

# Användning av affärsmodeller inom byggbranschen

## - En undersökning av småföretag i Nyköping

Av: Cecilia Eriksson & Mi Tran Nikkilä

Handledare: Darush Yazdanfar & Mikael Lönnborg

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Masteruppsats 30 hp

Företagsekonomi | VT20



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM  
sh.se

## **Abstract**

**Title:** Användning av affärsmodeller inom byggbranschen

- *En undersökning av småföretag i Nyköping*

**Authors:** Cecilia Eriksson, Mi Tran Nikkilä

The purpose of this study was to examine how business models are described and used among a selection of small companies within the construction industry in Nyköping. The study also aimed to identify similarities and differences in how company managers in the construction industry formulate the concept business model. The study applied a survey research design where data collection was in the form of electronic surveys and public company information. Analysis of the collected data material was carried out through thematic analysis of primary and secondary data.

The similarities identified were that companies consistently formulated their responses through the building blocks of customer segments, distribution channels and customer relationships. It was the same company that described the above-mentioned building blocks in detail and the remaining companies partially formulated the building blocks. The study's results were considered to strengthen previous research which presents that education could have a positive impact on how managers formulate the business model concept. The positive impact of the factor work experience cannot be confirmed in this study. Furthermore, none of the study companies used the concept business model in their daily work. The company managers in this study were considered to be familiar with their businesses. But the practical corporate culture and logic within the construction companies could mean that the formulation of the business model concept differs from how the concept is presented from a theoretical perspective. Accordingly, the study emphasized the importance of using business models as a theoretical tool in the construction industry.

**Key words:** Business model concept, small businesses, construction businesses, canvas-model, business strategy, managers

# Sammanfattning

**Titel:** Användning av affärsmodeller inom byggbranschen

- *En undersökning av småföretag i Nyköping*

**Författare:** Cecilia Eriksson, Mi Tran Nikkilä

Syftet med den här studien var att undersöka hur affärsmodeller beskrivs och används hos ett urval av småföretag inom byggbranschen i Nyköping. Studien ämnade även att identifiera likheter och skillnader i hur företagschefer inom byggbranschen formulerar konceptet affärsmodell. I studien tillämpades en surveyundersökning som forskningsdesign där datainsamlingen skedde i form av elektroniska enkäter och offentlig företagsinformation. Analysen av det insamlade datamaterialet genomfördes i form av en tematisk analys av primär- och sekundärmaterial.

De likheter som identifierades var att företagen formulerade sina svar konsekvent genom byggstenarna kundsegment, distributionskanaler och kundrelationer. Det var samma företag som redogjorde ingående för ovannämnda byggstenar och de resterande företagen formulerade byggstenarna delvis. Studiens resultat ansågs styrka tidigare forskning som menar att utbildning kan ha en positiv inverkan på hur chefer formulerar affärsmodellskonceptet. Gällande faktorn arbetslivserfarenhet kunde inte dess positiva inverkan konfirmeras i den här studien. Vidare använde inget av studiens företag konceptet affärsmodell i sitt dagliga arbete. Företagscheferna i den här studien ansågs vara insatta i sin verksamhet. Men den praktiska företagskulturen och logiken inom byggföretagen kunde medföra att formuleringen av affärsmodellskonceptet skiljde sig mot hur konceptet presenterades ur ett teoretiskt perspektiv. Följaktligen betonade studien vikten av användandet av affärsmodeller som ett teoretiskt hjälpmedel i byggbranschen.

**Nyckelord:** Affärsmodellskoncept, småföretag, byggbranschen, canvas-modellen, affärsstrategi, företagschefer

# **Förord**

Uppsatsarbetet har varit en lärorik resa och vi vill tacka alla som har bidragit till arbetet med kunskap, vägledning och engagemang. Vi börjar med att rikta ett stort tack till de företag som har deltagit i studien och möjliggjort dess genomförande. Vidare vill vi även tacka våra handledare Darush Yazdanfar och Mikael Lönnborg samt vår klass som genom sitt engagemang har givit oss värdefulla insikter i vårt arbete.

Södertörns Högskola

Augusti 2020

Cecilia Eriksson och Mi Tran Nikkilä

# Definitioner av nyckelbegrepp

## Konceptet affärsmodell

Affärsmodellskonceptet består av tre element: värdeskapande system, erbjudande och intäktsmodell (Pekuri, Pekuri och Haapasalo 2013a, 15).

- *Värdeskapande system:* Omfattar tillgångar, kompetenser, leverantörer och partnerskap. Dessa komponenter är nödvändiga för att skapa och leverera värde till kunder.
- *Erbjudande:* Målet med erbjudandet är att lösa kunders problem och tillgodose deras behov.
- *Intäktsmodell:* Inbegriper förmågan att skapa intäcksströmmar och täcka kostnader från företagets erbjudande.

## Småföretag

Företag med mindre än 50 anställda och en omsättning eller total balansräkning som inte överstiger tio miljoner Euro (Europeiska kommissionen 2020).

## Företagskultur och -logik

Företagskultur representerar en organisations beteendemönster eller utformning (Kotter 2008, 4). Kultur hänvisar till värden som delas av individer i en grupp. Företagslogik kan hänvisa till företagets affärsmodell, det vill säga hur företaget fungerar och hur det skapar värde för sina intressenter (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 5).

## Tematisk analys

Tematisk analys innebär att identifiera och analysera likheter och skillnader i det datamaterial som samlats in (Braun & Clarke 2006, 6; Miller, Chepp, Willson & Padilla 2014, 7). Teman hänvisar till mönster av uttryckligt och implicit innehåll som identifieras i empirin (Joffe 2012, 2).

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.1.2 Framväxten av affärsmodeller i byggbranschen	2
1.2 <i>Problemformulering</i>	3
1.3 <i>Forskningsfrågor</i>	4
1.4 <i>Syfte</i>	4
1.5 <i>Avgränsningar</i>	4
1.6 <i>Disposition</i>	5
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Teori</i>	6
2.1.1 Affärsmodell som ett koncept	6
2.1.1.1 Canvas-modellen	6
2.2 <i>Tidigare forskning</i>	10
2.2.1 Företagschefers definition och användning av affärsmodellskonceptet	10
2.2.2 Kunskapshantering i småföretag	12
<b>3. Metod</b>	<b>15</b>
3.1 <i>Forskningsstrategi</i>	15
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	16
3.3 <i>Operationalisering</i>	16
3.3.1 Val av företag	16
3.3.2 Datainsamling	18
3.3.3 Analytisk process	20
3.3.4 Trovärdighet	23
3.4 <i>Metod- och källkritik</i>	24
3.4.1 Analys av urval	24
3.5 <i>Etisk diskussion</i>	25
<b>4. Empiri</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Presentation av de undersökta företagen</i>	27
4.1.1 Företag 1 (Plåt)	27
4.1.2 Företag 2 Golventreprenad (Ge)	28
4.1.3 Företag 3 Nybyggnation (Nb)	29
4.1.4 Företag 4 Ventilation (Vent)	30
4.1.5 Företag 5 (Tak)	31

4.1.6 Företag 6 (VVS)	32
4.2 <i>Värdeskapande system</i>	33
4.2.1 Kundsegment	33
4.2.2 Distributionskanaler	33
4.2.3 Kundrelationer	34
4.2.4 Nyckelresurser	34
4.2.5 Nyckelaktiviteter	35
4.2.6 Nyckelpartner	35
4.3 <i>Erbjudande</i>	36
4.3.1 Värdeproposition	36
4.4 <i>Intäktmodell</i>	36
4.4.1 Kostnadsstruktur	36
4.4.2 Intäktsströmmar	37
4.5 <i>Definition och användning av konceptet affärsmodell</i>	37
<b>5. Analys</b>	<b>38</b>
5.1 <i>Värdeskapande system</i>	39
5.2 <i>Erbjudande</i>	44
5.3 <i>Intäktmodell</i>	46
5.4 <i>Utbildning och arbetslivserfarenhet i byggbranschen</i>	47
5.5 <i>Beskrivning och användning av konceptet affärsmodell</i>	49
<b>6. Sammanfattande diskussion</b>	<b>52</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>56</b>
<b>Bilaga 1</b>	
<b>Bilaga 2</b>	

## **Tabellförteckning**

Tabell 1 Sammanställning över de tre elementen som beskriver konceptet affärsmodell.....	7
Tabell 2 Sammanställning över respondenternas svar .....	39
Tabell 3 Sammanställning över företagens ålder samt företagschefernas arbetslivserfarenhet.....	47

## **Figurförteckning**

Figur 1 Faser av tematisk analys.....	20
---------------------------------------	----

*I detta kapitel introduceras ämnets bakgrund och problemformulering. Vidare behandlas även studiens forskningsfrågor, syfte och avgränsningar i genomförandet.*

# **1. Inledning**

## **1.1 Bakgrund**

Företag verkar i en allt mer konkurrenskraftig, snabbföränderlig och osäker ekonomisk miljö som gör affärsbeslut komplexa och svåra (Osterwalder 2004, 11). Överlevnad är en allmän utmaning för småföretag (Lum 2017, 2). Ett företags överlevnad beror på en mängd faktorer och kan klassificeras som specifika för företag, entreprenör, bransch, region eller en kombination av dessa faktorer (Cader & Leatherman 2011, 155-157). Alla företag upplever problem som kan påverka organisationens struktur (Horne & Ivanov 2015, 58-59). Hur företag identifierar och hanterar dessa problem kan till stor del bestämma deras långsiktiga framgång. Blackburn, Hart och Wainwright (2013, 8-9) menar att en affärsplan kan ha en betydande roll för företagets utveckling.

Affärsmodellens utformning kan vara avgörande för framgång, oavsett om det är ett nystartat företag eller en redan etablerad aktör (Magretta 2002, 3-4). Affärsmodellen beskriver en organisations koppling och transaktioner med interna och externa intressenter för att skapa värde (Zott & Amit 2007, 4). En funktionell affärsmodell kan skapa konkurrensfördelar (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013a, 16). En konkurrensfördel kan vara att applicera en affärsstrategi där företaget erbjuder en mer effektiv affärsmodell eller att erbjuda samma affärsmodell till en annan marknad (Magretta 2002, 4). Det krävs emellertid att företagschefer analyserar hela organisationen och dess interaktioner med andra aktörer för att finna synergier och utveckla företaget (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013a, 13).



## 1.1.2 Framväxten av affärsmodeller i byggbranschen

Byggbranschen har präglats av bristande lönsamhet i årtionden (Pekuri, Haapasalo & Herrala 2011, 53) och dess problem kan förklaras av branschens komplexitet (Dainty, Briscoe & Millett 2001, 163). Gidado (1996, 215) hävdar att det beror på de resurser som används, arbetsmiljön, nivån på teknisk kunskap och antalet interaktioner mellan olika delar av arbetsflödet. En vanlig uppfattning är att byggbranschen skulle kunna prestera mer effektivt genom att förändra sitt beteende i enlighet med normer i andra branscher (Dubois & Gadde 2002, 621-622). Såvida branschens komplexitet stämmer är det däremot möjligt att ledningsstrategier som förbättrar prestanda i andra branscher kan ha en komplicerad implementering i byggbranschen. Om byggbranschen följer en annan logik och har en annan företagskultur kan det till och med vara ett misstag att försöka anta ledningspraxis som används i andra sammanhang. Enligt Pekuri (2015, 62) kan en väldefinierad affärsmodell agera som en grund för konsekvent ledningspraxis och processutveckling i byggbranschen. Affärsmodellskonceptet kan bidra med ett gemensamt språk för att diskutera och kommunicera affärsmodeller bland individer i ett företag så att de kan anpassa sina prestationer (Pekuri 2015, 51). Följaktligen hävdar Pekuri (2015, 51) att en av orsakerna till branschens varierande prestanda är den nuvarande praxis som finns tillhanda för företagscheferna. Pekuri visar även att rådande affärsmodeller framför allt fokuserar på företagets interna behov snarare än kundens behov. En ökad förståelse för affärsmodeller kan vara en utgångspunkt för chefer att reformera byggbranschen.

Trots den växande litteraturen om affärsmodeller anses användning inom byggbranschen vara underutvecklad (Pan & Goodier 2011, 6-7). Detta kan bero på att konceptet affärsmodell har skapats för större företag med professionell ledning (Pan & Goodier 2011, 6-7; Abuzeinab & Arif 2014, 8). Dessutom menar Allmon, Haas, Borcharding och Goodrum (2000, 25) att byggbranschen har utvecklats genom teknologiska framsteg istället för genom ny förvaltningspraxis. Enligt Saxon (2003, 2) bör byggbranschens mål vara att tillföra mervärde för kunder och samhälle genom att skapa en kultur som tillgodoser deras behov. Byggföretag tillämpar olika strategier för just detta och en viktig fråga för företagen blir att säkerställa värdeskapande inom och över projekt (Bygballe & Jahre 2009, 695). Något som är utmanande med tanke på företagets komplexa karaktär (Gidado 1996, 214).

## 1.2 Problemformulering

Det råder oklarhet om vad affärsmodeller är och hur de kan användas (Shafer, Smith & Linder 2005, 199). Chefen ansvarar ofta för företagets affärsutveckling, ett ansvar som sträcker sig utöver att skaffa projekt också till att även definiera ett företags syfte, strategi och etablering av affärsmodeller (Pekuri 2015, 68). En utmaning är att företagschefer inte kan formulera sina affärsmodeller för att kunna vidareutveckla eller förändra dem (Linder & Cantrell 2000, 2). De flesta chefer har en intuitiv förståelse för hur deras företag fungerar och skapar värde (Osterwalder 2004, 11), men kan sällan kommunicera det på ett tydligt och enkelt sätt (Linder & Cantrell 2000, 2). Dessa utmaningar kan urskiljas i byggbranschen, där affärsmodeller är ett mindre diskuterat och utforskat ämne (Abuzeinab & Arif 2014, 2; Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013b, 10).

Studien avsåg att identifiera likheter och skillnader i hur företagschefer inom byggbranschen i Nyköping beskriver och använder konceptet affärsmodell. Under de senaste åren har Nyköpings invånare ökat och allt fler företag etablerar sig i staden, framför allt inom byggbranschen (Nyköpings Kommun 2020). Byggbranschen i Nyköping utgörs till större delen av småföretag, vilka är av betydande intresse för studien. Dessutom menar Pfeifer, Peterka och Stanić (2017, 4) att småföretag fått begränsad uppmärksamhet inom vetenskaplig lednings- och strategiforskning.

Enligt Gratzer (1996, 4-5) är gruppen småföretag heterogen och attribut hos vissa småföretag saknar helt relevans för andra. De har väsensskilda inriktningar och olika möjligheter att växa. Dessutom kan likartade företag befinna sig i olika utvecklingsfaser med skilda utmaningar. Dessa faktorer har bidragit till begränsad kunskap om småföretags betydelse, utveckling och villkor. Beaver och Jennings (2000, 401) menar att ledningsprocesser i småföretag är speciella och forskning bör anpassas till detta. Teorier om strategisk ledning grundar sig på empirisk analys av stora företag och därför problematiskt att tillämpa på mindre organisationer (Rigby & Gillies 2000, 273).

### 1.3 Forskningsfrågor

- Hur beskrivs och används affärsmodeller hos småföretag inom byggbranschen i Nyköping?
- Vilka likheter och skillnader i affärsmodeller finns mellan företagen?
- Vilken betydelse har utbildning och arbetslivserfarenhet på användning av affärsmodeller?

### 1.4 Syfte

Syftet med studien var att undersöka hur affärsmodeller beskrivs och används hos ett urval av småföretag inom byggbranschen i Nyköping. Studien ämnade även att identifiera likheter och skillnader i hur chefer inom byggbranschen formulerar konceptet affärsmodell.

### 1.5 Avgränsningar

Studien har avgränsats till småföretag med 10 till 50 anställda inom byggbranschen i Nyköping. Småföretag definierades i enlighet med den Europeiska kommissionens definition (2020) (*se definitioner av nyckelbegrepp*). Studien analyserade enbart aktiva företag med hemsida. Ett antal företag exkluderades då de specialiserar sig på järnvägsarbeten, inte har sitt ursprung i Nyköping eller ha moderbolag som grundats och är aktiva utanför Nyköping. Sammanlagt kontaktades 20 företag och sex företag genomförde enkätundersökningen.

Nyköping räknas som en mindre stad enligt definition av Sveriges Kommuner och Regioner (2019). I Nyköping bor det 56 591 invånare varav drygt 38 000 är bosatta i stadens tätort (Statistiska Centralbyrån 2020 och Nyköpings Kommun 2019; 2020). Den geografiska avgränsningen till en stad ansågs kunna bidra med fler likheter och skillnader mellan ett större antal företag i samma geografiska område. I den valda staden etableras ett stort antal nya företag inom byggbranschen, främst småföretag (Nyköpings Kommun 2020).

## 1.6 Disposition



### *Kapitel 1 Inledning*

Inledningen presenterar en bakgrund till det valda ämnet. Vidare behandlas även problemdiskussion, syfte, frågeställning, avgränsning och disposition.

### *Kapitel 2 Teoretisk referensram*

I detta kapitel behandlas den teori och tidigare forskning som ämnar bidra med en djupare kunskap om det valda ämnet. Kapitlet redogör för de tre elementen i konceptet affärsmodell samt motiverar val av teori och tidigare forskning.

### *Kapitel 3 Metod*

Metodkapitlet redogör för forskningsstrategi, forskningsdesign, operationalisering och analysmetod som tillämpas i uppsatsen. Vidare presenteras även metod- och källkritik och en etisk diskussion.

