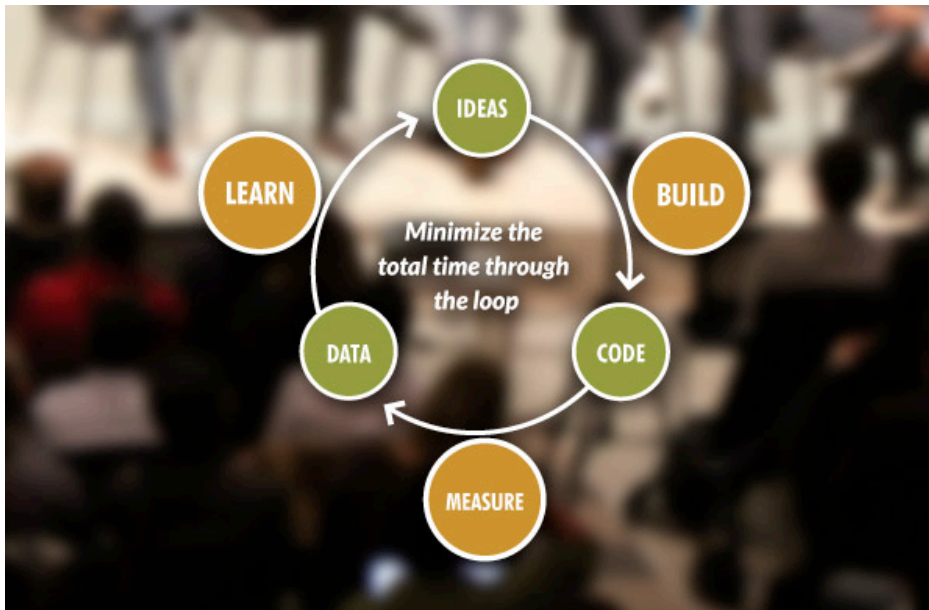
Christopher Ringvold (Ringvold, 2010) har holdt flere workshoper, og basert på disse erfaringene har han flere råd å komme med for designprosessen:

1. Lag tydelige mål med bruken av verktøyet.
2. Viktigheten av å involvere et tverrfaglig team.
3. Start arbeidet med en kort introduksjon til rammeverket, gjerne ved å beskrive forretningsmodellen til en annen virksomhet først.
4. Lag rammeverket på en stor plakat ved hjelp av Post-it lapper.
5. Suppler gjerne verktøyet med en analyse av ulike kundesegment.
6. Gjennomfør gjerne en analyse av forretningsmodellen til din største konkurrent for å identifisere hvordan du best mulig kan posisjonere din egen virksomhet.

3.2.2 Lean Startup

Lean Startup metodikken vektlegger utprøving fremfor felles planlegging, tilbakemeldinger fra kunder fremfor antagelser, og gjentagende designprosess fremfor mer tradisjonell "stor designprosess i forkant" (Blank, 2013). Metodikken er utformet med tanke på at flere selskaper lager teoretiske forretningsmodeller som ikke overlever det første møtet med kunden og ofte endres. Som den legendariske tungvektsboksere Mike Tyson sa: "Everybody has a plan until they get punched in the mouth." Metodikken handler om å innse at det du har er basert på en rekke antagelser/hypoteser, som må testes ut før den kan valideres.

I boken "The Lean Startup" definerer Eric Ries (Ries, 2011) en forretningsmodell som en del av strategien til et firma. Forretningsmodellen skal her forklare hvordan produktet skal skapes og selges. Antagelser er ikke i denne sammenhengen noe som skaper verdi, og skal derfor elimineres. Han mener det er vesentlig å tidlig lage en forretningsmodell som er basert på visse antagelser som skal utprøves. Noen av de viktigste antagelsene som gjøres under designprosessen er produktets verdi og forventet vekst. Ries beskriver forretningsmodelldesignprosessen som en evig loop som kalles build-measure-learn, som vist på figur 17 nedenfor (Ries, 2011).



Figur 17. Build-measure-learn lærings sirkel (The Lean Startup Methodology, 2015)

Før man setter i gang med å lærings sirkelen er det viktig å lage overordnede mål for læringen. Man må sette mål for hva man vil lære, hva som skal testes/måles for å skape læring, og hvilke produkt som må lages for å skape en god lærings sirkel. Første steg etter ideen er skapt er å lage en prototype av produktet som kalles minimum levedyktig produkt(MVP). Denne prototypen kan mangle noen av de viktigste funksjonene, men er der kun for å teste ut noen av antagelsene i forretningsmodellen. Ries sier at man skal bruke så lite tid og innsats som mulig for å utvikle MVP, men det skal gi deg data som du kan lære av. MVP og de antagelser som ligger til grunn skal så testes hos kunder. Det kan også her gjøres intervjuer med kunden der en hypotetisk tester ut antagelsene sine om produktet. Ved å teste modellen får man ny kunnskap og erfaring, og det skapes en lærings sirkel. Det vil kanskje vise seg at noe bør endres, eller at man bør fortsette med samme forretningsmodellen.

Kritikk av Lean Start-Up

I denne sammenhengen har det vært vanskelig å finne vitenskapelige kilder, men dimensjonene er diskutert blant ulike praktikere. Ved å implementere Lean Startup får en testet produktet og behovet for det blant kunder før en lanserer en endelig produktversjon. Dette gjør det enkelt for selskaper å tilpasse produktet etter kundens behov underveis i prosessen (Greenwald, 2014). Markedsrisikoen blir dermed mindre, noe Ries mener er den største risikoen ved nye produkter (Ries, 2011). Ved å gå på ulike

smeller skal en kunne justere inn kursen tidlig. Men, dette kan få selskaper til å gi opp produkter tidlig ved at en mister gnisten, og det er ikke alle produkter som egner seg like godt for denne metodikken. For eksempel så hevder Marc Andreessen at Macintoshen aldri kunne eksistert ved bruk av Lean Start-Up metodikken, da noen produkter er nødt til å være ferdig utviklet før noen klarer å forstå dem fullt ut (Kern, 2012).

Vijay Balachandran, som har jobbet med flere ny oppstartede selskaper, er kritisk til nytteverdien av å utvikle MVP i alle tilfeller. Han mener at om man skal utvikle et produkt som skal operere i et eksisterende marked hvor målet er å utvikle et bedre produkt, minske kostnad, eller treffe en nisje, er det nødvendig at produktet først dekker alle de nødvendige behovene før man begynner å jobbe med differensieringen (Balachandran, 2013). Noen produkter krever å oppnå en viss kvalitet før de kan testes hos kunder, slik at testen ikke vil være skadelig for markedsnavn og videre innovasjon. Det hele er avhengig av produktet og situasjonen selskapet befinner seg.

3.3 Utvikling av forretningsmodellverktøy

Det er vanskelig å vurdere nytteverdien av de ulike verktøyene da dette ofte blir rene subjektive vurderinger. Av litteraturstudie kommer det frem at det finnes mange likheter i de ulike verktøyene. Flere dimensjoner er felles for de ulike verktøyene, men noe av hovedforskjellene er rammeverket, detaljnivået, og enkelheten til verktøyet. Eksisterende forretningsmodellverktøy vil da evalueres etter kravspesifikasjoner og dimensjonene de inkluderer. Det er av interesse å se om noen av de nåværende verktøyene tilfredsstillere kravene og dimensjonene, og videre kan brukes i casestudiet. Om det viser seg at ingen av verktøyene tilfredsstillere kravene og dimensjonene, vil det gjøres tilnærminger. Det vil da vurderes hvordan et nytt forretningsmodellverktøy kan designes for ny oppstartede vareproduserende selskaper.

3.3.1 Evaluering av eksisterende forretningsmodellverktøy

For å evaluere eksisterende forretningsmodellverktøy undersøkes det hva nytteverdien av forretningsmodellverktøy egentlig er. Av dette lages det kravspesifikasjoner som verktøyene vil vurderes etter. Etterpå vil det undersøkes hvilke dimensjoner som er relevante for ny oppstartede vareproduserende selskaper å inkludere i et verktøy.

Verktøy som tilfredsstill kravspesifikasjonene undersøkes dermed for å se om de inneholder alle dimensjonene som er relevante. Verktøyene vil i denne sammenhengen vurderes på bakgrunn av to ulike faktorer:

- Hvor godt verktøyet tilfredsstill kravspesifikasjonene.
- Hvilke dimensjoner verktøyet inkluderer.

Kravspesifikasjoner

For å lage kravspesifikasjoner er det først og fremst ønskelig å gå tilbake til røttene og se på hva målet med å bruke forretningsmodellverktøy egentlig er. Litteraturstudiet har gått igjennom hva hensikten med verktøyene er, og hvordan verktøyene kan hjelpe selskaper. Litteraturstudiet viser at et forretningsmodellverktøy kan hjelpe både ansatte og ledere på ulike måter ved å:

- Beskrive selskaper analytisk.
- Undersøke marked og hypoteser.
- Skape struktur i samtalene.
- Innovasjon kan skapes ved å se på selskapets nåværende forretningsmodell.
- Fremstille sammenhengen mellom de ulike aktivitetene.
- Være en rollemodell.
- Være enkel å gjenfortelle til kunder og ansatte.
- Skape direkte relasjon til ansattes arbeid.
- Øke forståelse og kunnskap til deltagere.

Det er her noen punkter som er vanskelig å vurdere helt objektivt, som for eksempel hvordan de ulike verktøyene er en rollemodell, eller hvilke verktøy som skaper innovasjon og ikke. Kravlisten er derfor forenklet for å kunne vurdere verktøyene mest mulig objektivt. Følgende krav legges dermed til grunn for verktøyet:

- Øke forståelsen og kunnskapen til deltagerne.
- Være enkel nok til at den forklares i løpet av noen minutter.
- Gi et enkelt og klart bilde over hvordan selskapet skaper og leverer verdi.
- Gjøre det så enkelt som mulig å analysere om alle dimensjonene i forretningsmodellen er i harmoni.
- Ta med det store bildet uten å utelate viktige detaljer.

En vurdering av hvor godt verktøyene tilfredsstillt kravspesifikasjonene er gjort nedenfor på tabell 1. De ulike verktøyene er her vurdert på en skala fra 1 til -1, hvor 1 tilfredsstillt kravene.

	Krav 1	Krav 2	Krav 3	Krav 4	Krav 5	
Verktøy	Øke forståelse og kunnskap	Enkel og lett å forklare	Forklare hvordan verdi skapes og leveres	Oversikt og sammenheng mellom dimensjonene	Store bildet, uten å utelate viktige detaljer	Sum
Business Model Canvas	1	1	1	1	0	4
Casadeus-Masanell og Ricart	1	-1	0	0	0	0
Value Networks	1	-1	0	0	0	0
Johnson, Christensen og Kragemann	1	1	0	0	-1	1
Moingeon og Lehmann-Ortega	1	1	0	0	-1	1
Fluidminds	1	0	1	0	1	3
Boston Consulting Group	1	1	1	0	0	3

Tabell 1. Evaluering av forretningsmodellverktøy.

Her kan vi se at Business Model Canvas best tilfredsstillt kravspesifikasjonene, mens Fluidminds og BCG har fått 3 poeng. Det vil videre vurderes hvilke dimensjoner et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper bør inneholde. Etersom Business Model Canvas, Fluidminds og BCG er de som best tilfredsstillt kravene, vil det her vurderes om noen av disse har med alle dimensjonene.

Dimensjoner

Her vil her se på hvilke dimensjoner et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper bør inneholde. Selv om det strides om bakgrunnen for hva en forretningsmodell er, viser litteraturstudier at det finnes en del felles dimensjoner i verktøyene. Selv om dimensjonene er felles, er det noe uenighet til hvilken detalj det er nødvendig at verktøyet går inn i. Hoved essensen her er som Casadeus-Masanell og

Ricart (Ricart & Casadesus-Masanell, 2010) sier at man skal få med det store bildet uten å utelate viktige detaljer. Litteraturstudie viser at de fleste verktøyene inneholder:

- Verdiforslag.
- Lønnsomhetsanalyse.
- Verdiskapning/verdikjedeanalyse.
- Kundesegment.
- Immaterielle verdier.

Min vurdering er at disse dimensjonene ansees som like relevant for ny oppstartede vareproduserende selskaper som for andre sektorer, og vil derfor inkluderes i forretningsmodellverktøyet. Det vil videre sees på om det er noen særtrekk med ny oppstartede vareproduserende selskaper som gjør at det blir nødvendig å inkludere flere dimensjoner.

I en litteraturstudie gjort i 2002 av Henry Chesbrough og Richard Rosenbloom (Chesbrough & S. Rosenbloom, 2002) forteller de at markedssegment og konkurranseelementet er viktige vurderingspunkter. Dette støttes også av David J. Teece (Teece, 2010). Det er også utført en litteraturstudie av Julian Krumeich, Thomas Burkhart, Dirk Werth og Peter Loos (Krumeich, Burkhart, Werth, & Loos, 2012) som belyser at strategielementer er en viktig del av en forretningsmodell.

Sosiale- og miljømessige fordeler/kostnader, som Triple Bottom Line Business Model inkluderer, ansees som hensiktsmessig å inkludere. Noen av særtrekkene med selskaper innen vareproduserende sektor er at de vil ha ulike effekter på miljøet. Disse effektene vil da være i form av materiell, utslipp fra produksjon eller lignende. Dette ansees dermed som viktige vurderinger, spesielt ettersom det nå stilles høyere krav til miljø. Et godt eksempel på sosiale- og miljømessige effekter er smelteverket i Odda som bidro sterkt til byens vekst, men samtidig hadde ødeleggende utslipp på nærliggende natur og sjø. Jeg ser på dette som en viktig dimensjon å vurdere for ny oppstartede vareproduserende selskaper. Dette er også uttrykt som en viktig faktor for produktet til Bion, på bakgrunn av deres potensielle samfunnsgevinster.

Ny oppstartede selskaper har ofte begrensede ressurser, da finansielle og menneskelige, i tillegg til at det som regel kreves høye investeringskostnader. Flere ny oppstartede selskaper tar for lett på konkurrentene sine, og selskapet Bion skal nå inn i et marked med sterke konkurrenter. Det er derfor etter min mening nyttig med en grundig evaluering av konkurranseaspektet. Det er også av interesse å drøfte om det er noen makroøkonomiske krefter, lover og regler som en må ta hensyn til ved etablering av et vareproduserende selskap. Jeg synes derfor at det er fornuftig å ta med en dimensjon som inkluderer eksterne krefter. Det kan da vurderes både nasjonalt og internasjonalt, ettersom vareproduserende selskaper ofte har et internasjonalt kundepotensial. For å videre belyse konkurranseaspektet kan forretningsmodellverktøyet inneholde unikheter i verdiforslaget - da i likhet med The Lean Canvas (Maurya, 2012).

For å belyse strategielementet i et forretningsmodellverktøy kan det da inkluderes visjon og mål, som her vil fungere som en peilingspinne for selskapene. For ny oppstartede selskaper kan ofte veien videre være uklar, og etter min mening er det derfor fornuftig å belyse denne dimensjonen.

