

Affärsutveckling enligt Drivhusets metod

Daniel Lindqvist

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi
Åbo 2015



EXAMENSARBETE

Författare: Daniel Lindqvist

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Marknadsföring

Handledare: Timo Kerke

Titel: Affärsutveckling enligt Drivhusets metod

Datum	Sidantal
1.4.2015	30

Abstrakt

Examensarbetet handlar om att utveckla en affärsmodell för ett företag som jag kommer att grunda tillsammans med en affärspartner. Syftet med examensarbetet är att utveckla affärsidén och -modellen enligt Drivhusets metod, som bygger på den senaste forskningen inom affärsutveckling. Samtidigt undersöker jag också om det finns behov i Pargas av ett företag i energibranschen.

För att kunna utnyttja modellen maximalt har jag bekantat mig med de bakomliggande teorierna, formade av uppskattade entreprenörer och företagsutvecklare runtom världen. Att sätta mig in i dessa teorier gav mig kunskaper om att utveckla en egen affärsmodell. Verktygen och Drivhusets metod presenteras i teoridelen, medan jag i den empiriska delen har utvecklat en affärsmodell från början för vårt kommande företag. Som slutprodukter fungerar den färdiga affärsmodellen och en pitch som beskriver vår tjänst.

Att arbeta utgående från Drivhusets metod har varit intressant och mycket olikt det som jag trodde att affärsutveckling var. Att sätta kunden i fokus redan från dag ett har hjälpt mycket, eftersom kunderna är de som egentligen sitter på alla svar gällande företaget. Jag kan varmt rekommendera metoden för alla som redan är företagare eller har planer på att grunda ett eget företag.

Språk: Svenska Nyckelord: affärsmodell, affärsutveckling, Drivhuset

BACHELOR'S THESIS

Author: Daniel Lindqvist

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialization: Marketing

Supervisor: Timo Kerke

Title: Business Development with Drivhuset's Method

Date	Number of pages
1.4.2015	30

Abstract

The Bachelor's Thesis is about developing a business model for a company that I am going to found together with a business partner. The purpose of the thesis is to develop the business idea and business model with Drivhuset's method, which is constructed from the latest research in business development. At the same time I am researching if there is a need in Parainen for a company in the energy industry.

To be able to take maximal advantage of the model, I have studied the theories, which are the base of the method. The theories are formed by appreciated entrepreneurs and business developers from all over the world. By taking part of these theories I gained knowledge about developing an own business model. The tools and Drivhuset's method are presented in the theoretical part of the thesis and in the empirical part I have developed a business model for our company from scratch. The end products are a finished business model and a pitch that describes our service.

Working with Drivhuset's method has been interesting and very different from what I thought business development was. Putting the customer in focus since day one has helped a lot, since the customers are the ones with all the answers regarding the company. I can warmly recommend the method for all those who already are entrepreneurs or have plans of founding a company.

Language: Swedish Key words: business model, business development, Drivhuset

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor.....	1
1.2	Metodbeskrivning och avgränsningar.....	2
2	Drivhusets metod.....	2
2.1	Verktyg	3
2.1.1	Loop.....	4
2.1.2	Pivot.....	5
2.1.3	Pitch.....	6
2.2	Idégenerering	7
2.3	Kundsegment	8
2.4	Paketering	10
2.5	Kundvärde.....	10
2.6	Positionering	11
3	Business Model Canvas	12
3.1	Kundsegment	12
3.2	Värdeerbjudande	13
3.3	Kanaler.....	14
3.4	Kundrelationer	14
3.5	Intäktsflöden	15
3.6	Nyckelresurser	16
3.7	Nyckelaktiviteter.....	16
3.8	Nyckelpartnerskap	17
3.9	Kostnadsstruktur	17
4	Affärsmodell med hjälp av Drivhusets metod.....	18
4.1	Idégenerering och kundsegment	18
4.1.1	Energicertifikat	18
4.1.2	Konsultering om värmesätt.....	20
4.2	Värdeerbjudande	21
4.3	Kundvärde.....	23
4.4	Konkurrens och positionering.....	25

4.5	”Slutlig” BMC och pitch.....	26
5	Avslutande diskussion.....	27
	Källförteckning.....	28

Figurförteckning

Figur 1.	Traditionell affärsutveckling jämfört med Drivhusets metod. (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 20).	3
Figur 2.	En loop. (Blank & Dorf, 2012 s. 38).	5
Figur 3.	Djup av problem, behov eller passion. (Blank & Dorf, 2012 s. 59).	9
Figur 4.	Kundtyperna. (Blank & Dorf, 2012 s. 87).	9
Figur 5.	Business Model Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 44).	12
Figur 6.	Första versionen av vår BMC.	19
Figur 7.	BMC baserat på den nya idén.	20
Figur 8.	Uppdaterad BMC.	23
Figur 9.	MVP om kundvärde.	24
Figur 10.	Den "slutliga" Business Model Canvasen för EnerCon.	26

1 Inledning

Bakgrunden till detta arbete ligger i att jag efter utexamineringen kommer att grunda ett företag tillsammans med en kamrat (i fortsättningen affärspartner). Affärsidén är inte fullständigt klar då detta examensarbete påbörjas. Klart är ändå att företaget kommer att verka i energibranschen, eftersom min affärspartner under våren utexamineras som energiingenjör från Arcada i Helsingfors. Tanken är att vi skall utnyttja min expertis inom företagsekonomi och affärspartnerns expertis i energi- och miljöteknik. För att starten skall gå så smidigt som möjligt och för att företaget skall ha en möjlighet att lyckas krävs planering.

Affärsmodeller och -planer har existerat i århundraden. Idag förändras dock affärsmodellerna och därmed industrierna i en aldrig tidigare skådad takt. För entreprenörer och företagsledare gäller det att hänga med i utvecklingen, en metod som idag är den bästa möjliga kan imorgon vara utdaterad. Affärsmodellinnovation handlar om att ersätta utdaterade modeller och om att skapa värde för kunden, företaget och samhället, i denna specifika ordning. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 5). Som Sam Walton, grundare av den amerikanska detaljhandelskedjan Walmart, sade: ”Det finns endast en chef i alla företag, och det är kunden. Kunden kan ge sparken åt alla från verkställande direktören neråt, bara genom att spendera sina pengar någon annanstans” (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 151).

Via coacherna vid TeamNovia kom jag i kontakt med Drivhusets metod för affärsutveckling. En första blick över metoden, som presenteras i Mariah ben Salem Dynehälls och Anna Lärk Ståhlbergs bok Loopa, övertygade mig om att metoden var exakt vad jag var ute efter – en innovativ metod för att utveckla ett företag från början och som sätter kunden i fokus.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Huvudsyftet med examensarbetet är att utveckla en affärsmodell för mitt kommande företag enligt Drivhusets metod. Delsyften som krävs för att uppnå huvudsyftet är att utveckla en affärsidé och att undersöka om det i Pargas finns behov av ett företag i energibranschen. Målet med examensarbetet är att utveckla affärsmodellen för vårt nya

företag så långt som möjligt före grundandet av företaget. Utgående från huvud- och delsyftena har jag utformat två forskningsfrågor:

1. Hur utvecklar jag en affärsidé?
2. Finns det i Pargas behov av ett företag i energibranschen?

1.2 Metodbeskrivning och avgränsningar

För att uppnå syftet med examensarbetet har jag bekantat mig noggrant med Drivhusets metod och den digra bakomliggande teorin. I den centrala delen av Drivhusets metod, ”looparna” (dvs. olika test för att verifiera hypoteser om produkten, tjänsten, kunderna osv.), har jag intervjuat personer ur målgruppen som den var vid det tillfället. Av personerna jag intervjuade var ungefär hälften bekanta, hälften okända människor som jag gick fram till på gatorna i Pargas för att få svar på mina frågor av dem. Enda kriteriet för dem jag intervjuade var att de skulle tillhöra målgruppen. Intervjuerna skedde ansikte mot ansikte, per telefon och via e-post.

Genom den empiriska delen har jag använt Alexander Osterwalders affärsutvecklingsverktyg Business Model Canvas som ett stöd för att veta i vilket läge alla delar av affärsmodellen är just vid det tillfället. Business Model Canvasen är gjorda på Drivhuset Online (online.drivhuset.se). Jag uppdaterade Business Model Canvasen vartefter jag fick ny information om kunderna. Som namn på vårt kommande företag använder jag i den empiriska delen ”EnerCon”, som antagligen inte kommer att vara det slutgiltiga namnet, men det underlättar framställningen av t.ex. positioneringsmanifestet i kapitel 4.4.

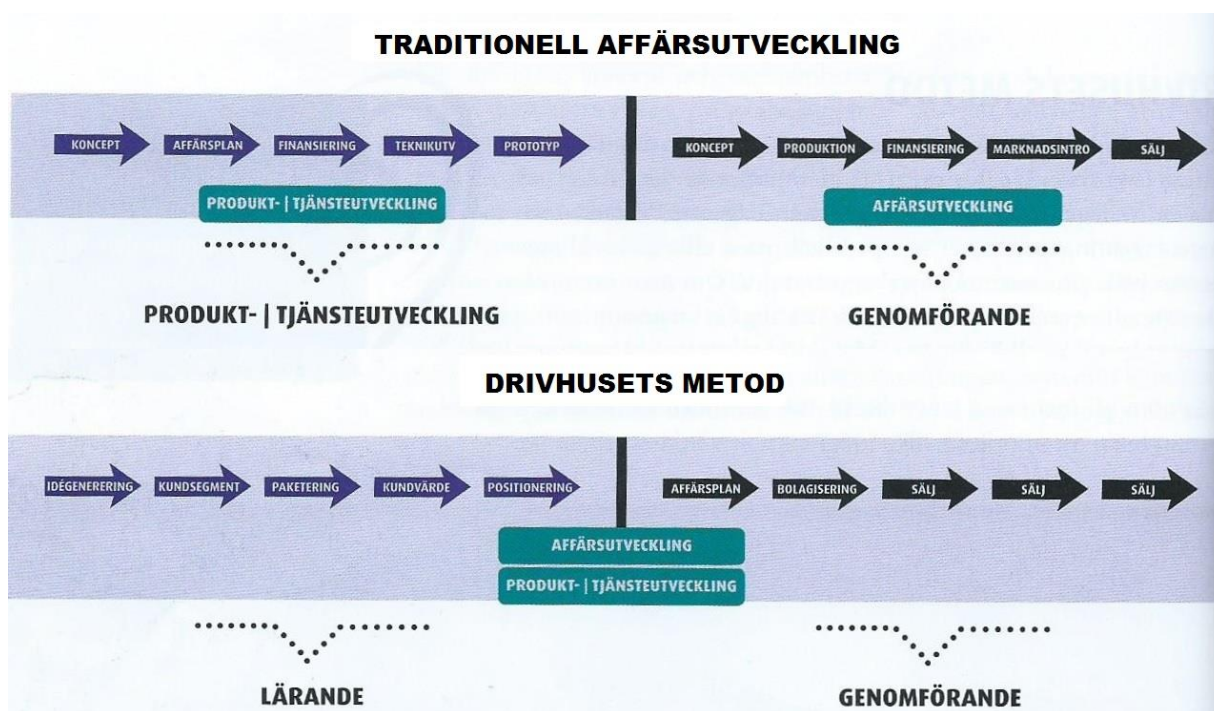
Jag har valt att avgränsa examensarbetet till Pargas, eftersom det är där som vårt företag kommer att grundas och det är åtminstone till en början vårt huvudsakliga verksamhetsområde.