### *Kapitel 4 Empiri*

Detta kapitel presenterar studiens data som samlats in från elektroniska enkäter och offentlig företagsinformation. Inledningsvis ges en presentation av de sex undersökta företagen, följt av en redogörelse för företagschefernas formulering av respektive affärsmodellselement.

### *Kapitel 5 Analys*

Analys av studiens empiri görs tillsammans med den teoretiska referensramen. En tematisk analysmodell appliceras för att lättare kunna identifiera och analysera likheter och skillnader mellan företagen.

### *Kapitel 6 Sammanfattande diskussion*

Kapitlet diskuterar studiens slutsatser och sätter in dem i ett större sammanhang.

*I kapitlet teoretisk referensram behandlas den teori och tidigare forskning som studien grundar sig på. Här ges en redogörelse för de tre elementen i konceptet affärsmodell samt motiveringar till val av teori och tidigare forskning*

## **2. Teoretisk referensram**

Kapitlet inleds med olika teoretiska utgångspunkter gällande affärsmodell som koncept. Som en del av de teoretiska utgångspunkterna presenteras canvas-modellen. Eftersom modellen används som ett verktyg i studien beskrivs de nio byggstenarna ingående. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning om bland annat affärsmodeller med koppling till byggbranschen och småföretag. Även vikten av kunskapshantering och humankapital i form av utbildning och arbetslivserfarenhet presenteras.

### **2.1 Teori**

#### **2.1.1 Affärsmodell som ett koncept**

En affärsmodell ska beskriva den organisatoriska och finansiella strukturen hos ett företag (Teece 2010, 173-174). Affärsmodeller innehåller underförstådda antaganden om kunder, intäkter och kostnader, företagets förändrade behov och konkurrenters ageranden. De beskriver vad som krävs för att skapa lönsamhet och hur företaget blir en del av marknaden. Men det är inte riktigt detsamma som strategi. En affärsmodell är mer ospecificerad än en affärsstrategi (Teece 2010, 180). Det finns många studier (exempelvis Shafer et al. 2005) som jämför, sammanfattar och integrerar de element som en affärsmodell bör innehålla (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013a, 15). Bland annat betonas affärsmodellselement inom kategorierna: strategiska beslut, värdenätverk, skapa värde och fånga värde. Kategorierna representerar helt enkelt ett företags logik och strategiska val för att skapa och fånga värde i ett nätverk (Shafer, Smith & Linder 2005, 202).

##### *2.1.1.1 Canvas-modellen*

Enligt Osterwalder och Pigneur (2010, 15) kan canvas-modellen vara en gemensam begreppsapparat som gör det enklare att beskriva och förändra affärsmodeller för att skapa nya strategiska alternativ. Forskare anser att utan gemensamma definitioner är det problematiskt att

systematiskt ifrågasätta antaganden om implementerade affärsmodeller och framgångsrikt skapa nya. Skapandet av visuella affärsmodeller, såsom canvas-modellen, har resulterat i en bättre förståelse av olika affärsstrategier och fungerat som ett effektivt verktyg för att kommunicera och konvertera abstrakta strategier till affärsidéer (Abuzeinab & Arif 2014, 2). Vidare anser Osterwalder och Pigneur (2010, 15) att en affärsmodell kan beskrivas genom nio byggstenar som täcker all väsentlig organisationsstruktur i ett företag. Forskarna har skapat ett ramverk av dessa byggstenar, nämligen canvas-modellen, för att analysera och beskriva affärsmodeller.

Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013a, 15) grupperar de nio byggstenarna i tre element som beskriver affärsmodellskonceptet, vilken används i föreliggande studie (*se tabell 1*).

- *Värdeskapande system:* Innefattar de tillgångar, kompetenser, leverantörer och partnerskap som krävs för att utveckla och producera erbjudanden som kommer att skapa och leverera värde till kunder.
- *Erbjudande:* Hänvisar till utfallet från det värdeskapande systemet. Med erbjudandet strävar företag efter att lösa kundernas problem och tillgodose deras behov. Målet med varje erbjudande är att tillhandahålla värde till ett specifikt kundsegment.
- *Intäktmodell:* Innefattar intäktsgenerering som mäter ett företags förmåga att översätta sitt erbjudande till inkomstströmmar och täcka kostnader.

*Tabell 1 Sammanställning över de tre elementen som beskriver konceptet affärsmodell*

Värdeskapande system	Erbjudande	Intäktmodell
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nyckelresurser</li> <li>● Nyckelpartners</li> <li>● Nyckelaktiviteter</li> <li>● Kundsegment</li> <li>● Kundrelationer</li> <li>● Distributionskanaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Värdeproposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kostnadsstruktur</li> <li>● Intäktsströmmar</li> </ul>

I den här studien avsåg de tre elementen att ge en djupare insikt i hur affärsmodellskonceptet beskrivs och används hos småföretag inom byggbranschen i en mindre stad. Vidare applicerades canvas-modellen som ett verktyg för att skapa den intervjuguide som ligger till grund för enkätundersökningen samt för att identifiera likheter och skillnader i företagschefernas formulering och användning av affärsmodellselementen. Nedan presenteras canvas-modellens nio byggstenar:

**Kundsegment:** Ett företag kan ha ett eller flera kundsegment, exempelvis privatpersoner, offentlig sektor eller privata företag (Osterwalder & Pigneur 2010, 16-20). För att mer effektivt tillfredsställa kunder kan ett företag gruppera dem i distinkta segment efter gemensamma behov, beteenden eller andra attribut. Ett företag måste fatta ett medvetet beslut om vilka segment som de ska fokusera på. När detta beslut har fattats kan en affärsmodell noggrant utformas för specifika kundbehov.

**Distributionskanaler:** Värdepropositioner levereras till kunder via kommunikations-, distributions- och försäljningskanaler (exempelvis hemsida och sociala medier) (Osterwalder & Pigneur 2010, 16). Byggstenen beskriver hur ett företag kommunicerar med och når sina kundsegment (Osterwalder & Pigneur 2010, 26). Kanalerna är sätt att skapa en ökad medvetenhet kring företagets produkter och tjänster samt att skapa värde för kunder.

**Kundrelationer:** Kundrelationer beskriver vilka typer av relationer ett företag upprättar med sina kunder (Osterwalder & Pigneur 2010, 28). Ett företag bör klargöra vilken typ av relation det vill upprätta med varje kundsegment och relationerna kan variera från personliga till automatiserade. Relationer till privatpersoner, företagskunder eller statliga aktörer kan drivas av motiv såsom kundförvärv, kundbevarande eller försäljningsökning.

**Nyckelresurser:** Nyckelresurser är de tillgångar som krävs för att erbjuda och leverera elementen i affärsmodellen genom att utföra ett antal nyckelaktiviteter (Osterwalder & Pigneur 2010, 17). Nyckelresurser kan vara fysiska, ekonomiska, intellektuella eller sociala. Dessutom kan nyckelresurserna ägas, hyras av företaget eller förvärfvas av nyckelpartners.

**Nyckelaktiviteter:** Denna byggsten beskriver de viktigaste aktiviteterna ett företag måste utföra för att få sin affärsmodell att fungera (Osterwalder & Pigneur 2010, 36). Liksom nyckelresurser är nyckelaktiviteter nödvändiga för att skapa och erbjuda värdeproposition, nå marknader, upprätthålla kundrelationer och få intäkter.

**Nyckelpartners:** Byggstenen beskriver nätverket av leverantörer och samarbetspartners som får affärsmodellen att fungera (Osterwalder & Pigneur 2010, 38). Företag skapar allianser för att optimera sina affärsmodeller, minska risken eller skaffa resurser. Det finns olika typer av partnerskap, exempelvis (1) samarbeten och (2) relationer mellan köpare och leverantörer för att säkerställa tillförlitliga leveranser.

**Värdeproposition:** Byggstenen beskriver de produkter och tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment (Osterwalder & Pigneur 2010, 24). Värdepropositioner är anledningen till att kunder vänder sig till ett företag framför ett annat, de löser ett kundproblem eller tillgodoser ett kundbehov. Vissa värdepropositioner kan vara innovativa och representera ett nytt erbjudande och andra kan likna befintliga marknadserbjudanden, men med extra funktioner och attribut.

**Kostnadsstruktur:** Kostnadsstrukturen beskriver alla kostnader som uppstår för att driva en viss affärsmodell (Osterwalder & Pigneur 2010, 40). Sådana kostnader kan beräknas efter att nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartners har definierats.

**Intäktströmmar:** Byggstenen representerar de medel ett företag genererar från varje kundsegment (Osterwalder & Pigneur 2010, 30). En affärsmodell kan omfatta två olika typer av intäktströmmar: (1) intäkter som härrör från engångskunders betalningar eller (2) återkommande intäkter till följd av pågående betalningar för att leverera en värdeproposition till kunder.



## 2.2 Tidigare forskning

### 2.2.1 Företagschefers definition och användning av affärsmodellskonceptet

Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 2) undersöker företagschefers användning av olika typer av affärsmodeller inom byggbranschen. Studiens resultat indikerar att affärsmodell som begrepp sällan används bland byggföretag (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013b, 5). Även om en affärsmodells funktion genom differentiering kan vara för att skapa en konkurrensfördel, läggs mer tonvikt på att sätta mål och förvärva arbete genom den. Vidare betraktas företagschefer inom byggbranschen inte vara tillräckligt insatta i sin verksamhet för att kunna utveckla den vidare (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013b, 10).

Abuzeinab och Arifs (2014, 8) studie förklarar konceptet affärsmodell ur ett byggperspektiv och etablerar en gemensam definition för att underlätta förståelsen och användningen av affärsmodeller i byggbranschen. Då många artiklar hänvisar till affärsmodeller utan tydlig definition kan det leda till osäkerhet vid användning av konceptet (Abuzeinab & Arif 2014, 1). För att kunna dra nytta av affärsmodeller i byggsammanhang måste de diskuteras och utvecklas på verksamhetsnivå med en tydlig definition om vad som innefattas. Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 9) menar även att införandet av affärsmodeller inom byggbranschen skulle kunna tvinga företagschefer att se sina företag som ett system istället för att sätta enskilda projekt i fokus. Genom att definiera affärsmodellselement och visualisera sina företag skulle chefer kunna analysera sina företag mer effektivt och hitta nya perspektiv på värdeskapande och differentiering.

Även Pekuri (2015, 61) undersöker vilken roll affärsmodeller har hos ledningarna i byggbranschen. Forskaren presenterar att affärsmodeller i praktiken är för likartade för att vara användbara vid konkurrens. Detta innebär även att olika typer av projekt hanteras genom liknande metoder och processer trots deras uppenbara skillnader i intäktsmodeller och värdeskapande (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013b, 9). Med detta menar Pekuri (2015, 61) inte att alla företag har exakt identiska affärsmodeller men alltför ofta verkar den logik som styr modellerna kretsa kring intern effektivitet snarare än kundvärdesskapande. Resultaten tyder på att byggföretag genomför projekt för projekt utan långsiktig vision eller specifikt affärssyfte bortom

överlevnad och tillväxt. Företagen inom byggbranschen utelämnar de långsiktiga aspekterna och fokuserar främst på att lösa problem gällande effektivitet och kassaflöde. Dessa beteenden hos småföretag är något som även Horne och Ivanov (2015, 65) lyfter fram tillsammans med företagets fokus på befintliga verksamhetsområden.

Brannon och Wiklund (2016, 10) betonar att ju mer ett företag prioriterar insamling och användning av kundinformation, desto mer användbar blir företagets affärsmodell. Kundinformationen gör det möjligt för småföretag att förstå sina kunder bättre. Resultaten i Pekuri, Pekuri och Haapasalos (2013a, 19) studie indikerar att chefer inom byggföretag har problem att beskriva hur de kan skapa värde för sina kunder. Endast ett fåtal av cheferna kunde definiera sina befintliga kunder men även vilka som var de viktigaste potentiella kundsegmenten (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013a, 19). Även Anderson och Narus (1998, 5) hävdar att företag generellt har problem med att definiera eller beskriva hur de skapar värde för sina kunder. Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013a, 19) menar att de flesta byggföretag inte kan förklara hur deras projekt skiljer sig från andra och att projekt istället utförs på kundens begäran. Detta innebär att genomförda projekt enligt kundernas önskemål likställs med värdeskapande för företagen. Ändå visar vissa fall att byggföretag också kan utvecklas väl och skapa värde så länge som alla element i affärsmodellen förstås och anpassas med kunden i fokus. Pekuri (2015, 58-59) menar att företagschefer inom byggbranschen förstår affärsmodellskonceptet annorlunda än vad som är typiskt i andra branscher och inom det akademiska området (Pekuri 2015, 58-59).

Koskela (1992, 44) konstaterar att byggbranschen har vissa speciella egenskaper. Framför allt har varje projekt en unik karaktär och en sammansättning av olika aktörer specifikt för dess uppgift. Branschens egenskaper förefaller vara ett skäl till bristande utveckling av affärsmodeller och implementering av tydliga strategier (Koskela 1992, 44; Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013b, 8). Med tanke på låga inträdesbarriärer inom branschen har konkurrensen varit hög. Dessutom förefaller företag bildas av personer med byggteknisk kompetens snarare än med affärsmässig bakgrund (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013b, 8). Följaktligen styrs företagen ofta utifrån en praktisk synvinkel, och utbildningsnivån är i allmänhet mycket lägre inom byggverksamhet än inom andra branscher. Faktum är att byggföretag oftast konkurrerar lokalt snarare än

internationellt. Där marknaderna för byggföretagen vanligtvis är mycket föränderliga (Segerstedt & Olofsson 2010, 348). Ett sätt för företag att hantera dessa förutsättningar är genom samarbete. Villa och Bruno (2013, 7439) och Zhao (2014, 887) förklarar att nätverk kan förbättra företagets konkurrenskraft och möjligheter att genomföra kundens önskemål.

Denna uppsats har framför allt byggt på undersökningar om byggbranschen och affärsmodeller från förhållanden i Finland. Finland är ett grannland till Sverige och har en liknande struktur (se Korkman och Suvanto 2013, 3). Eftersom artiklarna berör norra Europa kan de ge insikt i hur företagschefer inom detta geografiska område använder affärsmodeller. Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013a & 2013b) tillhandahåller också de tre elementen som skapats av canvas-modellen, vilket denna studie använder som ramverk. Förutom detta, ger Pekuri (2015) insikt om hur byggbranschen hanterar värdeskapande som en del av konceptet affärsmodell. Dessutom kan artiklarna som belyser nätverk bidra med insikt om varför partnerskap ingås och hur samarbetet kan se ut. Vidare anses Koskelas (1992) och Segerstedt och Olofssons (2010) studier relevanta då de lyfter fram byggföretagens unika karaktär samt poängterar byggbranschens lokala och föränderliga marknader. Dessa aspekter kan komma att forma och ge insikter gällande affärsmodellerna hos företagen.

## **2.2.2 Kunskapshantering i småföretag**

Att förstå, implementera och följa affärsmodeller i ett företag är en form av kunskapshantering (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005, 32). Enligt Osterwalder, Pigneur och Tucci (2005, 32) kommer användning av affärsmodeller i framtiden få allt större betydelse för företag. Det första steget i en affärsmodell är att beskriva kunskapen som finns inom organisation. I kunskapshantering innebär denna process att förvandla ”tyst” kunskap till uttrycklig kunskap (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 7;9). En viktig fördel med att fånga och implementera kunskap i affärsmodeller är att kunskapen enkelt kan visualiseras, kommuniceras, delas och förvandlas.

I dagens komplexa affärsmiljö är det svårt att förklara varför vissa företag överlever snabba förändringar medan andra tvingas i konkurs (Lum 2017, 22). Lum (2017, 22) menar att en möjlig förklaring kan vara kunskapsbrist bland chefer i företagen. Deltagarna i studien förlitade sig på

affärskunskap för att bland annat starta och upprätthålla sina företag, sätta mål för tillväxt och anpassa beslut för att nå dessa mål (Lum 2017, 114). Å ena sidan påpekar Gratzner (1996, 18) att företagsinterna och individorienterade aspekter är huvudsakliga orsaker till misslyckanden bland småföretag. Osiyevskyy och Dewald (2015, 101) understryker att småföretag, till skillnad från större företag, inte har tid, resurser eller information för att fatta rationella strategiska beslut. Å andra sidan anser Gratzner (1996, 18) att företags framgångar är beroende av individens karaktärsdrag samt förmåga att använda och utveckla strategier. I likhet med Gratzner (1996) betonar Becker (1975, 16) att humankapital kan forma företagets utveckling. Det vill säga att det finns ett samband mellan chefers humankapital och företagets prestationer (Ucbasaran, Wright och Westhead 2008, 153).

Thong och Yap (1995, 430) betonar att företagschefen spelar en viktig roll i småföretag då denne är den yttersta beslutsfattaren och formar därmed verksamhetens framtid. Postma och Zwart (2001, 52) resonerar likt föregående forskare. De menar att en ledares förmåga att anpassa sig till förändrade miljöer, genom att tillämpa företagets strukturella sammanhang och strategiska mål, är en avgörande faktor för småföretag. Ucbasaran, Wright och Westhead (2008, 165) menar att ledarförmåga, utbildningsnivå och arbetslivserfarenhet hos en individ ökar sannolikheten för att identifiera fler affärsmöjligheter. Detta innebär att entreprenörer som besitter ett visst humankapital kan identifiera fler möjligheter (Ucbasaran, Wright & Westhead 2008, 165). Även Starbuck och Mezias (1996, 105) betonar att chefer med mer arbetslivserfarenhet eller mer relevant erfarenhet har större möjlighet att utveckla exakta uppfattningar i olika affärssammanhang. Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013a, 22) resonerar att chefer i byggbranschen kan vara mer tekniskt inriktade snarare än affärsinriktade på grund av utbildning och erfarenhet. Forskarna anser att fenomenet är ganska vanligt inom byggbranschen. Vidare anses även såväl utbildning som arbetslivserfarenhet öka chanserna för överlevnad bland småföretag (Dimov 2017, 3).