På bakgrunn av litteraturstudie, samt ønsket om å skape et verktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper legges følgende dimensjoner til grunn for verktøyet:

- Lønnsomhet.
- Verdiforslag.
- Unikheter.
- Verdikjede.
- Eksterne krefter.
- Kundesegment.
- Kundeforhold.
- Sosiale- og miljømessige forhold.
- Visjon og mål.
- Ressurser.

Ingen av verktøyene Business Model Canvas, Fluidminds eller BCG inneholder alle dimensjonene, så det må dermed gjøres tilnærminger for å lage et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper.

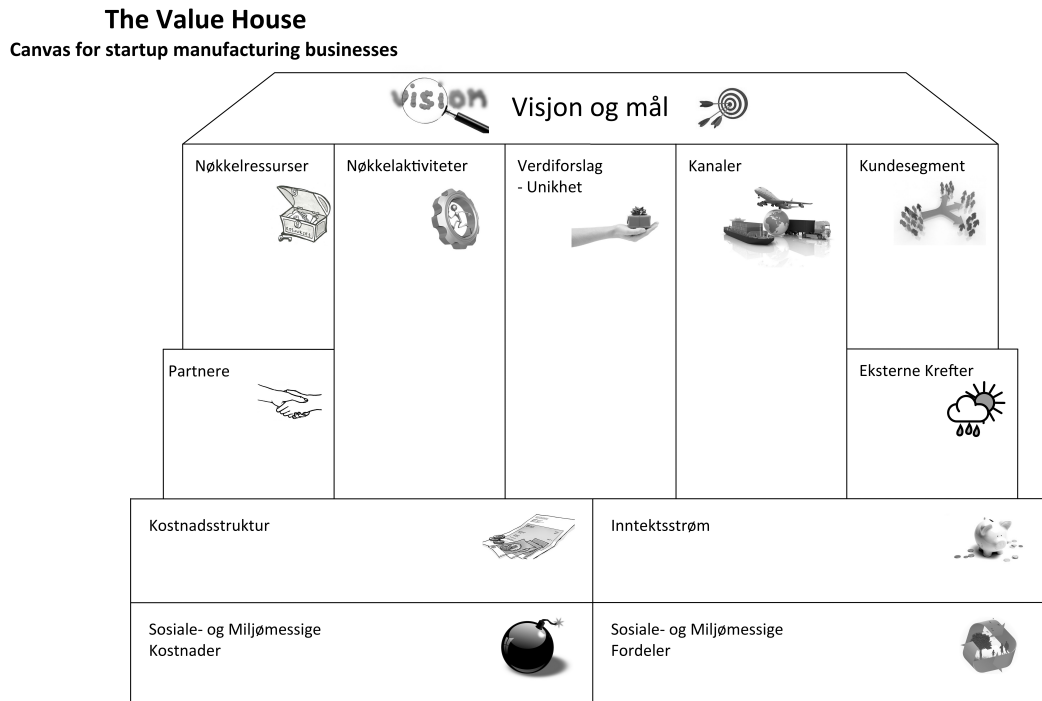
Ettersom Business Model Canvas best tilfredsstillende de kravspesifikasjonene jeg satt opp, ønsker jeg å ta utgangspunkt i dette verktøyet. Ved å ta utgangspunkt i Business Model Canvas slipper jeg å finne opp kruttet på nytt, men heller tilpasse et verktøy som allerede er utprøvd og testet. Dimensjoner som ikke er inkludert i Business Model Canvas er eksterne krefter, sosiale- og miljømessige forhold, unikheter og visjon og mål. Bastian Coes kommer i sin masteroppgave med ulike forslag til hvordan Business Model Canvas kan forbedres (Coes, 2014):

1. Endre Business Model Canvas.
2. Undersøke andre verktøy.
3. Bruke verktøyet med visshet om at det har visse svakheter.

Jeg vil her endre Business Model Canvas. Jeg tar derfor utgangspunkt i det samme rammeverket, men gjør noen endringer for å tilpasse verktøyet slik at det er bedre utviklet for mitt bruk. Som Bastian Coes skriver i sin oppgave kan dette resultere i ett komplett verktøy, men også ødelegge for styrkene til verktøyet. Det er derfor viktig å ikke ødelegge for styrkene til verktøyet, som er dets visuelle enkelhet, brukervennlighet og forståelsen den gir.

3.3.2 Utviklet forretningsmodellverktøy

Figur 19 nedenfor fremstiller det egendesignede forretningsmodellverktøyet "The Value House". Det blir videre forklart hva som ligger bak endringene, samt hva de ulike dimensjonene innebærer.



Figur 19. Utviklet forretningsmodellverktøy, "The Value House"

Visuelt

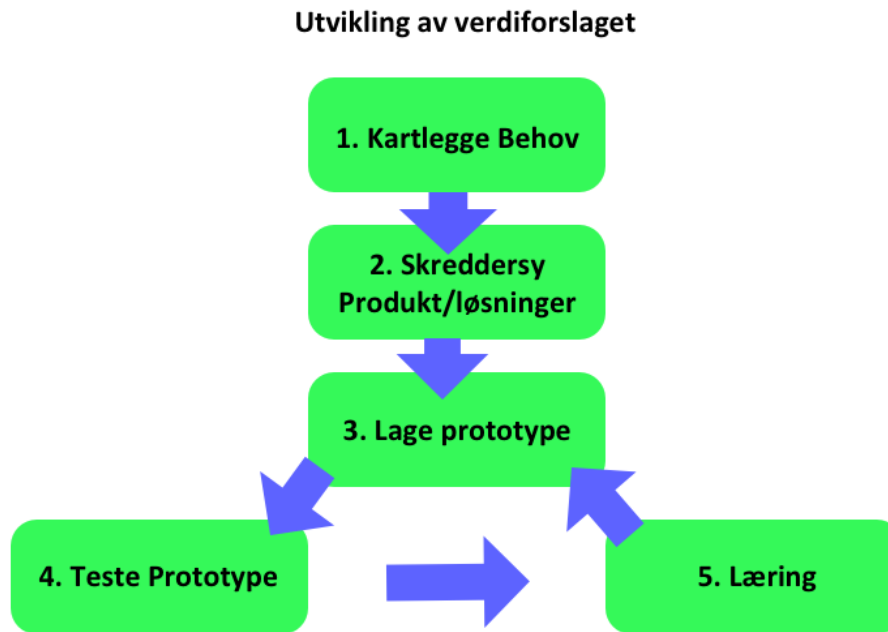
Visuelt sett er Business Model Canvas verktøyet endret noe, da dette var nødvendig for å inkludere de ønskede dimensjonene. Verktøyet er nå fremstilt som et hus, med lønnsomhet og sosiale/miljømessige konsekvenser som grunnmur. Visjon og mål utgjør nå taket som overordnede peilingspinner. Partnere er flyttet ut ved nøkkelressurser og belyser at dette er eksternt, ved å være noe utenfor "huset", samtidig som det viser at selskapets nøkkelressurser er avhengige av partnerne. Det samme gjelder for eksterne krefter. Dette gjør at verktøyet får mer flyt fra venstre til høyre ved at selve flyten til selskapet begynner til venstre. Flyten blir da slik:

1. Hva kreves for å skape verdiforslaget?
2. Hva må gjøres for å skape verdiforslaget?
3. Hva er verdiforslaget?
4. Hvordan leveres verdiforslaget til kunden?
5. Hvem leverer vi verdiforslaget til?

I mine øyne gjør dette forretningsmodellen mer intuitiv. I følge Coes (Coes, 2014) oppleves det forvirring rundt dimensjonene nøkkelaktiviteter og nøkkelressurser, og distribusjonskanaler og kunderelasjoner i Business Model Canvasen. Ved å slå sammen distribusjonskanaler og kunderelasjoner, samt å flytte nøkkelressurser ut til venstre, kan dette føre til mindre forvirring.

Verdiforslag

Dimensjonen verdiforslag er her en kombinasjon av Johnson, Christensen og Kagermanns (Kagermann, Christensen, & Johnson, 2008) og Lean Startups (Ries, 2011) syn. Ved å kombinere disse vil en få en god fremgangsmetode for å utvikle verdiforslag i ny oppstartede vareproduserende selskaper. En vil da unngå de negative konsekvensene ved å bruke MVP i Lean Startup. Spesielt ettersom det å bruke en ren Lean Startup metodikk i vareproduserende selskaper kan ha flere negative konsekvenser. Lars Skjelstad (Tønseth, 2013) argumenterer også for at Norge kan bli konkurransedyktige innen skreddersydd vareproduksjon. Det er dermed viktig at det i utviklingen av verdiforslaget skreddersys et produkt etter kundens behov. Følgende forslag kan dermed føre til en bedre utvikling i produksjonsbedrifter. Det kan også argumenteres for at ved å kartlegge et behov for kunden i startfasen faller noe av læringssirkelen bak Lean Startup bort. Ved å gjøre en tilstrekkelig jobb her, kan man bruke mindre tid når prototypene testes hos kunden i læringsprosessen. Læringssirkelen som er utviklet er vist på figur 20.



Figur 4. Utvikling av verdiforslag

Under verdiforslag legges forklaringen til Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010) i bunn, hvor verdiforslaget beskriver produkter og tjenester som utgjør en verdi for et spesifikt kundeselement. Men, ettersom verktøyet til Osterwalder og Pigneur har fått noe kritikk for å ikke se på konkurranse aspektene ved forretningsmodellen, legges også verdiforslagets unikhet i bunn. Dette i likhet med The Lean Canvas (Maurya, 2012) verktøyet. Forklaringen blir dermed:

- Verdiforslaget beskriver produkter, tjenester og unikhet som skapes av selskapet for å nå et spesifikt kundeselement.

De øvrige dimensjonene:

Når det gjelder de øvrige dimensjonene som er felles med Business Model Canvas legges Osterwalder og Pigneurs forklaringer til grunn. Sosiale- og miljømessige konsekvenser er lagt inn ettersom det er aktuelt for ny oppstartede produksjonsbedrifter. Eksterne krefter er lagt for å belyse nøkkeltrender, markedskrefter, makroøkonomiske krefter, og industrielle krefter. Det er da spesielt interessant å se på konkurranse og hvordan dette påvirker selskaper. Kanaler beskriver her både den eksterne verdikjeden til kunden og kundeforhold. Disse er derfor slått sammen for å lage plass til de nye

dimensjonene, samtidig som at kanaler her er beskrivende for begge disse dimensjonene.

Videre er det viktig å evaluere konsekvensene av valgene du gjør i forretningsmodellen som Ricart og Casadesus-Masanell sier (Ricart & Casadesus-Masanell , 2010). Dette anbefales å gjøre ved hjelp av støtteverktøy som en SWOT eller BOS, for å vurdere hver dimensjon i verktøyet. Det anbefales også å bruke Kundeempatikartet eller Kano-modellen i forkant av designprosessen.

4.0 Metode

Forskningen i denne oppgaven bruker en deduktiv fremgangsmetode, hvor teori sjekkes mot praksis. Det er i oppgaven gjort en teorianalyse der det er utviklet et eget verktøy. I datainnsamlingsprosessen har jeg utført to intervjuer og en workshop. Jeg har også gjennom semesteret gjort en forstudie i Bion ved å delta på møter, gått igjennom dokumenter, og ellers vært i hyppig kontakt med Bion. Oppgaven vil videre gå inn på forskningsmetoden og fremgangsmåten som er brukt. Hvordan jeg har gått frem er oppsummert på Figur 21.

4.1 Forskningsdesign

Arne Krokan forklarer at forretningsmodeller baserer seg på samfunnsfag og humaniora (Krokan, 2013). IARA (Valentin, Werth, Loos, Weiblen, & Pussep, 2012) beskriver også vanskeligheten med å undersøke nytteverdien av forretningsmodeller. Det er også utført lite arbeid med å vurdere nytteverdien av slike verktøy. Det er dermed vanskelig å undersøke nytteverdien av forretningsmodellverktøyet ved hjelp av kvantitativ metode. Kvalitativ metode vil dermed brukes for å svare på min problemstilling.

En tradisjonell forskningsmetode, som ved hjelp av klassiske eksperimenter hvor man har en gruppe man utsetter for tiltak, og en gruppe man ikke utsetter for tiltaket - for så å sammenligne resultatene, er dessverre vanskelig å utføre i praksis for denne problemstillingen. Det er av denne grunn gjort tilnærminger. For å undersøke nytteverdien av verktøyet jeg har designet er det utført et enkelt casestudie i Bion. Som et ny oppstartet vareproduserende selskap er Bion ideelt for å undersøke nytteverdien av å benytte forretningsmodellverktøyet. Casestudier er spesielt passende for å undersøke hendelser som foregår i selskaper, og de tillater også å gå i dybden på det aktuelle området som skal studeres i denne sammenhengen. Farquhar (Farquhar, 2012) forklarer at noe av ulempen ved å kun studere en case er at resultatene er vanskelig å



Figur 5. Oppsummert fremgangsmetode

generalisere. Casestudie tillater at forskningen foregår over tid. Forskningen har i dette tilfellet pågått over 1. semester. For å få god innsikt over hvilket arbeid som er gjort til nå rundt forretningsmodell- og teknologiutvikling har jeg, som nevnt, deltatt på møter, gjort intervjuer, foretatt en workshop, samt har jeg fått mye bakgrunnskunnskap gjennom ulike dokumenter underveis.