2 Drivhusets metod

Drivhuset är en organisation i Sverige som ger vägledning och utbildning i företagsutveckling. Drivhuset är grundat i Karlstad år 1993 av två studerande vid Karlstads universitet, Christer Westlund och Fredrik Langborg. Två år senare öppnade det andra

Drivhuset i Växjö och idag finns det 14 Drivhus i Sverige. Drivhuset har utvecklat en metod för affärsutveckling som beskrivs ingående i boken *Loopa*. (Drivhuset, u.å.).

Drivhusets metod bygger på olika teoretiska modeller från den senaste forskningen inom affärsutveckling. En viktig del i metoden är att involvera kunden i utvecklingsprocessen redan från start. På så sätt utvecklar företagaren samtidigt affärsmodellen och själva produkten eller tjänsten. I traditionell affärsutveckling ligger fokus på att få produkten eller tjänsten i skick innan kunderna involveras. Förutom slöseri på tid och pengar kan produkten bli en total flopp. En fördel med Drivhusets metod är att företagaren undviker att utveckla en produkt eller tjänst som när det kommer till kritan egentligen inte har någon som helst efterfrågan. Skillnaderna mellan traditionell affärsutveckling och Drivhusets metod illustreras i figur 1. (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 5, 17-20).



Figur 1. Traditionell affärsutveckling jämfört med Drivhusets metod. (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 20).

2.1 Verktyg

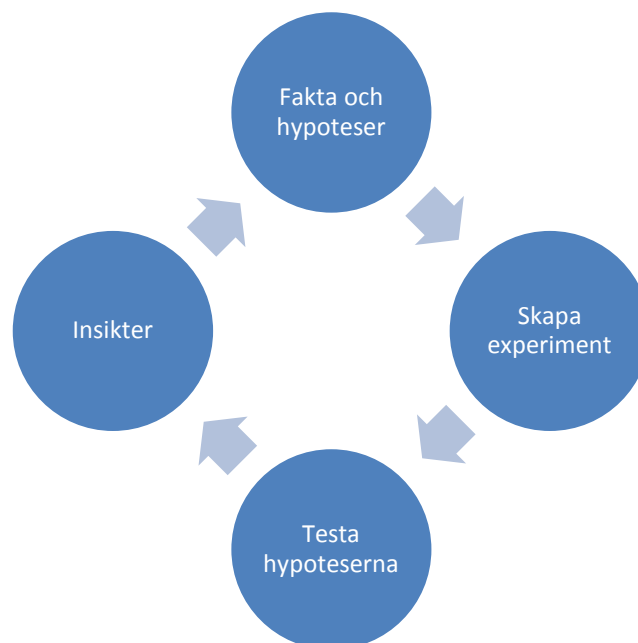
Förutom Business Model Canvas, som beskrivs i kapitel 3, används i Drivhusets metod tre olika verktyg för att utveckla affärsmodellen. Dessa verktyg kallas ”loop”, ”pivot” och ”pitch”. Kortfattat innebär en loop att företaget kollar med målgruppen om alla antaganden stämmer, en pivot innebär att företaget ändrar på en eller flera delar av affärsmodellen på

basis av informationen från en loop och en pitch innebär en mycket kort och koncis sammanfattning av affärsidén. (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 19-20).

2.1.1 Loop

Mariah ben Salem Dynehäll och Anna Lärk Ståhlberg skriver i boken Loopa att företagare ofta definierar sina kunder baserat på hypoteser istället för fakta. Detta kan enligt författarna jämföras med att gå in på ett café, välja en okänd person och svara på frågor som ”Vad är personens hemort?” eller ”Vad är personen beroende av?”. Svaren kan av slump bli rätt, men oftast stämmer de inte alls överens med verkligheten. Det som ben Salem Dynehäll och Lärk Ståhlberg vill komma fram till är att företagaren måste lära känna sin kund för att kunna skapa något av värde för denna. (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 32-35).

För att omvandla olika hypoteser om kunden eller produkten till fakta måste företagaren ta sig ut ur mötesrummet. Det är kunden som sitter på alla svar, och kunderna finns inte innanför företagets väggar. Att testa sina hypoteser hos kunden för att få dem bekräftade eller avslagna kallas för att ”loopa”. Att loopa innebär att företagaren på ett eller annat sätt får den information som behövs från kunden. En loop kan t.ex. vara en intervju med personer från målgruppen. För att göra en loop skall företagaren besvara tre frågor: ”Vilka insikter behöver jag för att gå vidare?”, ”Hur kan jag lättast få dessa insikter från kunden?” och ”Hur formar jag ett experiment för att få insikterna från kunden?”. En loop skall gå så snabbt som möjligt och kosta så lite som möjligt, så länge företagaren får svar på de hypoteser som kommit fram. Figur 2 visar förenklat hur en loop fungerar. Efter en loop sorteras igen ny fakta från hypoteser och loopen görs om med nya experiment så länge tills alla hypoteser har bekräftats eller avkastats. (Blank & Dorf, 2012 s. 37-38, 42-43, 56).



Figur 2. En loop. (Blank & Dorf, 2012 s. 38).

En s.k. Minimum Viable Product (MVP) är ett sätt att testa sitt värdeerbjudande eller någon av de andra byggstenarna i affärsmodellen. En MVP är en första, mycket enkel version av värdeerbjudandet, det är alltså inte en färdig produkt och innehåller inte alla funktioner som är planerade att ingå i den färdiga versionen. En MVP kan vara t.ex. en prototyp, en förenkling av en kommande nätsida, en video eller ett smakprov (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 99). I traditionell affärsutveckling presenteras prototypen först i slutet av utvecklingsarbetet, medan en MVP tas in genast i början. Idén med en MVP är att så snabbt och billigt som möjligt börja få feedback från kunderna och därmed kunna bestämma om de grundläggande hypoteserna i affärsmodellen stämmer. En fördel med att skapa en MVP är att företagaren undviker att utveckla funktioner som kunden inte använder eller inte fungerar på det tilltänkta sättet. (Ries, 2011 s. 93-97).

2.1.2 Pivot

Om hypoteserna som framställts i affärsmodellen visar sig vara falska, skall företaget göra en pivot. En pivot innebär en ”ändring av kursen”, alltså en förändring i en eller flera byggstenar i Business Model Canvasen. En pivot görs då företagaren anser att affärsutvecklingen inte kan fortsätta på samma linje, utan någon del av affärsmodellen måste ändras för att allting skall fungera. Efter en pivot går företagaren ett steg tillbaka och gör en ny loop för att bestämma om pivoten hade en positiv inverkan. Att veta när en pivot måste göras är helt och hållet upp till företagaren själv, det finns ingen dator som kan göra det beslutet. Beslutet går dock att underlätta med att sätta upp vissa mål innan en loop, och

om dessa mål inte uppnås vet företagaren att det är dags att ändra riktning. (Ries, 2011 s. 149-150).

Enligt Eric Ries finns det tre orsaker som leder till att företag inte gör en pivot trots att det skulle behövas. Den första orsaken är ren fåfänga, alltså att företagaren vägrar att lita på kundresponserna och istället tror hårdare på sina egna tankar och visioner. Den andra orsaken är dåligt formade hypoteser eller loopar. Resultaten från looperna blir då otydliga, och det är omöjligt att bestämma om hypotesen faktiskt stämmer överens med verkligheten. Den tredje orsaken ligger i människans rädsla för misslyckande. Många företagare vill inte göra en pivot, eftersom de anser att detta är samma som att medge att de har misslyckats. Tvärtom borde företagaren enligt Ries alltid tänka att en pivot är ett steg framåt. (Ries, 2011 s. 161-162).

Det finns flera olika typer av pivoter. En Zoom in-pivot innebär att endast en del av värdeerbjudandet blir ett helt eget värdeerbjudande. En Zoom out-pivot betyder motsatsen, alltså att värdeerbjudandet i sig inte räcker, utan blir en del av ett större värdeerbjudande. En Kundsegment-pivot görs om företaget inser att värdeerbjudandet löser ett problem för någon annan än det segment som ursprungligen var menat. I samband med loopar kommer företagaren i nära kontakt med kunderna, och kan därmed upptäcka att kunden har ett mycket viktigare problem som den vill ha löst. Då kan företaget göra en Kundbehov-pivot, som dock kan innebära helt nya produkter och därmed en helt ny affärsidé.

En Intäktsflödes-pivot innebär att företaget ändrar sitt sätt att tjäna pengar. Exempel på detta finns t.ex. i olika medier, som går från prenumerationsintäkter till annonsintäkter. Ett företag kan få nya kunder genom viralitet, ”klistring” (kunderna klistras för att skaffa produkter om och om igen) eller genom betalda kundanskaffningar. Om något av sätten visar sig vara effektivare än det andra, görs en Kundrelation-pivot. En Kanal-pivot betyder att någon av kanalerna ändras för att förbättra servicen eller helt enkelt skära ner på kostnaderna. Ett exempel på Kanal-pivot är att försäljningen flyttas helt från nätbutik till fysiska butiker eller tvärtom. (Ries, 2011 s. 172-176).

2.1.3 Pitch

En pitch är en kort (högst två minuter) sammanfattning av värdeerbjudandet. Pitchen används traditionellt som en första säljkontakt till en potentiell kund, för att väcka intresset och få kunden att vilja veta mera. I Drivhusets metod används pitchen som ett verktyg för att konkretisera sitt värdeerbjudande och hålla kunden i fokus (ben Salem Dynehäll & Lärk

Ståhlberg, 2014 s. 38-39). Poängen med pitchen är att den skall gå att komma ihåg. Därför skall den vara kort, och all onödig fakta måste skalas bort. Om åhörarna inte klarar av att återge pitchen, är det företagarens fel och ingen annans. (Carlson & Wilmot, 2006 s. 130-133).

