

Från produkt till prenumerationstjänst

En kvalitativ studie om varför företag erbjuder prenumerationstjänster till konsumenter och hur deras affärsmodell förändras.

The use of subscription services directed towards customers has become a common phenomenon in a vast number of different industries. We have noticed a clear trend of new businesses emerging solely offering subscriptions, and existing companies altering sales of their products to become parts of subscriptions. But research has not caught up with this trend yet, especially regarding why it occurs and how it affects existing businesses internally. The purpose of this study is to examine the driving forces for change and examine how existing businesses have to change parts of their business models to offer subscription services. The premise of this study has been Vargo & Luschs (2004) Service Dominant Logic with their foundational premises and Business Model Canvas by Osterwalder et. al. (2005).

To meet the objective, we conducted six in-depth interviews with companies in three different industries: the Software industry, News/Magazine industry and finally the Automotive industry. The main result that emerged was that the reason for the adoption of subscription services is a combination of external influences from the environment in accordance with the Service Dominant Logic approach and a combination of internal forces that varied depending on the corporate context. The study also found that subscription services alter all parts of the business model in some shape or form. The biggest changes occurred, however, in the areas of value propositions and customer relationships.

KEYWORDS: Subscription Services, Business Model Innovation, Service Dominant Logic, Business Model Canvas

Författare:
Kim Utas Viklund
Nima Barati

Inlämning
20 maj 2015
kl. 12:00

Handledare:
Per Andersson

Tack till!

Vår handledare
Professor Per Andersson

Deltagande företag

Microsoft
Toyota Finans
Aftonbladet
Optosweden
Norrhelje Tidning
Bilpool

Våra familjer och speciellt
Jennie och Isabella Åkerlund

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMMÖRÅDE	5
1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR	7
1.5 TIDIGARE FÖRSKNING OCH FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG	7
1.5.1 AFFÄRSMODELLER	7
1.5.2 PRENUMERATION	8
1.5.3 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG	8
1.6 UPPSATSENS DISPOSITION	8
2. TEORI	8
2.1 TEORIAVSNITTETS STRUKTUR	8
2.2 KLARGÖRANDE AV BEGREPP	9
2.3 ÖMGIVNINGENS ÖTVECKLING	9
2.4 MARKNADENS ÖTVECKLING	10
2.5 EKONOMISK PÅVERKAN AV PRENUMERATION	10
2.6 FÖRÄNDRING AV AFFÄRSMODELLER	11
2.7 BUSINESS MODEL CANVAS	12
2.7.1 VALUE PROPOSITIONS	13
2.7.2 CUSTOMER RELATIONSHIPS	14
2.7.3 CUSTOMER SEGMENTS	14
2.7.4 CHANNELS	15
2.7.5 KEY PARTNERS	15
2.7.6 KEY ACTIVITIES	15
2.7.7 KEY RESOURCES	16
2.7.8 REVENUE STREAMS	16
2.7.9 COST STRUCTURE	16
2.8 SAMMANFATTNING AV TEORIAVSNITTET	17
2.8.1 DELFRÅGA 1 - VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?	17
2.8.2 DELFRÅGA 2 - HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?	17
3. METOD	18
3.1 VAL AV ÄMNE OCH PROBLEMFÖRMULERING	18
3.2 VAL AV ANGREPPSSÄTT OCH METOD	18
3.2.1 ANGREPPSSÄTT	18
3.2.2 ANSATS	19
3.2.3 KVALITATIV METOD	19
3.3 INSAMLING AV INFORMATION	19
3.3.1 GRUNDLÄGGANDE ÖPPLÄGG PÅ ÖNDRSÖKNINGEN	19
3.3.2 ÖPPNA ÖNDRIDUELLA ÖNDRVJUER	20
3.4 ÖRVAL AV FÖRSKNINGSÖBJEKT	20
3.4.1 ÖRVAL AV BRANSCHER	20
3.4.2 ÖRVAL AV FÖRETAG	21
3.5 BEARBETNING AV INFORMATION	22
3.5.1 TRANSKRIBERING	22
3.5.2 KATEGORISERING	22
3.5.3 SAMBAND	22
3.6 ÖTUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	22
3.6.1 VALIDITET	23
3.6.1.1 ÖNDRN VALIDITET	23
3.6.1.2 ÖNDRN VALIDITET	23
3.6.2 RELABILITET	23
4. RESULTAT - ÖMPIRI	23
4.1 RESULTAT DELFRÅGA 1 – VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?	23
4.1.1 ÖMGIVNINGENS PÅVERKAN	23
4.1.2 MARKNADENS DRIVKRAFTER	24