Det er ikke mulig å forske uten å ha et klart definert problem eller spørsmål som trengs å besvares (Ahmed & Huda, 2006). Forskningsspørsmålene er i oppgaven definert i problemstillingen. Råmateriale til forskning er bevis som må settes i kontekst (Gillham, 2000). Forskningsmetoden aksjonsforskning ønsker å bidra til praktiske bekymringer for selskapet i en viss situasjon, og samtidig fremme mål av sosial vitenskap. Forskeren bruker her mye tid på å raffinere de metodiske verktøyene for at det skal passe situasjonen (Gilmore, Krantz, & Ramirez, 1986). Dette er noe som passer min situasjon godt. Aksjonsforskning ønsker å studere et system og samtidig samarbeide med medlemmer av systemet for å sammen endre det i ønsket retning. For å oppnå de to ulike målene kreves det aktivt samarbeid mellom forsker og klient, og aksjonsforskning stresser dermed viktigheten av felleslæring (Gilmore, Krantz, & Ramirez, 1986). Aksjonsforskeren analyserer og presenterer data - ofte pågående og syklisk. For å best mulig kunne svare på min problemstilling velges aksjonsforskning som forskningsmetode, da denne metoden har følgende fordeler:

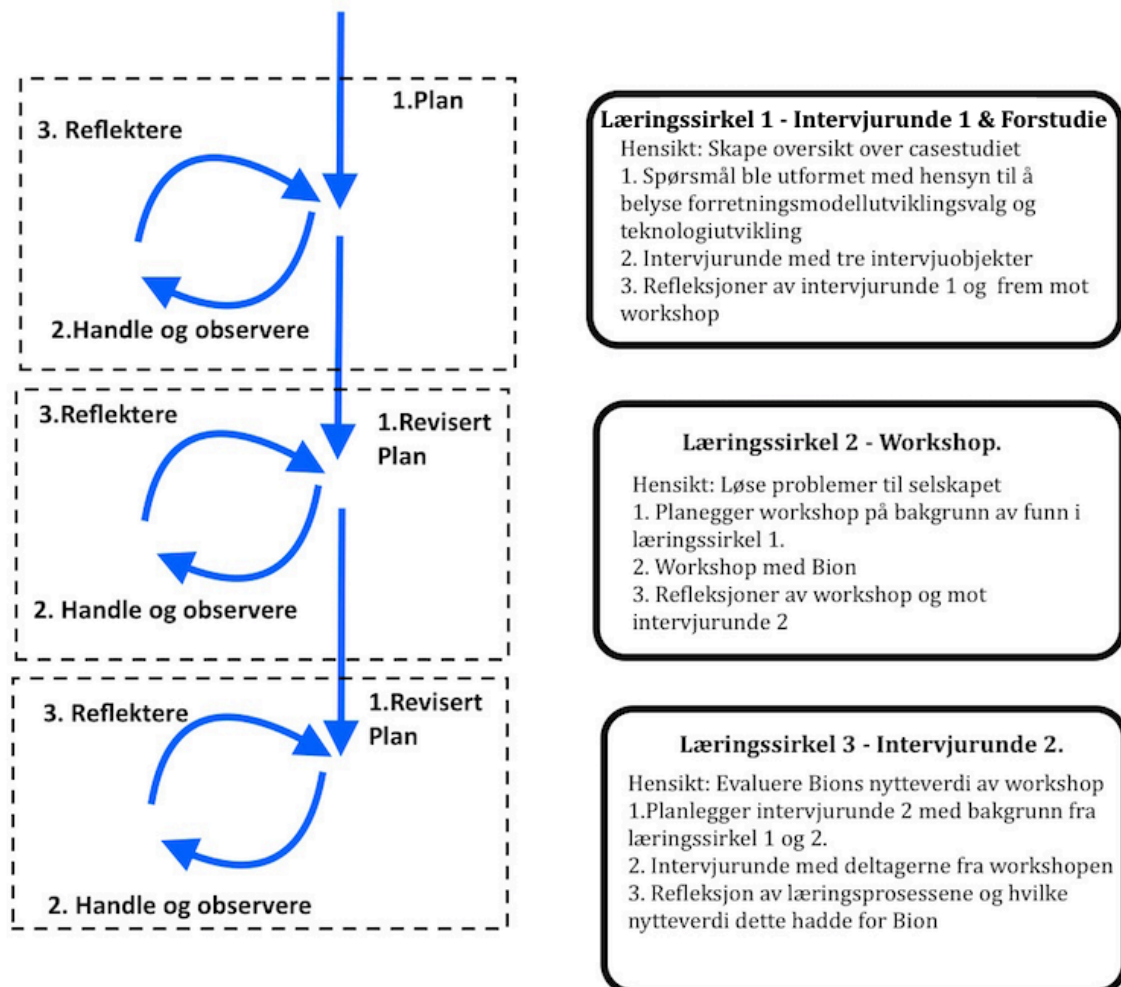
1. Aksjonsforskning ønsker å løse reelle problemer i bestemte situasjoner hvor forskeren er deltakende i prosessen.
2. Aksjonsforskning tillater endringer og modifikasjoner underveis i prosessen.
3. Resultatene i aksjonsforskning er åpne, og kan vurderes av utenforstående.
4. Casestudie kombineres godt med aksjonsforskning som forskningsmetode (Farquhar, 2012).

Ved bruk av aksjonsforskning som forskningsmetode vil jeg gjennom handlinger og observasjoner fra casestudiet tilegne meg ny kunnskap. Lewin (Lewin, 1946) etablerte to grunnleggende elementer for aksjonsforskning: skape kunnskap, og endre sosiale systemer. Videre foreslår han en syklisk prosess for aksjonsforskningen, ved at man:

1. Planlegger.
2. Agerer og observerer.

3. Reflekterer.

Jeg har valgt å gjøre en slik syklisk prosess i min aksjonsforskning. Hvordan jeg har gått frem er vist nedenfor på Figur 22.



Figur 22. Min sykliske tilnærming til forskningen.

Denne syklusen har i denne oppgaven gjentatt seg tre ganger. Intervjurunde 1 & forstudie, workshop, og intervjurunde 2. Den første syklusen har til hensikt å skape oversikt over casestudiet, den andre forsøker å løse problemer for selskapet, og den tredje er en evaluering av nytteverdien de opplevde ved workshopen. Underveis i disse syklusene ble det planlagt, utført, og reflektert, noe som førte til ny kunnskap som var med på å forme neste læringsprosess.

4.2 Datainnsamling

“Not everything that can be counted counts,
and not everything that counts can be counted“

- Albert Einstein

Kvalitativ metode brukes ofte for å forstå sosiale fenomen, hvor resultat som analyseres heller er ord enn data (Harris, 2012). Kvalitativ metode brukes her for å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer ved bruk av forretningsmodellverktøyet. Ved å nytte kvalitativ metode får intervjuobjektene mulighet til å utdype meningene sine, samtidig som det gir meg muligheten til å komme med oppfølgings spørsmål.

Her er datainnsamlingen gjort i møter og dokumenter jeg har innhentet fra Bion, i forkant av selve workshopen. I tillegg har jeg under semesteret sittet å jobbet på Bions kontorlokaler, noe som har bidratt til at jeg har fått følge deres daglige oppgaver og avgjørelser. Under forskningsprosessen har jeg hatt ulike forskerroller som passiv observatør under møter og i det daglige, samt at jeg har vært en aktiv bidragsyter under workshopen.

Bakgrunnen til de ulike informantene som har bidratt til datainnsamlingen vil videre utdypes. Det er her et aldersspenn fra 35 -66 år. Informant 2 og 3 ble plukket ut ettersom de har jobbet tett med selskapet den siste tiden mot kommersialiseringen. Informant 1 har jobbet i selskapet siden det ble startet, mens informant 4 er tidligere styreleder, og jobber nå tett med noen prosjekter.

- Informant 1 er forsker, og har vært med selskapet siden det ble grunnlagt. Det er i hovedsak han alene som har jobbet med teknologiutviklingen.
- Informant 2 er daglig leder ved Bion, og har erfaring som teknisk sjef, styreleder og daglig leder i flere selskaper. Han har jobbet mer mot det rent kommersielle det siste året, og for å sørge for at informant 1 har det lagt til rette for å drive med teknologiutviklingen.
- Informant 3 har erfaring fra næringslivet, blant annet som administrerende direktør og styremedlem i en rekke selskap. Han er styreleder for Bion, og har i likhet med informant 2 jobbet mer mot det rent kommersielle det siste året.
- Informant 4 har jobbet med Bion i flere år, og er tidligere styreleder.

4.2.1 Møter og dokumenter

I løpet av semesteret har jeg gjort en forstudie av Bion sammen med en intervjurunde for å få en god oversikt over deres forretningsmodell- og teknologiutvikling til nå. Jeg har deltatt på tre ulike møter og gått igjennom flere dokumenter for å samle inn data. Dokumentene jeg har gjennomgått har vært mailer, tidligere PowerPoint-presentasjoner og tidligere forretningsplaner. PowerPoint-dokumentene er presentasjoner som Bion tidligere har hatt for investorer, Den Amerikanske ambassaden i Norge, samt for Innovasjon Norge. Disse inneholder forretningsplaner, fremtidig selskapsstruktur, beskrivelser av produktet, samt behovet verden har for det. Det er også gjennomgått dokumenter som inneholder beskrivelser av patenter og teknologi. I tillegg til dette er det også gjennomgått en PowerPoint fra Innovasjon Norge hvor de har kartlagt markedspotensial og konkurranse i Spania.

Underveis har jeg, som nevnt, sittet og jobbet på kontorlokalet til Bion hvor jeg har fulgt deres daglige valg og utfordringer. Her har jeg vært passiv observatør, og forhørt meg om hvordan det går.

Det første møtet var mellom meg og informant 1. Møtet var 22. Januar 2015. Her forklarte han prinsippene bak Bions produkt, og gav et kort innblikk i hvor selskapet var per dags dato. I tillegg forklarte jeg min hensikt og problemstilling, og hvordan jeg ønsket å samarbeide med Bion for å svare på min problemstilling. Informant 1 synes umiddelbart dette var positivt og sa "vi trenger å få orden på det forretningsmessige". Vi diskuterte dermed veien videre og at jeg ønsket å ha en workshop sammen med Bion, samt være med i prosessen som aksjonsforsker. Jeg mottok også her en del dokumenter som kunne hjelpe meg.

Det andre møtet var 27. Februar hvor det var et møte mellom meg, informant 4 og informant 1. Her ble det diskutert mulighetene for et pre-kommersielt prosjekt i Gran Canaria. Bakgrunnen for dette var at det var foretatt et forskningsprosjekt i Gran Canaria og det undersøktes derfor om dette kunne utvides til et mer pre-kommersielt prosjekt. Informant 4 skulle lage presentasjon for Innovasjon Norge som hadde vist interesse for prosjektet. Her var jeg med som passiv observatør for å undersøke nærmere hva som skulle gjøres.

Det tredje møtet var 17. Mars mellom informant 1, 2, 3, og meg. Det som ble diskutert her var avtaleinngåelse og nødvendig sikring av patenter før kommersialisering, og faren ved å ikke ha disse tilstrekkelig sikret. Her var jeg også med som passiv observatør, og stilte kun spørsmål for å oppklare min oppfatning.

4.2.2 Intervju og workshop

Det er blitt gjort intervjuer før og etter workshopen. Intervjuene i forkant av workshopen ønsker å belyse hvilket arbeid som er gjort til nå med forretningsmodell- og teknologiutvikling, og etter workshopen ønsker jeg å finne ut hvilken verdi dette verktøyet hadde for dem. Mye av nytteverdien vil i denne sammenheng sannsynligvis ligge i hver deltakers subjektive oppfattelse, men man kan også til en viss grad se nytteverdien ved å analysere endringene workshopen førte til. Deltagere i intervjurunde nummer to velges ut i fra hvem som deltar på workshopen, mens deltagerne i forkant velges ut i fra hvem av dem som har vært med på å forme selskapet frem til nå. Det er her utført dybdeintervju som dekker flere temaer, og som går i dybden på emner hvor jeg har hatt lite forkunnskap (Patton, 2002).

For å sikre reliabilitet og validitet i forskningen er dataen innsamlet med tanke på at den skal være (Patton, 2002):

1. Reproduserbar. Noen andre kan bruke samme guide for å gjenskape funnene.
2. Systematisk. For å sikre at man ikke plukker intervjuer eller data for å bekrefte våre ideer og meninger.
3. Troverdig. Spørsmålene, og hvordan spørsmålene stilles, skal skape oppriktig og gyldig refleksjon av fenomener.
4. Gjennomsiktig. Metoder skal være skrevet opp slik at leseren kan se nøyaktig hvordan dataen ble samlet inn og analysert.

Intervjuguiden er her ment å være ledende, og det hele vil være fokusert som en åpen samtale - men, intervjuguiden er utviklet for å sørge for at det er tilstrekkelig med struktur i samtalen. I tillegg er intervjuguiden utviklet med følgende regler i grunn (Neumann, 2000):

1. Start med generelle spørsmål for å orientere intervjuobjektet om temaet.

2. Bruke et passende språk, som ikke er overkomplisert eller for enkelt, for å gjøre deg forstått.
3. Bruk hverdagslige, ikke tekniske og overkompliserte ord.
4. Ha mer sensitive spørsmål til slutt.
5. Still åpne spørsmål som krever mer enn ja eller nei.
6. Spør nøytrale spørsmål, som ikke er ledende.
7. Bruk konkrete fremfor abstrakte spørsmål.
8. Bruk konkrete hendelser for å få intervjuobjektene til å huske bedre.

Første intervjurunde

I forkant av workshopen ønsker intervjuet å avsløre følgende:

- Hvilke temaer de tidligere eksplisitt og implisitt har diskutert.
- Hvilke forretningsmodellvalg som er tatt underveis i teknologiutviklingen.
- Om det har vært en form for struktur i samtalene, som for eksempel ved bruk av verktøy.
- Kartlegge teknologiutviklingen.

Informant 1, 2 og 3 ble her intervjuet. Den veiledende intervjuguiden følger her med som Vedlegg 1. Spørsmålene som ble stilt var åpne for å få utvidet informasjon, da jeg ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om hva de hadde snakket om tidligere. Det ble også stilt en del oppfølgingsspørsmål rundt de ulike temaene. I starten ble hensikten og målet med intervjuet forklart for å skape felles forståelse for hva som skulle gjennomgås og fokuseres på.

Workshop

For å sikre god gjennomgang av forretningsmodellen til Bion ble de ulike fasene for forretningsmodelldesign som presenteres i Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), samt rådene til Christopher Ringvold brukt (Ringvold, 2010). I forkant av workshopen ble forretningsmodellverktøyet og Kano-modellen printet ut og hengt opp under workshopen. Hver deltager fikk hver sin tusj og Post-it lapper. Tusjene var av slik størrelse at de skrev ned det viktigste uten at det er plass til veldig mye på hver lapp. Deltagerne som var samlet var informant 1, 2 og 3.

Hensikten med workshopen var å gjennomgå forretningsmodellverktøyet med Bion for å vurdere nytteverdien det har for de. Samtidig var det også et mål å hjelpe de på rett vei. Workshopen ble holdt den 20. April, og selve workshopen varte i tre timer. Under designprosessen var jeg en aktiv bidragsyter til diskusjonene, der det var nødvendig å komme med innspill når deltagerne stod fast, eller tenkte i ulike baner. Det var nødvendig å få deltagerne fokusert under workshopen da diskusjonene ofte ender opp i avsporinger. Workshopen startet med en gjennomgang av dagens mål og hensikten med workshopen. Jeg forklarte også her min rolle, og hva jeg ønsket av workshopen. Emner som ville diskuteres var også sendt ut på mail til deltakerne for å sette tankeprosessen i gang i forkant av workshopen. For å sikre enighet om hva som ligger i kundetilfredshet, samt for å sette kreativiteten og diskusjonen i gang, startet jeg med Kano-modellen. Hensikten og selve Kano-modellen ble forklart. Deltakerne ble oppmuntret til å diskutere og skrive ned på Post-it lapper det de kom frem til. Her var deltagerne spesielt fokusert på de attraktive egenskapene ved produktet. Det var derfor nødvendig å komme med forklaringer og innspill av viktighetene av må-være og de en-dimensjonale dimensjonene. Etter Kano-modellen forklarte jeg oppbygningen av forretningsmodellverktøyet og hva som ligger i de ulike dimensjonene. Jeg forklarte dimensjonene i følgende rekkefølge, og jeg forsøkte også å følge denne rekkefølgen når vi gikk igjennom designprosessen:

1. Kundesegment
2. Verdiforslag
3. Kanaler
4. Inntektsstrømmer
5. Eksterne Krefter
6. Nøkkel ressurser
7. Nøkkel aktiviteter
8. Partnere
9. Kostnadsstrømmer
10. Sosiale- og miljømessige fordeler
11. Sosiale- og miljømessige kostnader
12. Visjon og mål

Jeg opplevde under workshopen at deltagerne hoppet litt frem og tilbake og jeg måtte jobbe for å få de til å følge rekkefølgen. De hadde også en tendens til å diskutere en dimensjon og ende opp med å diskutere en annen. Jeg måtte derfor jobbe aktivt for å strukturere prosessen. Sosiale- og miljømessige forhold ble eksempelvis noe av det første som ble diskutert, men jeg lot de her skrive opp en Post-it lapp før jeg mot slutten gikk igjennom den dimensjonen på ny. Det var også en del avsporinger mot temaer som ikke er direkte relevant for forretningsmodellen, men som er relevant for deres selskap. Disse temaene var om patentfremgang, advokatfremgang og selve teknologien. Her lot jeg de diskutere ferdig. Mot slutten fikk jeg en kort oppsummering om hva de synes om verktøyet.