Pitchen består av sex delar: En inledning, kärnan (värdeerbjudandet splittrat i fyra delar) och en avslutning. Inledningen används för att fånga kundens intresse. Det kan vara en retorisk fråga, metafor, humor eller något liknande. Kärnan i pitchen, alltså själva värdeerbjudandet, beskrev jag i kapitel 2.2. Först lyfter pitcharen på ett mottagligt sätt fram kundens problem eller behov, sedan den egna lösningen på problemet. Därefter går pitcharen vidare till nyttan jämfört med kostnaderna och till sist förklaras varför värdeerbjudandet är bättre än konkurrerande produkter eller tjänster. När pitcharen går igenom kärnan gäller det att vara kvantitativ, och berätta på vilket sätt och speciellt hur mycket bättre värdeerbjudandet är. Avslutningen innehåller information om vad pitcharen vill att skall hända näst, vare sig det handlar om ett nytt möte eller information om var kunden kan köpa produkten. (Carlson & Wilmot, 2006 s. 88-90, 132-136).

2.2 Idégenerering

Enligt Stuart Read m.fl. i boken *Effectual Entrepreneurship* är ”Idé = vad som helst + en person”. De flesta av oss kommer på nya idéer varje dag, men en överlägsen majoritet av idéerna stannar på tankestadiet. Vad som utvecklar en idé vidare till en möjlighet är att personen gör något med den. Det finns inga bra eller dåliga idéer, endast vad som görs med idén påverkar. Ett sätt att komma på nya idéer är att utgå från sig själv och hur det känns just nu. Saker som gör en glad eller som irriterar, saker en person önskar den hade eller skulle vilja bli av med utgör en god startpunkt. Den s.k. ”fågeln i handen”-principen utvecklar idéer utgående från de resurser som en person redan har, dvs. egenskaper, kunskaper, kontakter och fysiska tillgångar. Utifrån dessa punkter utformar personen/gruppen så många idéer som möjligt och väljer sedan ut de bästa. Idéer kan också komma från ett tidigare yrke, hobbyn, nyheterna, kunderna osv. (Read m.fl., 2011 s. 10-19, 72-75).

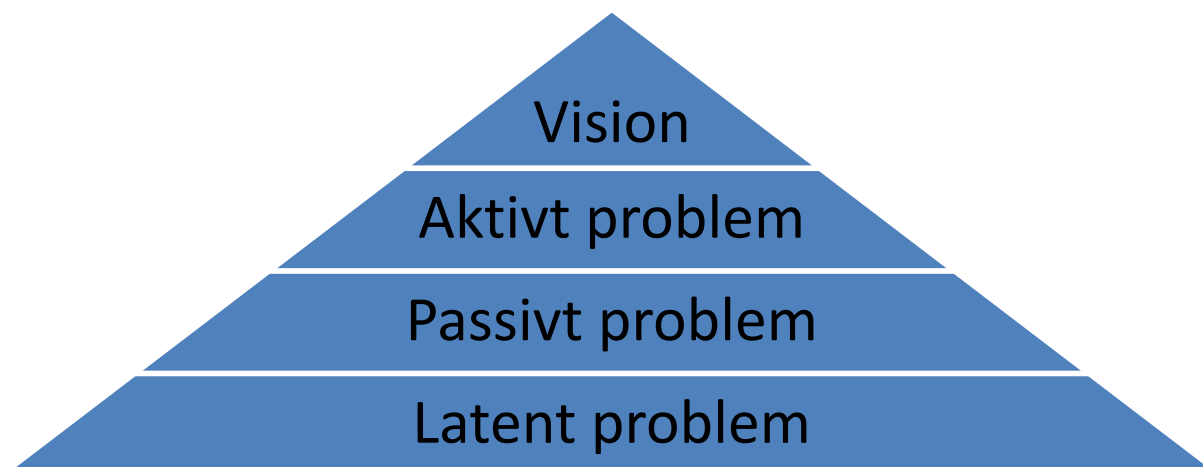
Granskningen av en ny idé sker genom att fråga sig själv fyra frågor: ”Är idén möjlig att genomföra?”, ”Är idén värd att genomföra?”, ”Kan jag genomföra idén?” och ”Vill jag genomföra idén?”. Att en idé är möjlig att genomföra innebär att tekniken, kunderna, ett

behov och finansieringen finns eller går att skapa. Idén är värd att genomföra om den kan skapa värde för kunderna och därmed för företagaren. På frågan om företagaren kan genomföra idén, måste den veta vad som krävs för att det skall lyckas. Företagaren måste inte själv kunna fysiskt göra allting, men då måste han eller hon ha möjlighet att skaffa sig de resurser som krävs för genomförandet av idén. Sist och slutligen måste företagaren ha en vilja att genomföra idén. Att göra någonting halvhjärtat leder ingenstans. (Read m.fl., 2011 s. 13-15).

2.3 Kundsegment

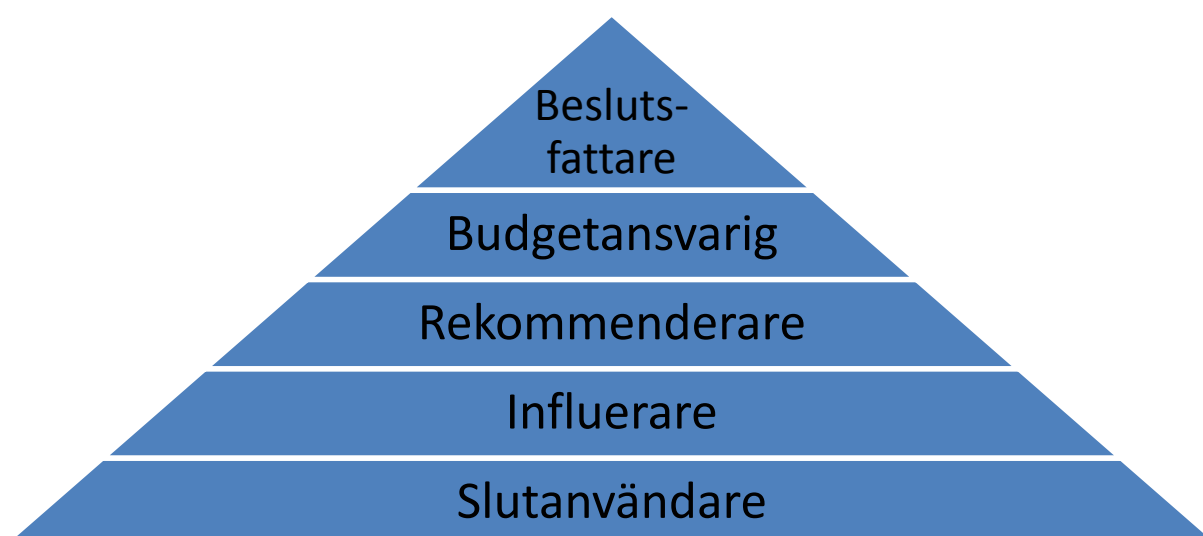
Kundsegment definieras som ”En definierad grupp av människor som har samma problem och pratar samma språk” (Cooper & Vlaskovits, 2013 s. 61). ”Att prata samma språk” innebär att kunderna i segmentet har ett lika stort behov, förväntar sig samma saker av värdeerbjudandet, vill bli kontaktade på likadana sätt osv. Enligt Cooper och Vlaskovits tillhör kunderna olika segment om något av följande stämmer för kunderna: Deras problem eller passion är betydligt olika djupa, de rör sig på olika ställen (fysiska eller t.ex. nätsidor), de förväntar sig olika lösningar på problemet, de förväntar sig olika distributionskanaler eller de förväntar sig olika försäljningsmetoder. Att kunder tillhör olika segment innebär alltså att företaget måste ta i beaktande alla aspekter som det nya segmentet för med sig. Ett exempel på olika kundsegment som köper samma produkt kan vara två personer som köper en klocka. Den ena personen köper klockan för att den är pålitlig och fungerar perfekt, den andra köper klockan p.g.a. utseendet. Således måste t.ex. marknadsföringen av produkten till dessa segment vinklas på olika sätt. (Cooper & Vlaskovits 2013, s. 70).

Djupet av kundens problem, behov eller passion går att sätta på en skala. Att kunden har ett latent problem innebär att problemet finns, men kunden vet inte om det. Ett passivt problem betyder att kunden är medveten om problemet, men är inte motiverad att söka efter en lösning eller vet inte om att det finns en lösning. En kund som har ett aktivt problem har gjort ansträngningar för att hitta en lösning, men utan framgång. En visionär kund har en tanke om hur de kan lösa problemet, har möjligtvis skapat en temporär lösning och är färdiga att betala för en bättre lösning. Denna skala illustreras i figur 3. Ju högre upp i triangeln kunden är, desto bättre. (Blank & Dorf, 2012 s. 85-86).



Figur 3. Djup av problem, behov eller passion. (Blank & Dorf, 2012 s. 59).

Det är bra att komma ihåg att kunden som köper produkten inte alltid är samma person som kommer att använda produkten. Beslutsfattande sker på flera olika stadier, vare sig det handlar om ett stort företag eller en enskild person. De kundtyper som kan påverka köpet av en produkt kan delas upp i 4-5 olika kategorier: Slutanvändare (den som använder produkten), influerare (någon som indirekt påverkar, t.ex. genom att använda ett visst märkes kläder), rekommenderare (någon som direkt uppmanar kunden att köpa produkten), budgetansvarig och beslutsfattare (de två sistnämnda kan vara samma person). I en del fall kan det hända att slutanvändaren är den som företagaren definierar som målgrupp, trots att den kanske inte har något med själva köpprocessen att göra. Detta kan vara fallet t.ex. när ett stort byggföretag köper in nya borrar till alla arbetare, eller föräldrarna köper en ny leksak till barnen. Kundtyperna illustreras i figur 4. (Blank & Dorf, 2012 s. 86-88).



Figur 4. Kundtyperna. (Blank & Dorf, 2012 s. 87).