Spender (1989, 62) menar att chefer drar sina slutsatser utifrån en samlad erfarenhet, ett branschrecept. Företagschefer från samma bransch använder och bidrar till detta mönster av delade bedömningar. Detta innebär att affärsmodeller ofta kan kopplas till en viss bransch då chefer arbetar med en delad uppsättning idéer (Björkdahl 2007, 174).

Tidigare forskning om humankapital är väsentlig för denna studie (exempelvis Ucbasaran, Wright och Westhead 2008) eftersom den pekar på olika faktorer som kan påverka entreprenörers förmåga att identifiera affärsmöjligheter. Begreppet humankapital innefattar en mängd olika faktorer. Den här studien begränsar undersökningen till hur utbildning och arbetslivserfarenhet kan påverka chefers perception av affärsmodeller.

Här ges en redogörelse för den forskningsstrategi och forskningsdesign som ligger till grund för studien. Även en ingående beskrivning för studiens operationalisering ges. Vidare avslutas kapitlet med en diskussion kring metod- och källkritik samt en etisk diskussion.

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsstrategi

Valet av forskningsstrategi, det vill säga hur undersökningen ska genomföras i praktiken, är i grunden relaterat till de forskningsfrågor som ställs (Adams, Khan & Raeside 2014, 64). Den här studien har undersökt hur affärsmodeller beskrivs av företagschefer och vilka likheter och skillnader som kan identifieras mellan företag inom byggbranschen. Studien har utgått från ett tolkningsperspektiv, som kallas interpretivism (Bryman & Bell 2013, 38-39). Syftet med forskning från ett tolkningsperspektiv är att skapa nya, rikare förståelser och tolkningar av sociala sammanhang (Saunders, Lewis & Thornhill 2016, 140). Perspektivet har använts för att tolka byggbranschens företagskultur, hur den formats och uppfattats av cheferna. Ett tolkningsperspektiv ansågs lämpligt för att jämföra hur företagschefer uppfattar och besvarar de olika enkätfrågorna gav mer insikt kring beskrivning och användning av begreppet affärsmodell. Enkätfrågorna avspeglade de olika elementen i konceptet affärsmodell. Våra tolkningar ställdes mot respondenternas i enlighet med Saunders, Lewis och Thornhill (2016, 140). Våra tolkningar påverkade studiens resultat till viss del. Tolkningarna berörde främst hur respondenterna svarade men kategorierna som svaren sorterades under var relativt breda. Antingen svarade respondenterna helt på frågorna i en byggsten, eller så svarade de delvis eller inte alls, vilket gjorde att vi inte bara tolkade svaren utan vi kategoriserade de även.

Enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2016, 145) tillämpas en abduktiv ansats för att studera ett fenomen, identifiera teman och förklara likheter och skillnader. En abduktiv metod kombinerar deduktion och induktion (Suddaby 2006, 639). Detta innebar att vi växlade mellan teori och datamaterial. Med hjälp av blandade metoder (*mixed method research*) kunde teman och likheter och skillnader identifieras. En tillämpning av flera källor illustrerade företagets kultur och logik i

byggbranschen. I denna studie jämfördes enkätundersökning och offentlig företagsinformation med tidigare forskning och teorier.

## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign är den plan som appliceras för att besvara forskningsfrågorna (Adams, Khan & Raeside 2014, 64). Eftersom den här studien undersökte ett specifikt fenomen, tillämpades en deskriptiv forskningsdesign. Liksom Adams, Khan och Raeside (2014, 5) betonar, undersöktes i den här studien ett fenomen för att ge bakgrundsinformation och stimulera förklaringar gällande hur affärsmodellen beskrivs och används hos ett urval av småföretag inom byggbranschen. Frågeställningarna ansågs väsentliga eftersom tidigare forskning pekade på att det var ett relativt utforskat område inom bygg- och småföretagsforskning.

I denna studie tillämpades en surveyundersökning, vilken syftar till att bestämma mångfalden inom en given population (Jansen 2010, 3). Den här studiens analys grundades främst på data från enskilda individer insamlade med hjälp av elektroniska enkäter. Enkäterna konstruerades för att identifiera och kartlägga likheter och skillnader i hur företagschefer beskriver sina affärsmodeller.

## 3.3 Operationalisering

### 3.3.1 Val av företag

För att välja studieobjekt till undersökningen applicerades ett icke randomiserat urval på småföretag inom byggbranschen i Nyköping. Enligt Teddlie och Yu (2007, 80) betraktas ett icke randomiserat urval som ett medvetet urval. Urvalsstorleken är oftast begränsad och fokus ligger på information som kan genereras av fallen (Teddlie & Yu 2007, 84). Följaktligen valde vi ut ett antal enheter, det vill säga de undersökta företagen, baserat på studiens syfte. Den geografiska avgränsningen gjordes på grund av att det var en mindre stad med majoritet av småföretag. Dessutom valdes byggbranschen, då företag inom denna bransch utgjorde en stor del av småföretagen i Nyköping.

Databasen Orbis användes för att kartlägga och filtrera de byggföretag som fanns i Nyköping. Undersökningens urval valdes 2020-02-20 i enlighet med standard för svensk näringsgrensindelning (SNI 2007 kod, Statistiska Centralbyrån, 2020). Vi valde avdelningen *F - Byggverksamhet* (F - Construction i Orbis). *F - Byggverksamhet* innefattade tre huvudgrupper: *41 - Byggande av hus*, *42 - Anläggningsarbeten* och *43 - Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet*, dessa huvudgrupper bestod även av nio undergrupper (verksamhetsområden). Därefter applicerades ett antal andra filter i Orbis vilka var: stad (Nyköping), antal anställda ( $10 > 50$ ), aktiva företag och företag med hemsida. Filtret *företag med hemsida* applicerades för att öka tillgängligheten av företagens offentliga information. Vidare var företagen något större småföretag ( $\geq 10$  anställda), ej mikroföretag, vilket borde ha medfört en viss utvecklad struktur i företagen. Detta resonemang stöds av Blackburn, Hart och Wainwright (2013, 12) som förklarar att ett större antal anställda exkluderar deltids- och enmansföretag och ökar sannolikheten för att mer systematiska metoder för ledning används inom företagen.

Appliceringen av filter medförde att 24 företag fanns tillgängliga inom regionen. Därefter granskades varje företag. Vi valde företag med varierande verksamhetsområden (undergrupper enligt SNI 2007 kod) men gemensamt för alla var att de hade SNI-koden F - Byggverksamhet. Fyra företag exkluderades; företag som inte grundats i Nyköping, företag med moderbolag som grundats och var aktiva på annan ort samt företag som specialiserar sig på järnvägsarbeten och inte riktade sig till privatpersoner. Efter exkluderandet återstod 20 företag inom huvudgrupperna *41 - Byggande av hus* och *43 - Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet*. Studiens urval innebar att studieobjekt som var relevanta för just den här undersökningen kunde nås. De filter som applicerats ansågs vara relevanta i sin utformning för att de bland annat möjliggjorde en jämförelse mellan datamaterial och offentlig företagsinformation (*se diskussion gällande svarsfrekvens i avsnitt 3.4.1*).

Den här studiens medvetna urval bedömdes vara ett heterogent urval (*maximum variation sampling*). I enlighet med Etikan, Musa och Alkassim (2016, 3) ämnade den här studiens heterogena urval att undersöka ett ämne från alla tillgängliga infallsvinklar och därigenom uppnå



en större förståelse för det undersökta fenomenet. Urvalet innebar att enheter valdes ut från ett brett spektrum av studieobjekt som rörde ämnet för studien. Denna typ av urval ansågs användbart när ett slumpmässigt urval inte gjordes, till exempel för att urvalsstorleken var liten. Konsekvenserna av den här studiens urval var att vissa företag som skulle kunna ha bidragit med data i undersökningen exkluderades, vilket kan ha haft en påverkan på resultatet. Det betyder att vissa infallsvinklar på studiens fenomen inte undersöktes. Däremot ansåg vi att de studieobjekt som ingick i urvalet bidrog med flertalet olika infallsvinklar på grund av företagens olika verksamhetsområden (undergrupp). Dessutom varierade företagschefernas arbetslivserfarenhet och utbildning, variation fanns även i företagens ålder och antal anställda. Dessa undersökningsparametrar bedömdes nyansera tidigare forskning som undersökt byggbranschen och urvalet ansågs göra resultatet mer representativt för byggbranschen (*F - Byggverksamheten*) i helhet.

### **3.3.2 Datainsamling**

Studiens primärmaterial bestod av elektroniska enkäter, vilka utformades med hjälp av ett teoretiskt verktyg, nämligen canvas-modellen. Enkätfrågorna utgick från modellens nio byggstenar och anpassades till småföretag inom byggbranschen. Ett antal kontrollfrågor ingick i enkäten (exempelvis nettoomsättning och antal anställda) som kunde jämföras och kompletteras med företagens offentliga information. För att kunna undersöka formulering och användning av affärsmodeller i byggbranschen användes öppna frågor vilket innebar att respondenternas egna ord var av stor vikt. Datamaterial i denna form ansågs kunna ge en rik beskrivning av företagschefernas uppfattningar. Jackson och Trochim (2002, 308) understryker att enkätundersökningar i form av öppna frågor kan ge svar på organisatoriska frågor och ge intressant material att analysera. Studiens elektroniska enkäter med öppna frågor innebar en mer begränsad svarslängd jämfört med exempelvis intervjuer men gav samtidigt respondenterna möjlighet att utveckla svaren med egna ord till skillnad från enkäter med slutna frågor.

Fowler (2014, 75) menar att väl formulerade frågor ökar överensstämmelsen mellan svaren som samlas in och vad forskaren försöker mäta. I denna studie läste och besvarade respondenterna själva frågorna till skillnad från exempelvis en strukturerad intervju. Därför har frågorna, i likhet

med Bryman och Bells (2015, 246) resonemang, i största möjliga mån formulerats för att vara enkla att förstå. Vi tillämpade vardagliga och enkla begrepp samt anpassade även frågornas längd och utformning för att öka förståelsen hos respondenterna. Enligt Fowler (2014, 79) bör frågorna ha samma innebörd för alla svarande. Om två respondenter uppfattar frågan olika, kan deras svar skilja sig åt. I denna studie granskades den elektroniska enkäten av seminariegruppen för att minska risken av otydlighet. Därefter bearbetades enkäten av oss för att tydliggöra och förenkla frågorna. Enkäterna skickades ut till respondenterna vid flera tillfällen under tidsperioden 2020-02-28 till 2020-03-26. Respondenterna kontaktades även via samtal och sms för att öka svarsfrekvensen. Ett behov av ytterligare datamaterial växte fram då vi i enlighet med den abduktiva ansatsen växlade mellan teori och data. Därför skickades ytterligare en fråga via mejl till respektive respondent 2020-04-26 och 2020-04-28.

Sekundärmaterial utgjordes av tidigare forskning och företagsinformation. Tidigare forskning har inhämtats från Södertörns högskolas databas *SöderScholar* samt *Google Scholar*. Offentlig företagsinformation har inhämtats från företagets hemsidor och *Retriever Business*.

### 3.3.3 Analytisk process

Analys av det samlade datamaterialet gjordes i form av en tematisk analys. För att analysera datamaterial som genererats från elektroniska enkäter har denna studie kombinerat Miller et als. (2014) och Braun och Clarkes (2006) analytiska processer (se figur 1).

Figur 1 Faser av tematisk analys

Faser av tematisk analys	Beskrivning
1. Enkäter genomförs	Datainsamling
2. Bekanta sig med datamaterialet	Datamaterialet granskas
3. Sammanfattning av datamaterialet	Detaljerade sammanfattningar
4. Jämförelse av sammanfattningar	Sammanfattningar delas in i teman (identifiera teman)
5. Jämförelse och gruppering av identifierade teman	Teman komprimeras
6. Tolkning och sammanställning av teman	Tydlig överblick över teman i tabell
7. Analys av primär- och sekundärmaterial	Datamaterialet jämförs och kompletteras med alternativa källor
8. Avslutning	Dra slutsatser

*Källor:* Egen figur en kombination av Miller et als. (2014) och Braun och Clarkes (2006) analytiska processer.

En tematisk analys användes för att identifiera och analysera teman i det insamlade datamaterialet (se Braun och Clarke 2006, 7). Med hjälp av denna metod identifierades likheter och skillnader i hur chefer beskrev konceptet affärsmodell. I studien hänvisade vi teman till mönster av uttryckligt och implicit innehåll som identifierades i datamaterialet (se Joffe 2012, 2).

Nedan presenteras en ingående beskrivning av studiens analytiska process:

### *Fas 1: Enkäter genomförs*

I denna studie innebar den inledande fasen att datamaterial producerades (se Miller et al. 2014, 36). Materialet bestod av enkätsvar från respondenterna. Enkäterna bestod av 30 frågor, främst öppna frågor (26 stycken, *se bilaga 2*), som skickades till 20 företagschefer inom byggbranschen varav sex stycken chefer genomförde enkäterna. Enkätsvaren sammanställdes automatiskt i *Google forms*.

### *Fas 2: Bekanta sig med datamaterialet*

Denna fas innebar en granskning av datamaterialet och notering av idéer (se Braun & Clarke 2006, 35). Datamaterialet som genererats från enkäterna har granskats individuellt av oss samt även parvis. Under genomgången av datamaterialet har enkätsvar, tankar och uppfattningar antecknats i ett separat dokument.

### *Fas 3: Sammanfattning av datamaterialet*

Liksom Miller et al. (2014, 36) har vi i denna studie sammanställt detaljerade sammanfattningar av datamaterialet. Dessa bestod av hur respondenterna tolkat frågorna och hur de formulerade sina svar. Dessutom noterades eventuella svårigheter med att besvara frågorna.

### *Fas 4: Jämförelse av sammanfattningar*

Denna fas innefattade producerandet av ett tematiskt schema genom att identifiera och kartlägga vanliga teman som beskrev det avsedda fenomenet (se Miller et al. 2014, 36 och Braun och Clarke 2006, 35). Sammanfattningarna av datamaterialet (*fas 3*) granskades på nytt och delades in i olika teman i enlighet med canvas-modellen. Detta för att kunna kartlägga och identifiera teman från respondenternas svar.

### *Fas 5: Jämförelse och gruppering av identifierade teman*

En granskning och bedömning av teman genomfördes för att säkerställa överensstämmelse med ursprungligt datamaterial (se modell i Braun och Clarke 2006, 10). Därefter gjordes en jämförelse av de nio teman som identifierades i fas 4. Dessa teman grupperades till tre teman som representerade elementen i affärsmodellskonceptet, det vill säga (1) värdeskapande system, (2)

erbjudande och (3) intäktsmodell. Vidare identifierades ytterligare två teman nämligen (a) utbildning och arbetslivserfarenhet samt (b) beskrivning och användning av konceptet affärsmodell. Analysen utgjordes av totalt fem teman.

#### *Fas 6: Tolkning och sammanställning av teman*

Fasen innebar att vi genomförde en analys för att fastställa attribut kring varje tema (se modell i Braun och Clarke 2006, 10) och sammanställde respondenternas svar i tabeller. Detta gav en tydlig överblick över de likheter och skillnader som identifierats. Jämförelserna sammanställdes och visade i vilken utsträckning cheferna formulerade de olika delarna i konceptet affärsmodell. Enkätsvaren betecknades som: “formulerar ej”, “formulerar delvis” och “formulerar”.

#### *Fas 7: Analys av primär- och sekundärmaterial*

Denna fas innebar att datamaterialet analyserades med hjälp av flera metoder (*mixed methods*) i förhållande till studiens syfte. En dataanalys med blandade metoder innebär att analytiska tekniker tillämpas på både kvantitativa och kvalitativa data (Creswell & Plano Clark 2018, 218).

Primärt datamaterial från enkäterna kompletterades och jämfördes med sekundärdata i form av offentlig företagsinformation och tidigare forskning. Metoden innebar att vi kunde använda oss av allt tillgängligt material vid genomförandet av analysen (*se vidare diskussion i avsnitt 3.3.4*).

#### *Fas 8: Avslutning*

Den avslutande fasen innebar att slutsatser drogs från studiens analys (se Miller et al. 2014, 36). I den här studien skapades slutsatserna genom att lyfta fram de väsentliga delarna ur analysen i förhållande till studiens forskningsfrågor. I det avslutande kapitlet diskuterades också chefernas formulering och användning av konceptet affärsmodell.

### 3.3.4 Trovärdighet

För att en studie ska accepteras som trovärdig ska dataanalysen genomföras på ett exakt, konsekvent och ingående sätt (Nowell, Norris, White & Moules 2017, 1). Detta sker genom att registrera, systematisera och presentera analysmetoderna på ett detaljerat vis så att läsaren kan avgöra om processen varit trovärdig. För att öka trovärdigheten i den här studien har fyra kriterier legat till grund: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Studiens trovärdighet har stärkts genom följande åtgärder. Det primära datamaterialet samlades in via elektroniska enkäter. Enkäterna skapades i *Google forms* och skickades ut till respondenterna. *Google forms* användes då det gav enkäten en tydlig och enkel layout där respondenterna kunde få en överblick av innehållet. Elektroniska enkäter ansågs vara ett passande verktyg eftersom alla respondenter fick ta del av alla frågor på samma sätt. Detta innebar att respondenternas svar inte påverkades av oss och därmed bekräftades studiens *konfirmering*. Enkätens frågor grupperades i en logisk följd där korta och enkla frågor inledde enkäten för att väcka ett intresse hos respondenten. Resterande frågor presenterades sedan i en följd likt canvas-modellens uppbyggnad men anpassades till byggbranschen. Enkäten avslutades med ett fåtal mer teoretiska frågor om konceptet affärsmodell. Målet med enkätens utformning var att få kompletta svar från respondenterna. Sannolikheten att liknande resultat kan uppnås vid en upprepning av studien anses relativt hög, då de företag som deltog speglar urvalet. Följaktligen ansågs studiens resultat ha *pålitlighet*.