Andre intervjurunde

Andre intervjurunde forsøker å belyse:

- Om verktøyet fungerer som en god måte å skape diskusjoner rundt ulike temaer.
- Hvordan verktøyet praktisk blir brukt fremover, om det i det hele tatt blir brukt. Om de skal bruke forretningsmodellverktøyet videre, så ønskes det å undersøke i hvilke sammenhenger de føler den passer og om den skal gjennomgås flere ganger ettersom forretningsmodellen deres endres.
- Om det vi kom frem til har en nytteverdi fremover. Førte disse samtalene til en endring eller nye innovative løsninger.
- Deres oppfatning av nytteverdien av temaene som ble diskutert. Noe av det var åpenbart diskutert tidligere.
- Hjalp verktøyet å se sammenhengen mellom de ulike aktivitetene?
- Deres utbytte av workshopen og andre kommentarer til verktøyet, opplegg og nytteverdi.

De samme som ble intervjuet i første intervjurunde ble også intervjuet andre gang. Det er disse personene som i hovedsak bidrar til selskapets utvikling, de var også med på workshopen, og det var derfor naturlig å ha med disse. Intervjuguiden ligger her vedlagt som Vedlegg 2. Intervjurunden ble utformet tilsvarende som første intervjurunde, altså mer som en åpen samtale med en veiledende intervjuguide.

5.0 Resultater

Forskningsprosessen vil her bli forklart under tre ulike faser: intervjurunde 1 og forstudie, workshop, og intervjurunde 2. I tråd med aksjonsforskning vil dette kapittelet belyse resultater, refleksjoner og tilpasninger underveis. Intervjurunde 1 og forstudie forsøker å belyse arbeidet som er lagt ned til nå med tanke på forretningsmodell- og teknologiutvikling. Workshopen gjennomføres i tråd med teoristudiet og refleksjonene fra intervjurunde 1, og har til hensikt å designe en forretningsmodell. Intervjurunde 2 skal belyse nytteverdien av å bruke forretningsmodellverktøyet The Value House.

5.1 Forstudie og Intervjurunde 1

Her ønsker jeg å kartlegge hva som er gjort, og hvilke valg som er tatt, med hensyn til teknologi- og forretningsmodellutvikling. Hele datainnsamlingen med møter, intervju, daglig drift og dokumenter blir her presentert.

Resultater - Utviklingsforløp for verdiforslaget:

Utviklingsforløpet til Bion evalueres her i henhold til modellen på figur 20 - utvikling av verdiforslag.

1. Kartlegge behov

Selve bakgrunnen for produktet som Bion har skapt kan spores så langt tilbake som 1982. Ved å analysere endringer over tid i jordsmonn, har informant 1 funnet ut hva dagens dårlige avlinger skyldes. Dette er igjen en konsekvens av, som målingene viser, klimaproblematikken vi opplever. De så dermed et behov for å reversere endringene og forbedre avlinger. Informant 1 forklarer her at: "Landbruket sliter globalt med stadig dårligere lønnsomhet. For å kompensere for dårligere avlinger tilføres det mer gjødsel og vann. Det gjødsles i dag omtrent 35% mer enn på åttitallet. Jordsmonnet blir dårligere år for år, og vanntilgangen likeså. Tørke og matmangel er en alvorlig global dødsårsak." Dette støttes av FNs landbruksrapport som er brukt som grunnlag for å kartlegge behovet for nye metoder å drive landbruk på.

2. Skreddersy produktet

På bakgrunn det kartlagte behovet startet informant 1 å skreddersy et produkt for å løse problemet. Videre vil det bli fortalt hvordan han gikk frem.

Informant 1 forklarer at: "Det faktum at dette har vist seg å være jomfruelig pionerarbeid medfører at vi ikke har kunnet, eller kan, støtte arbeidet våres på referanser - men har måtte gjøre alt grunnarbeidet selv for å danne det vitenskapelige og kommersielle grunnfundamentet som må ligge til grunn for at konseptet skal kunne brukes for kommersiell anvendelse."

Testingen av ulike prototyper startet i 2002. Informant 1 forklarer at "Totalt er det nå produsert nærmere to tusen prototyper som er sammensatt av mellom ti og tjue hovedingredienser. Utviklings- og optimaliseringsprosessen er som for andre førstegenerasjons produkter, "never-ending" da den alltid kan utvikles, forbedres, forenkles eller optimaliseres økonomisk." Hovedfokuset har derfor de siste årene vært på å optimalisere og komme frem til et førstegenerasjonsprodukt.

Prototypene har først blitt testet i lab skala. I disse har det blitt plantet testplanter som overvåkes og analyseres grundig. Informant 3 forklarer at: "Vi har nå klart å funnet frem til et basis konsept som skal kommersialiseres." De har den siste tiden utført tester av produktet i samarbeid med SGS og potensielle kunder. Informant 1 forklarer at "Testene av SGS har vært gjort for å analysere næringsinnhold og vekstrate." De er testet hos bønder på ulike testfelter i blant annet Tysvær, Polen og Gran Canaria. Informant 2 forklarer at: "Vi har fått nær kontakt med lokale bønder som er interessert i å prøve ut konseptet." Det er derimot ikke utprøvd rent kommersielt ettersom de enda er i testfasen, og det er snakk om testfelter i liten skala.

3. Lage Prototype

Informant 3 forklarer at: "Prototype for kommersiell bruk er nå utviklet og klar", det er ikke testet i fullskala med kunder enda. De har derimot et pre-kommersielt prosjekt i planleggingsfasen på Gran Canaria. Utviklingsforløpet til verdiforslaget er oppsummert nedenfor i Figur 23.

Utvikling av verdiforslaget til Bion



Figur 23. Oppsummering av teknologiutviklingen i Bion

Valg gjort i utviklingsforløpet

Det ble nylig tatt en avgjørelse om å lage gjødsel med mindre vanninnhold, da heller mer som et tørrstoff. Grunnen til dette er at det kreves dersom kunden skal kunne bruke sine tradisjonelle metoder/verktøy for å spre gjødselet.

Informant 1 sier at det:” Underveis i utviklingsprosessen er det tatt avgjørelser på produktets sammensetning med tanke på fysisk- og kjemisk struktur, og organisk materiale. Da har også SGS hjulpet til med optimaliseringen.” De har nå en underleverandør av konvertibelt organisk/biologisk avfall. Informant 3 forteller videre

at "Økonomisk har de kalkulert en unik lønnsomhet for produktet." Informant 1 forteller at: "Det er lave produksjonskostnader sammenlignet med lignende produkter på markedet." I dokumenter forklares det at produktet har en kvalitet som gjør at de kan kreve høyere pris sammenlignet med andre produkter på markedet, men de er ikke kommet frem til en spesifikk pris for produktet enda. Informant 1 forklarer at: "Et fullskala produksjonsanlegg er designet og kartlagt når selskapet skal ekspanderes." Informant 3 forklarer så at: "Det må fortsatt evalueres hvilke kundesegment og produktgruppe som gir best lønnsomhet, og som derfor bør satses på." De har heller ikke kartlagt hvilke ressurser de trenger, da med tanke på menneskelige, finansielle, organisasjonsstruktur og kompetanse. Det er ikke tatt noen valg angående visjon eller mål for bedriften.

Det ble også gjort markedsundersøkelser på etterspørsel etter gjødsel globalt. Informant 1 forklarer at det "nylig ble gjort en SWOT analyse av Bion. SWOT analysen viser til et stort markedspotensial for produktet." Det er utført en lønnsomhetsanalyse av selskapet. I tillegg er også eksterne krefter i form av konkurranse og markedspotensial blitt vurdert. Informant 2 forklarer at "Produktet er nå klart for noen fullskala pilotprosjekter. Noe av grunnen til at produktutviklingen har tatt såpass lang tid er grunnet et marked som er dominert av store giganter som Yara." De har derfor villet forsikre seg om at produktet er såpass unikt, og med en slik kvalitet, at de kan ta opp kampen med større markedskrefter før kommersialisering.

Bion har jobbet tett med SGS, som er ledende innen testing, verifikasjon og sertifisering innen blant annet miljø, helse og matproduksjon. Informant 4 forklarer at de "I samarbeid med SGS nylig har startet et forskningsprosjekt i Gran Canaria." Forskningsprosjektet viste lovende resultater, og på grunn av dette er de gått over til en pre-kommersiell fase - da også i samarbeid med Innovasjon Norge. I den forbindelse har de kartlagt makroøkonomiske krefter, markedstilgang, markedskrefter og industrielle krefter som viser en mulighet for Bion i Spania, og da i første omgang på Gran Canaria. Her er da planen å velge ut enkelte kunder.

Refleksjoner

Det som er spesielt med denne casestudien er at teknologiutviklingen har pågått i lang tid uten samarbeid med kunder eller andre tilbakemeldinger enn de testene de har gjennomført. Resultatene viser at forretningsmodellen til Bion har vært noe lukket. De har samarbeidet med SGS for å optimalisere produktet. Testene de har gjennomført har vært rent basert på plantenes vekst, da dette nok er en av de viktigste preferansene kundene har til gjødselen. Dette går på kvaliteten i produktet. Men en vil også tro at brukervennlighet, enkelhet og pris er viktig for kunden. Det kan vise seg at de har hatt lite fokus på hva kundebehovet er. Av denne grunn rettes det derfor fokus på å få klarhet i behovet til kunden under workshopen. Kano-Modellen ansees da som hensiktsmessig å bruke.

Totalt sett viser forstudie og intervjurunde 1 at de fleste dimensjonene i forretningsmodellverktøyet er blitt diskutert i ulik detalj. Fokuset har stort sett vært rundt utviklingen av verdiforslaget i forhold til det rent kommersielle. Kostnadsstruktur, inntekstrømmer, sosiale- og miljømessige konsekvenser, eksterne krefter og partnere har det dog vært noe fokus rundt. De eksterne kreftene har nok påvirket produktet til Bion, ettersom stor konkurranse har ført til at de er avventende med å lansere det. Av dimensjonene i verktøyet er visjon og mål ikke blitt diskutert. I tillegg til dette er dimensjonen kanaler også blitt lite diskutert. Hvilke kundesegment, ressurser og nøkkelaktiviteter de trenger er det ikke blitt tatt noen samlet avgjørelse på, men det er mer lagt fremtidsplaner for hvor de vil være om fem år. De fleste dimensjonene er altså blitt diskutert til en viss grad, men flere av avgjørelsene har blitt "hengende i luften". Verktøy de har brukt for å få struktur rundt noen områder er en SWOT analyse utført av et eksternt selskap, men diskusjonene og avgjørelsene har vært gjort uten verktøy.

Forretningsplanene, dokumentene og PowerPoint-presentasjonene deres bærer også preg av å være litt ambisiøse. Det kan virke som om de trenger en konkret forretningsmodell i forhold til hvordan selskapet er per dags dato. I likhet til Facebook som etablerte seg i en mindre sirkel, og ekspanderte derfra. En vil dermed ha en forretningsmodell som holder vann, og heller fokusere på å utvikle denne modellen videre fremover som selskapet ekspanderer.

Oppsummert virker det som om veien her har blitt til mens man gikk, og det vil dermed være hensiktsmessig å utarbeide visjon og mål, og samtidig diskutere en konkret fremdriftsplan om det skulle være tid til det. Samtidig er det et behov for å diskutere valg av kundesegment, kanaler, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, inntektsstrømmer, partnere, og kartlegge hva som ligger i kundetilfredshet. For å hjelpe til med å kartlegge hva som ligger i kundetilfredshet er Kano-modellen godt egnet. Dette kan være med på å sikre nødvendig forkunnskap før designprosessen, og gjøre vurdering som verktøyet ikke tar hensyn til. Det er interessant å se hvordan de andre dimensjonene i forretningsmodellen er med å forme diskusjonene rundt det som er blitt hengende i luften, samtidig som det er av interesse å se om de felles diskusjonene ved bruk av verktøyet skaper noen nye løsninger knyttet til forretningsmodellen deres.

5.2 Workshop

Under workshopen føler jeg det er mye engasjement fra deltagerne og gode diskusjoner. Jeg har her en mer aktiv rolle overfor selve prosessen. Kano-modellen og hele forretningsmodellen blir her gjennomgått. Det var nødvendig å fokusere samtalene mot det som er relevant under hele workshopen, da det lett ble avsporinger. Under workshopen er informant 2 og 3 mest aktive, mens informant 1 er mer tilbakeholden og bidrar oftest der det er nødvendig med detaljer. Deltakerne har også en tendens til å glemme noe, og jeg må prøve å fokusere mot hvordan det aktuelle temaet påvirker denne dimensjonen. Jeg forklarer kort hver dimensjon mens vi går igjennom verktøyet, ettersom verktøyet er helt nytt for dem.

Når jeg starter med Kano-modellen sier informant 2 "det er jo akkurat her vi er nå", med tanke på produkttilpasning etter kundetilfredshet. Deltagerne fokuserer her mye på de fordelene produktet har. Jeg opplever her at jeg må bringe fokus også på de må-være dimensjonene produktet skal tilfredsstillende. Dette bringer diskusjonen videre på hvordan produktet egentlig påvirker jordsmonnet over tid sammenlignet med vanlig gjødsel - noe de ikke vet helt sikkert. De blir enige om at dette må testes videre. Videre stiller jeg en del spørsmål som "hvordan skal kunden kunne bruke det?" og "er det krav eller lover fra myndigheter som må tenkes på?" Informant 2 svarer da at: "De må kunne bruke konvensjonelt spredningsutstyr, og vi må møte krav fra myndigheter." Forskjellene i deltagerne kommer her frem, der informant 1 nevner ting som at "produktet skal kunne

lage et elektrofelt”, ”energibesparende fremstilling”, ”akselerert vekst og ”outstanding paradigmeskifte”, er informant 3 og informant 2 mer på det kommersielle - ved ”Big-Bag distribusjon” og ”kostnad”. Informant 3 tenker her på kvalitet og hvordan det skal tilrettelegges for kvalitetssikring i produktet. Informant 1 kommenterer her at ”nåværende produksjonslinje kan levere 5 tonn gjødsel per dag, men mangler kvalitetssikring.” Informant 3 argumenterer for viktigheten her og deltagerne er enige om at dette må det jobbes videre med. Jeg leser derfor Post-It lappene som de har skrevet opp høyt før jeg henger dem opp for å høre om det er noen innvendinger.