2.4 Paketering

Att paketera idén till ett värdeerbjudande innebär att företagaren slår ihop allt det som skapar värde för kunden. Företagaren paketerar värdeerbjudandet för att kunden skall veta varför produkten eller tjänsten är värd att köpa eller använda. Förutom själva produkten eller tjänsten räknas hit problem som erbjudandet löser och fördelar som erbjudandet skapar. Till produkten eller tjänsten hör förutom den fysiska delen också stödfunktioner som kundservice eller möjlighet till att betala produkten i delar. Problem som erbjudandet löser kan t.ex. vara att det sparar tid eller pengar, löser irritationsmoment, förbättrar en föråldrad lösning eller över huvud taget hjälper kunden att sova sina nätter bättre. Att erbjudandet skapar fördelar kan t.ex. innebära att det förbättrar arbetet eller livet, skapar positiva sociala konsekvenser, sparar tid eller pengar, minskar risker eller uppfyller en dröm. Till sist ordnas dessa aspekter i viktighetsordning enligt vad som är viktigast för kunden. Oviktiga problemlösningar eller fördelsskapare skall lämnas bort ur värdeerbjudandet. (Osterwalder m.fl., 2014 s. 28-37).

Partnerskap kan vara ett sätt att öka på värdet för kunden (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 107). Enligt Stuart Read m.fl. i boken *Effectual Entrepreneurship* kan partnerskap formas på två sätt, antingen som ett pussel eller som ett lapptäcke. Om företagaren vet målet, men behöver ingå partnerskap för att nå det, är partnerskapet som ett pussel. Motsatsen till detta är ett lapptäcksformat partnerskap, där två företag först ingår ett partnerskap och sedan lägger ihop sina "lappar", dvs. kunskaper och resurser, för att forma något nytt, som inte är bestämt på förhand. Fördelen med partnerskap som är formade enligt lapptäcken är att ju flera partners ingår, desto flera alternativ finns det för hur det slutliga partnerskapet utformas. (Read m.fl., 2011 s. 113-114).

2.5 Kundvärde

Kunden köper inte själva produkten eller tjänsten, utan värdet som produkten eller tjänsten genererar åt kunden (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 22-25). Kundvärde räknas som nyttan minus kostnaderna. Nyttan genereras endast då en funktion av lösningen möter ett kundbehov. En funktion som inte löser något problem skapar således inget värde. Ett behov kan vara t.ex. bekvämlighet, riskreducering, hunger, prestige, identitet, säkerhet eller design. Att maximera värdet innebär att inkludera alla de aspekter som skapar någon sorts nytta för kunden. För att kunden skall förstå hur mycket värde som egentligen ligger i

värdeerbjudandet är det bra att kvantifiera nyttan, alltså att försöka få mer eller mindre exakta tal som beskriver bättre nyttan med erbjudandet. T.ex. att säga åt kunden att tjänsten gör så att denna sparar pengar är inte alls lika effektivt som att säga ”med hjälp av tjänsten sparar du 100€ i månaden”. När kunden tänker på kostnader handlar det inte endast om summan som han eller hon betalar för produkten. Till slutkostnaderna tillkommer också reparationskostnader, övergångskostnader och användningskostnader. Genom att minska på kostnaderna, vare sig det handlar om summan på produkten eller bikostnaderna, höjer företagaren alltså på kundvärdet. (Carlson & Wilmot, 2006 s. 68-76, 88-91).

En viktig del av kundvärdet är den s.k. kundresan. Kundresekartan beskriver alla de kontaktpunkter som kunden har med företaget, ända från att få veta om produkten eller tjänsten till köpet till kundservice efter köpet. Kartan kan göras både av kunden och av företaget själv. Om företaget gör en kundresekarta innehåller den information om hur företaget skulle vilja att kundresan går, t.ex. från att ha sett en reklam till att söka information på nätet om företaget osv. För att veta hur kundresan egentligen går till måste företaget be en kund själv göra upp sin karta. Kundresekartan används för att hitta förbättringsmöjligheter eller nya innovationer som i.o.m. en förbättrad upplevelse av tjänsten leder till ett förhöjt kundvärde. (Stickdorn & Schneider, 2011 s. 158-161).

2.6 Positionering

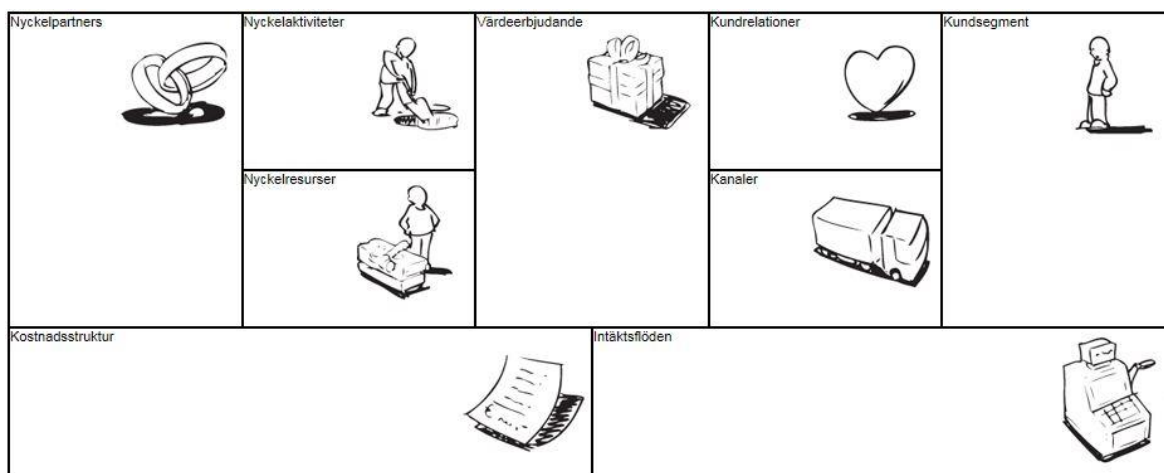
Konkurrens existerar på flera olika nivåer. Direktkonkurrens innebär att det finns en produkt eller tjänst som liknar den egna, om t.ex. den egna produkten är ett par skor så konkurrerar ett annat par skor direkt med det egna paret. Eftersom nyttan som värdeerbjudandet levererar är kopplat till kundens behov eller problem, måste företagaren också tänka på möjliga alternativ, eller substitut, till den egna produkten eller tjänsten. I grund och botten handlar det ju om att lösa problemet. Som exempel kan nämnas en restaurang. Direkta konkurrenter är andra restauranger, men eftersom kundens behov är att stilla hungern, måste företagaren ta i beaktande andra alternativ för att göra det, alltså t.ex. att köpa mat i en livsmedelsaffär och själv tillreda maten hemma eller på arbetsplatsen. Den tredje konkurrensnivån är kundens fria köpval, alltså att kunden helt kan låta bli att köpa och istället fortsätta likadant som förut. (Carlson & Wilmot, 2006 s. 71, 93, 151).

I praktiken kan ett värdeerbjudande positioneras enligt följande modell, som är utarbetad av Geoffrey Moore och presenteras i Steve Blanks och Bob Dorfs bok *The Startup*

Owner's Manual: [Produktens namn] är för [slutanvändaren], som vill ha/behöver [största orsaken till att köpa]. [Produktens namn] är [produktkategori], som ger kunden [viktigaste nyttan]. Till skillnad från [största konkurrenten] är [produktens namn] [viktigaste skillnaden jämfört med konkurrenten]. Positioneringsmodellen liknar på pitchen som presenterats tidigare, men den har en starkare koppling till konkurrenterna. (Blank & Dorf, 2012 s. 293-295).

3 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) är en central del i Drivhusets metod, och används genom hela affärsutvecklingsprocessen som ett verktyg för att hålla koll på nuläget (ben Salem Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014 s. 25-26). BMC är ett affärsutvecklingsverktyg skapat av Alexander Osterwalder. Enligt Osterwalder kan en affärsmodell bäst beskrivas genom nio byggstenar som visar logiken i hur ett företag tänker tjäna pengar. Dessa nio byggstenar är kundsegment, värdeerbjudande, kanaler, kundrelationer, intäktsflöden, nyckelresurser, nyckelaktiviteter, nyckelpartnerskap och kostnadsstruktur. Tillsammans bildar de Business Model Canvas, vars utformning illustreras i figur 5. (Osterwalder & Pigneur 2010, s.15-17).



Figur 5. Business Model Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 44).

3.1 Kundsegment

I "Kundsegment"-byggstenen delas kunderna upp i olika segment. Denna byggsten är hjärtat av hela affärsmodellen, eftersom inget företag klarar sig länge utan betalande kunder. Ett företag kan ha ett eller flera segment av kunder, men viktigt är att det bestäms

vilka segment som är viktiga och vilka som kan och skall ignoreras. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 20-21).

Cooper och Vlaskovits (2013, s. 61-65) jämför segmentering med att fiska. En fiskare kan nog slänga ut tiotals linor och hoppas på att en fisk (kunden) nappar. Detta är dock slöseri med både tid och pengar, då det med rätt sorts bete räcker med en lina som är så pass intressant att fisken (kunden) genast tar tag i erbjudandet. För att veta vilket bete som skall användas måste företagaren lära känna sin kund, och då kommer vi tillbaka till segmenteringen. ”Kvinnor i åldern 18-73” kan låta som ett avgränsat antal människor, men att få fram specifika problem eller behov som gäller för hela segmentet är omöjligt.

Att ignorera potentiella kundsegment låter fel och kan vara svårt, det är ju som att säga nej till pengar. På längre sikt är det ändå nödvändigt, eftersom det är möjligt att dessa kunder inte kommer att få ut det de tror av erbjudandet. I värsta fall returnerar de produkten eller kräver pengarna tillbaka för tjänsten, samtidigt som de sprider oro och dåliga rykten bland de passionerade kunderna. (Cooper & Vlaskovits 2013, s. 61-65, 69, 80).

3.2 Värdeerbjudande

”Värdeerbjudande” -byggstenen beskriver produkten eller tjänsten som skapar värde för kunden. Ett värdeerbjudande är ett paket av produkter och/eller tjänster som löser ett problem eller tillfredsställer ett behov som kunden har. Kunden köper inte egentligen själva produkten eller tjänsten, utan värdet som produkten eller tjänsten genererar åt kunden. Värdet som skapas kan vara kvantitativt eller kvalitativt. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 22-25).

Curtis Carlson och William Wilmot menar i boken *Innovation – The 5 Disciplines for Creating What Customers Want* att ett värdeerbjudande skall svara på fyra frågor (i obestämd ordning): Vad är kundens behov eller problem? Vad är lösningen på problemet? Vad är nyttan jämfört med kostnaderna? Hur på sätt är denna lösning bättre än de andra alternativen som finns? Enligt Carlson och Wilmot ligger fokus ofta på lösningen, vilket leder till att värdeerbjudandet endast kretsar kring den. Istället lönar det sig att koncentrera på kundens behov och hur lösningen jämförs med konkurrerande alternativ. (Carlson & Wilmot 2006, s. 88-90).