Omständigheter som kunde påverka respondenternas enkätsvar var att vissa frågor kunde betraktas som känsliga, såsom kundrelationer och företagets intäktsmodell. Trots detta bedömdes respondenternas svar vara omfattande även om det är möjligt att viss information inte lämnades till oss.

För att öka *tillförlitlighet* i studien har bland annat en flermetodsforskning tillämpats. Som tidigare nämnts i *avsnitt 3.3.3* innebar detta att studiens datamaterial har samlats in på olika sätt och analyserats med hjälp av blandade metoder. Flermetodsanalys av primärmaterialet och sekundärmaterialet genomfördes för att öka trovärdigheten i studiens resultat, då detta innebar att

flera olika materialtyper jämfördes. Den gav också möjlighet att ställa kompletterande frågor till de undersökta företagen. En kompletterande fråga ställdes via mejl till respondenterna då vi fann ytterligare underlag som var av värde för undersökningen. Studiens resultat bedömdes kunna appliceras under liknande omständigheter. Studiens *överförbarhet* kan emellertid ha vissa begränsningar på grund av de studerade företagens lokala karaktär. Ett relativt litet geografiskt område förhindrar generalisering av resultatet.

### 3.4 Metod- och källkritik

Kritik som kan framföras mot studiens tillvägagångssätt är att generaliseringsbarheten kan ha begränsats av det medvetna urvalet och den geografiska koncentrationen. Dessa kriterier valdes dock medvetet för att beakta vissa aspekter som ansågs intressanta och av värde att undersöka. Nyköping är en mindre stad som till stor del omfattar småföretag och majoriteten av dessa småföretag finns inom byggbranschen. Varje metod bedömdes ha sina för- och nackdelar och metodvalet utformades efter studiens syfte och tillgänglighet av data.

Studien har till största del utgått från utgått från Thurén och Werners (2019, 12) källkritiska principer vid val av litteratur och artiklar. För att säkerställa en hög ”äkthet” bland källorna har forskningsdatabaser (*Google Scholar* och *SöderScholar*) använts som underlag. Även principerna angående tidssamband och oberoende har beaktats, då nutida primärkällor valdes i stor utsträckning. Relevant litteratur har framför allt genomgått ”peer review” av oberoende granskare.

#### 3.4.1 Analys av urval

Studios syfte var att undersöka småföretag inom byggbranschen i Nyköping och uppgick totalt till 423 småföretag. Efter en applicering av tidigare nämnda filter i databasen *Orbis*, fanns det 24 företag tillgängliga för undersökningen varav fyra företag exkluderades. Detta innebar att det fanns 20 företag kvar som var tillgängliga. Studien använde ingen provtagningsdesign utan undersökte alla företag som klassificerades som små byggföretag i Nyköping och som passade in på de tidigare nämnda parametrarna.

Åtgärder som vidtogs för att uppnå en högre svarsfrekvens i studien var att kontakta företagen på flera sätt och vid flera tillfällen. Företagen har anonymiserats eftersom det var en önskan från deltagarna. Studiens svarsfrekvens uppgick till 30 procent, det vill säga sex företag deltog i studien. De 14 företag som utgjorde studiens bortfall gick inte att kontakta eller avböjde deltagande. Adams, Khan och Raeside (2014, 96) betonar att enkätundersökningar sällan uppnår en svarsfrekvens på högre än 20 procent och om det är tillräckligt avgörs av respondenternas representativitet. Med en svarsfrekvens på 30 procent, samtidigt som de företag som svarade ansågs spegla populationen, bedöms bortfallet inte ha en omfattande påverkan på studiens resultat. Vi undersökte byggbranschens verksamhetsområden i Nyköping och vid en jämförelse bedömdes studiens urval återspegla branschens sammansättning. Även om en högre svarsfrekvens skulle ha kunnat gett ett mer representativt resultat så uppvisade företagen som deltog i studien diversifierade verksamhetsområden, ålder och antal anställda, vilket gjorde att en analys och tillämpning av flera metoder kunde genomföras.

### *3.5 Etisk diskussion*

Vid genomförandet av studien har vi i likhet med Fujii (2012, 772) tagit hänsyn till ett antal etiska aspekter. I den elektroniska enkäten inkluderades en utförlig beskrivning om studiens innehåll, syfte och hur enkätsvaren skulle användas. Även förhållandet mellan frågeställare och respondent (se Fuji 2020, 718) togs i åtanke. Följaktligen utformades enkätfrågorna på ett vis som tog hänsyn till känslig information. Vid eventualiteten att respondenterna inte svarade på frågor gällande viss företagsinformation, kompletterades och jämfördes respondentsvaren med offentlig företagsinformation.



*I detta kapitel presenteras den datainsamling som studien har genererat från elektroniska enkäter och offentlig företagsinformation. De elektroniska enkäterna besvarades av företagets VD. Nedan ges en inblick i kapitlets disposition och innehåll.*

## **4. Empiri**

Kapitlet inleds med en presentation av de sex undersökta företagen (*avsnitt 4.1*) för att illustrera hur småföretag inom byggbranschen arbetar på en mindre ort. Avsnittet beskriver företagets ålder, verksamhetsområde och företagsstruktur i syfte att ge en inblick i småföretagens logik och kultur inom byggbranschen. Dessa aspekter belyser hur småföretagen är utformade, vilka värden som prioriteras samt hur de skapar värde för sina intressenter. Detta ger läsaren en grundläggande kunskap om byggföretagen och underlättar förståelsen av nästkommande avsnitt. Materialet har hämtats från företagets hemsidor och elektroniska enkäter besvarade av företagscheferna. De undersökta företagen betecknas i form av kodnamn, nämligen: Företag 1 Plåt (Plåt), Företag 2 Golventrepenad (Ge), Företag 3 Nybyggnation (Nb), Företag 4 Ventilation (Vent), Företag 5 Tak (Tak) och Företag 6 VVS (VVS). Detta för att underlätta identifieringen av respektive företag i *Kapitel 5 Analys*.

I nästkommande *avsnitt 4.2* till *4.4* redogörs för hur cheferna i respektive företag formulerat elementen enligt canvas-modellen i deras företag. Enkätsvaren presenteras gemensamt för att möjliggöra en jämförelse. Dessa svar kategoriseras enligt följande: “formulerar ej”, “formulerar delvis” och “formulerar”. Vidare presenteras företagschefernas definition av konceptet affärsmodell i *avsnitt 4.5*.

I *bilaga 1* presenteras företagets nyckeltal från företagets årsredovisningar för tidsperioden 2014 till 2018 för att återspegla företagets struktur. Nyckeltalen jämförs med företagschefernas enkätsvar. Kolumnen antal anställda redogör för hur många anställda respektive företag har och hur denna post har varierat under tidsperioden. Företagens storlek kan avgöras av kolumnerna antal anställda och nettoomsättning. Vidare tillämpas kolumnerna för nettoomsättning och största kostnad för att kunna göra en jämförelse med chefernas uppfattning om respektive företags intäktmodell.

## 4.1 Presentation av de undersökta företagen

### 4.1.1 Företag 1 (Plåt)

Företaget grundades 1978 (O.I. F1, 2020). Det utför takläggning med plåt och andra typer av takmaterial vid nybyggnation och om- och tillbyggnad. Det har också 30 års erfarenhet inom arbetsområdet ventilation. Kundsegmenten är fastighetsägare och fastighetsförvaltare inom privat och offentlig sektor i Mälardalen.

Företaget värdesätter tekniskt kunnande, precision och långsiktigt hållbart resultat. Det värnar även om att det ska vara enkelt att vara kund (O.I. F1, 2020). Företaget har 38 anställda, vilka innehar tjänster såsom ventilationsmontörer, plåtslagare, värmepumpsinstallatörer, servicemontörer och projektledare (Enkät FC1, 2020). Chefen uppgav att deras viktigaste resurs var projektledarna som styr det dagliga arbetet, de var även viktiga för att få nya kunder samt behålla befintliga kunder. Nettoomsättningen har enligt chefen i genomsnitt varit cirka 65 miljoner kronor per år under de senaste fem åren, där den främsta intäktskällan var entreprenader. Enligt chefen utgjordes företagets största kostnader av löner och bilkostnader.

De marknadsför sig genom att sponsra lokala lag, annonser och reklam på tjänstebilarna (Enkät FC 1, 2020). Chefen ansåg emellertid att den mest effektiva marknadsföringen är att vara professionella och se till att kunderna är nöjda med uppdragen. På det här sättet menade chefen att företaget placeras högt i rankningen till nästa upphandling. För att utmärka sig gentemot andra företag inom samma verksamhetsområde strävar företaget efter att vara en mer effektiv leverantör än konkurrenterna. I framtiden strävar det efter att ha fler egna entreprenader och inte vara underentreprenörer lika ofta. Företaget samarbetar med andra inom samma verksamhetsområde. *“Vid toppar och stora entreprenader behöver företaget förstärka organisationen”*, förklarade chefen. Företaget använder ofta samma underentreprenörer men inte alltid, ibland behöver underentreprenörer konkurrensutsättas för att få rätt pris och leveranstid.

Företagschefen har en arbetslivserfarenhet på 20 år inom branschen, varav tio år på en ledande position inom företaget (Enkät FC1, 2020). Chefen har slutfört utbildningar fram till högskolenivå men har inte tagit examen.

#### **4.1.2 Företag 2 Golventrepenad (Ge)**

Företaget som grundades 1972 har en fysisk butik och erbjuder golventrepenad, badrumsrenovering och totalentrepenad till såväl företag som privatpersoner (O.I. F2, 2020). Det har upprättat en kvalitets- och miljöpolicy samt steg för hur dessa ska efterföljas och utvecklas (Enkät FC2, 2020). Detta är ett sätt för företaget att differentiera sig gentemot andra inom samma verksamhetsområde. I sin kvalitetspolicy redogjorde företaget att det ämnar uppfylla eller överträffa kundkrav, -behov eller -förväntningar för att bibehålla förtroende (O.I. F2, 2020). Företagschefen uppgav att deras kundbas består av ungefär hälften återkommande kunder och hälften nya kunder (Enkät FC2, 2020). Men chefen nämnde inte något specifikt kundsegment som det vände sig till eller någon specifik kundrelation som varit utmärkande för företaget. Det geografiska verksamhetsområdet är nästan enbart inom Södermanland.

Verksamheten har 30 anställda. Dessa utgörs av montörer, arbetsledare, butikspersonal och anställda på ekonomiavdelningen (Enkät FC2, 2020). Personal ansågs vara företagets viktigaste resurs eftersom de står för arbetsinsatsen. Vidare har nettoomsättningen i genomsnitt de senaste fem åren varit cirka 55 miljoner kronor per år. Enligt chefen var personalen den främsta kostnaden men också intäktskällan.

Företaget marknadsför sig genom annonsering, kontakter, radio och nätverksskapande (Enkät FC2, 2020). Det samarbetar oftast med samma kontakter, som agerar som underentreprenörer på större projekt. Däremot är företaget öppna för nya samarbeten.

Företagschefen har haft en ledande position inom företaget under 1,5 år och har ytterligare lika lång tid erfarenhet inom verksamhetsområdet (Enkät FC2, 2020). Chefen har ekonomisk utbildning på gymnasienivå.

### 4.1.3 Företag 3 Nybyggnation (Nb)

Företaget grundades 2000 och har som verksamhetsområde nybyggnation samt om- och tillbyggnad av skolor, industrier, förvaltningsbyggnader och bostäder (O.I. FC3, 2020). Det prioriterar kunnig och ansvarsfull personal som utför arbeten med kvalitet och engagemang. Företaget har en kvalitetspolicy och en miljöpolicy med fastställda strategier för att nå uppsatta mål. Deras kundbas består av hälften nya kunder och hälften återkommande kunder. Kundsegmenten är i huvudsak kommun och privata företag (Enkät FC3, 2020). Företagets geografiska verksamhetsområde är cirka 80% i Nyköping och 20% i södra Stockholm.

Företaget bedriver ingen särskild marknadsföring och får mest nya jobb tack vare deras rykte från tidigare insatser (Enkät FC3, 2020). Det tillvägagångssätt som ansågs fungera bäst för att nå ut till kunder är att utföra väl genomförda projekt och skapa ett gott rykte. Därför är det oftast kunden som kontaktar företaget om projekt. De tjänster och produkter som är mest efterfrågade av kunder är totalentreprenader. Samarbete med andra företag går ut på att låna hantverkare av varandra. Deras samarbetskontakter varierar ofta för att uppnå gynnsamma priser.

Enligt företagschefen (Enkät FC3, 2020) var personalen företagets viktigaste resurser. Företaget har 45 anställda: träarbetare, betongarbetare, arbetsledare och platschefer. Omsättningen var i genomsnitt 150 miljoner kronor per år under de senaste fem åren, där företagets främsta intäktskälla utgjordes av fakturering till kunder. Chefen uppgav att företagets största kostnader var byggmaterial och löner.

Företagschefen har drygt 30 års erfarenhet inom verksamhetsområdet och har haft en ledande position inom företaget i tio år (Enkät FC3, 2020). Chefen har en högskoleexamen med inriktning inom byggområdet.

#### **4.1.4 Företag 4 Ventilation (Vent)**

Företaget grundades 2014 och erbjuder hjälp med hela processen från montage till service, obligatorisk ventilationskontroll (OVK) besiktning och projektering (O.I. F4, 2020). Enligt chefen (Enkät FC4, 2020) är det inte ett regelrätt familjeföretag men fem av tolv anställda är släkt med varandra. Chefen och dennes fru äger företaget och har syskon och barn som anställda. Företagets ledord är erfarenhet, kvalitet och engagemang (O.I. F4, 2020). Det strävar efter att utföra arbeten med högsta noggrannhet med hög kvalitet och miljömedvetenhet. Kundbasen består framför allt av avtalskunder men även återkommande kunder (Enkät FC4, 2020). En privatperson köper oftast inte flera ventilationsaggregat men de använder företaget för underhåll. Det kundsegment som det riktar sig mot är kommuner, fastighetsbolag och fastighetsägare. Företaget arbetar med att stärka verksamhetens utveckling och har sedan år 2015 genomfört flera projekt för Nyköpings kommun (O.I. F4, 2020). Det geografiska verksamhetsområdet är framförallt Nyköping, Oxelösund och Trosa men utvidgning till Katrineholm och Flen planeras.

Marknadsföring sker genom Facebook, riktade reklamutskick, bomässor, hemsida och vepor där de arbetar (Enkät FC4, 2020). Det tillvägagångssätt som ansågs mest effektivt för att nå kunder är ett gott rykte. Det skiljer sig från andra företag genom att vara aktiva på sociala medier. Chefen nämnde att OVK (Obligatorisk Ventilations Kontroll) service är det mest efterfrågade bland de tjänster och produkter som erbjuds. Företaget samarbetar med andra företag inom samma verksamhetsområde, där samarbetet går ut på att hyra arbetskraft. Det använder oftast samma underleverantörer. Dock kan underliggande avtal medföra att företaget måste använda en viss leverantör som de annars inte skulle ha valt.

Verksamheten har tolv anställda och dessa är servicetekniker, arbetsledare och administration (Enkät FC4, 2020). Enligt chefen var lång erfarenhet av ventilation och kunskap i radonsanering företagets viktigaste resurser. Under de senaste fem åren har företaget haft en nettoomsättning som varierat mellan sex till 33 miljoner kronor. Den främsta intäktskällan var försäljning av service samt entreprenader, och företagets största kostnader utgjordes av material.

Företagschefen har 30 år lång erfarenhet inom verksamhetsområdet och har haft en ledande position inom företaget under fem år (Enkät FC4, 2020). Då företaget grundades av bland annat den nuvarande chefen har ledningen varit intakt (O.I. F4, 2020). Chefen har fullgjort en treårig teknisk gymnasieutbildning och har därefter läst ett påbyggnadsår (Enkät FC4, 2020). Dessutom påbörjade chefen yrkeshögskolan som denne inte har avslutat men har också läst kurser i ekonomi, redovisning och lönsamt företagande.

#### **4.1.5 Företag 5 (Tak)**

Företaget grundades 1946 och erbjuder tjänster inom bland annat takservice och plåtarbeten (O.I. F5, 2020). Det anlitas av landsting, kommuner, byggföretag, industrier, bostadsförvaltningar och privatpersoner. Det geografiska verksamhetsområdet är främst Södermanland, Södertälje och Stockholm, men kan verka över hela Sverige genom sitt "rullande takteam" (O.I. F5, 2020; Enkät FC5, 2020). Företaget strävar efter att intressenter och medarbetare skall uppleva trygghet och delaktighet i de arbeten och tjänster som utförs. Företaget följer en hållbarhets- och kvalitetspolicy samt en miljö- och arbetsmiljöpolicy. Det strävar att uppfylla kundernas behov i varje enskilt projekt. Struktur och kommunikation är ett sätt för företaget att bidra till nöjda kunder (Enkät FC5, 2020). Kundbasen består till cirka 35% av nya kunder och resten är befintliga återkommande kunder.