Forretningsmodelldesignprosessen starter ved å gjennomgå verktøyet. Jeg starter med kundesegmentet. Her er informant 1 rask med å nevne at det er ”universal anvendelse.” Jeg spør om det er et spesifikt kundesegment de har tenkt seg ut, og hvordan man her skal gå frem. Informant 2 nevner dermed ”Landbruk, hagebruk og stell, matproduksjon” og informant 3 tenker at det også er godt egnet for skogsgjødsling. Det diskuteres hvorvidt man skal gå frem, og det blir enighet om å starte med lokale bønder i fullskala områder og videreutvikle satsningen først nasjonalt, og så bruke disse erfaringene internasjonalt. Informant 2 kommer frem med at han har kommet i kontakt med en bonde som ønsker å teste gjødselen. Informant 1 ønsker her å teste gjødsel med ulikt innhold, men informant 2 og informant 3 mener at de allerede har tilstrekkelig resultater av dette og vil heller kjøre et fullskala testprosjekt. Ved suksess her kan de utvide til å inkludere inntektsstrømmer. De kommer frem til at informant 1 skal lede den prosessen, og at de her ønsker å utvide fra testfelte til et stort samlet område.

Videre gjennomgås verdiforslaget. Informant 2 sier her at det ”øker landbruksproduksjonen globalt”, det skrives og jeg spør derfor etter noe mer konkret og hva som er unikt med dette produktet. Informant 3 sier at: ”unikheten ligger i at den er vekstfremmende for planter.” Jeg må dermed grave litt mer og høre om det er en spesifikk plantesort som egner seg best. De diskuterer dermed litt rundt dette, og informant 1 kommer frem til at det er ”vekstfremmende uavhengig av plantesort.” Informant 2 er inne på om det er en plantesort som gir større økonomiskgevinst per kilo gjødsel, og dermed noe en bør satse på. Det konkluderes her med at dette ikke er selskapets problemstilling ettersom det her kun tjenes på kilopris av gjødselen uavhengig av hvilken plantesort det er. Det kommer også i denne sammenheng frem en

diskusjon rundt pris av produktet. Skal det legges på markedspris eller over/under markedet. Det argumenteres med en overpris ettersom gjødselen er mer økonomisk gunstig for kunden per enhet enn det som allerede er på markedet. I tillegg argumenteres det for underpris ettersom produktet er ukjent og trenger markedstilgang. De blir enige om å bygge en merkevare først og fremst ved lav/normal inngangspris og eventuelt øke prisen etter hvert.

Videre diskuteres kanaler og informant 2 er raskt frempå med å si at det blir "distribusjon gjennom eksisterende systemer", og at det i starten vil være nødvendig med tett samarbeid med kunden. Informant 3 sier at: "det er nødvendig med å drive med opplæring i lokale organisasjoner og foreninger." Ved eksterne krefter er informant 2 rask med å kommentere at det "er sterke konkurrenter i segmentet", og det blir inngående diskutert hvordan man skal kunne sikre seg mot kopiering. Det er her bekymret for om store industrigiganter vil sabotere for de, og om patentene er sikret på en slik måte at de er vernet. De er også bekymret for at de underveis vil møte motstand og påstander om negative bivirkninger. Det diskuteres hvorvidt dette kan unngås, uten at de her kommer frem til noe konkret.

Angående nøkkelressurser diskuteres det hvilken teknisk kompetanse som trengs. Informant 2 og informant 3 stresser nok en gang viktigheten av kvalitetssikring, og hvordan de skal legge til rette for dette. Informant 1 sier at "produksjonsanlegget som de har per dags dato nå skal standardiseres, vi vil da ha en modell å utvikle et større produksjonsanlegg etter." Dette ender da i en diskusjon om hvorvidt det skal drives med lokal produksjon ettersom det kan nyttes bioavfall fra nærliggende områder. Biologisk avfall er først tenkt som en del av produktet, men det informant 3 argumenterer for at dette kan bli vanskelig med tanke på kvalitetssikring, og at de bør tenke i nye baner. Informant 3 foreslår da å bruke tre som råvarer. Informant 1 sier at "det er mer økonomisk gunstig å bruke bioavfall som råvarer, da de får betalt for å ta i mot bioavfall, samtidig som det er bedre for miljøet." Men, de kommer frem til at de er avhengig av kvalitetssikring og da kan vurdere tre som råvare.

Nøkkelaktiviteter er de enige om, og noteres fort med enighet. Informant 2 bruker her setninger som "det vi må fokusere på fremover". De blir enige om at de viktigste aktivitetene fremover er patentsikring, produkttilpasning, forskning og utvikling.

Under neste dimensjon, partnere, er det enighet om at de trenger økonomisk støtte for å lansere produktet. Informant 2 sier at: "Vi må først dokumentere en effekt i stor skala før vi går videre for å få en partner som er villig til å investere risikokapital." De øvrige deltagerne er enige i dette. De diskuterer så faren ved å involvere partnere. Informant 1 og 2 mener at et større samarbeid med SGS er aktuelt. Dette på bakgrunn av at de har samme ønsker for produktet som Bion og de selv har. Informant 3 mener derimot at han ikke føler han stoler helt på de, ettersom de ikke overholder tidsfrister og er vanskelig å komme i kontakt med. De blir enige om å undersøke ett tett samarbeid med SGS nærmere.

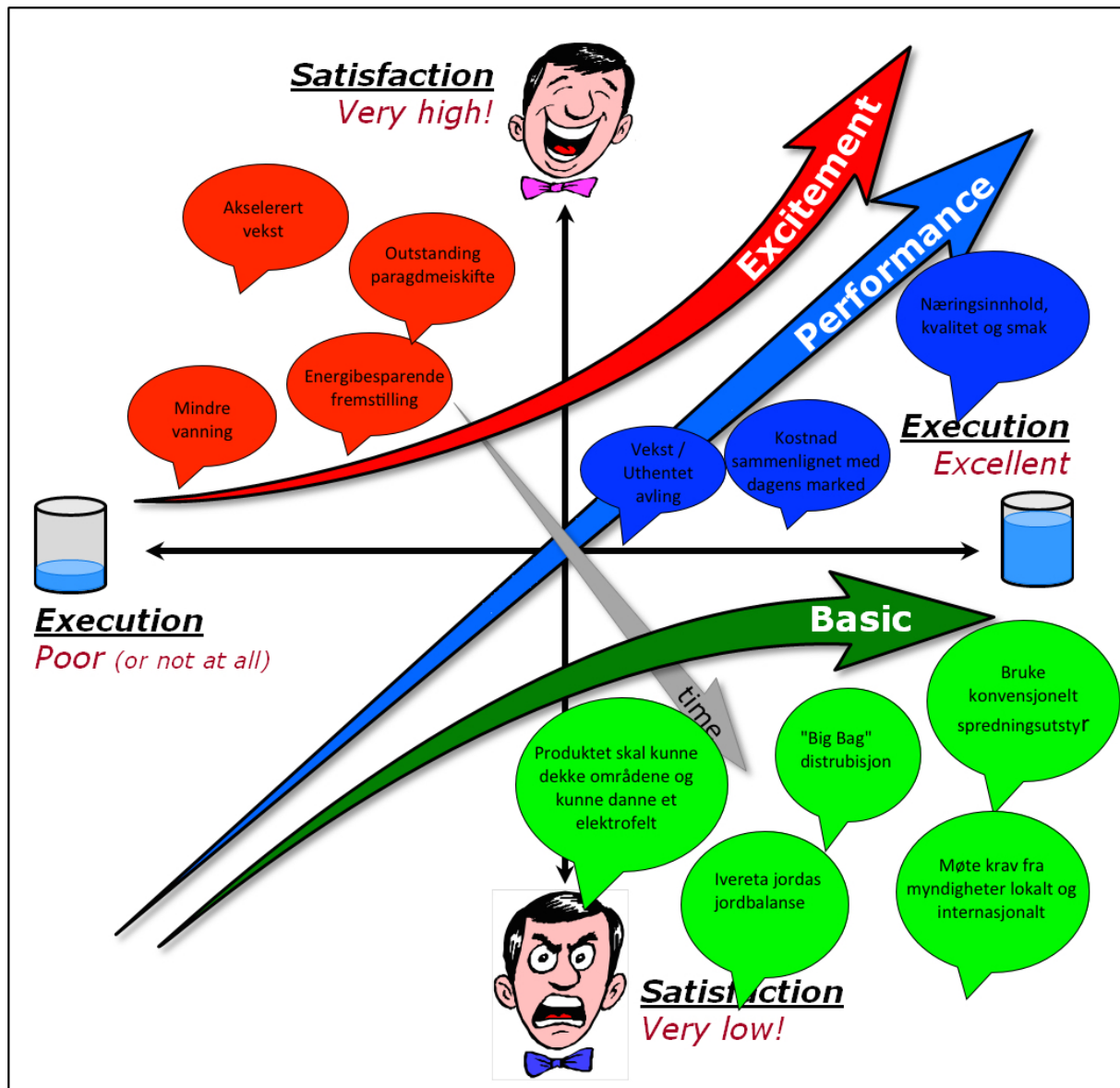
Dimensjonene kostnadsstruktur og innteksstrømmer er raskt avklart da de allerede har diskutert kundesegment, nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter.

Sosiale- og miljømessige fordeler diskuteres en del. Informant 1 sier at "det bidrar til bedre karbonbinding og en større fotosyntese enn tradisjonelt jordbruk, samt at det bidrar til en bedre miljøbalanse." Angående sosiale- og miljømessige kostnader kommer de ikke frem til noe umiddelbart, og her må de ha en idemyldring for å komme frem til et svar. Jeg forteller dem at å svare blankt også er et svar, men de kommer til slutt frem til at en negativ konsekvens kan være dårligere jordkvalitet over tid.

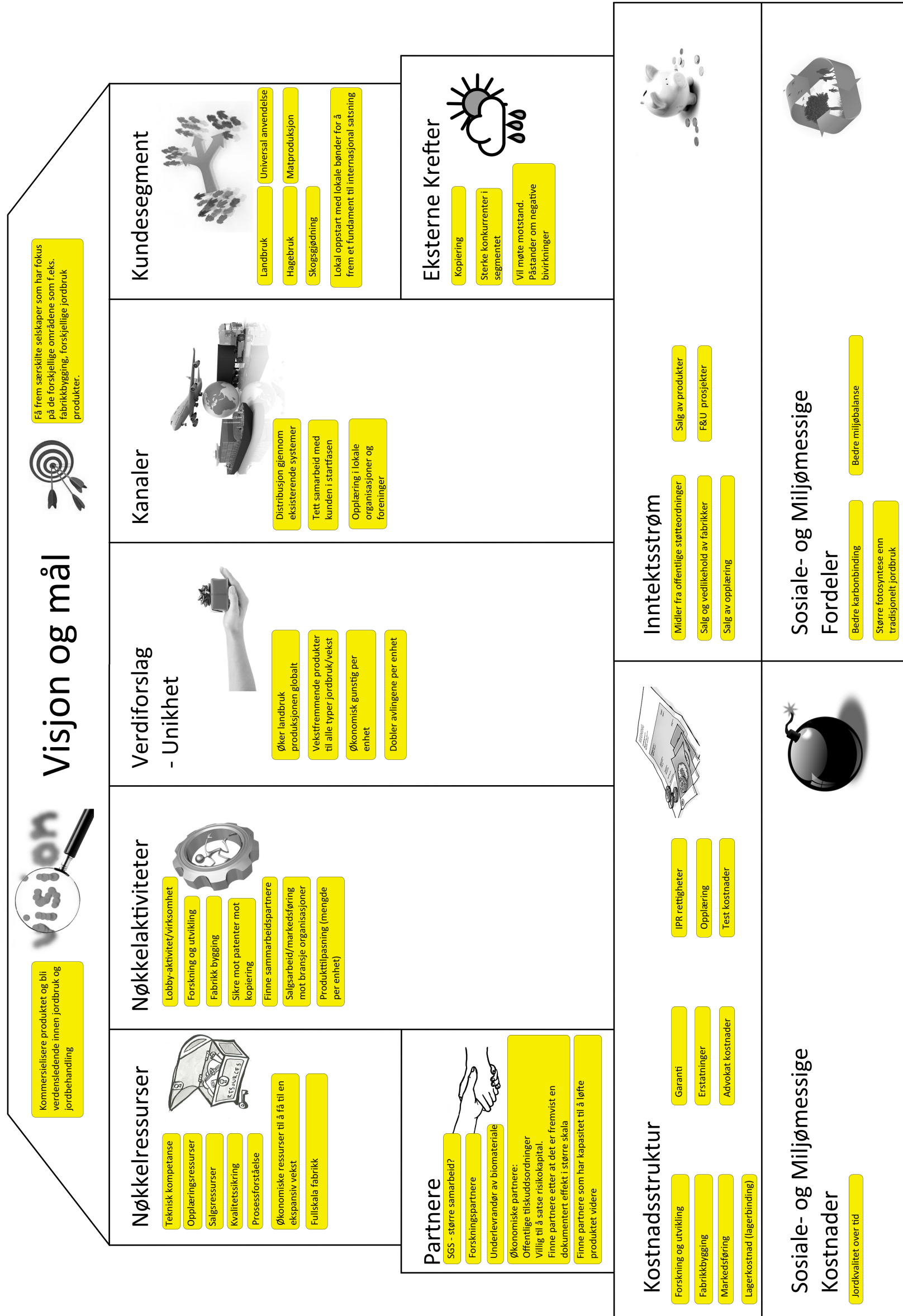
Visjon og mål diskuteres helt kort. Informant 2 bruker her ord som: "Det må jo være". Informant 2 skriver det ned på Post-It lapper og jeg leser de opp høyt før de henges opp. Både informant 1 og informant 3 er her enige.

Etter workshopen spør jeg hva de synes, og informant 2 sier at "det var en god gjennomgang av de fleste temaer" og informant 3 sier det "stimulerte til kreativitet og nye løsninger", informant 1 sier at det var "veldig bra". Informant 1 henviser til det senere som et oppklarende møte. I etterkant ble også forretningsmodellen sendt ut til deltagerne slik at de kunne ta en gjennomgang av den alene. Kano-modellen og

forretningsmodellen som ble laget under workshopen er vist nedenfor på henholdsvis figur 24 og 25.



Figur 24. Kano-modellen som ble utarbeidet under workshopen.