Det finns flera aspekter som gör att erbjudandet kan skapa värde för kunden. T.ex. en helt ny lösning på ett problem eller behov som kunden kanske inte ens visste att den hade är en aspekt som skapar värde. Kvantitativa värden som kunden får ut av erbjudandet kan vara pris (kunden får samma produkt eller tjänst till ett billigare pris än motsvarande från ett annat företag), kostnadsminskning (erbjudandet hjälper konkret kunden att förminska sina kostnader) eller riskreduktion (en del av erbjudandet gör att riskerna med köpet minskar). Kvalitativa värden är svårare att mäta, men är ofta en viktig del av erbjudandet. Exempel på kvalitativa värden är design (speciellt i t.ex. modebranschen), varumärke/status (att äga en viss märkes bil kan anses som en viktig del av erbjudandet), användbarhet (att det är bekvämt att använda en produkt) eller kundanpassning (att kunden ganska långt själv får bestämma hur produkten ser ut). (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 22-25).

3.3 Kanaler

Den tredje byggstenen är ”Kanaler”. Som kanaler räknas alla kontaktpunkter med kunden före, under och efter köpet. Kanalerna delas upp i fem olika grupper enligt deras funktion. Kanalerna kan både tillhöra företaget själv eller någon partner (outsourcing). Genom outsourcing av funktioner kan företaget minska kostnaderna och därmed öka vinsten. Beroende på affärsmodell kan en kanal täcka en eller t.o.m. alla funktioner.

Den första gruppen av kanaler är till för att skapa medvetande, som t.ex. görs via olika marknadsföringskanaler. Den andra gruppen ger möjlighet att utvärdera erbjudandet, det kan alltså handla om nätsidor eller telefontjänst för kunder med frågor om värdeerbjudandet. Själva köpandet av produkten eller tjänsten utgör den tredje gruppen av kanaler, köphändelserna kan vara koncentrerade till ett ställe eller så erbjuds flera olika alternativ. Leverans av värdeerbjudandet är den fjärde gruppen, kanalen här kan vara digital, en fysisk butik eller om t.ex. värdeerbjudandet är hårklippning så är kanalen antagligen frisörsalongen. Den sista gruppen av kanaler är kundtjänst efter försäljningen, alltså vilka vägar kunden får svar på frågor eller kan ge feedback. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 26-27).

3.4 Kundrelationer

Den fjärde byggstenen kallas ”Kundrelationer”. Denna byggsten innehåller beskrivningar för hurdana relationer företaget ämnar ha till de olika kundsegmenten. Relationerna delas

in i tre olika grupper, beroende på vad företaget vill åstadkomma med det segmentet; värvande av kunder, behållande av kunder och att öka försäljningen till existerande kunder.

Det finns flera olika typer av relationer som företag kan etablera med kunderna. Personliga relationer kan användas på två sätt. Antingen tar kunden kontakt via någon allmän kanal, så som telefoncentraler eller e-post, varefter någon kundbetjänt svarar på frågor eller feedback, eller så tilldelas kunden en personlig kontaktperson som alltid är den som kontaktas. Det senare alternativet används då det handlar om nyckelkunder, där kundservice är en viktig del av värdeerbjudandet och orsaken till att kunden använder ett specifikt företag. I och med olika tekniska lösningar har det blivit vanligare med automatiserade relationer. I sådana fall erbjuder företaget olika verktyg för kunden så att den själv kan hitta svar på sina frågor. Att involvera kunderna i servicen är ännu ett sätt att hantera kundrelationer. Det kan göras i form av nätforum, där kunder kan samverka med andra kunder för att få och ge svar på frågor eller diskutera produkten de köpt, eller så kan det handla om samskapande, så som t.ex. sociala medier. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 28-29).

3.5 Intäktsflöden

Osterwalder och Pigneur beskriver "Kundsegment" -byggstenen som affärsmodellens hjärta. "Intäktsflöden" beskrivs som artärer, eftersom hjärtat är onödigt om det inte kan pumpa ut blodet i kroppen genom artärerna. Intäktsflöden kan vara av engångskaraktär eller återkommande fasta intäkter. För att veta hur företaget skall generera intäktsflöden måste försäljaren veta vad kunden är villig att betala för.

Att sälja produkter eller tjänster är ett vanligt sätt att generera intäktsflöden. Då betalar kunden en viss summa och får äganderätt till en produkt som den sedan får göra vad den vill med. Uthyrning av produkten kan i många fall vara mera lockande för kunden, då den i sådana fall betalar endast för den period som produkten används. Liknande intäktsflöde hittas i prenumerations- och medlemsavgifter, där kunden kan avsluta köpet av produkten eller tjänsten då den tycker att den inte längre behöver detta. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 30-33).

Ett annorlunda exempel på intäktsflöden finns i flersidiga affärsmodeller, där ett kundsegment betalar för att ett annat kundsegment skall få något gratis. Ett exempel på detta är gratis tv-kanaler, där reklam på pauserna gör att själva programmet får tittas på

gratis av vem som helst. Då utgörs företagets intäktsflöde av annonsintäkter. Ett annat exempel är den s.k. ”freemium” -modellen, där basfunktionerna i ett värdeerbjudande är gratis, men för dem som vill ha mera ut av erbjudandet innebär det en avgift. I denna modell är det viktigt för företaget att en tillräckligt stor del av gratiskunderna konverteras till betalande ”premium” -kunder. Som ett tredje exempel kan nämnas ”bete och krok” -modellen, som t.ex. Gillette använder. En liten del (”betet”) av inkomstflöden kommer genom försäljning av rakbladsskaft, medan de egentliga intäkterna (”kroken”) kommer från att sälja ersättande blad till skaften. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 92-107).

3.6 Nyckelresurser

”Nyckelresurser” -byggstenen innehåller alla de resurser företaget måste tillhandahålla för att kunna förverkliga själva affärsmodellen. Om någon av dessa resurser går sönder eller (om resursen är en person) blir sjuk, kan inte företaget fungera. Beroende på affärsmodell behöver företaget olika typer av tillgångar för att kunna skapa och leverera sitt värdeerbjudande, ta hand om kunderna och generera intäktsflöden. För en del företag, som t.ex. produktionsföretag kan nyckelresurserna ofta vara mycket kostsamma, då det behövs en fabrik, maskiner, personal osv.

Nyckelresurserna kan vara fysiska, immateriella, mänskliga eller ekonomiska och de kan ägas av företaget själv eller av en partner. Exempel på fysiska resurser är byggnader, maskiner, dataprogram och distributionskanaler. Immateriella resurser är varumärke, design, patenter, kunddatabaser osv. Konsult-, design- och forskningsföretag är exempel på organisationer där de mänskliga resurserna bildar en stor del av nyckelresurserna. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 34-35).

3.7 Nyckelaktiviteter

”Nyckelaktiviteter” är allt det som måste göras för att affärsmodellen skall fungera. Så som nyckelresurserna, varierar aktiviteterna starkt beroende på affärsmodell. Aktiviteterna kan vara både funktioner som har direkt med det egentliga värdeerbjudandet att göra, så som produktion eller utveckling, eller så kan de vara indirekta, så som marknadsföring eller att skaffa kunder. Produktionsföretag koncentrerar sig på att producera varor så att de täcker behovet, konsultföretag löser specifika behov för kunden och modeller som baserar sig på ett nätverk eller en plattform måste hela tiden utveckla plattformen för att värdeerbjudandet

skall fortsätta att vara relevant för kunden. Som nyckelresurserna kan en del av aktiviteterna skötas av någon annan (dvs. genom outsourcing), om företaget anser att resultatet blir bättre på det sättet. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 36-37, 61-105).

3.8 Nyckelpartnerskap

Enligt Osterwalder & Pigneur (2010, s. 38-39) börjar partnerskap bli en hörnsten i många affärsmodeller. ”Nyckelpartnerskap” -byggstenen innehåller alla de partners som företaget behöver för att fungera bäst. Orsakerna till att företag vill skapa partnerskap är många, det kan bl.a. handla om att skära ner på kostnader, förminska risker eller att få resurser. En typ av partnerskap är också en helt vanlig köpare-leverantör -relation. Partnerskap kan upprättas mellan såväl konkurrenter som icke-konkurrenter. Ett exempel på partnerskap mellan konkurrenter är flygbolagsalliansen StarAlliance, där ett flertal flygbolag samarbetar för att passagerarna skall lättare kunna byta flyg och resa bekvämare (StarAlliance, u.å.). Genom outsourcing skaffar företag resurser eller låter någon annan ta hand om olika aktiviteter, där det blir kostnadseffektivare att låta någon annan göra det. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 38-39).

3.9 Kostnadsstruktur

”Kostnadsstruktur” är den nionde och sista byggstenen. I den skrivs ner alla de huvudsakliga kostnaderna som uppstår av att driva den beskrivna affärsmodellen. Kostnaderna delas upp i fasta och rörliga kostnader. De fasta kostnaderna består av löner, hyror, maskinkostnader och andra kostnader som är oberoende av tillverkningsvolym. De rörliga kostnaderna ökar och minskar i proportion till hur mycket företaget producerar. Kostnaderna för en produkt eller tjänst kan med större försäljningsvolym bli billigare i medeltal i.o.m. större inköpspartier och samma marknadsföringskostnader för en större mängd produkter.

Företag kan vara kostnadsdrivna eller värdedrivna, oftast handlar det dock om något där emellan. Kostnadsdrivna företag utarbetar hela affärsmodellen från ”Kostnadsstruktur” -byggstenen, genom att välja de billigaste råvarorna, erbjuda den billigaste kundservicen (automation) osv. Värdedrivna företag koncentrerar sig först och främst på själva värdeerbjudandet och skräms inte iväg av höga kostnader, eftersom kunden då är redo att betala en högre summa för produkten eller tjänsten. Värdedrivna företag är ofta kopplade

med olika lyxprodukter eller -tjänster, så som dyra klockor eller lyxhotell. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 24, 40-41).