Företaget marknadsför sig genom radioreklam och *Google* (Enkät FC5, 2020).

Rekommendationer från tidigare kunder ansågs mest effektivt för att nå ut till kunder. Det utmärker sig framför andra inom samma verksamhetsområde genom att vara extremt produkt- och lösningsorienterade. De tjänster och produkter som efterfrågas varierar, men omläggning av takpannor är det mest efterfrågade uppdraget. Företaget samarbetar med andra företag, där upplägget går ut på att de hyr in andra personer vid behov. Det arbetar helst med samma underleverantörer över en längre tid.

Chefen uppgav att personal var deras viktigaste resurs (Enkät FC5, 2020). Företaget har 26 anställda som plåtslagare och/eller takläggare. Under de senaste fem åren har det omsatt 30 till 35 miljoner kronor per år, där den främsta inkomstkällan är takrenoveringar i alla former. Ersättning till personal utgjorde företagets största kostnader.

Företagschefen har 21 år lång erfarenhet inom byggbranschen och har haft ledande position inom företaget under tre år (Enkät FC5, 2020). Chefen har treårig byggtutbildning på gymnasienivå och har arbetat inom både familjeföretag och andra företag inom samma nisch.

#### **4.1.6 Företag 6 (VVS)**

Företaget grundades 1995 och erbjuder tjänster till både företag och privatpersoner (O.I. F6, 2020). Det utför bland annat totalentreprenader samt andra arbeten hos industrier, statliga verk och bostadsrättsföreningar. För privatpersoner erbjuder företaget anpassningsbara och kvalificerade VVS-installationer. Framför allt utför de arbeten för att uppfylla kundens behov och förväntningar, och erbjuder helhetslösningar från idé till färdig lösning. Det är viktigt för företaget att ha ett nära samarbete och tydlig kommunikation. Det geografiska verksamhetsområdet är främst lokalt och det planerar ingen förändring inom den närmaste framtiden (Enkät FC6, 2020).

Företaget marknadsför sig med hjälp av tidningsannonser och hemsida (Enkät FC6, 2020). Det bästa tillvägagångssättet för att nå ut till kunder beskrevs vara genom deras montörer och tidigare kunder. Chefen angav att de kunder som har varit utmärkande för företaget är de som beställer fler arbeten. Företaget utmärker sig från andra företag genom att synas så mycket som möjligt. Det samarbetar inte med företag inom samma verksamhetsområde. Däremot har det andra kontakter som det utför arbeten med. Tillsammans med nära och bra samarbetspartners erbjuder det privatpersoner helhetslösningar när det gäller badrumsinstallationer, avloppsdokumentation och golvvärmesystem (O.I. F6, 2020).

Verksamheten har 16 anställda rörmontörer och de ansågs vara företagets viktigaste resurs (Enkät FC6, 2020). Nettoomsättningen under de senaste fem åren har varit cirka 20 till 25 miljoner kronor per år. Installationer utgjorde företagets främsta inkomst och personal utgjorde företagets största kostnader. Chefen har 45 års erfarenhet inom verksamhetsområdet och grundade företaget 1995 och således haft en ledande position i 25 år. Chefen har utbildning inom VVS energi på yrkeshögskola.

## 4.2 Värdeskapande system

### 4.2.1 Kundsegment

Fem av företagen har till viss del formulerat sina kundsegment. Endast ett företag kunde närmare ange vilken typ av kund som har varit av stor vikt för företaget. Företag 1 (Plåt), 2 (Ge), 5 (Tak) & 6 (VVS) har inte preciserat vilken typ av kunder som de riktar sig till men företag 1 (Plåt) nämnde att stora fastighetsbolag var en viktig kund. Stora fastighetsbolag identifierades som en viktig kund då de är återkommande och möjliggör för företaget att jobba direkt till kunden utan mellanhänder. De resterande företagen 2 (Ge), 4 (Vent), 5 (Tak) & 6 (VVS) menade att alla kunder var av lika stor vikt för deras företag. Företag 3 (Nb) & 4 (Vent) riktade sig främst mot kunder inom kommun och privata företag (fastighetsbolag och fastighetsägare), företag 3 (Nb) identifierade även Nyköpings kommun som deras viktigaste kund då de har anlitat företaget för flest projekt.

### 4.2.2 Distributionskanaler

Endast företag 3 (Nb) formulerade sin distributionskanal väl. De resterande företagen redogjorde delvis för sina distributionskanaler men beskrev inte varför deras specifika tillvägagångssätt för att nå ut till potentiella kunder fungerade bäst. Samtliga företag använde någon form av marknadsföringskanal men företag 3 (Nb) förlitade sig enbart på deras rykte. Övriga företag använde bland annat annonsering i radio och tidningar, Facebook, hemsidor och reklam på sina tjänstebilar. Företag 4 (Vent) nämnde exempelvis särskilt Facebook och deltagande vid bomässor som betydelsefulla. Den offentliga företagsinformationen visade att samtliga företag använde sig av en interaktiv marknadsföringskanal i form av Facebook, däremot visade företag 3 (Nb) ingen aktivitet på Facebook. Slutligen nämnde företag 1 (Plåt), 3 (Nb), 4 (Vent), 5 (Tak) & 6 (VVS) att



det bästa sättet att nå ut till kunder var bra utförda jobb och ett gott rykte, detta var dock något som endast företag 3 (Nb) nämnde som en marknadsföringskanal.

### **4.2.3 Kundrelationer**

Fem av sex företagschefer har delvis angett sina kundrelationer men det finns betydande skillnader mellan företagen och svaren var främst “formulerar delvis” och “formulerar”. Enbart företag 3 (Nb) har redogjort i detalj för sina kundrelationer. Alla företag med undantag av företag 2 (Ge) formulerade hur de arbetar för att bidra till en god kundnöjdhet. Företagen ämnade bidra till en god kundnöjdhet genom bland annat professionalism (god kvalitet, hålla tidsramar, öppen kommunikation med kunderna vid förändrade förutsättningar) och konkurrenskraftig prissättning. Företag 6 (VVS) var det enda företaget som inte redogjorde för sin kundbas medan övriga företag beskrev andelen nya och återkommande kunder. Företag 4 (Vent) beskrev även skillnaden i projekt mellan kunder som var privatpersoner och företagskunder. Avslutningsvis var företag 3 (Nb) & 1 (Plåt) de enda företagen som nämnde vilka kundrelationer som varit viktiga för deras företag vilka var Nyköpings Kommun och stora fastighetsbolag. Övriga företag uppgav inte några utmärkande kundrelationer.

### **4.2.4 Nyckelresurser**

Samtliga chefer redogjorde för sina företags viktigaste resurser och beskrev att personalen var deras viktigaste resurs. Företag 4 (Vent) utvecklade resonemanget ytterligare och nämnde att särskilt betydande var lång arbetslivserfarenhet och kunskap hos de anställda. Företagscheferna från företag 1 (Plåt) & 2 (Ge) formulerade byggstenen nyckelresurser som en del i affärsmodellen, då de beskrev varför nyckelresurserna var av stor vikt. Företag 1 (Plåt) & 2 (Ge) menade att personalen är den som utför och styr det dagliga arbetet. Cheferna från företag 3 (Nb), 4 (Vent), 5 (Tak) & 6 (VVS) förklarade inte varför personalen var den viktigaste resursen och formulerade därför byggstenen nyckelresurser delvis.

#### **4.2.5 Nyckelaktiviteter**

Företag 1 (Plåt), 2 (Ge), 3 (Nb), 5 (Tak) & 6 (VVS) formulerade delvis sina nyckelaktiviteter, och företag 4 (Vent) utmärkte sig genom att redogöra för samtliga delar i företagets nyckelaktiviteter. Alla företag beskrev deras huvudsakliga aktiviteter samt antalet anställda inom verksamheten. De flesta företagen redogjorde inte fullständigt för vilken personal de har, två företag som gjorde det dock var företag 2 (Ge) & 4 (Vent). De hade även personal såsom administration och ekonomi i sin redogörelse. Vidare beskrev samtliga företag deras nuvarande geografiska verksamhetsområden. Men endast företag 4 (Vent) presenterade en plan på att expandera det geografiska verksamhetsområdet i framtiden. Övriga företag var medvetna om att de inte skulle expandera eller minimera det geografiska verksamhetsområdet. Företag 3 (Nb) redogjorde inte för hur de arbetar med att utmärka sig från andra företag i branschen. Företag 1 (Plåt) redogjorde till viss del för hur de utmärker sig från andra företag. Resterande fyra företag beskrev hur de arbetar för att utmärka sig i branschen. Detta skedde bland annat genom att prioritera miljöaspekter och företagets synlighet.

#### **4.2.6 Nyckelpartner**

Företag 1 (Plåt), 2 (Ge), 3 (Nb), 4 (Vent) & 5 (Tak) formulerade sina nyckelpartners, de tog del i samarbeten med andra företag inom samma verksamhetsområde och var medvetna om vad samarbetet gick ut på. Företag 6 (VVS) redogjorde inte för hur kontakter till andra typer av verksamheter användes och formulerade därmed delvis företagets nyckelpartners. Vidare samarbetade alla företag förutom företag 6 (VVS) med andra företag inom samma verksamhetsområde. Samarbetsuppläggen gick främst ut på att hyra in arbetskraft från andra företag vid behov. Företag 3 (Nb) skiftade ofta samarbetspartners för att kunna uppnå mer gynnsamma priser, till skillnad från företag 1 (Plåt), 2 (Ge), 4 (Vent) & 5 (Tak) som ofta samarbetade med samma kontakter. Företag 2 (Ge) nämnde att de dock prövar att jobba med nya kontakter, och företag 1 (Plåt) förklarade att de ibland konkurrensutsätter sina samarbetspartners för att få rätt pris och leveranstid. Företag 4 (Vent) menade att de ibland är bundna via avtal till vissa samarbetspartners som de annars inte skulle ha valt att samarbeta med.

## 4.3 Erbjudande

### 4.3.1 Värdeproposition

Två av cheferna formulerade ingående företagens värdepropositioner. Tre företag angav sina respektive värdepropositioner delvis och ett företag redogjorde inte sin värdeproposition. Företag 2 (Ge) & 3 (Nb) beskrev vilka kundbehov de försöker tillfredsställa, dessa var bland annat professionalitet, smidighet och prisvärdhet. Företag 1 (Plåt), 5 (Tak) & 6 (VVS) beskrev delvis vilka kundbehov de försöker tillfredsställa, de uppgav att de försöker tillfredsställa all kunders behov. Företag 4 (Vent) uppgav inte vilket kundbehov de försöker tillfredsställa, men de redogjorde för vilka av företagets tjänster som var mest efterfrågade. Även företag 2 (Ge), 3 (Nb) & 5 (Tak) beskrev för de tjänster som är mest efterfrågade, nämligen badrumsrenovering, totalentreprenad och omläggning av takpannor. Företag 1 (Plåt) menade att deras mest efterfrågade produkter/tjänster varierar och företag 6 (VVS) uppgav inte något alls på den frågan. Avslutningsvis redogjorde företag 1 (Plåt), 2 (Ge), 3 (Nb), 5 (Tak) & 6 (VVS) för deras planer på att förändra sina verksamhetsområden. Dock var det endast företag 1 (Plåt) som strävade efter att ändra sitt verksamhetsområde, nämligen att få fler egna entreprenader och undvika rollen som underentreprenör.

## 4.4 Intäktsmodell

### 4.4.1 Kostnadsstruktur

Företag 4 (Vent) redogjorde för företagets kostnadsstruktur på ett ingående sätt. Företaget uppgav att material var den största kostnaden och detta stämde överens med den senast tillgängliga årsredovisningen (*se bilaga 1*). Företag 1 (Plåt) & 5 (Tak) beskrev delvis för företagets kostnadsstruktur då de nämnde flera alternativ som företagets största kostnad eller hade en kostnadsstruktur där den största kostnaden skiftade från år till år. Företag 2 (Ge), 3 (Nb) & 6 (VVS) formulerade inte för företagets största kostnad med hänsyn till den senast tillgängliga årsredovisningen (*se bilaga 1*).

#### 4.4.2 Intäktsströmmar

Samtliga chefer formulerade företagens intäktsströmmar som en del av affärsmodellerna. Alla företag redogjorde för deras största intäktskälla, som var försäljning (*se bilaga 1*).

#### 4.5 Definition och användning av konceptet affärsmodell

Företag 1 (Plåt), 3 (Nb) & 5 (Tak) kände till konceptet affärsmodell men endast företag 1 (Plåt) & 3 (Nb) gav en definition av begreppet. Företag 1 (Plåt) definierade modellen utifrån sitt företag medan företag 3 (Nb) definierade konceptet utifrån en allmän syn på affärsmodeller. Företag 2 (Ge), 4 (Vent) & 6 (VVS) kände inte till begreppet och gav ingen definition av det.

Avslutningsvis presenterade företag 5 (Tak) inte någon definition trots att de kände till konceptet. Samtliga företag använde inte begreppet i sitt dagliga arbete.

Chefen från företag 1 (Plåt) definierade konceptet affärsmodell enligt följande:

*“Vår affärsmodell är väldigt bred, Men vi är inte billigast utan skall leverera en bra produkt. Vi är inte Skoda utan mer Audi.”*

Chefen från företag 3 (Nb) definierade konceptet affärsmodell enligt följande:

*“En plan för hur man ska bli lönsam.”*

*Här ges en redogörelse av analysen på studiens resultat. Med hjälp av en tematisk analysmodell behandlas och analyseras studiens empiri med tidigare forskning och teori. Flera metoder appliceras för att identifiera likheter och skillnader som kan fördjupa analysen.*

## **5. Analys**

Med utgångspunkt från enkäterna sammanfattas chefernas svar om användningen av affärsmodeller i *tabell 2*. Längst ner i tabellen presenteras företagens totala antal \*, de räknades samman för att ge en överblick över hur cheferna formulerade alla element totalt. Tabellen visar hur väl cheferna kan formulera sina affärsmodeller och möjliggör en jämförelse mellan företagen. Företaget med flest antal \* har redogjort mest ingående för de olika byggstenarna och därmed även för sin affärsmodell i helhet.

Hur väl företagscheferna formulerar de tre elementen, som beskriver affärsmodellskonceptet, representerar utformningen av respektive företags affärsmodell. Med hjälp av *tabell 2* ämnar de nästkommande avsnitten analysera respektive element i affärsmodellskonceptet djupgående (*avsnitt 5.1 till 5.3*). Avslutningsvis presenteras *avsnitt 5.4 och 5.5*, vilket omfattar utbildning och arbetslivserfarenhet samt företagschefernas definition och användning av konceptet. Varje avsnitt representerar ett tema som identifierats i studien, dessa teman förklarar likheter och skillnader i hur affärsmodeller beskrivs och används i små byggföretag.

Tabell 2 Sammanställning över respondenternas svar

Element	Byggsten	Företag 1 (Plåt)	Företag 2 (Golventreprenad)	Företag 3 (Nybyggnation)	Företag 4 (Ventilation)	Företag 5 (Tak)	Företag 6 (VVS)
Värdeskapande system	Kundsegment	**	**	***	**	**	**
	Distributionskanaler	**	**	***	**	**	**
	Kundrelationer	**	**	***	**	**	**
	Nyckelresurser	***	***	**	**	**	**
	Nyckelaktiviteter	**	**	**	***	**	**
	Nyckelpartner	***	***	***	***	***	**
Erbjudande	Värdeproposition	**	***	***	*	**	**
Intäktsmodell	Kostnadsstruktur	**	*	*	***	**	*
	Inkomstströmmar	***	***	***	***	***	***
Antal *		21	21	23	21	20	18

\* Respondenten formulerade ej byggstenen.

\*\* Respondenten formulerade delvis byggstenen.

\*\*\* Respondenten formulerade byggstenen.

## 5.1 Värdeskapande system

Enligt Osterwalder och Pigneur (2010, 20) är fokusering på specifika kundsegment betydelsefullt för bolags överlevnad, vilket identifierades hos företag 3 (Nb). Chefen beskrev vilken typ av kunder som spelade en stor betydelse, vilket tyder på att företaget har uppfyllt kraven från canvas-modellen. De övriga företagen har delvis en uppfattning om sina kundsegment men mindre klart definierat företagets specifika kundbehov. Det kan emellertid fastslås att byggföretagen generellt inte följer teorins uppfattning om fokusering på specifika kundsegment utan snarare utvidgar sin kundbas tack vare tidigare uppdrag.

Enligt Osterwalder och Pigneur (2010, 28) bör företagen precisera relationen med varje kundsegment, vilka kan variera från automatiserade till personliga. Vi tror att längre relationer med återkommande kunder kan karaktäriseras som mer personliga men till viss del även vara automatiserade. Studiens resultat visade att småföretagen hade en kundbas med en övervägande del återkommande kunder, vilket troligen kunde förklaras av att de var små företag i en mindre stad. Den geografiska begränsningen kan medföra att relationen mellan företag och kunder blir mer personliga än i större städer. Företagens personal kan ha en lokal koppling, vilket stärker bandet mellan företag och orten. I den här studien var det enbart företag 4 (Vent) som eftersträvade en expansion i framtiden. Detta är en affärsstrategi som Magretta (2002, 4) presenterar, det vill säga att erbjuda samma affärsmodell till en annan marknad, men det förefaller ha ett svagt stöd bland småföretagen i Nyköping. Det ska också påpekas att företaget som planerade en utvidgning var det ”yngsta” företaget i studien och detta kan vara förklaringen till strategin.