Figur 25. Forretningsmodellen som ble laget under workshopen

Refleksjoner mot intervjurunde 2

I intervjurunde 2 ønskes det å evaluere hvilken nytteverdi disse verktøyene hadde for dem, kartlegge om det er noe som har bidratt til endring for firmaet, og undersøke om de ønsker å bruke dette verktøyet videre fremover. De umiddelbare reaksjonene etter workshopen tilsier at de fikk diskutert en del temaer som tidligere ikke har blitt diskutert. Mitt inntrykk er at de fikk oppklart en del ting, fikk oversikt over nødvendig fremdrift, og fant nye løsninger på ulike problematikker. Alle deltagerne som deltok på workshopen vil bli intervjuet. På bakgrunn av målene for verktøyet, teoristudiet og refleksjonene etter workshopen vil det i intervjurunde 2 da undersøkes:

- Om verktøyet fungerer som en god måte å skape diskusjoner rundt ulike temaer.
- Hvordan verktøyet praktisk blir brukt fremover, om det i det hele tatt blir brukt. Om de skal bruke forretningsmodellverktøyet videre, så ønskes det å undersøke i hvilke sammenhenger de føler den passer og om den skal gjennomgås flere ganger ettersom forretningsmodellen deres endres.
- Om det vi kom frem til har en nytteverdi fremover. Førte disse samtalene til en endring eller nye innovative løsninger?
- Deres oppfatning av nytteverdien av temaene som ble diskutert. Noe av det var åpenbart diskutert tidligere.
- Hjalp verktøyet å se sammenhengen mellom de ulike aktivitetene?
- Deres utbytte av workshopen og andre kommentarer til verktøyet, opplegg og nytteverdi.

5.3 Intervjurunde 2

Her vil resultatene av intervjurunde 2 presenteres, der hovedbudskapene i intervjuene kommer frem. Det har stort sett vært konsensus blant deltagerne og deres refleksjoner. At flere mener det samme styrker validiteten til resultatene, mens meninger som er av enkelte heller ikke kan falsifiseres, men kun undersøkes nærmere. Selv om intervjuobjektene har vært intervjuet separat har det ikke vært noen direkte motsigelser ved utsagnene til intervjuobjektene.

Nytteverdi av Verktøyet

Informant 3 uttaler følgende om nytteverdien av verktøyet: "Verktøyet hjalp å strukturere tankene, skape gode innspill og vi ble mer samstemte. Jeg synes det skapte litt kreativitet, flere innspill, vinklinger og momenter." Han sier videre at det ved å ta stilling til et spørsmål om gangen skapes struktur. Videre forklarer han at: "Verktøyet tvinger oss til å reflektere og får oss til å fokusere på våre differensieringer - både positive og negative." I tillegg føler han at det hjalp dem å fokusere på hvordan de skal kunne angripe og bli kjent med markedet. Det forklares at de må gå mer detaljert til verks, men at de nå er på rett spor. Han oppsummerer ved å si: "Vi ble mer samstemte på syn og meninger, fikk litt nye vinklinger og jeg fikk en mer komplett 360 graders sammensetning av selskapet."

Informant 1 sier følgende om nytteverdien: "Vi fikk fokus på enkeltstående faktorer isolert. Ikke en stor samtale rundt alt, men direkte fokus på enkeltstående ting." Han sier videre at: "Verktøyet fungerer som et oversiktlig hjelpemiddel som får struktur på tankene, der du ser den store sammenhengen." Han omtaler senere det å kunne se det store bildet som en av de viktigste nytteverdiene ved bruk av verktøyet. Dette hjelper i følge han med "å se hvor du må ta tak og hva du har glemt. Svikter du på det ene punktet, så har du en svakhet i hele strukturen. Så som en stor oversikt og huskelapp er verktøyet et godt hjelpemiddel." Han oppsummerer ved å si "som brainstormingsverktøy er det glimrende".

Informant 2 mener at verktøyet hjalp til å se aktiviteter fra flere synsvinkler og det kom jo da frem at noen aktiviteter er viktigere enn andre. Han forteller at: "Det er også da viktig at aktiviteter kommer i riktig rekkefølge eller blir utført parallelt der det er nødvendig." Han forteller videre at: "Det gav oss et bilde av nødvendig kreativitet, og nødvendigheten av en grundig gjennomgang av prosesser som må tenkes igjennom før en tar for store steg fremover." Videre sier han det er viktig at en på forhånd har definert hvilke fokus man skal ha, da dette fører til en bedre forståelse av hva som er viktig å få med seg av diverse pluser og minuser i de forskjellige dimensjonene. Informant 2 forklarer at han synes verktøyet fungerte som en god måte å skape diskusjoner på, men at det var nødvendig at jeg forklarte hva som ligger bak de forskjellige dimensjonene. Dette gjør det lettere å få en diskusjon og fokus på akkurat

det tema som er meningen en skal svare på. Informant 2 forklarer ”om det ikke her og nå ble skapt nye løsninger så kan det under videre diskusjoner sikkert bli flere endringer og bedre løsninger som følge av at en tar seg tid til grundigere diskusjoner omkring hvilke fokus som er viktig å ha, hvilke mål som er viktigst og lignende.”

Praktisk bruk av verktøyet fremover

Informant 3 mener at verktøyet kan brukes blant investorer og videreutvikles underveis. I tillegg ser han her også en nytteverdi for å finansiere videre forskning og utvikling.

Informant 1 sier at de kommer til å ta i bruk verktøyet fremover for å få fokus på hva de mangler, bruke det mer som et oversiktsverktøy, og at det vil være et fast innslag i PowerPoint-presentasjoner. Informant 1 forklarer at ”verktøyet minnet oss på at vi var i bevegelse men ikke strukturert. Det hjelper å strukturere forretningsplanene og lage en vei å gå.” På spørsmål om det var noen spørsmål han synes var unødvendige svarer han: ”Relevant alt, det er jo sånn papir som godt kunne blitt brukt hver dag i en rutineprosess, med mer eller mindre en gjennomvasking av hele utviklingen.” Han sier videre at verktøyet kan brukes som en slags oppslagstavle som en viser veien fremover. Informant 1 argumenterer for at en ikke trenger mer enn det, ”alle elementene inn i et slikt verktøy der de er definert og splittet opp”.

Informant 2 har følgende å si om hvorvidt resultatene av workshopen blir brukt videre: ”Jeg vil tro at de punktene som en har kommet frem til kan brukes som mål, og de er mulige å måle. De kan brukes som delmål i oppbygging av firma samt distribusjon. Noen punkter er viktige å ta med seg inn i det videre arbeidet med utvikling av produktene.”

Suksessfaktorer

Informant 1 sier at verktøyet er i høyeste grad relevant, men at det kanskje kunne vært bygd ut noen elementer. Han nevner her bemanningsfaktoren, utvelgelse av folk, overhengende organisasjonsbilde, styrestruktur, styresammensetning, lønnsnivå og strategi. Han sier videre ”du får strukturert tenkningen, det er et brainstormingsopplegg som gjør at du får snudd de fleste steinene, der alle får et utspill med sin mening i bunn. Som brainstormings verktøy er det glimrende.” Han kommer også på at det kunne vært

nyttig å hatt fokus på verdigrunnlaget som det skal bygges videre på. Han oppsummerer ved å si at det var veldig nyttig å sette det ned på et stykke papir.

Informant 2 er her inne på tanken om at det kunne det vært et verktøy som satte fokus på avhengigheter av mål, og viktighetsmål, gradert på en slik måte at en fikk frem vekttall som kunne sine noe om i hvor stor grad en vil lykkes eller ei. Ellers synes deltagerne at verktøyet og nytten av det var lett å forstå og bruke, samt at selve opplegget stimulerte til kreativitet med Post-It-lapper og muntlig diskusjon. Ingen av deltagerne har her brukt forretningsmodellverktøy før, men er kjent med å bruke Post-It-lapper.

Oppsummert mente deltagerne følgende om verktøyet:

- Hjelper å få struktur rundt tanker og samtaler/diskusjoner som omhandler de fleste relevante temaer.
- Beskriver selskapet strukturert.
- Hjelper de å se de ulike dimensjonene i det store bildet, samt gjør det mer klart hva som må jobbes med fremover.
- Legger til rette for kreativitet og nye løsninger.
- Tvinges til å fokusere på selskapets differensieringer.
- En slags mal for veien fremover.
- Passer godt for å bruke i presentasjoner med kunder, investorer eller lignende.
- Lett å bruke og forstå, men krever en grunnleggende forklaring.
- Bør oppdateres jevnlig.
- Kan videreutvikles ved å inkludere organisasjonsbildet, styrestruktur og verdigrunnlag, samt å vektlegge de ulike postene i henhold til sannsynlighet for å lykkes, eller etter hva som er kritisk.

6.0 Diskusjon

Her vil først nytteverdien av forretningsmodellverktøyet i ny oppstartede vareproduserende selskaper vurderes i henhold til teori og funn i casestudiet. Det vil så diskuteres hvordan forretningsmodellverktøyet kan være med å skape en bedre forretningsmodelldesignprosess for vareproduserende selskaper. Selve forretningsmodellverktøyet og endringene som er gjort i henhold til Business Model Canvas vil også vurderes. Til slutt diskuteres oppgavens validitet, reliabilitet og videre arbeid.

Det er vanskelig å komme med en eksakt konklusjon, angående nytteverdien av en teoretisk metodikk ved kun å bruke et casestudie. For det første er nytteverdien vanskelig å tyde, da den ikke kan måles opp mot direkte resultater annet enn intervjuene og helhetsinntrykket jeg har fått gjennom semesteret. Som IARA forklarer er det også vanskelig å undersøke nytteverdi av forretningsmodeller (Valentin, Werth, Loos, Weiblen, & Pussep, 2012). I dette tilfellet gjelder det nytteverdien av endringer i forretningsmodellen til Bion. Det essensielle er her å trekke ut det som kan generaliseres ved en gjennomgående studie av denne casen.

6.1 Nytteverdien av forretningsmodellverktøyet

Det vil her undersøkes hvilken nytteverdi forretningsmodellverktøy kan ha for ny oppstartede vareproduserende selskaper. Det er av interesse å se på hvor godt funnene mine i Bion stemmer overens med teoretisk hensikt.

Deltagerne følte forretningsmodellverktøyet var med på å lage mål for veien fremover. The Lean Canvas (Maurya, 2012) som er laget i hovedgrunn for ny oppstartede selskaper fokuserer også på problemer og løsninger. Det menes her at et problem klart definert er et problem halvt løst. Funnene viser også at ved å belyse hele forretningsmodellen til Bion fant de flere mangler som må jobbes videre med. Ny oppstartede selskaper har nok flere nærliggende problemer vedrørende deres forretningsmodell enn etablerte selskaper. Det kan dermed tenkes at å bruke

forretningsmodellverktøy for å belyse nærliggende utfordringer og lage mål er en særegen nytteverdi for ny oppstartede selskaper.

Ved å oppmuntre til felles diskusjon opplever du fort at det blir en del avsporinger underveis. En annen måte å gjøre dette på er da å få alle deltagerne til å skrive sine forslag ned på Post-it-lapper, og ikke ha den muntlige gjennomgangen. En kan da unngå disse avsporingene og få en mer strukturert designprosess. Men, resultatene her viser at mye av nytteverdiene av forretningsmodellverktøyet ligger i nettopp diskusjonene den skaper. Som det også beskrives i boken "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010) ligger mye av nytteverdien i å utforske ulike ideer.

Litteraturstudie av de ulike verktøyene, samt Charles Baden-Fuller og Mary Morgan (Baden-Fulle & Morgan, 2010) og Joan Magrettas (Magretta, 2002) forklaringer, viste flere ulike måter forretningsmodellverktøyet kunne hjelpe ansatte og ledere på. En sammenligning mellom nytteverdien ved å bruke verktøyet i ny oppstartede vareproduserende selskaper og teoretisk hensikt er vist på tabell 2.

Teoretisk Hensikt	Funn i Casestudien		
	Stemmer overens	Ikke Bakgrunn	Stemmer ikke overens
Beskrive selskapet analytisk	X		
Undersøke Marked og Hypoteser		X	
Skape innovasjon			X
Fremstille sammenhengene mellom de ulike aktivitetene	X		
Være en rollemodell	X		
Strukturere samtalene	X		
Skape direkte relasjon til ansattes arbeid		X	
Øke forståelse og kunnskap til deltagerne	X		
Være enkel å gjenfortelle til kunder og ansatte	X		

Tabell 2. Sammenligning mellom funn i litteraturstudie og casestudien

Tabell 2 viser at den teoretiske hensikten bak forretningsmodellverktøy stemmer godt overens med funnene mine. Funnene viser altså at flere av nytteverdiene kan overføres til ny oppstartede vareproduserende selskaper. Dette styrker validiteten i funnene. Jeg har derimot ikke tilstrekkelig empiri for å avkrefte eller bekrefte om verktøyet bidrar til å skape direkte relasjon til ansattes arbeid. Grunnen for dette er mangel på ansatte i selskapet, og verktøyet må sannsynligvis benyttes over lengre tid, men det er indikasjoner på at dette kan skape relasjoner mot arbeidet, ved at de ønsker å bruke verktøyet fremover som en rollemodell og som et oppslagsverk. Dette er kanskje ekstra relevant i andre sektorer der det hverdagslige arbeidet er mer abstrakt. I vareproduserende selskaper er det nok enklere å se hvordan arbeidet bidrar til det store bildet.

Hypotesene har her ikke blitt testet ut med kundene, så her er det ikke tilstrekkelig data for å kommentere noe. De sier at de kommer til å bruke forretningsmodellverktøyet i presentasjoner med kunder og investorer, men det er per dags dato ikke gjort.

It-boblen førte til et behov for forretningsmodellverktøyet som da skulle hjelpe de å skape innovative forretningsmodeller. Når det kommer til spørsmålet om verktøyet er med på å skape innovasjon i vareproduserende selskaper, nevner alle deltakerne at verktøyet stimulerte til kreativitet. Selve settingen ligger altså i følge empirien til rette for å skape innovative forretningsmodeller, men samtidig er det ikke noen direkte endringer eller innovasjon som følge av forretningsmodellverktøyet som jeg kan dokumentere. Det kan tyde på at det er vanskeligere å skape innovasjon ved hjelp av forretningsmodellverktøy som fører til direkte endringer ved vareproduserende selskaper enn ved It-sektoren.

Chris Zook og James Allen (Zook & Allen, 2011) stresser betydningen av å ha en strategi som differensierer seg fra konkurrenter. Måten Bion differensierer seg på er i selve verdiforslaget. Det kan tyde på at for vareproduserende sektor er det verdiforslaget som er innovativt og bidrar til differensiering, mens det er vanskeligere å lage gode innovative forretningsmodeller. Dette kan også være noe av grunnen til at vareproduserende sektor ikke har tatt i bruk forretningsmodellverktøy i samme grad.

Deltagerne i workshopen ser alle at forretningsmodellverktøyet kan brukes som en rollemodell, beskriver selskapet analytisk, og hjelper til å se sammenhengen mellom de

ulike aktivitetene. Dette er i tråd med nytteverdien Charles Baden-Fuller og Mary Morgan beskriver (Baden-Fulle & Morgan, 2010).