4 Affärsmodell med hjälp av Drivhusets metod

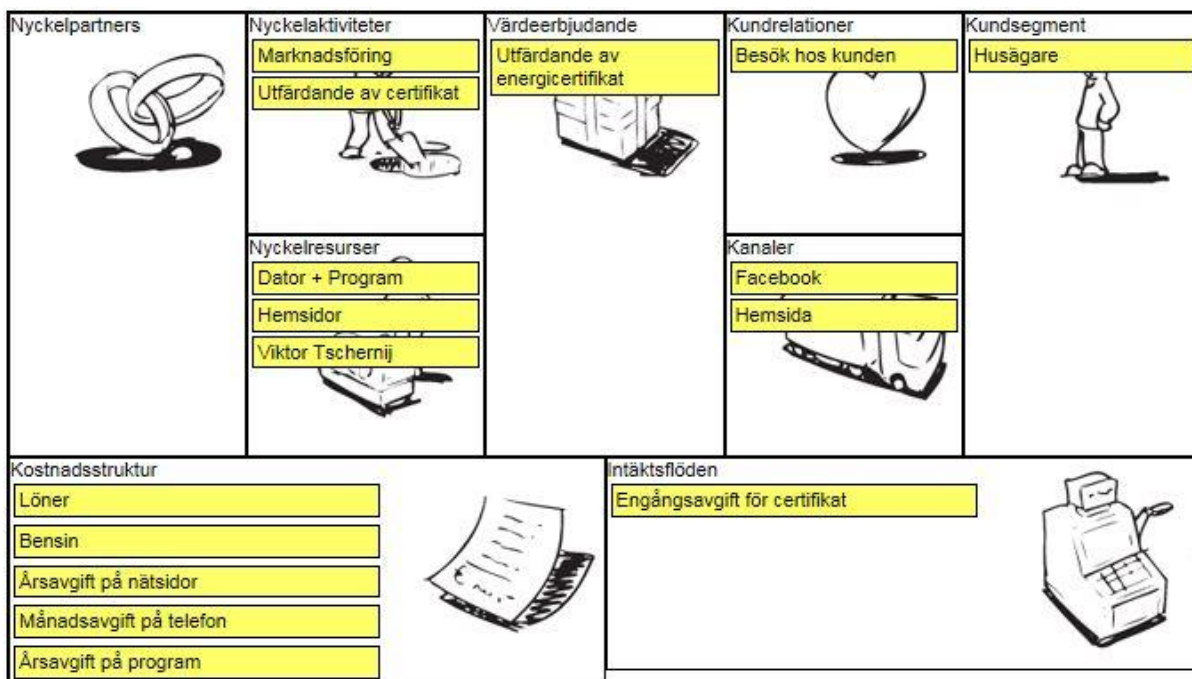
I detta kapitel kommer jag att utveckla en egen affärsmodell utgående från Drivhusets metod och Business Model Canvas som beskrivits i de tidigare kapitlen. Affärsidén och affärsmodellen utvecklas genom hela kapitlet för att i slutet vara så täckande som möjligt innan grundandet av företaget.

4.1 Idégenerering och kundsegment

Det har en längre tid varit klart att jag och min affärspartner vill grunda ett företag tillsammans, men det har samtidigt varit oklart vad vi egentligen skall göra. För att komma på en affärsidé använde vi oss dels av ”fågeln-i-handen” -principen, alltså att vi utgick från det vi kan och de resurser vi har, dels av nyheter och lagstiftning. Jag har via tradenomutbildningen och posten som ekonomiansvarig i vår idrottsförening lärt mig mycket om ekonomi, marknadsföring, bokföring och kontorsarbete överlag. Min affärspartner studerar energi- och miljöteknik vid Arcada och utexamineras under våren som energiingenjör.

4.1.1 Energicertifikat

År 2013 trädde en ny lag om energicertifikat i kraft, som kräver att också gamla egnahemshus och mindre husbolag skaffar energicertifikat. Enligt den tidigare lagen gällde detta endast för nybyggen och husbolag med flera än sex bostäder. Ett energicertifikat är en beräknad uppskattning av en byggnads energiprestanda. Dessutom innehåller certifikatet förslag till förbättringar av energieffektiviteten. Målet med energicertifikatet är att på lång sikt minska energiåtgången i de finska fastigheterna. Härifrån fick vi idén om att det kunde finnas behov av ett företag som utfärdar dessa energicertifikat. Utgående från idén formade jag en första version av vår Business Model Canvas.



Figur 6. Första versionen av vår BMC.

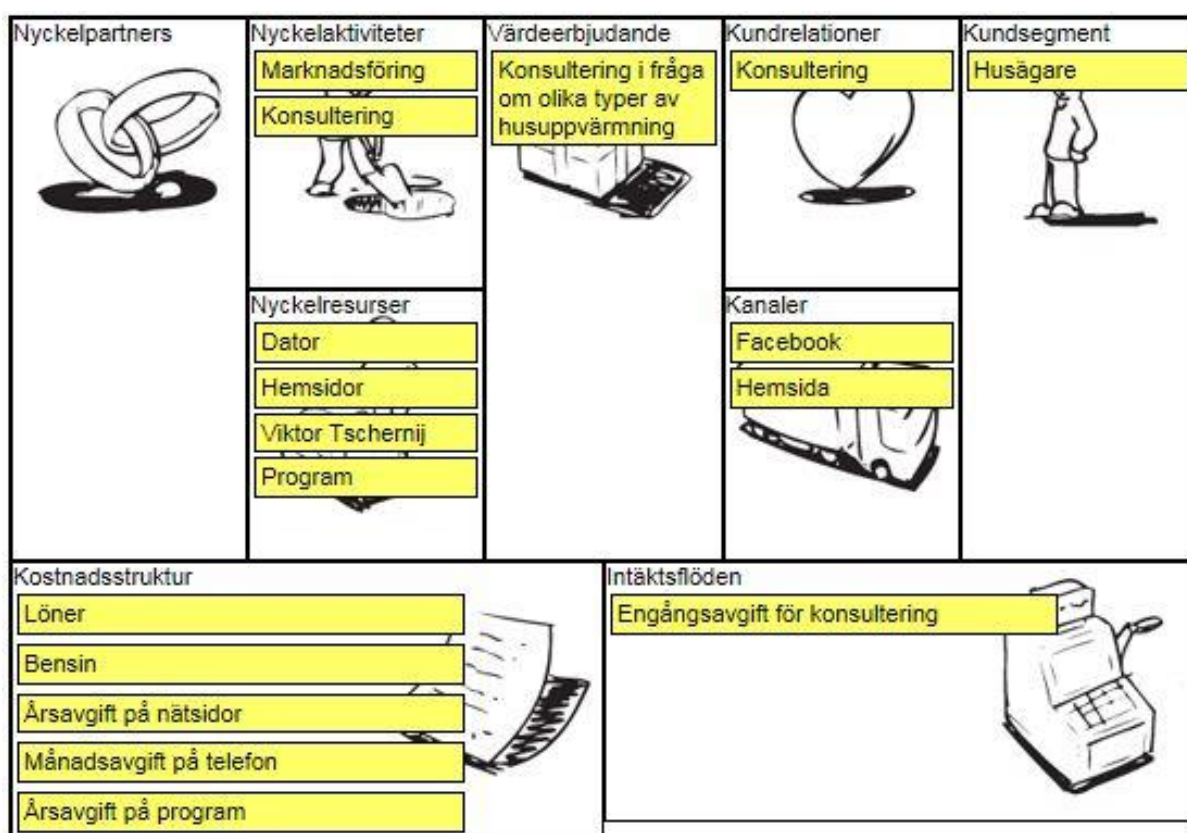
Utgående från den första versionen formade jag några grundläggande hypoteser, som måste loopas mot målgruppen:

- Husägarna har hört om den ändrade lagen
- Husägarna har tänkt på att införskaffa energicertifikat
- Husägarna ser nyttan med energicertifikat

Loopen gjorde jag som intervjuer, med frågorna ”Har du hört om lagen om energicertifikat?”, ”Har du tänkt på att skaffa energicertifikat?” och ”Varför vill du (inte) skaffa energicertifikat?”. Jag ställde dessa frågor till tio husägare. Resultaten var inte så goda. De flesta hade hört om att lagen hade ändrat, men endast två hade tänkt på att skaffa energicertifikat för sitt hus. På frågan om varför de skulle skaffa certifikatet svarade båda att de skulle skaffa det för att det står i lagen. De som inte hade tänkt på att skaffa certifikatet sade bl.a. att de ansåg att energicertifikatet är en ”onödig papperslapp” som medför en onödig kostnad, att de hade hört att lagen kanske ännu kommer att ändras eller att de egentligen inte hade tänkt på saken överhuvudtaget. Resultaten från loopen visade att den första hypotesen stämde, men de två andra kunde inte verifieras. Eftersom intresset för själva energicertifikatet var så svalt bestämde vi oss för att göra en kundbehov-pivot, alltså att ändra hela värdeerbjudandet så att det löser ett riktigt problem för kunden.

4.1.2 Konsultering om värmesätt

Vår följande idé fick vi både från nyheterna och min affärspartners skola. Enligt nyheterna har nya sätt att värma sitt hus blivit allt populärare, jämfört med den traditionella oljevärmens och elvärmens. Som nya sätt räknas bergvärme, jordvärme, luftvärmepump, frånluftsvärme och fjärrvärme. Eftersom det finns så många nya alternativ, antog vi att en vanlig husägare känner sig borttappad bland alternativen och inte kan göra beslut om vilket sätt som är det bästa. Vår nya idé var att vi skulle arbeta med konsultering, för att ta reda på vilket sätt lönar sig för kunden. På basis av den nya idén utarbetade vi en helt ny Business Model Canvas.



Figur 7. BMC baserat på den nya idén.

Eftersom idén helt hade ändrats måste jag igen utforma grundläggande hypoteser att loopa mot kunden. Den här gången blev hypoteserna följande:

- Husägarna har höga uppvärmningskostnader
- Husägarna har tänkt på att byta värmesätt
- Husägarna vet inte vilket sätt som lönar sig

Loopen gjorde jag igen som intervjuer, med frågorna ”Hur värmer du ditt hus?”, ”Hur mycket betalar du årligen för uppvärmning av huset?”, ”Har du tänkt på att byta till ett nytt värmesätt?” och ”Vilka är för dig alternativen för nya sätt?”. Denna gång frågade jag frågorna av nio husägare. Av dessa använde sig fem av oljevärme, tre av elvärme och en hade jordvärme. Prisen för både olje- och elvärme rörde sig kring 2000-3000€ per år. En svarade ”alltför mycket”. Uppvärmningskostnaderna för personen med jordvärme var ca 800€. Några av personerna som värmde med olja uppgav att oljepriset hade sjunkit så mycket att de för tillfället inte hade intresse för att byta till ett nytt sätt. Resten av de som värmde med olja och de som hade elvärme svarade att de hade funderat på att byta värmesätt. En hade redan gjort beslutet att skaffa jordvärme. Tre personer visste inte vilket sätt som skulle löna sig, medan fyra personer hade hört att jordvärme skulle vara billigt i drift, men dyrt att skaffa. Flera personer nämnde att en investering på 15 000 - 20 000€ för att skaffa jordvärme var ganska hög. Svaren jag fick från loopen gjorde ändå så att jag kunde godkänna hypoteserna och fortsätta vidare med idén.