Osterwalder och Pigneur (2010, 26) betonar att distributionskanaler bland annat kan öka medvetenheten hos kunder om ett företags tjänster. I den här studien redogjorde samtliga företag för sina marknadsföringskanaler men endast företag 3 (Nb) formulerade byggstenen distributionskanal uttryckligen. Företaget nämnde dock ingen annan marknadsföring utöver deras rykte från tidigare utförda jobb. De resterande företagen redogjorde till viss del för sina distributionskanaler men beskrev inte varför deras specifika tillvägagångssätt för att nå kunder fungerade bäst. Enkätresultatet visade att endast företag 4 (Vent) hade en interaktiv marknadsföringskanal, nämligen *Facebook*. Dock visade den offentliga företagsinformationen att samtliga företag hade *Facebook*, men att deras aktivitet på hemsidan varierade. Detta ansågs vara en marknadsföringskanal där företagen kunde samla in och använda kundinformation. Användning av *Facebook* talade för ett visst nytänkande i företagens affärsmodeller samt en vilja hos företagen att bättre förstå sina kunder, likt Brannon och Wiklund (2016, 10) poängterar.

En intressant aspekt var att företag 3 (Nb) som hade god insikt i sin distributionskanal även hade en god insikt gällande sina kundrelationer och kundsegment, trots att de hade låg grad av marknadsföring och ingen aktivitet på sin interaktiva marknadsföringskanal (Facebook). De resterande företagen i studien formulerade delvis sina distributionskanaler och kundrelationer och uppvisade även samma likhet i byggstenen kundsegment. Skillnaderna i distributionskanaler kunde enligt oss ha att göra med vilken typ av verksamhetsområde som företagen var aktiva inom, företagets ålder och hur deras kundbas såg ut. En kundbas med en stor andel privatpersoner kunde medföra ett större fokus på marknadsföring och högre interaktion med kunder än exempelvis företag som inriktade sig på att främst genomföra jobb för kommun och företag. Studiens resultat visade att företag 3 (Nb) inte använde marknadsföring utöver rykte från tidigare jobb. Företaget riktade sig främst mot kunder inom kommun och företag vilket oftast medförde större och längre projekt. Deras utformning av distributionskanal kunde ha att göra med företagets ålder samt deras långa och betydande relation som leverantör till Nyköpings kommun. Företag 4 (Vent) riktade sig även det främst mot kommun och privata företag, men det uppvisade en stor andel marknadsföringskanaler, förmodligen på grund av företagets ålder och storlek. Det var det yngsta och minsta företaget i studien, vilket kunde medföra ett större behov av marknadsföring eller ett medvetet val av företagschefen. Företag 4 (Vent) hade en avdelning som enbart sysslade med marknadsföring, där chefen även var ansvarig.

Samtliga företag i studien ansåg att personalen var företagets viktigaste resurs. Företag 4 (Vent) skiljde sig från resterande företag och beskrev mer ingående att kunskap och lång erfarenhet var deras viktigaste resurs. Företag 1 (Plåt) & 2 (Ge) kunde beskriva respektive företags nyckelresurs och varför just denna resurs var av stor vikt. Resterande företag formulerade delvis byggstenen nyckelresurser. Studieresultatet betonade endast mänskliga och intellektuella resurser. Dessa resurser framhävs även av Osterwalder och Pigneur (2010, 17) och Dimov (2017, 3) och betraktas som en del av humankapital. Vidare menar Dimov (2017, 3) att utbildning och arbetslivserfarenhet kan öka chanserna för överlevnad hos småföretag. Dessa två faktorer var något som företag 4 (Vent) särskilt nämnde. Företaget var studiens yngsta företag, vilket kunde medföra ett större fokus på överlevnad. Vi antar att varje resurs i mindre företag kan vara ett viktigt bidrag till företagens överlevnad. Resurser var av stor vikt i alla företag överlag, men hade



förmodligen större påverkan på mindre företag (se Osiyevskyy & Dewald 2015, 1011). Resurserna utbildning och arbetslivserfarenhet kan säkert få större betydelse i ett mindre företag, då de kan ha en organisationsstruktur som medför större inflytande för varje individ (*utbildning och arbetslivserfarenhet diskuteras mer avsnitt 5.4*).

Osterwalder och Pigneur (2010, 17) betonar att ett företags nyckelresurser kan hyras, ägas av företaget eller förvärvas av nyckelpartners. Att hyra in personal var något som fem av studiens företag betonade vid formulerandet av deras nyckelpartners. De visade medvetenhet om vad samarbetet gick ut på och formulerade byggstenens roll i respektive företag. Villa och Bruno (2013, 7439) menar att småföretag kan dra nytta av möjligheter utanför deras individuella kapacitet genom nätverk. Att hyra in personal (utbildning och arbetslivserfarenhet) var i den här studien ett sätt att förbättra ett företags prestation och få fördel av nya möjligheter (exempelvis att genomföra större projekt), vilket kunde få stöd av Zhao (2014, 887). Exempelvis föredrog företag 1 (Plåt) & 3 (Nb) att byta samarbetspartners för att få rätt pris och leveranstid. Företag 2 (Ge) behöll däremot gärna samma partners men provade nya kontakter för att se om ett lönsamt partnerskap kunde uppnås. Byte av samarbetspartner kan enligt oss vara ett strategiskt tillvägagångssätt för att förbättra företagets position. Vidare kunde användandet av befintliga samarbetspartners medföra att båda parter var insatta i arbetsrutinerna för olika projekttyper, vilket kunde skapa en viss säkerhet hos företagen. Resultatet indikerade att det fanns fördelar med båda tillvägagångssätten.

Företag 4 (Vent) förklarade att de ibland är bundna av att samarbeta med vissa företag på grund av ingångna avtal men att de egentligen hade valt andra om möjlighet fanns. Det kan tyda på att företaget föredrog att samarbeta med specifika företag som innehade en viss kunskap och arbetslivserfarenhet och inte endast ingick i samarbeten för att de behövde extra arbetskraft. Koskela (1992, 44) konstaterar att byggbranschen skiljer sig från andra branscher genom exempelvis tillfälliga multiorganisationer. Dessa skapades vid projekt som krävde fler kompetenser, detta är något som påträffats i den här studien. Bland annat hade företag 1 (Plåt) deltagit i flera projekt som underleverantör men hade som mål att i framtiden oftare ingå i multiorganisationer som huvudleverantör. Det är en aspekt som också stämde överens med

Osterwalder och Pigneurs (2010, 38) resonemang gällande byggstenen nyckelpartners, nämligen att företag kunde optimera sina affärsmodeller, skaffa resurser eller minska risker genom att skapa allianser.

Företagschefen i företag 4 (Vent) formulerade byggstenen nyckelaktiviteter utförligt, medan övriga företag formulerade sina nyckelaktiviteter enbart delvis. Enligt Osterwalder och Pigneur (2010, 36) är nyckelaktiviteter nödvändiga för att nå marknader, upprätthålla kundrelationer, generera intäkter samt skapa och erbjuda värdepropositioner. Företag 2 (Ge), 4 (Vent), 5 (Tak) & 6 (VVS) redogjorde för hur de utmärker sig från andra företag i branschen. Företag 1 (Plåt) redogjorde delvis för det och företag 3 (Nb) redogjorde ej för hur de arbetar med att utmärka sig från andra företag. Studiens resultat kunde kopplas till resonemanget av Segerstedt och Olofsson (2010, 348), där forskarna menar att byggföretagens marknader oftast är lokala i sin natur. Detta är något som vi även menar kan vara egenskaper på marknader för många småföretag. Resurser och kapacitet i småföretag kan vara begränsade, vilket medförde ett större fokus på den lokala marknaden. Vidare beskrev majoriteten av företagen i den här studien hur de ämnade utmärka sig från andra, vilket kunde bero på att de konkurrerade med varandra och/eller andra företag i närområdet. Detta gjorde att behovet av att kunna särskiljas från andra liknande företag ökade. Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 8) och Koskela (1992, 44) menar att den här typen av bransch och marknad förmodligen har sänkt behovet av att anta nya operativa metoder och utveckla affärsmodellerna. Däremot indikerade den offentliga företagsinformationen i den här studien att vissa innovativa drag (exempelvis "rullande takteam" och helhetslösningar från idé till färdig lösning) förekom hos företagen, vilket skulle kunna bero på att byggbranschen är en relativt stor bransch i en mindre stad (Nyköping). Vidare redogjorde den offentliga företagsinformationen mer ingående gällande kundsegment, kundrelationer och nyckelaktiviteter än vad som kunde utläsas från de elektroniska enkäterna. Exempelvis gav chefen i företag 6 (VVS) enligt enkäten inte en fullständig formulering av affärsmodellen, men innehade en hemsida med offentlig information som var väldigt omfattande och tydlig. Detta kan tyda på att det finns ett gap mellan hur chefen själv formulerar företagets affärsmodell och hur affärsmodellen presenteras offentligt.

## 5.2 Erbjudande

Pekuri (2015, 61) påstår att byggföretagens affärsmodeller i praktiken inte anses vara användbara vid konkurrens på grund av företagens gemensamma likheter. Företagen förefaller fokusera på överlevnad och tillväxt utan långsiktiga strategier för att uppnå specifika målsättningar. I den här studien kunde vi inte dra liknande slutsatser, emellertid indikerade resultaten på ett likartat beteende hos företagen. Den här studiens resultat visade att endast ett företag formulerade sina värdepropositioner och resterande företag formulerade sina värdepropositioner delvis eller inte alls.

Majoriteten av företagen i studien indikerade att de hade som avsikt att ha kvar befintliga verksamhetsområden. Enligt Horne och Ivanov (2015) kan detta vara karaktäristiskt för småföretag. Vi menar att det kan antyda att företagen har haft likartade affärsmodeller. Vidare uppvisade studiens företag ett fokus på överlevnad och att genomföra ytterligare projekt, vilket även var en aspekt som karaktäriserade småföretag. Hälften av företagen i studien svarade att de avsåg att tillfredsställa alla kundbehov vilket ansågs vara en relativt generell formulering av hur företaget skapade värde för specifika kundsegment. Resultatet stödjer Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013a, 19), nämligen att projekt utfördes enligt önskemål från kunden, vilket innebar att värdeskapande för chefer likställdes med att genomföra projekt enligt kundernas önskemål. Detta kan enligt oss sammankopplas med det faktum att byggföretag ofta genomför individanpassade tjänster där kunden tar de avgörande besluten. Företagen kan erbjuda sin expertis inom området och komma med förslag, men om de verkligen vill ha vissa uppdrag så är det nödvändigt att följa kundernas önskemål. Att genomföra jobb enligt kundens specifikationer var således ett sätt för byggföretag att skapa värde och tjäna intäkter.

Majoriteten av studiens företag redogjorde för deras mest efterfrågade tjänst. Endast ett företag besvarade inte den frågan och ett företag påpekade att det varierade mellan olika tjänster. Företag 1 (Plåt) & 6 (VVS) uppgav att deras mest efterfrågade tjänster varierade eller formulerade inte vilka produkter eller tjänster som var mest efterfrågade. De uppvisade enligt oss mer ingående redogörelser gällande tjänster, efterfrågan och möjlighet till individanpassning på deras företagshemsidor. Bland annat uppgav företagen hur de ämnade uppfylla kundens behov och

förväntningar. Att inneha en mer omfattande företagsinformation på hemsidan stämde dock för alla företag i studien, inte endast de som inte eller endast delvis formulerade värdepropositionerna i enkäten.

En intressant aspekt var att resultatet från elementet värdeskapande system (*se tabell 2*) stämde relativt nära överens med elementet erbjudande. Företag 3 (Nb) som formulerade majoriteten av byggstenarna i det värdeskapande systemet beskrev även företagets erbjudande ingående. Företag 1 (Plåt), 4 (Vent), 5 (Tak) & 6 (VVS) formulerade till en övervägande del endast delvis det värdeskapande systemet samt uppvisade att de delvis eller ej formulerade byggstenen erbjudande. Resultatet innebar att det kunde finnas en koppling mellan elementen och hur en företagschef formulerade det första elementet, också kunde påverka formuleringen av det andra elementet. Som tidigare nämnts, är förståelsen för specifika kundbehov väsentligt vid utformningen av affärsmodeller (Osterwalder och Pigneur 2010, 20). Resonemanget gällde exempelvis företag 3 (Nb) som formulerade företagets kundsegment, kundrelationer och även specifika kundbehov som en del av sin värdeproposition. Företaget var även det företag som mest ingående formulerade sin affärsmodell i den här studien. Vidare avvek företag 2 från de andra företagen eftersom chefen redogjorde delvis för majoriteten av byggstenarna i elementet värdeskapande system och redogjorde ingående för elementet erbjudande. Något som möjligtvis kunde påverkat företag 2 (Ge) och dess formulering av elementet erbjudande, var att de hade en verksamhet och företagskaraktär som skiljde sig från de övriga. Företaget hade även en butik med produkter till försäljning.

Tidigare forskning pekar på att företagschefer bland annat har svårigheter med att definiera vilka deras kunder är och hur de skapar värde för dem (Pekuri, Pekuri & Haapasalo 2013a, 19; Anderson & Narus (1998, 5). Däremot visar tidigare studier att byggföretag kan utvecklas med kundernas perspektiv och värdeskapande i åtanke, om en anpassning av affärsmodellselementen sker i enlighet med detta synsätt (Pekuri 2015, 61-62). Från den här studiens resultat kunde inte liknande slutsatser (som presenteras ovan) dras. Vi anser inte att resultaten i den här studien fastställer att det finns svårigheter för företagen att beskriva hur de skapar värde för kunderna. Byggbranschen skiljer sig troligtvis från andra branscher i deras praktiska logik och

företagskultur, det vill säga de applicerar och beskriver inte affärsmodeller likt teorin förutsätter, utan kan anses utgå ifrån praktisk tillämpning och tidigare arbetslivserfarenhet.

### 5.3 Intäktsmodell

Samtliga chefer formulerade sina respektive intäktsströmmar men redogjorde främst delvis eller ej för företagens respektive kostnadsstruktur vid en jämförelse med årsredovisningarna (*se bilaga 1*). Företag 4 (Vent) redogjorde för sin kostnadsstruktur medan företag 1 (Plåt) & 5 (Tak) delvis formulerade sina företags kostnadsstruktur. Företag 2 (Ge), 3 (Nb) & 6 (VVS) redogjorde inte för deras största kostnader i enlighet med senast tillgängliga årsredovisning (*se bilaga 1*). Enligt Osterwalder och Pigneur (2010, 40) kan kostnadsstrukturen beräknas efter att nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartners har definierats. I den här studiens resultat identifierades inga likheter mellan byggstenarna nyckelresurser, nyckelaktiviteter, nyckelpartners och kostnadsstruktur. Detta eftersom chefernas formuleringar varierade i de olika byggstenarna och inga samband kunde tydas (*se tabell 2*). Däremot visade resultatet att cheferna redogjorde för företagens inkomstströmmar vid en jämförelse med årsredovisningarna (*se bilaga 1*), vilket innebar att cheferna visade på en förmåga att kunna översätta sitt erbjudande till inkomstströmmar. En jämförelse av nettoomsättning från årsredovisningarna och chefernas enkätsvar, visade att alla företag förutom företag 1 (Plåt) formulerade sina respektive genomsnittliga nettoomsättningar under de senaste fem åren (*se bilaga 1*). Företag 1 (Plåt) hade en för hög uppskattning av nettoomsättningen under de senaste fem åren.

Företagens överlevnad i dagens komplexa affärsmiljö kan möjligtvis förklaras av chefernas företagskunskap enligt Lum (2017, 22). Likt Lum (2017, 22) indikerade den här studiens resultat att det fanns ett behov av en mer ingående företagskunskap gällande hur småföretagens intäktsmodeller ser ut och formuleras. Enligt Teece's (2010, 173-174) studie verkar intäkterna och kostnadernas beteenden vara en viktig del i affärsmodellens uppbyggnad, vilket ytterligare poängterar vikten av att identifiera företagets intäktsmodell. Vi menar att det är väsentligt att ha en god översikt på kostnader och intäkter för att kunna reglera och balansera intäktsmodellen. Det anses vara ett sätt att säkra företagets överlevnad och möjliggöra en fortsatt utveckling av företaget.

## 5.4 Utbildning och arbetslivserfarenhet i byggbranschen

I följande *tabell 3* sammanfattas de undersökta företagens ålder och chefernas erfarenhet av branschen och det specifika företaget. Företagschefernas erfarenhet varierade mellan 1,5 år till 45 år och fyra av dem hade varit verksamma mer än 20 år. Deras ledande position i företagen var från 1,5 år till 25 år, där det genomsnittliga innehavet av ledande position var cirka 11 år.

Skillnaderna i arbetslivserfarenhet, antal år på en ledande position och utbildning, kan ge oss indikationer för att varför det funnits skillnader i användningen av affärsmodeller bland de studerade byggföretagen. Med hjälp av *tabell 3* kommer en analys framställas med avsikten att redogöra för huruvida arbetslivserfarenhet och utbildning kan förklara chefernas utnyttjande av affärsmodeller.

*Tabell 3 Sammanställning över företagens ålder samt företagschefernas arbetslivserfarenhet*

<b>Företag</b>	<b>År som företaget grundades</b>	<b>Företagschefens erfarenhet inom verksamhetsområdet</b>	<b>Ledande position inom företaget</b>
<b>1. Plåt</b>	1978	20 år	10 år
<b>2. Golventreprenad</b>	1972	1,5 år	1,5 år
<b>3. Nybyggnation</b>	2000	30 år	10 år
<b>4. Ventilation</b>	2014	30 år	5 år
<b>5. Tak</b>	1946	21 år	3 år
<b>6. VVS</b>	1995	45 år	25 år

Vi anser att företagschefernas förmåga att använda konceptet affärsmodell skulle kunna kopplas till utbildning och arbetslivserfarenhet. Teman som identifierades i formuleringarna av de olika affärsmodellselementen associerades till humankapital. Tidigare forskning visar att ett företag kan formas av en individs humankapital (Gratzer 1996, 18; Becker 1975, 16; Ucbasaran, Wright & Westhead 2008, 153; Postma & Zwart 2001, 52; Starbuck & Mezias 1996, 105). Bland annat indikerar studieresultaten av Ucbasaran, Wright och Westhead (2008, 153) på att arbetslivserfarenhet, erfarenhet av företagsägande, ledarförmåga, högre utbildning och entreprenöriell förmåga kan ha en betydande påverkan på identifierandet av affärsmöjligheter.