En klar nytteverdi av verktøyet er at den danner struktur i samtalene. Fordelen her er kanskje at man må komme frem til noe spesifikt som må skrives opp. I boken "The Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2010) beskrives forretningsmodellverktøy som noe som fasiliterer diskusjon og beskrivelser der det er nødvendig at deltagerne begynner på samme sted, og snakker om de samme tingene. Dette er noe deltakerne er samstemte om i sine intervjuer.

Jeg mener at forretningsmodellverktøyet økte forståelse og kunnskap til deltagerne. De sier de ble mer samstemte, at det kom en del nye løsninger, at de fikk sett hva som var kritisk og lagd mål ut i fra dette. Verktøyet sies å være enkelt å gjenfortelle ansatte og kunder ettersom de selv sier de skal bruke det fremover i presentasjoner. I tillegg til dette er deltakerne enige om at verktøyet var enkelt og greit å bruke.

Oppsummert viser funnene at mye av nytteverdien ved forretningsmodellverktøy kan overføres til ny oppstartede vareproduserende selskaper. Funnene viser også at det kan være vanskeligere å skape innovative forretningsmodeller i vareproduserende sektor, men at innovasjonen og differensieringen her skapes i selve verdiforslaget. Verktøyet kan ha en større verdi for ny oppstartede selskaper ved at veien fremover belyses og verktøyet hjelper med å lage mål. Empirien og litteraturstudie viser at nytteverdien ved å bruke forretningsmodellverktøy i en ny oppstartede vareproduserende selskaper er å:

- Bruke forretningsmodellen som en rollemodell for hvordan selskapet skal fremstå.
- Beskrive selskapet analytisk.
- Fremstille sammenhengen med de ulike aktivitetene.
- Kan brukes for å presentere selskapet for investorer, ansatte og kunder.
- Øke forståelsen og kunnskapen til deltagerne.
- Legger til rette for kreativitet og nye vinklinger.
- Strukturere samtalene.
- Skaper felles forståelse.

- Hjelper for å belyse hva som må gjøres fremover, lage mål og se hvor forretningsmodellen svikter.

6.2 Vurdering av forretningsmodellverktøyet

Det ble i teorikapittelet designet et forretningsmodellverktøy for ny oppstartede vareproduserende selskaper. Dette kunne som Coes (Coes, 2014) skriver føre til et komplett verktøy eller ødelegge for styrkene til Business Model Canvas. Business Model Canvas beskrives i en analyse gjort av Manuel Au-Yong Oliveira og João José Pinto Ferreirara (Oliveira & Pinto, 2011) som et kraftig, enkelt og utprøvd verktøy. Styrkene kan oppsummeres med verktøyets visuelle enkelhet, brukervennlighet og forståelsen det gir. Det vil her vurderes hvorvidt endringene som ble gjort førte til et mer komplett verktøy eller ødela for styrkene til Business Model Canvas.

Jeg ikke fått noen negative tilbakemeldinger på verktøyets visuelle enkelhet, brukervennlighet og forståelse. Deltagerne har i denne sammenheng ikke prøvd noe forretningsmodellverktøy før, og sammenligningsgrunnlaget blir av den grunn tynt. Kravene jeg satte meg for å designe verktøyet er nedenfor vurdert i tabell 3 etter deltakernes inntrykk av forretningsmodellverktøyet. Evalueringen i tabell 3 er basert på nytteverdien av verktøyet som er forklart i forrige kapittel.

Krav For Forretningsmodellverktøyet	Funn I Casestudien		
	Stemmer overens	Ikke Bakgrunn	Stemmer ikke overens
Øke forståelse og kunnskap til deltagerne	X		
Være enkel nok til at den forklares i løpet av noen minutter	X		
Gi et enkelt og klart bilde av hvordan selskapet skaper og leverer verdi	X		
Gjøre det så enkelt som mulig å analysere designet av selskapet for å undersøke om alle elementene er i harmoni	X		
Ta med det store bildet uten å utelate viktige detaljer	X		

Tabell 3. Sammenligning av målene for forretningsmodellverktøyet og funnene i casestudien

Oppsummert har ikke verktøyet ødelagt nevneverdig for styrkene til Business Model Canvas. Det vil videre vurderes hvilke nytteverdi endringene jeg gjorde i verktøyet har for ny oppstartede vareproduserende selskaper.

Sebastian Coes (Coes, 2014) skriver at det er en svakhet at Business Model Canvas ikke inkluderer eksterne krefter som for eksempel konkurranse. Universitetet i Cambridge forklarer også at det er en svakhet at forretningsmodellverktøy kun tar hensyn til selskaper internt og deres iboende lønnsomhet (University of Cambridge, 2012). Eksterne krefter ble derfor inkludert i forretningsmodellverktøyet. Empirien viser her at for ny oppstartede vareproduserende selskaper som Bion, vil faren/mulighetene ved eksterne krefter påvirke deres forretningsmodell – og da konkurranseaspektet spesielt. Det må derfor nye tilnærminger til innen denne sektoren. Jeg mener hvorvidt et ny oppstartet vareproduserende selskap opererer i marked med høy konkurranseintensitet er med på å påvirke forretningsmodellen i stor grad, da det stilles krav til unikhhet og høy produktinnovasjon.

I teorikapittelet argumenteres det for å inkludere sosiale- og miljømessige kostnader ettersom vareproduserende sektor ofte har mer direkte innvirkninger på denne dimensjonen enn hva som er tilfellet i andre sektorer. En rapport utarbeidet av Universitetet i Cambridge mener også at det er et behov for forretningsmodellverktøy som inkluderer sosiale og miljømessige målsettinger (University of Cambridge, 2012). I tillegg forklares det at Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) i noen tilfeller kan utvides til å inkludere denne dimensjonen. Empirien viser at sosiale- og miljømessige fordeler har vært en viktig del av Bions forretningsmodell. Til tross for dette har sosiale- og miljømessige kostnader ikke tidligere vært diskutert. Dette kan da tyde på at å inkludere sosiale- og miljømessige kostnader/fordeler vurderes som en dimensjon som normalt sett ikke blir diskutert. Dette tyder på at det også her må gjøres tilnærminger ved ny oppstartede vareproduserende selskaper, og derfor inkludere sosiale- og miljømessige kostnader/fordeler i forretningsmodellverktøyet.

For å inkludere strategiaspektet ble visjon og mål inkludert i forretningsmodellverktøyet. Dette på bakgrunn av at Shafera, Smitha & Linde mener at

dette er en viktig komponent i en forretningsmodell (Shafera, Smitha, & Linde, 2005). De samme meningene deles også av Julian Krumeich, Thomas Burkhart, Dirk Werth og Peter Loos (Krumeich, Burkhart, Werth, & Loos, 2012). Til tross for at Bion i utgangspunktet ikke hadde noen visjon og mål var dette under workshopen fort gjort. De sier i intervjuene at en av nytteverdiene av verktøyet var at de nå var enige om veien videre og samtidig var mer samstemte. Visjon og mål er nok med på å forsterke den følelsen, da det fungerer som en pekepinn på hvor de ser selskapet i fremtiden. Dette er nok litt særegent for ny oppstartede selskaper, der det kan være er litt forvirring rundt veien videre. Dimensjonen visjon og mål sørger dermed for at alle jobber i samme retning.

Dimensjonene kanaler og kundeforhold er slått sammen i forretningsmodellverktøyet. Det oppleves som uproblematisk å diskutere begge disse under samme dimensjon i workshopen.

Oppsummert viser funnene at:

- Jeg oppfyller mine krav for forretningsmodellverktøyet.
- Forretningsmodellverktøyet ødelegger ikke nevneverdig for Business Model Canvas sine styrker.
- Eksterne krefter er en viktig vurderingsdimensjon for ny oppstartede vareproduserende selskaper.
- Visjon og mål kan sørge for mer klarhet rundt veien videre, noe som er spesielt viktig for ny oppstartede selskaper.
- Sosiale- og miljømessige kostnader/fordeler belyser en forretningsmodelldimensjon som er lett å glemme i hverdagen. I tillegg er det med på å påvirke forretningsmodellen til ny oppstartede vareproduserende selskaper.

Kommentarer om verktøyet:

Selv om jeg nå har lagt et spesifikt forretningsmodellverktøy for denne typen selskaper, følte to av deltagerne at flere ting kunne vært implementert i verktøyet. Dette kan tyde på at avhengig av selskap og deltagerer som er med i designprosessen, vil det alltid være differanse i hvilket verktøy som er optimalt. For å undersøke om

forretningsmodellverktøyet kan forbedres vil deltakerens kommentarer om verktøyet diskuteres.

Det var en kommentar om at verktøyet kunne inkludert verdigrunnlag, organisasjonsstruktur og styrestruktur. Nøkkelressurser skal dekke organisasjonsstruktur. Dette kan enten spesifiseres under den ene dimensjonen, det kan utvikles en egen dimensjon som har fokus på det, eller ha mer fokus på det under workshopen. Det mest fordelaktige her kan være å fokusere mer rundt organisasjonsstruktur under workshopen, og grundigere spesifisere at den også skal med her. Når det gjelder verdigrunnlag, ser jeg ikke grunnlag for at verdigrunnlaget i stor grad påvirker resten av forretningsmodellen. At det er enighet omkring verdigrunnlaget i bunn for eiere får være en separat diskusjon.

Hvorvidt de forskjellige postene på forretningsmodellverktøyet kan vektlegges avhengig av hva som er kritisk kan være hensiktsmessig. Kritisk menes da som nærliggende problemer/vanskeligheter som selskapet må løse i nærmeste fremtid. Dette er også noe som støttes av andre forretningsmodellverktøy som The Lean Canvas (Maurya, 2012). Her fokuseres det på hvilke problemer man har, og hvilke løsning som kreves. Dette er da i hovedsak relevant for ny oppstartede selskaper, men kan også være nyttig for mer etablerte selskaper. De 3-5 mest nærliggende problemene som krever fokus fra det aktuelle selskapet kan da markeres, ved for eksempel et lite tall på siden av den aktuelle posten. Dette kan da enten være nummerert i rekkefølgen de bør løses, eller bare markere alle likt. En av nytteverdiene i workshopen var jo at veien fremover og mål ble klarere, og en slik fremgangsmåte kan være med på å forsterke dette.

Det ble også anbefalt å inkludere en sannsynlighet for å lykkes i de ulike elementene. Grunntanken er her god, og vil skape en mentalitet for hvordan man skal kunne øke sin egen sannsynlighet for suksess. Men, jeg synes det virker vanskelig å beregne en presis sannsynlighet i alle ulike elementer, da disse preges av mye usikkerhet. Dette vil derfor være en omfattende prosess som vil ta vekk fokus, og ødelegge for forretningsmodellverktøyets enkelhet. Dette kan selvsagt gjøres separat, for eksempel etter en workshop, hvor hovedutfordringene kan belyses.

6.3 Forretningsmodelldesignprosessen

Det skal her sees nærmere på hva nytteverdien kan være av å integrere forretningsmodellverktøyet i teknologiutviklingsprosessen for ny oppstartede vareproduserende selskaper, samt når dette bør gjøres.

Å tidlig involvere kundesegmentet er en av hovedtanken bak Lean Start-Up (Ries, 2011). Dette støttes også av Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010). Fokuset for Bion under teknologiutviklingen har i hovedsak vært på utvikling av verdiforslaget. Empirien viser her at de kunne vært tjent med å tidligere involvere kundesegmentet for å tidligere kunne rette fokus mot hva kunden egentlig vil ha. Dette tyder på at å tidlig forstå behovet til kunden er like relevant for ny oppstartede vareproduserende selskaper som for selskap i andre sektorer. Tidlig fokus på kundesegment og kundebehov i teknologiutviklingsprosessen kan føre til at det ikke brukes mye penger på å utvikle noe som kunden ikke vil ha, og en vil dermed kunne unngå at det må gjøres tilpasninger sent i teknologiutviklingsfasen.

Lean Start-Up anbefaler i teknologiutviklingsprosessen å tidligst mulig utprøve en MVP (Ries, 2011). På bakgrunn av eksterne krefter har Bion bevisst ikke introdusert en MVP til kunden. Det kan tyde på at det må gjøres tilnærminger for ny oppstartede vareproduserende selskaper, og at det må lages et produkt som har en viss kvalitet før det introduseres til kunden. Det vil derfor sees nærmere på hvordan ny oppstartede vareproduserende selskaper kan gå frem i sin teknologiutviklingsprosess.

Empirien tyder på at noen av forretningsmodelldimensjonene som kundesegment, nøkkelaktiviteter og sosiale- og miljømessige kostnader ikke kommer implisitt i teknologiutviklingsfasen for ny oppstartede vareproduserende selskaper.

For å sørge for at viktige forretningsmodelldimensjoner ikke blir glemt, kan forretningsmodellverktøyet integreres i teknologiutviklingsprosessen. I henhold til teori, funn i casestudien og mitt forslag til utvikling av verdiforslag bør man først forstå kundens behov. I denne fasen kan dimensjonene verdiforslag og kundesegment involveres. Når kundens behov er kartlagt og man har bestemt seg for et kundesegment, kan resten av forretningsmodellverktøyet tas i bruk. Det kan da hjelpe ved at viktige forretningsmodelldimensjoner ikke blir glemt i teknologiutviklingsfasen. Her kan da de

mest nærliggende problemene i forretningsmodellen markeres slik at man integrerer forretningsmodellverktøyet hele veien i teknologiutviklingsprosessen.

Forretningsmodellverktøyet blir dermed brukt for å vise veien fremover og som en rollemodell underveis i teknologiutviklingsprosessen.

Oppsummert viser funnene mine her at:

- Tidlig bruk av forretningsmodellverktøy i teknologiutviklingsprosessen kan for ny oppstartede vareproduserende selskaper føre til at viktige forretningsmodelldimensjoner ikke blir glemt.

6.4 Styrker og svakheter med studien

Oppgavens validitet er en klar problemstilling ettersom det kun er utført en casestudie. Klassiske eksperiment-metoder der man tydeligere kan se virkning-årsak prinsippet er her ikke mulig. Det er dermed veldig vanskelig å komme med en helt sikker forklaring over hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Tilnærmingene tatt i denne oppgaven er dessverre store ettersom det kun er utført en casestudie. Å måle årsak-virkning helt korrekt er heller ikke mulig etter bruken av forretningsmodellverktøyet. Oppgavens validitet bygger mye på den subjektive oppfatningen til informantene involvert fra Bion, og på hvilke endringer bruken av verktøyet førte til. Dette er en metodisk svakhet, men som jeg allikevel føler at noe kan generaliseres ut i fra. Generaliseringen kommer av at det er konsensus blant individene rundt verktøyets nytteverdi samt en overenstemmelse i teori og at det er gjort en dybdestudie som gjør meg i stand til å komme med noen teoretiske proposisjoner. Oppgaven belyser dermed en del proposisjoner som vil kreve nærmere forskning for å kunne verifiseres, men er en god pekepinn på bedrifters problematikk rundt det å designe en forretningsmodell og nytten av å bruke verktøy i denne prosessen.