4.2 Värdeerbjudande

För att utveckla och paketera värdeerbjudandet slår vi ihop själva tjänsten och alla de aspekter som (vi tror att) adderar värde. Aspekter som kan addera värde är partnerskap, kanaler och relationer. Som partners väljer vi olika installationsföretag, som installerar olika typers värmepumpar. Om kunden t.ex. väljer att installera en jordvärmepump på basen av våra uträkningar, kan vi ge installationsföretagets kontaktuppgifter till kunden. Förutom att förbättra servicen kan vi i bästa fall också få ett arvode från installationsföretaget. Kanaler och relationer som adderar värde för kunden anser vi att i detta fall är att göra processen så lätt som möjligt för kunden. Därför beslutar vi oss för att erbjuda kunden möjlighet att sköta processen så långt som möjligt via våra hemsidor, både genom att det finns exempel på hurdana resultat kunden kan få och att de via ett formulär på sidorna kan lämna in all behövlig information om huset.

Genom att lägga till nya delar i affärsmodellen, framkommer också nya hypoteser som måste testas. Förutom dessa nya aspekter ville jag ännu kolla om själva tjänsten faktiskt är efterfrågad. Jag ställde upp följande hypoteser:

- Kunden vill minska sin elräkning genom att byta uppvärmningssätt
- Att ha installationsföretag som partners gör processen smidigare

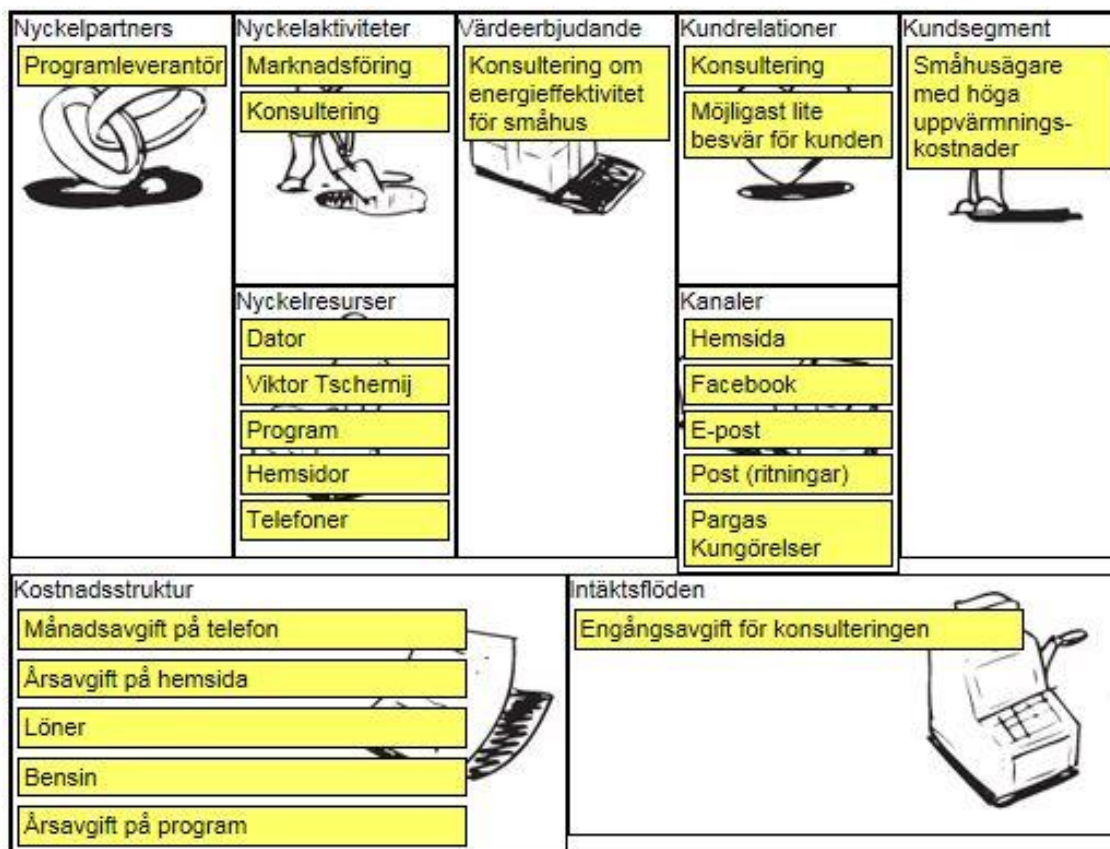
- Lättaste sättet att lämna in information om huset är via hemsidorna

För att kolla om hypoteserna stämde intervjuade jag igen tio personer. Som frågor valde jag ”Kan du tänka dig att investera 15 000-20 000€ för att minska på uppvärmningskostnaderna?”, ”Skulle du vilja att vi kontaktar installationsföretag om du väljer att skaffa ett nytt värmesätt?” och ”Vilken väg vill du lämna in information om ditt hus?”. Tre av personerna tyckte att 15 000-20 000€ var en överkomlig summa, men sju stycken var tveksamma till att de skulle ha möjlighet att investera så mycket. En påpekade dessutom att anskaffningskostnaden skulle vara ännu högre, eftersom huset uppvärms med el och det inte finns några vattenrör färdigt i väggarna. På frågan som behandlade partnerskap fick jag till största delen nekande svar, och endast två personer tyckte att det var en bra idé. De som svarade nej gav som en orsak att de själv ville hitta det billigaste/lämpligaste installationsföretaget för att få maximal nytta. En annan orsak var att ”Ni manipulerar ju bara resultaten så att ni får möjligast mycket pengar”. På frågan om hur informationen är lämpligast att samla in svarade nio av tio att det är lättast att fylla i ett formulär på internet. Ett problem kom dock fram bland svaren, dvs. hur kunderna lämnar in husets ritningar till oss.

På basis av loopen bestämde vi oss för att göra förändringar i vår affärsmodell. Det grundläggande behovet för kunden är att minska på uppvärmningskostnaderna. Att göra det genom att byta uppvärmningssätt medför dock så stora anskaffningskostnader att det orsakar problem för största delen av kunderna. Därför gjorde vi en Zoom ut-pivot, alltså att det tidigare värdeerbjudandet blev en del av ett nytt erbjudande. Från konsultering om uppvärmningssätt ändrade vi till konsultering om energieffektivitet, så att kunden kan spara på uppvärmningskostnaderna med mindre investeringar som att isolera om en vägg. Idén om partnerskap med installationsföretag slopade vi från affärsmodellen, eftersom vi vill hållas som totalt opartiska konsulter. Hypotesen om vilken kanal som lämpar sig bäst för själva köpet av tjänsten verifierades, med det tillägg att kunden skall ha möjlighet att lämna in ritningarna som foto via internet eller per post.

Utgående från pivoten och de nya, verifierade idéerna gjorde jag ändringar i vår Business Model Canvas. Dessutom specificerade jag kundsegmentet till ”Småhusägare med höga uppvärmningskostnader”, eftersom personer med färdigt låga uppvärmningskostnader inte upplever ett lika stort problem och därmed inte anser vårt värdeerbjudande som attraktivt. Jag lade också till Pargas Kungörelser som en kanal för att skapa uppmärksamhet. Jag anser att det är en utmärkt marknadsföringskanal, eftersom Pargas Kungörelser år 2013

hade en täckning på hela 70 % i Pargas. Från min arbetsfarenhet på Posten vet jag också att täckningen är ännu större bland småhus.



Figur 8. Uppdaterad BMC.

4.3 Kundvärde

För att ytterligare skapa värde för kunden gör vi vår tjänst så lätt som möjligt att förstå genom en tydlig resultatpresentation, var det framgår föreslagna åtgärder för energieffektivitet. Dessutom kvantifierar vi nyttan genom att i resultatpresentationen ge en uppskattning på kostnaderna för åtgärderna, exakt hur mycket de föreslagna åtgärderna sparar per år (både i kWh och €) och därmed återbetalningstid för investeringen. Genom detta kan kunden lätt få reda på värdet på vårt värdeerbjudande. Dessa antaganden leder till följande hypoteser:

- Kunden tycker att resultatpresentationen är tydlig och täckande
- Kunden ser nyttan med vårt erbjudande

För att verifiera hypoteserna gjorde jag igen en loop. Denna gång utförde jag loopen med hjälp av en MVP, dvs. en simpel version av den slutliga produkten. MVP:n presenteras i figur 9. I addition till MVP:n ställde jag också två frågor till kunderna: ”Får du ut den information du vill ha ur resultatpresentationen?” och ”Är du intresserad av att få likadan information om ditt hus för 150€?”. Jag loopade mot tio personer ur vårt kundsegment ”Småhusägare med höga uppvärmningskostnader”.

ENERCON AB Kund: Matti Meikäläinen Renoveringsobjekt: 1920-talshus Förslag till åtgärd: Isolering av norra väggen och taket Kostnad för åtgärden: ca 1200€ (enligt priser från Rautia) Elpris: 6,58 c/kWh (Vattenfall)	Innan åtgärd		Efter åtgärd	
	Månad	Värme (kWh)	Månad	Värme (kWh)
	1	10648.0	1	9752.0
	2	9820.0	2	9009.0
	3	9156.0	3	8383.0
	4	5171.0	4	4730.0
	5	2417.0	5	2252.0
	6	1108.0	6	1049.0
	7	264.1	7	274.1
	8	864.1	8	802.2
	9	2396.0	9	2328.0
	10	5369.0	10	4856.0
	11	7889.0	11	7180.0
	12	9676.0	12	8838.0
	Totalt	64978.2	Totalt	59453.3
	Årsförbrukning: 65 000 kWh		Årsförbrukning: 59 500 kWh	
	Årsförbrukning i €: 4277€		Årsförbrukning i €: 3915€	
			Inbesparning per år: 362€	
			Återbetalningstid för investeringen (1200€): ca 3,5 år	

Figur 9. MVP om kundvärde.