Den här studiens resultat talade delvis emot tidigare forskning som menar att utbildning och arbetslivserfarenhet har en positiv inverkan på chefernas förmåga att formulera affärsmodellskonceptet. Resultatet visade att chefen för företag 6 (VVS) med utbildning på yrkeshögskola, längst arbetslivserfarenhet och flest antal år på en ledande position, formulerade sitt företags affärsmodell minst ingående. Företagschefens formulering av konceptet kan förklaras av det som Nonaka, Toyama och Konnos (2000, 9) studie pekar på, nämligen vikten av att kunna beskriva ett företags affärsmodell genom att översätta ”tyst” kunskap till uttrycklig kunskap. Chefen i företag 6 (VVS) var den som startat och drivit företaget under alla dessa år, vilket kunde innebära att denne hade omfattande ”tyst” kunskap om den praktiska affärsmodellen. Därför kan företagets organisatoriska struktur ha medfört att kunskapen inte hade eller inte behövts översättas till uttrycklig kunskap. Vidare uppvisade företagschef 2 (Golv), med en gymnasieutbildning inom ekonomi, lägst arbetslivserfarenhet inom området och minst antal år på en ledande position, det näst bästa resultatet överlag tillsammans med två andra företag. Detta kan tala emot att arbetslivserfarenheten påverkar formuleringen av konceptet affärsmodell i både företag 6 (VVS) och företag 2 (Golv).

Den chef (3, Nb) som hade förmågan att formulera sitt företags affärsmodell mest ingående hade en högskoleutbildning inom bygg, näst längst erfarenhet inom verksamhetsområdet och näst längst innehavet av ledande position. Resultatet kunde tala för utbildningens och arbetslivserfarenhetens positiva inverkan på formuleringen av affärsmodellskonceptet i relation till just detta företag. Vi kunde se vissa likheter mellan de företag som formulerade sina respektive affärsmodeller mer ingående. Nämligen att cheferna i företag 1 till 4 hade utbildningar åt det mer teoretiska hållet, dock på olika nivåer (gymnasium till högskola). De hade bland annat studerat byggt teknik på högskolenivå samt ekonomi och teknik på gymnasienivå. Även om utbildningarna hos övriga två chefer hade vissa teoretiska inslag ansåg vi att de kunde ha en mer praktisk inriktning. Däremot hade utbildningarna i studien överlag en inriktning mot specifika yrkesområden. Detta sattes i kontext med Pekuri, Pekuri och Haapasalos (2013a, 22) studieresultat. Närmare bestämt att formuleringen av affärsmodellskonceptet kunde ha ett samband med att cheferna på grund av sin utbildning och arbetslivserfarenhet kunde vara mer tekniskt inriktade snarare än affärsinriktade.

Thong och Yap (1995, 430) betonar att chefen har en central roll som beslutsfattare i ett företag för att påverka dess utveckling, särskilt inom mindre företag. Detta betyder att dessa bör ha detaljerad kontroll över företagets affärsmodell. Vi menar att utbildning kan påverka utformningen av modellerna, särskilt bland småföretag i byggbranschen då både företagsstorlek och bransch medför en speciell företagskultur. Gällande faktorn arbetslivserfarenhet kunde inte dess positiva inverkan på formuleringen av affärsmodeller bekräftas i den här studien.

## 5.5 Beskrivning och användning av konceptet affärsmodell

I den här studien gav endast två företag en definition på konceptet affärsmodell. Företag 3 (Nb) definierade konceptet utifrån en allmän syn på affärsmodeller och företag 1 (Plåt) definierade begreppet utifrån sin verksamhet. Företag 5 (Tak) kände till konceptet men gav ingen definition av det. De resterande företagen kände inte till affärsmodeller och gav ingen definition på vad konceptet innebar. De definitioner som studiens respondenter angav ansågs stämma överens med den definition (de tre elementen) som denna studie utgick från. Företag 3 (Nb) bedömdes definiera en liknande förenklad version av konceptet och menade att en affärsmodell var en plan för hur ett företag ska bli lönsamt och innefattade elementen värdeskapande system, erbjudande och intäktsmodell. Resultatet stämde överens med Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 5) som menade att affärsmodellen delvis ses som ett verktyg för att förvärva arbetstillfällen eller skapa lönsamhet. Definitionen som företag 3 (Nb) gav påminde om Osterwalder och Pigneurs (2010, 14-15) förklaring, nämligen att affärsmodeller kunde betraktas som en plan för hur strategier realiserar genom organisationsstrukturen. I den här studien var det företag 3 (Nb) som formulerade affärsmodellens tre element mest ingående, något som skulle kunna kopplas till chefens förmåga att även definiera konceptet. Storleken på företag 3 (Nb) och att de utförde stora projekt (exempelvis nybyggnation av fastigheter) kunde medföra ett större behov av en tydlig struktur och strategiskt tänkande i företaget. Faktorer som dessa kan ha ett samband med chefens formulering av affärsmodellskonceptet.



Samtliga företag i den här studien använde inte konceptet affärsmodell i sitt dagliga arbete, vilket överensstämde med resultatet från Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 5). Deras slutsats var att begreppet affärsmodell sällan används bland byggföretag. Dessutom anser vi i likhet med Pekuris (2015, 58-59) slutsatser, att affärsmodellskonceptet förstås annorlunda inom byggbranschen jämfört med vad som är typiskt för andra branscher och inom den teoretiska litteraturen. Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 5; 10) resonerar att ledningen inom byggbranschen inte är tillräckligt insatta i konceptet eller deras nuvarande verksamhet för att utveckla det vidare. Som tidigare nämnts, menar vi att cheferna i den här studien var insatta i sina affärsmodeller på en praktisk nivå. Vi menar att affärsmodell som ett teoretiskt koncept inte uttryckligen används men företagscheferna var medvetna om verksamhetens funktion och praxis. Det kan förklaras med att byggbranschen har en annan företagskultur och logik i jämförelse med andra branscher.

Spender (1989, 62) anser att chefer tenderar att implementera förändringar som genomförs av andra företag i branschen, vilket innebär att affärsmodeller förefaller vara likartade inom samma bransch (Björkdahl 2007, 174; Spender 1989, 62). Det faktum att företagscheferna i den här studien formulerade sina företags affärsmodeller efter liknande principer stödjer uppfattningen att det fanns ett "branschrecept" bland mindre byggföretag. Det fanns även ett samband mellan de olika delarna av en affärsmodell som företagscheferna lyfte fram vid formuleringen av konceptet. Utöver det faktum att byggföretag ofta styrs från ett praktiskt perspektiv menar Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 8) att utbildningsnivån i byggbranschen skiljer sig i jämförelse med andra branscher. Detta är något som även identifierades i den här studien, större delen av cheferna hade antingen en lång arbetslivserfarenhet eller en praktiskt inriktad utbildning. Detta kan anses vara en självklarhet i just den här branschen, men vi menar att en teoretisk synvinkel med större fokus på ett affärsmodellskoncept anpassat till byggbranschen skulle kunna vara av värde för dessa företag.

En annan fördel som anförs av Pekuri, Pekuri och Haapasalo (2013b, 9) är att implementering av affärsmodeller inom byggbranschen kan lyfta fram organisationen som ett enhetligt system. Dessutom att såväl ledning som personal får en ökad insikt om exempelvis verksamhetens kostnader och intäkter, men även för att stärka konkurrenskraften. Vi anser också att användningen av affärsmodeller bland småföretag kan vara en möjlighet för att öka lönsamheten i framtiden. Det teoretiska konceptet med affärsmodeller skulle kunna vara ett effektivt hjälpmedel men modellerna borde anpassas till småföretagens specifika förutsättningar, vilket vi kommer återkomma till i den sammanfattande diskussionen.

*Avslutningsvis diskuterar detta kapitel studiens slutsatser och sätter in dem i ett större sammanhang. Även en diskussion kring studiens bidrag och förslag på vidare forskning framförs.*

## 6. Sammanfattande diskussion

### Forskningsfrågor

- Hur beskrivs och används affärsmodeller hos småföretag inom byggbranschen i Nyköping?
- Vilka likheter och skillnader i affärsmodeller finns mellan företagen?
- Vilken betydelse har utbildning och arbetslivserfarenhet på användning av affärsmodeller?

Syftet med studien var att undersöka hur affärsmodeller beskrivs och används hos ett urval av småföretag inom byggbranschen i Nyköping. Vi har också sökt identifiera likheter och skillnader hur dessa formulerade konceptet affärsmodell. Till skillnad från tidigare studier har vi undersökt byggföretag inom olika områden, med skilda företagsålder, skillnader mellan chefernas utbildning och erfarenhet och hur länge de haft en ledande position i företaget. Studiens heterogena urval innebar att undersökningen återspeglade en större del av de aktiva företagen i byggbranschen och inkluderade flera aspekter kring företagschefernas ledning. Urvalet gav en mer representativ överblick av byggbranschen som helhet. Däremot skulle ett mer homogent urval ha kunnat bidra med en mer representativ undersökning i ett särskilt verksamhetsområde (undergrupp, SNI 2007 kod). Trots detta har vi fått en uppfattning om hur småföretag i byggbranschen formulerat och använt affärsmodeller. Det kan konstateras att företagscheferns förståelse av affärsmodeller är viktigt för att få en översikt av företagets värdeskapande system, erbjudanden, kostnader och intäkter hänger samman och kan ligga till grund för en framgångsrik verksamhet. Studien genomfördes med byggföretagen och deras fortsatta utveckling i åtanke.

Den här studien liksom tidigare forskning genomfördes i det geografiska området norra Europa, resultaten visade att det fanns vissa skiljaktigheter gällande hur byggbranschen i respektive land använde affärsmodeller. Den viktigaste slutsatsen var inte i linje med tidigare forskning som menade att byggbranschen saknar förståelse för sin verksamhet och konceptet affärsmodell. Vi anser att de undersökta cheferna förstod hur företagen fungerade från ett affärsmodellperspektiv. Däremot innebar deras praktiskt lagda företagskultur och logik att affärsmodellerna inte följde de principer som teorin beskriver. Detta var även en teoretisk slutsats som bland annat Pekuri (2015, 58-59) särskilt framhållit, det vill säga att byggbranschen tillämpade affärsmodeller på ett annorlunda sätt och inte i linje med teorin. En annan slutsats från studien, vilket ifrågasatte tidigare forskning, var att byggföretag hade problem med att beskriva hur de skapade värde för sina kunder. Enligt föreliggande studie fanns stöd för att företagen i Nyköping hade en tydlig översikt av kundernas uppfattning.

En likhet som identifierades i studieresultatet var att företagen formulerade sina svar konsekvent genom byggstenarna kundsegment, distributionskanaler och kundrelationer. Det var ett företag som redogjorde fullständigt för de ovannämnda byggstenarna och övriga företag formulerade byggstenarna delvis. Sammanställningen i *tabell 2* indikerade även på att det inte rörde några större skillnader i hur ingående respektive affärsmodell formulerades. Enkätsvaren visade att affärsmodellerna hade en liknande utformning där vissa teman var återkommande.

De nyckelresurser som studiens företag framför allt pekat på var mänskliga och intellektuella. Enkätsvaren indikerade på att samtliga företag värderade personalen som den viktigaste resursen. Att hyra in personal var ett annat sätt för samtliga företag att öka sin kapacitet och genomföra större projekt. Studiens resultat uppvisade att utbildning kunde påverka företagschefernas formulering av affärsmodell. Företagschefer med teoretisk utbildning föreföll genomföra mer detaljerade affärsmodeller, medan arbetslivserfarenhet inte hade någon direkt påverkan. Dessutom fann undersökningen att företagens beteende överensstämde med Pekuris (2015, 61) och Horne och Ivanovs (2015, 65) slutsatser, nämligen att småföretag gärna behåller befintliga verksamhetsområden över en längre tid och har fokus på överlevnad.

Definitionen av konceptet affärsmodell som angavs av företagschef 3 (Nb) liknade en förenklad version av den här studiens definition av konceptet. Vi menar att studiens resultat påvisade vikten av att tillämpa ett teoretiskt perspektiv på affärsmodeller i byggbranschen, då det skulle kunna användas som ett hjälpmedel för att utveckla företagen. En skillnad mellan empiri och teori som identifierades i den här studien var att företagscheferna inte använde de specifika begrepp som i teorin utgjorde byggstenarna, exempelvis värdeskapande. Det faktum att företagen inte använde konceptet affärsmodell och att den större delen av de undersökta företagen inte formulerade konceptet ingående, kunde kopplas till tidigare forskning som tydde på att affärsmodellskonceptet utgick från större företag. Detta medförde att konceptet inte var anpassat till byggbranschen och kan förklara varför konceptet inte applicerades i lika stor utsträckning. Vi instämmer med tidigare forskning och menar att en konkret definition av begreppet skulle kunna gynna användningen och utvecklingen av affärsmodeller inom branschen.

Vidare var den teoretiska grund som vi använde som definition för att beskriva affärsmodellskonceptet, nämligen de tre elementen i canvas-modellen, inte specifikt anpassade till just byggföretag. Canvas-modellen kan ses som en generell bakgrund till att utveckla eller skapa affärsmodeller, vilket kan vara en aspekt som påverkade företagschefernas utformning av affärsmodellskonceptet. Däremot hade vi i största möjliga mån anpassat elementen (byggstenarna) till byggbranschen i enkätfrågorna. Byggföretag bedömdes ha en mer praktisk utformning av sin verksamhet vilket innebar att de sannolikt inte var de bäst anpassade studieobjekten för en teoretisk applicering av affärsmodellskonceptet. Detta var dock en del av anledningen till att de valdes som studieobjekt, just för att kunna undersöka hur de beskrev sina affärsmodeller. Studien pekar på behovet av att utveckla affärsmodellskonceptet inom byggbranschen från ett teoretiskt perspektiv. Dessa resonemang kan kopplas till tidigare forskning, att företagschefer förefaller ha en intuitiv förståelse om företagets affärsmodell men sällan kan beskriva den på ett tydligt sätt. Den här studiens resultat har visat på, såväl teoretiskt och empiriskt, vikten av att kunna förvandla ”tyst” kunskap till uttrycklig kunskap. Dessutom indikerade studien på att företagen skulle kunna gynnas av att betrakta sina verksamheter mer som ett system istället för projekt för projekt. Vi menar att dessa aspekter skulle kunna bidra till branschens utveckling.

Vi har reflekterat över betydelsen av affärsmodeller hos småföretag och varför företagen nödvändigtvis inte diskuterar, beskriver och implementerar affärsmodeller i den utsträckning som förespråkas av teorin. Vi anser att det inte funnits ett behov av eller krav på att ha en uttryckligt definierad affärsmodell och därför har den ”tysta” kunskapen som chefen har inte förvandlats till uttrycklig kunskap. Exempelvis behöver företag vid ansökan om banklån framför allt redogöra för affärsplan, tillgångar och kundbas vilket kanske talar för att endast viss affärskunskap prioriterats inom företag. Abuzeinab och Arif (2014, 2) förklarar att canvas-modellen är ett effektivt verktyg för att översätta abstrakta strategier till affärsidéer. Vi är av den åsikten att canvas-modellen skulle behöva en nytolkning och anpassning till mindre företag. Alternativt kan en variation av modellen skapas, eftersom den befintliga modellen i dagsläget är skapad för generell applicering på företag oavsett storlek och bransch. Vidare skulle en anpassning till byggbranschen i större utsträckning kunna betona praktiska moment inom företagen från ett teoretiskt perspektiv. Modellen skulle även kunna fokusera på element som var anpassade till byggföretag exempelvis om kunder, arbetssätt och nätverk. Vi anser att modellen skulle ha ett mer direkt och förenklat språk samt en mer vägledande utformning. Den skulle kunna uppmuntra småföretagen till att reflektera över hur företagen arbetar praktiskt, exempelvis hur de får projekt genomförda, hur de planerar att anpassa sina företag till externa och interna miljöförändringar, hur de tar beslut när marknaden förändras och vilka materiella tillgångar som värderas. Modellen bör fokusera mindre på vilken kund som är viktigast och istället lägga mer fokus på hur de behåller och skaffar nya kunder.

Sammanfattningsvis anser vi att canvas-modellen bör modifieras och anpassas till mindre företag och inom olika branscher. Detta gäller särskilt företag där det finns en begränsad administration och låga marknadsföringsinsatser och där ledning arbetar i nära kontakt med kunderna, bör canvas-modellen anpassas till företags praktiska verksamhet. Mer information behövs om hur småföretag fungerar i allmänhet och specifika skillnader mellan olika branscher för att det ska vara möjligt att konstruera en canvas-modell som tar hänsyn till småföretagens verklighet.

## Källförteckning

Abuzeinab, Amal. & Arif, Mohammed. 2014. *Emergence of the business models in the building and construction literature*. Diss., University of Salford. [DOC] dmu.ac.uk.

Adams, John., Khan, Hafiz. T. & Raeside, Raeside. 2014. *Research methods for business and social science students*. 2 uppl. New Delhi: SAGE Publications. E-bok.