En annen faktor som truer denne oppgavens validitet, og evne til å generalisere funn, er de ulike variablene involvert som kan påvirke funnene. Det kan da nevnes ulike variabler som:

- Bedriften og dens situasjon.
- Hvem som presenterer forretningsmodellverktøyet, og hans/hennes kjennskap til personene/bedriften.

- Hvilke deltagere som er involvert.
- Humør og miljøet den presenteres i kan farge personens oppfatning.

Oppsummert er validiteten i oppgaven svak, og visse variabler vil forandre seg fra gang til gang som igjen vil farge resultatene. Men, jeg mener at noen av funnene kan generaliseres grunnet konsensus blant deltagerne og grunnet det grundige forarbeidet og etterarbeidet som er lagt ned.

Når det gjelder oppgavens reliabilitet er data innhentet fra flere personer og dokumenter for å sikre en så god avspeiling av virkeligheten som mulig. Mye av dataen er vurderinger fra enkeltpersoner, noe som kan farges av mitt forhold til personene. For å motvirke dette har jeg underveis stresset betydningen av å få objektive vurderinger fra personene involvert. I tillegg til dette er dataen hele veien innhentet fra flere kilder. I litteraturstudie har det vært vanskelig å kun samle inn data fra vitenskapelige kilder, da det ikke finnes mye faglitteratur på dette området. Det er derfor også samlet inn teori fra flere praktikere for å supplementere de vitenskapelige kildene, mens mine primærkilder har vært vitenskapelige.

6.5 Videre arbeid

Videre arbeid vil være å utføre flere casestudier for å validere forskningen. Etersom det nå er utført en mer kvalitativ studie av emne kan det videre nyttes kvantitative metoder for å undersøke om resultatene stemmer overens med funnene i denne oppgaven.

Datainnsamlingen og casestudiene vil dermed være enklere og raskere å gjennomføre. Det kunne også være av interesse å gjøre en mer direkte sammenligning av Business Model Canvas og forretningsmodellverktøyet The Value House i ny oppstartede vareproduserende selskaper.

Det er også av interesse å se hvilken nytteverdi integrasjonen av forretningsmodellverktøyet i teknologiutviklingsprosessen vil kunne skape. Det kan da vurderes i nærmere detalj hvordan forretningsmodellverktøyet best mulig kan integreres i teknologiutviklingsprosessen.

7.0 Konklusjon

Casestudien viser at deltakerne hadde ulike forslag til hvordan selve verktøyet kunne forbedres. Dette kan tyde på at det aldri vil være et optimalt verktøy for alle selskaper, selv ikke innen ny oppstartede vareproduserende selskaper. Funnene viser allikevel at mye av nytteverdien ved forretningsmodellverktøy kan overføres til ny oppstartede vareproduserende selskaper. Forretningsmodellverktøyet The Value House hjelper ny oppstartede vareproduserende selskaper ved å:

- Beskrive selskaper analytisk.
- Fremstille sammenhengen med de ulike aktivitetene.
- Bruke forretningsmodellen som en rollemodell for hvordan selskapet skal fremstå.
- Være enkel å gjenfortelle ansatte og kunder.
- Skape struktur i samtaler om selskapets forretningsmodell.
- Legge til rette for kreativitet og nye løsninger.
- Skape felles forståelse.
- Belyse hva som må gjøres fremover, lage mål og se hvor forretningsmodellen svikter.

Funnene viser at det kan være vanskeligere å skape innovative forretningsmodeller i vareproduserende sektor, men at innovasjonen og differensieringen skapes i selve verdiforslaget.

Casestudien viser også at forretningsmodellverktøyet bør være en integrert del av teknologiutviklingsprosessen for ny oppstartede vareproduserende selskaper. Ved å tidlig bruke forretningsmodellverktøy i teknologiutviklingsprosessen kan en sørge for at viktige forretningsmodelldimensjoner ikke blir glemt.

Det ble i teorikapitlet designet et verktøy for ny oppstartede selskaper i vareproduserende sektor, kalt The Value House. Ved bruk av dette verktøyet kan også nærliggende problemer fremvises, for å fremheve hva som er kritisk i forretningsmodellutviklingsprosessen. Funnene viser at verktøyet inneholder flere

forretningsmodelldimensjoner enn Business Model Canvas som er viktige for ny oppstartede selskaper. The Value House ødelegger heller ikke nevneverdig for styrkene til Business Model Canvas. Jeg mener på grunnlag av dette at forretningsmodellverktøyet mitt er bedre egnet for videre bruk i ny oppstartede vareproduserende selskaper.

8.0 Referanser

- Ahmed, J., & Huda, S. (2006, 6). *SEU Journal of Business Studies*, 2 (1): . *An Overview of Robert Stake, Robert K. Yin, Norman K. Denzin and Nigel Fielding's Contributions to Social Research* (Vol: 2), ss. 25-33.
- Allee, V. (2003). Value Networks and Evolving Business Models for the Knowledge Economy. I *Handbook on Knowledge Management 2* (s. 605). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. (1996, 2). How to delight your customers. (Vol.5), ss. 6-18.
- Xu, Q., Jiao, R., Yang, X., & Helander, M. (2009, 1). An analytical Kano model for customer need analysis. (Vol.30), ss. 87-110.
- Baden-Fulle, C., & Morgan, M. (2010, 4-6). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 2010 (Volume 43), ss. 156-171.
- Balachandran, V. (2013, 9 15). *Minimum Viable Product may not work for you!* Hentet 2 15, 2015 fra Medium: <https://medium.com/@vijaytweetin/minimum-viable-product-may-not-work-for-you-8c3e8da872f6>
- Blank, S. (2013, 5). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review* (Volum 91), s. 64.
- Brønnøysundregistrene. (2015, 1 2). *Brønnøysundregistrene*. Hentet 2 12, 2015 fra 5,6 prosent konkursøkning i 2014: http://www.brreg.no/presse/pressemeldinger/2015/01/konkurser_2014.html
- Business Model Generation. (2010). 227.
- Business Model Generation*. (2010). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Carr, W., & Kemmis., S. (1986). *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research*. The Falmer Press.
- Casadesus-Masanell, R., & E. Ricart, J. (2011, jan-feb). *Harvard Business Review*. 2011 (Vol.89(1-2)), ss. 100-108.
- Chesbrough, H., & S. Rosenbloom, R. (2002, 3). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. (Vol (11)), ss. 529-555.
- Coes, B. (2014). *CRITICALLY ASSESSING THE STRENGTHS AND LIMITATIONS OF THE BUSINESS MODEL CANVAS*. University of Twente.
- Farquhar, J. D. (2012). *Case Study Research for Business*. SAGE Publications Ltd .
- Fiddaman, T. (2010). *Are causal loop diagrams useful?* Hentet 2015 fra MetaSD: <http://blog.metasd.com/2010/04/are-causal-loop-diagrams-useful/>
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. London: Continuum.
- Gilmore, T., Krantz, J., & Ramirez, R. (1986, 3). Action based modes of inquiry and the host-researcher relationship. (Vol 5), ss. 160-176.
- Greenwald, T. (2014, 1 22). *Startups Embrace a Way to Fail Fast*. Hentet 3 2, 2015 fra MIT - Technology Review: <http://www.technologyreview.com/news/523651/startups-embrace-a-way-to-fail-fast/>
- Harris, J. (2012). *Kunnskapsbasert praksis*. Hentet 04 02, 2015 fra Høgskolen i Bergen: <http://kunnskapsbasertpraksis.no/kritisk-vurdering/kvalitativ-metode/>
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014 - Impacts, adaption, and vulnerability*. IPCC. Intergovernmental panel on climate change.

- Johnsen, A. (2014). *Bring din visjon og forretningsidé til live*. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet Samfunnsvitenskapelig fakultet Handelshøyskolen .
- Kagermann, H., Christensen, C., & Johnson, M. (2008, 12). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* (Vol 86), ss. 50-59.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner* . Victoria, Australia: Deakin University Press.
- Kern, E. (2012). *Marc Andreessen: Not every startup should be a Lean Startup or embrace the pivot*. Hentet 2015 fra GIGAOM: <https://gigaom.com/2012/12/03/marc-andreessen-not-every-startup-should-be-a-lean-startup-or-embrace-the-pivot/>
- Kjølstad, A., Halvorsen, H., Riise Meyer, T., Mølsted, S., Vallestad,, S., Sehjal, S., et al. (2012). *Gründerrådrapporten*. Regjeringen.
- Kraaijenbrink, J. (2013). *BEYOND THE BUSINESS MODEL CANVAS PART II: THE VALUE ENVELOPE*. Hentet fra Kraaijenbrink Training and Advices: <http://kraaijenbrink.com/2013/01/beyond-the-business-model-canvas-the-value-envelope/>
- Krokan, A. (2013). *DEN DIGITALE ØKONOMIEN*. Cappelen Damm.
- Krumeich, J., Burkhart, T., Werth, D., & Loos, P. (2012). *Towards a Component-based Description of Business Models: A State-of-the-Art Analysis*. AMCIS.
- Lewin, K. (1946, 4). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* (Vol 2), ss. 4-46.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation - When the game gets tough, change the game*. Boston Consulting Group.
- Magretta, J. (2002, 5). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* (Vol 80), ss. 86-93.
- Mark Proffitt. (2015, 1 2015). *Why Six Sigma Fails Detroit*. Hentet 3 7, 2014 fra Mark Proffitt: <http://markproffitt.com/tag/lean-manufacturing/>
- Mauborgne, R., & Chan Kim, W. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review* (Vol 82), 76-84.
- Maurya, A. (2012). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* Hentet fra Practice Trumps Theory: <http://practicetrumpstheory.com/why-lean-canvas/>
- Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., & Yunus, M. (2010, 2). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Rang Planning* (Vol.43), ss. 308-325.
- Morecroft, J. D. (1982). *A critical review of diagramming tools for conceptualizing feedback system models*. Dynamica.
- Neumann, L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (Vol. 4th). Pearson.
- Oliveira, M.-Y., & Pinto, J. (2011, 7). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. (Vol. 5).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc.
- Pateli, A., & Giaglis, G. (2004, 4). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems* (Vol.13), s. 302.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.
- Plantes, M., & Finrock, R. (2008). *Beyond Price*. Greenleaf Book Group LLC.
- Ricart, J., & Casadesus-Masanell, R. (2010, 2). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* (Vol.43), ss. 195-215.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

- Ringvold, C. (2010, 9 25). *6 råd ved bruk av Osterwalders rammeverk for forretningsmodellinnovasjon*. Hentet 2 24, 2015 fra <http://open.bekk.no/6-rad-ved-bruk-av-osterwalders-rammeverk-for-forretningsmodellinnovasjon>
- Ryan Goodrich. (2015, 1 1). *SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition*. Hentet 2 2, 2015 fra Business News Daily: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
- Shafera, S., Smitha, J., & Linde, J. (2005, 3). The power of business models. (Vol.48), ss. 199-207.
- Stähler, P. (2012). Why should your business exist? *European Innovation Academy*.
- Tønseth, S. (2013, 3 16). *SINTEF*. Hentet 2 1, 2015 fra [Forskning.no: http://forskning.no/innovasjon-marked-bedriftsokonomi/2013/03/norge-vil-vinne-pa-skreddersydd-vareproduksjon](http://forskning.no/innovasjon-marked-bedriftsokonomi/2013/03/norge-vil-vinne-pa-skreddersydd-vareproduksjon)
- Teece, D. J. (2010, 2). Business Models, Business Strategy and Innovation. (Vol.43), ss. 172-194.
- The Lean Startup Methodology. (2015). *2015 Lean Startup Conference*. Hentet 2 22, 2015 fra [Startup success can be engineered by following the process, which means it can be learned, which means it can be taught.: http://theleanstartup.com/principles](http://theleanstartup.com/principles)
- University of Cambridge. (2012). *Report on gap analysis in business modelling and value-network tools and methods against future needs* . SustainValue. University of Cambridge.
- Valentin, C., Werth, D., Loos, P., Weiblen, T., & Pussep, A. (2012). *Quantifying the Quality of Business Models*. IARIA. CENTRIC.
- Vermolen, R. (2010). *Reflecting on IS Business Model Research: Current Gaps and Future Directions*. University of Twente .
- Wagner, E. T. (2013, 5 23). *5 Business Model Components Every Entrepreneur Needs*. Hentet 2015 fra Forbes: <http://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/05/23/5-key-business-model-components/>
- Zook, C., & Allen, J. (2011, 11). The Great Repeatable Business Model. *Harvard Business Review* (Vol.89), ss. 106-114.

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide #1

Vedlegg 2: Intervjuguide #2

9.1 Intervjuguide #1

Hensikt:

Her er hensikten å kartlegge hva dere/selskapet frem til nå har gjort og valg dere har tatt med hensyn til teknologi- og forretningsmodellutvikling. Dere har nok tatt en del valg for å utvikle produktet, og jeg ønsker her å se på hvordan denne prosessen har vært. Trenger ikke å ta med detaljer rundt teknologien, her er det mer prosessen med å utvikle den som er interessant og hvordan dere har jobbet for å kommersialisere det.

Spørsmål:

- Hvordan har produktet blitt utviklet?
- Dere har lagd en del prototyper underveis. Hvordan ble disse testene av disse prototypene gjennomført?
- Hvordan kartla dere et behovet til kunden før produktet ble utviklet?
- Har dere hatt kontakt med potensielle kunder gjennom utviklingen av produktet?
 - Om ja. Har dere måtte gjøre noe konkret for å tilpasse seg kundens behov?
- Har dere brukt noen verktøy for å hjelpe å få struktur i samtalene rundt en forretningsmodell?

Kommersialiseringen

Hvilke valg har dere tatt underveis i kommersialiseringsfasen? Om F.Eks.

- Produktet.
- Underleverandører dere trenger
- Lønnsomhet
- Kommunikasjon og levering av produkt til kunden,
- Produksjonsanlegg
- Hvilke kunder dere vil ha
- Har dere lagd en klar visjon og konkrete mål for selskapet? (Kort svar)

Ressurser

Har dere diskutert hvilke ressurser dere trenger for å fremstille produktet som for eksempel: (Trenger kun kort svar)

- Finansielle

- Menneskelige
- Org. Struktur
- Kompetanse
- Finansielle midler
- Produksjonslokaler

Eksterne Krefter

Er det blitt tatt noen valg for utviklingen av produktet med tanke på:(Trenger kun kort svar)

- Konkurransen
- Lover

9.2 Intervjuguide #2

Hensikt:

Vurdere nytteverdi av forretningsmodellverktøyet og hva dere fikk utav workshopen.

Spørsmål:

- Hva synes du om workshopen vi hadde?
- Hva synes du om forretningsmodellverktøyet?
- Hva følte du var nytteverdien av workshopen?
- Har det vi kom frem til en nytteverdi fremover?
- Kommer verktøyet til å bli praktisk brukt fremover?
 - Eventuelt i hvilke sammenhenger?
- Førte workshopen til noen endringer eller nye løsninger?
 - Hvilke?
- Andre kommentarer til verktøyet?
 - Opplegg?
 - Nytteverdi?
 - Noe du savnet?
 - Irrelevante Temaer?