Feedbacken jag fick stämde mestadels över med hypoteserna. Sju av personerna tyckte att det var en lämplig mängd av information, medan en person tyckte att det skulle räcka med ännu mindre information och två personer ansåg att de skulle vilja ha noggrannare resultatgrafer. På frågan om personerna skulle vilja att denna undersökning gjordes på deras hus var fem av tio intresserade. Resultaten från loopen ledde till att hypoteserna kunde verifieras.

Eftersom vi inte ännu har grundat företaget och därmed inte har varken marknadsföring, kunder eller uppbyggda system, måste vi själva göra en kundreskarta. Denna karta är alltså en vägledning för hur vi skulle vilja att kundresan skulle gå och jag har utformat den som följande:

1. Kunden ser en artikel om oss i Pargas Kungörelser.
2. Kunden går in på vår hemsida (som nämns i artikeln) för att hitta mera info och kunna utvärdera vår tjänst.
3. Kunden bestämmer sig för att köpa konsulteringstjänsten av oss.
4. Kunden skickar in information om byggnaden via våra nätsidor, basinformation fylls in i ett formulär, ritningarna bifogas som foton eller skickas per post.
5. En vecka senare skickar vi resultatpresentationen till kunden och ger möjlighet att ställa ytterligare frågor.
6. Kunden rekommenderar tjänsten för sina bekanta.
7. Ett år senare kontaktar vi kunden för att höra hur det har gått om de har valt att göra de åtgärder som vi föreslog.

Kundresekartan använder vi för att bättre greppa vad vi måste göra för att kunden skall få bästa möjliga service. Den verkligt värdefulla feedbacken får vi när företaget är igång och vi kan be en kund att själv göra en dylik karta.

4.4 Konkurrens och positionering

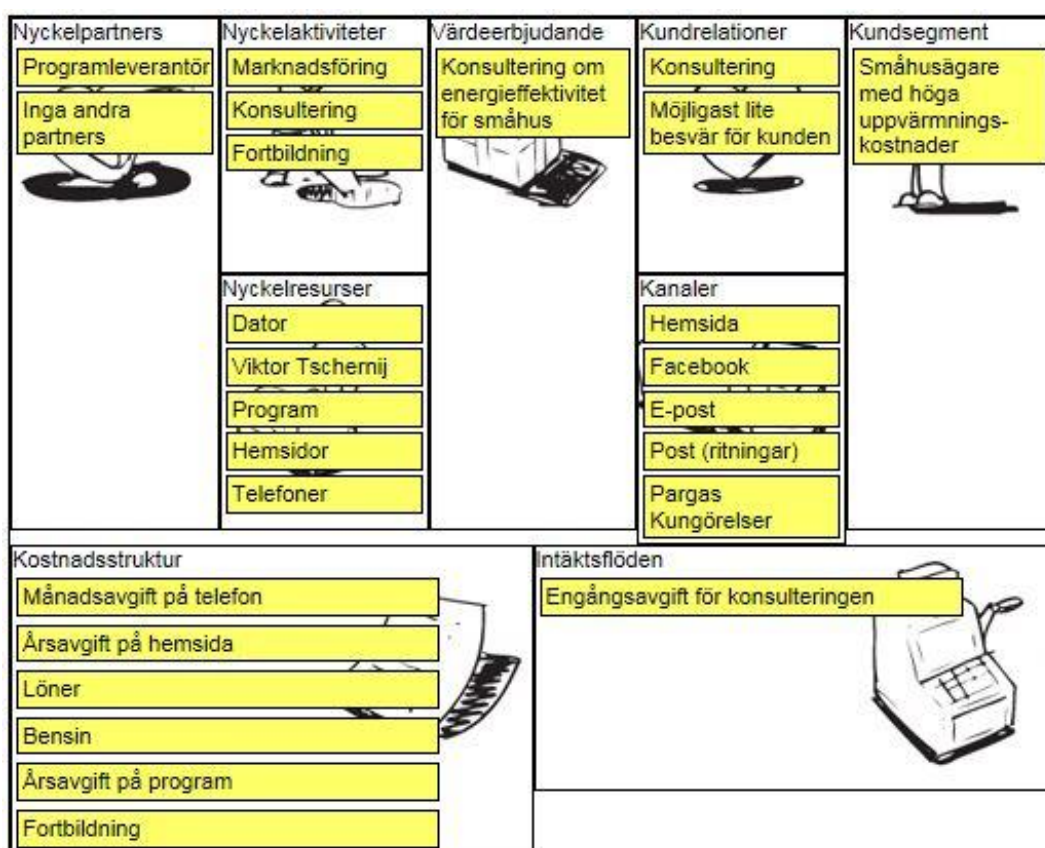
I Pargas finns för tillfället ingen direkt konkurrens. Som alternativ till vårt erbjudande kan kunden själv hitta information om vad som kan löna sig att renovera för att få inbesparningar och på basis av den informationen också bestämma sig för att göra åtgärder på huset. Då finns möjligheten att kunden gör en felinvestering, t.ex. genom att blint investera 1000€ i att byta fönster på huset trots att inbesparningen är marginal och återbetalningstiden långt över 10 år.

Vi vill positionera oss som nytänkande och opartiska aktörer på den ständigt växande energieffektivitetsmarknaden. För att kunna hållas nytänkande måste vi delta i utbildningar som handlar om nya lagar och sätt att förbättra energieffektiviteten. För att vara opartiska krävs att vi inte ingår partnerskap med något leverantörs- eller installationsföretag, som kunde dra nytta av att vi manipulerar undersökningsresultaten så att de blir missvisande. För att konkretisera vårt värdeerbjudande har jag gjort ett positioneringsmanifest utgående från modellen som presenterades i kapitel 3.6.

”EnerCon är för småhusägare, som vill minska på sina uppvärmningskostnader. EnerCon erbjuder opartisk konsultering, som ger småhusägare exakta förslag till åtgärder som ökar energieffektiviteten och därmed minskar uppvärmningskostnaderna. Till skillnad från de andra alternativen ger EnerCon exakta svar som baserar sig på noggranna datorsimuleringar enligt den senaste informationen från energibranschen.”

4.5 ”Slutlig” BMC och pitch

Utgående från informationen från den senaste loopen och vår positionering lade jag till några punkter på vår Business Model Canvas, och resultatet presenteras i figur 10. Tanken med en BMC är att ständigt utveckla den, så att säga att den är ”slutlig” är fel. Canvasen i figur 10 är ändå så långt utvecklad som möjligt innan grundandet av företaget. Så fort företaget är i gång fortsätter utvecklingsarbetet och affärsmodellen kommer att leva vidare med hjälp av feedback från kunderna.



Figur 10. Den ”slutliga” Business Model Canvasen för EnerCon.

För att konkretisera värdeerbjudandet och kunna presentera det för potentiella kunder utformade jag en pitch enligt modellen i kapitel 3.1.3. Pitchen, som alltså innehåller

kundens problem, vår lösning, nyttan jämfört med kostnaderna och fördelar gentemot konkurrenterna, utformades som följande:

”Kunden vill minska på uppvärmningskostnaderna, men vet inte hur. Med ritningarna och övrig information om huset räknar vi ut exakta värden för olika inbesparingsalternativ. Det kan handla om allt från stora projekt som omisolering eller värmeåtervinning till mindre projekt som fönsterbyten. Genom att anlita oss undviker kunden onödiga investeringar och kan därmed spara tusentals euro. Vi räknar ut exakta återbetalningstider för olika alternativ. Istället för gissningar bjuder vi på fakta och är fullständigt opartiska i jämförelse med återförsäljarna.”

5 Avslutande diskussion

Även om det känns som att allting redan är gjort växer nya, innovativa affärsmodeller fram hela tiden. Om inte med en ny affärsidé så genom att förbättra på andras idéer. För att hänga med i svängarna och behålla kunderna måste entreprenörer följa med utvecklingen. Allt för ofta görs en stor och ståtlig affärsplan, som endast blir liggande i skåpet och samlar damm. Idén med en affärsmodell är att den skall leva hela tiden, den skall förbättras och slipas för att bäst kunna skapa värde för kunden och företaget.

Huvudsyftet med examensarbetet var att utveckla en affärsmodell för mitt eget kommande företag med hjälp av Drivhusets metod. Som delsyften hade jag att utforma en affärsidé och att undersöka om det finns behov i Pargas av ett företag i energibranschen. Genom att arbeta utgående från Drivhusets metod har jag lyckats i alla syften. Affärsidén har längs vägen utformats, ändrats och kristalliserats till vad jag anser vara en bra idé att utveckla företaget ifrån. De första potentiella kunderna är identifierade och bedömande av deras intresse för tjänsten anser jag att det finns ett behov i Pargas av ett företag i energibranschen. Affärsmodellen, som är byggd kring idén, innehåller viktig information om kunderna och hur vi skall möta dem. Affärsmodellen kommer att fortsätta utvecklas i takt med att vi får feedback från kunderna.

Slutligen vill jag rekommendera Drivhusets metod för alla som vill utveckla affärsmodellen för sitt eget företag. Jag är mycket nöjd över att coacherna föreslog ämnet till mig, eftersom jag annars antagligen inte skulle ha valt detta ämne överhuvudtaget. Företaget kommer förhoppningsvis att grundas under sommaren 2015, och nu har vi redan en stadig grund att stampa iväg från för att fortsätta utvecklingsarbetet.

Källförteckning

Ben Salem Dynehäll, M. & Lärk Ståhlberg, A., 2014. *Loopa: Affärsutveckling för entreprenörer*. Stockholm: Liber.

Blank, S. & Dorf, B., 2012. *The Startup Owner's Manual*. Pescadero, CA: K&S Ranch.

Carlson, C. & Wilmot, W., 2006. *Innovation - The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. New York: Crown Business.

Cooper, B. & Vlaskovits, P., 2013. *The Lean Entrepreneur*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Drivhuset (u.å.). *Drivhusets varumärkesberättelse*. [Online]
<http://www.drivhuset.se/om-drivhuset/varumarkesberattelse> [hämtat: 30.4.2015]

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, P., 2014. *Value Proposition Design*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R. & Ohlsson, A-V., 2011. *Effectual Entrepreneurship*. Abingdon: Routledge.

Ries, E., 2011. *The Lean Startup*. London: Penguin Group.

Star Alliance (u.å.). *Organisation*. [Online]
<http://www.staralliance.com/en/about/organisation/> [hämtat: 10.3.2015].

Stickdorn, M. & Schneider, J., 2011. *This is Service Design Thinking*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.