Allmon, Eric., Haas, Carl. T., Borcharding, John. D. & Goodrum, Paul. M. 2000. US construction labor productivity trends, 1970–1998. *Journal of construction engineering and management* 126 (2): 97-104.

Anderson, James. C. & Narus, James. A. 1998. Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review* (76): 53-67.

Beaver, Graham. & Jennings, Peter. 2000. Editorial overview: Small business, entrepreneurship and enterprise development. *Strategic Change* 9 (7): 397.

Becker, Gary S. 1975. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition*. NBER. The University of Chicago Press. E-bok.

Björkdahl, Annika. 2007. Constructing a Swedish conflict prevention policy based on a powerful idea and successful practice. *Cooperation and Conflict* 42 (2): 169-185.

Blackburn, Robert. A., Hart, Mark. & Wainwright, Thomas. 2013. Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of small business and enterprise development* (20) 1: 8-27.

Brannon, David. L. & Wiklund, Johan. 2016. AN ANALYSIS OF BUSINESS MODELS: FIRM CHARACTERISTICS, INNOVATION AND PERFORMANCE. *Academy of Entrepreneurship Journal* 22 (1).

Braun, Virginia. & Clarke, Victoria. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology* 3 (2): 77-101.

Bryman, Alan. & Bell, Emma. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB.

Bygballe, Lena. E. & Jahre, Marianne. 2009. Balancing value creating logics in construction. *Construction management and economics* 27 (7): 695-704.

Cader, Hanas. A. & Leatherman, John. C. 2011. Small business survival and sample selection bias. *Small Business Economics* 37 (2): 155-165.

Casadesus-Masanell, Ramon. & Ricart, Joan. E. 2010. *From strategy to business models and onto tactics*. Diss., Harvard Business School.

[https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/370502/mod\\_resource/content/1/Casadeus-Masanell%20%20Ricart%20%282010%29.Pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/370502/mod_resource/content/1/Casadeus-Masanell%20%20Ricart%20%282010%29.Pdf)

Creswell, John. W. & Plano Clark, Vicki. L. 2018. *Designing and conducting mixed methods research*. 3 uppl. Thousand Oaks: Sage publications. E-bok.

Dainty, Andrew R.J., Millett, Sarah J. & Briscoe, Geoffrey H. 2001. New perspectives on construction supply chain integration. *Supply Chain Management* 6 (4): 163-173.

Dimov, Dimo. 2017. Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (23) 2: 210-227.

Dubois, Anna. & Gadde, Lars-Erik. 2002. The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction management & economics* 20 (7): 621-631.

Etikan, Ilker., Musa, Sulaiman A., & Alkassim, Rukayya. S. 2016. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics* 5 (1): 1-4.

Europeiska Kommissionen. 2020. *What is an SME?* Europeiska Kommissionen.

[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_sv](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv) (Hämtad 2020-01-20)

Fowler, Floyd. J. 2014. *Survey research methods*. 5 uppl. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. E-bok.

Fujii, Lee Ann. 2012. Research Ethics 101: Dilemmas and Responsibilities. *Political Science and Politics* 45 (4): 717-723.

Gidado, Kassim. I. 1996. Project complexity: The focal point of construction production planning. *Construction Management & Economics* 14 (3): 213-225.

Gratzer, Karl. 1996. Forskning om småföretag: översikt. *Historisk Tidskrift (S)* (3): 397-407.

Horne, Christopher. & Ivanov, Sergey. 2015. IMPROVING SMALL BUSINESSES: CASE STUDY OF A SMALL SPECIALTY SHOP. *International Journal of Organizational Innovation* 8 (2): 58-66.

Jackson, Kristin. M. & Trochim, William. M. 2002. Concept mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey responses. *Organizational research methods*. 5 (4): 307-336.



Jansen, Harrie. 2010. The logic of qualitative survey research and its position in the field of social research methods. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* 11 (2).

Joffe, Helene. 2012. Thematic analysis. Qualitative research methods in mental health and psychotherapy. *Wiley-Blackwell*. 209-223.

Korkman, Sixten. & Suvanto, Antti. 2015. *Finland and Sweden in a Cross-Country Comparison. Reform capacity and macroeconomic performance in the Nordic countries*. Diss., Aalto University School of Business. <https://www.nbp.pl/badania/seminaria/12xii2014-1.pdf>

Koskela, Lauri. 1992. Application of the new production philosophy to construction. *Center for integrated facility engineering. Stanford university* 72: 1-75.

Kotter, John. P. 2008. *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster. E-bok.

Linder, Jane. & Cantrell, Susan. 2000. Changing business models: Surveying the landscape. *Accenture: Institute for Strategic Change*. 1-15.  
[http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf)

Lum, Betty. W. 2017. *Business strategies for small business survival*. Diss., Walden University. [https://pdfs.semanticscholar.org/0d21/f4e4266e6d59dd3a8a99628fe566e48cd031.pdf?\\_ga=2.99153305.685428174.1586163291-1446889240.1586163291](https://pdfs.semanticscholar.org/0d21/f4e4266e6d59dd3a8a99628fe566e48cd031.pdf?_ga=2.99153305.685428174.1586163291-1446889240.1586163291)

Magretta, Joan. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*. Maj.  
[http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why\\_Business\\_Models\\_Matte\\_r2.pdf](http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matte_r2.pdf) (Hämtad 2020-01-02)

Miller, Kristen., Chepp, Valerie., Willson, Stephanie. & Padilla, José-Luis. 2014. *Cognitive interviewing methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons. E-bok.

Nonaka, Ikujiro., Toyama, Ryoko & Konno, Noboru. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

Nowell, Lorelli. S., Norris, Jill. M., White, Deborah. E. & Moules, Nancy. J. 2017. Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods* 16 (1): 1-13

Nyköpings kommun. 2020. *Arbetsmarknad*. Nyköpings kommun. <https://nykoping.se/naringsliv--arbete/etablera-i-nykoping/tillvaxt-och-struktur> (Hämtad 2020-02-10)

Nyköpings kommun. 2020. *Tillväxt och struktur*. Nyköpings kommun. <https://nykoping.se/naringsliv--arbete/etablera-i-nykoping/tillvaxt-och-struktur> (Hämtad 2020-02-10)

Nyköpings kommun. 2019. *Befolkning*. Nyköpings kommun. <https://nykoping.se/kommun--politik/kommunfakta/befolkning> (Hämtad 2020-02-10)

Orbis - Bureau van Dijk. 2020. *Company information across the globe*. <https://neworbis-bvdinfo-com.till.biblextern.sh.se/version-2020529/orbis/1/Companies/Search> (Hämtad 2020-02-20)

Osiyevskyy, Oleksiy. & Dewald, Jim. 2015. Inducements, impediments, and immediacy: Exploring the cognitive drivers of small business managers' intentions to adopt business model change. *Journal of Small Business Management* 53 (4): 1011-1032.

Osterwalder, Alexander. 2004. *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Diss., Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales. [https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_R\\_4210.P001/REF.pdf](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_R_4210.P001/REF.pdf)

Osterwalder, Alexander. & Pigneur, Yves. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. New Jersey. E-bok.

Osterwalder, Alexander., Pigneur, Yves. & Tucci, Christopher. L. 2005. CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT. *Communications of AIS*, Volume 15.

Pan, Wai. & Goodier, Chris. 2011. House-building business models and off-site construction take-up. *Journal of Architectural Engineering* 18 (2): 84-93.

Pekuri, Aki., Haapasalo, Harri. & Herrala, Maila. 2011. Productivity and performance management—managerial practices in the construction industry. *International Journal of Performance Measurement* 1 (1): 39-58.

Pekuri, Aki. 2015. *The role of business models in construction business management*. Oulu: University of Oulu.

Pekuri, Aki., Pekuri, Laura. & Haapasalo, Harri. 2013a. The role of business models in Finnish construction companies. *Construction Economics and Building* 13 (3): 13-23.

Pekuri, Aki., Pekuri, Laura. & Haapasalo, Harri. 2013b. Business models in construction companies—Construction managers' viewpoint. *International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*. Maj. [https://www.researchgate.net/profile/Aki\\_Pekuri/publication/265176760\\_Business\\_models\\_in\\_construction\\_companies\\_-\\_construction\\_managers'\\_viewpoint/links/55cc508c08aebc967dfe2255/Business-models-in-construction-companies-construction-managers-viewpoint.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aki_Pekuri/publication/265176760_Business_models_in_construction_companies_-_construction_managers'_viewpoint/links/55cc508c08aebc967dfe2255/Business-models-in-construction-companies-construction-managers-viewpoint.pdf) (Hämtad 2020-02-07)

Pfeifer, Sanja., Peterka, Sunčica O. & Stanić, Marina. 2017. BUSINESS MODELS OF MICRO BUSINESSES: EMPIRICAL EVIDENCE FROM CREATIVE INDUSTRIES. *Journal of Contemporary Management Issues. Management* 22: 1-19.

Postma, Theo. J. & Zwart, Peter. S. 2001. Strategic research and performance of SMEs'. *Journal of small business strategy* 12 (2): 52-64.

Retriever. 2020. Retriever Business. <https://www.retriever-info.com/?e=3> (Hämtad 2020-02-20)

Rigby, Darrell. & Gillies, Crawford. 2000. Making the most of management tools and techniques: a survey from Bain & Company. *Strategic Change* 9 (5): 269.

Saunders, Mark., Lewis, Philip & Thornhill, Adrian. 2016. *Research Methods for Business Students*. 7 uppl. Edinburgh: Pearson Education Limited. E-bok.

Saxon, Richard. 2003. The JCT Povey Lecture. *Vision for the Industry (formerly known as construction)*. [Föreläsning, skrift]. <http://corporate.jctltd.co.uk/wp-content/uploads/2011/12/The-JCT-Povey-Lecture-2003-publication.pdf> (Hämtad 2020-04-03)

Segerstedt, Anders. & Olofsson, Thomas. 2010. Supply chains in the construction industry. *Supply chain management: an international journal*. 15 (5): 347-353.

Shafer, Scott. M., Smith, H. Jeff. & Linder, Jane. C. 2005. The power of business models. *Business horizons* 48 (3): 99-207.

Spender, Jason-Christopher. 1989. *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell. E-bok.  
[https://www.researchgate.net/profile/J\\_C\\_Spender/publication/236624338\\_Industry\\_Recipes\\_The\\_Nature\\_and\\_Sources\\_of\\_Managerial\\_Judgement/links/00b495206352434441000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/J_C_Spender/publication/236624338_Industry_Recipes_The_Nature_and_Sources_of_Managerial_Judgement/links/00b495206352434441000000.pdf)

Starbuck, William. H. & Mezias, John, M. 1996. Opening Pandora's Box: Studying the Accuracy of Managers' Perceptions. *Journal of Organizational Behavior* 17 (2): 99-117.

Statistiska Centralbyrån. 2020. *Folkmängd i riket, län och kommuner 31 december 2019 och befolkningsförändringar 1 oktober–31 december 2019. Totalt*. Statistiska Centralbyrån.  
<https://scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/pong/tabell-och-diagram/kvartals--och-halvarsstatistik--kommun-lan-och-riket/kvartal-4-2019/> (Hämtad 2020-02-21)

Statistiska Centralbyrån. 2020. *Hierarkisk visning från avdelningsnivå och nedåt - SNI 2007*.  
<http://www.sni2007.scb.se/snihierarki2007.asp?sniniva=A&snikod=F> (Hämtad 2020-02-20).

Suddaby, Roy. 2006. From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management* 49 (4): 633–642.

Svenska Kommuner och Regioner. 2019. *Kommungruppsindelning 2017*. Svenska Kommuner och Regioner.  
<https://skr.se/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html> (Hämtad 2020-02-10)

Teddlie, Charles. & Yu, Fen. 2007. Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*. 1 (1): 77-100.

Teece, David. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long range planning* 43 (2-3): 172-194.

Thong, James. YL. & Yap, Chee-Sing. 1995. CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses. *Omega* 23 (4): 429-442.

Thurén, Torsten. & Werner, Jack. 2019. *Källkritik*. 4 uppl. Stockholm: Liber AB.

Ucbasaran, Deniz., Westhead, Paul. & Wright, Mike. 2008. Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?. *Small Business Economics* 30 (2): 153-173.

Villa, Agostino. & Bruno, Giulia. 2013. Promoting SME cooperative aggregations: main criteria and contractual models. *International Journal of Production Research* 51 (23-24): 7439- 7447.

Zhao, Fang. 2014. A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. *Business Process Management Journal* 20 (6): 887-905.

Zott, Christoph. & Amit, Raphael. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science* 18 (2): 181-199.

# Bilaga 1

Sammanställning av företagens nyckeltal under tidsperioden 2014 till 2018 i enlighet med årsredovisningen.

Företag	År	Nyckeltal			
		Antal anställda (st)	Nettoomsättning (tkr)	Årets resultat (tkr)	Största kostnad (tkr)
1	2018	19	43 329	5 246	26 418 (R&F*)
	2017	19	41 028	1 708	21 860 (R&F*)
	2016	15	28 494	378	23 679 (R&F*)
	2015	15	37 085	2 322	16 465 (R&F*)
	2014	16	30 619	736	18 047 (R&F*)
2	2018	35	57 818	800	29 245 (R&F*)
	2017	41	54 325	82	25 988 (R&F*)
	2016	41	55 675	324	26 274 (R&F*)
	2015	42	54 909	296	27 058 (R&F*)
	2014	40	53 904	303	26 566 (R&F*)
3	2018	39	202 775	17 743	158 084 (Öv.ek*)
	2017	37	176 617	6 510	139 697 (Öv.ek*)
	2016	37	110 771	988	85 522 (Öv.ek*)
	2015	40	120 480	9 252	94 133 (Öv.ek*)
	2014	38	178 989	14 455	130 363 (Öv.ek*)
4	2018	12	29 429	481	21 072 (R&F*)
	2017	10	23 511	1 389	15 045 (R&F*)
	2016	4	6 636	-8	3 374 (R&F*)
	2015	4	5 608	160	2 704 (R&F*)
	2014	-	-	-	-
5	2018	25	40 831	1 009	16 654 (R&F*)
	2017	23	38 699	-90	19 830 (R&F*)
	2016	19	23 739	1 911	12 905 (Pk*)
	2015	19	35 599	2 077	12 822 (Pk*)
	2014	14	29 731	2 351	10 764 (Öv.ek*)
6	2018	17	25 807	1246	10 233 (R&F*)
	2017	15	13 610	173	8 763 (R&F*)
	2016	16	19 220	389	7 997 (R&F*)
	2015	16	14 051	13	8 717 (R&F*)
	2014	16	18 820	75	9 219 (R&F*)

\*Nettoomsättning = företagens främsta intäkter

\*R&F = Råvaror och förnödenheter

\*Pk = Personalkostnader

\*Öv.ek = Övriga externa kostnader

## Bilaga 2

### Enkätfrågor

I följande ordning presenterades enkätfrågorna:

1. Vilket år grundades företaget?
2. Vad har företaget för huvudsakliga aktiviteter?
3. Hur många anställda har företaget?
4. Vilken typ av anställda har företaget, det vill säga vad är deras olika arbetsuppgifter?
5. Vilken omsättning har företaget haft de senaste 5 åren?
6. Hur lång erfarenhet har du inom verksamhetsområdet?
7. Hur länge har du haft en ledande position inom företaget?
8. Riktas sig företaget till en specifik typ av kund, i så fall vilken typ?
9. Beskriv företagets viktigaste kund? Varför är just denna typ av kund viktig för företaget?
10. Hur marknadsför sig företaget? Hur ser ni till att potentiella kunder är medvetna om er närvaro i Nyköping?
11. Vilket tillvägagångssätt anser ni fungerar bäst för att nå ut till kunder? Varför?
12. Hur arbetar företaget för att bidra till en god kundnöjdhet?
13. Hur ser företagets kundbas ut? Har ni övervägande nya kunder eller en kundbas med större delen återkommande kunder?
14. Har ni vissa kundrelationer som har varit utmärkande för företaget? Om ni har det, på vilket sätt var de utmärkande?
15. Vilka är företagets viktigaste resurser, varför?
16. Jobbar företaget lokalt eller över större geografiska områden, i så fall vilka?
17. Har ni planer på att ändra företagets geografiska verksamhetsområde i framtiden, i så fall hur och vart?
18. Hur arbetar företaget för att utmärka sig från andra företag inom samma verksamhetsområde?
19. Samarbetar ni med andra företag inom samma verksamhetsområde? (Ja/Nej)
20. Om ja, hur är samarbetet upplagt?

21. Har företaget kontakter till exempelvis elektriker, VVS och liknande? Om ja, föredrar ni att använda dessa kontakter vid flera uppdrag under en längre tid eller skiftas dessa samarbeten mellan olika kunduppdrag?
22. Vilka kundbehov försöker företaget tillfredsställa?
23. Vilka tjänster eller produkter är mest efterfrågade?
24. Har företaget planer på att ändra de typer av projekt företaget tar sig an i framtiden? Vilka slags projekt och hur?
25. Vad utgör företagets största kostnader?
26. Vad utgör företagets främsta intäkter?
27. Känner du till konceptet affärsmodell? (Ja/Nej)
28. Använder du ordet affärsmodell i ditt dagliga arbete? (Ja/Nej)
29. Hur definierar du konceptet affärsmodell?

## Kompletterande fråga

1. Vad har du för utbildning? Skriv gärna vilka av dessa som gäller för dig: grundskola, gymnasium, högskola, yrkeshögskola, praktik, lärlingskap. Tydliggör även vilket område utbildningen var inom om detta är aktuellt för dig.