4.1.3 EKONOMISKA DRIVKRAFTER	25
4.1.4 KONSUMENTRELATERADE DRIVKRAFTER.....	26
4.1.5 SAMMANFATTNING AV DRIVKRAFTER.....	27
4.2 RESULTAT DELFRÅGA 2 – HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?.....	28
4.2.1 VALUE PROPOSITIONS	28
4.2.2 CUSTOMER RELATIONSHIPS	29
4.2.3 CUSTOMER SEGMENTS	29
4.2.4 CHANNELS	30
4.2.5 KEY PARTNERS	30
4.2.6 KEY RESOURCES & KEY ACTIVITIES	30
4.2.7 REVENUE STREAMS & COST STRUCTURE.....	31
4.2.8 SAMMANFATTNING AV FÖRÄNDRINGSOMRÅDEN OCH KOMPLIKATIONER... 31	
5. ANALYS.....	33
5.1 ANALYS AV DELFRÅGA 1 – VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?.....	33
5.1.1 OMGIVNINGENS PÅVERKAN.....	33
5.1.2 MARKNADENS DRIVKRAFTER.....	34
5.1.3 EKONOMISKA DRIVKRAFTER	35
5.1.4 KONSUMENTRELATERADE DRIVKRAFTER.....	37
5.1.5 SAMMANFATTNING AV DRIVKRAFTER.....	38
5.2 ANALYS AV DELFRÅGA 2 – HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?.....	39
5.2.1 VALUE PROPOSITIONS	39
5.2.2 CUSTOMER RELATIONSHIPS	41
5.2.3 CUSTOMER SEGMENTS	41
5.2.4 CHANNELS & KEY PARTNERS.....	42
5.2.5 KEY RESOURCES & KEY ACTIVITIES	42
5.2.6 REVENUE STREAMS & COST STRUCTURE.....	42
5.2.7 AFFÄRSMODELLENS STÖRSTA UTMANINGAR.....	43
5.2.8 SAMMANFATTNING AV AFFÄRSMODELLEN	43
5.3 SAMMANFATTNING AV ANALYSAVSNIITTET	43
6. SLUTSATSER	44
6.1 SVAR PÅ PROBLEMFÖRMULERINGEN	44
6.1.1 DELFRÅGA 1 – VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?.....	44
6.1.2 DELFRÅGA 2 – HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?.....	45
7. BEGRÄNSNINGAR	45
7.1 BEGRÄNSNINGAR.....	45
8. AVSLUTNING	46
8.1 IMPLIKATIONER.....	46
8.2 FORTSATT FORSKNING	47
8.3 AVSLUTANDE ORD.....	47
REFERENSLISTA	48
1. WEBBSIDOR.....	48
2. BÖCKER OCH ARTIKLAR	48
BILAGOR.....	51
1. BUSINESS MODEL CANVAS.....	51
2. INTERVJUGUIDE	52
2.1 ALLMÄNNA FRÅGOR.....	52
2.2 AFFÄRSMODELLSFRÅGOR.....	52

1. INLEDNING

I denna uppsats första avsnitt kommer vi att beskriva bakgrunden och val av problemområde. Därefter presenteras vår problembeskrivning och syftet med uppsatsen. Vidare redogörs för de avgränsningar vi har valt att göra samt en kort genomgång av tidigare forskning och förväntat kunskapsbidrag. Slutligen avslutar vi detta avsnitt med att beskriva hur resterande delar av uppsatsen är disponerade.

1.1 BAKGRUND

”It’s a subscription economy, and you’re just living in it” (Lev-Ram, 2014) hävdar Fortune Magazine som är en av världens största och mest populära affärstidningar. Vi behöver inte fundera länge över påståendet för att förstå, att överallt idag möts vi av prenumerationer. Stora företag som Spotify, Netflix, HBO m.fl. som i princip alla känner till, har visat att det är möjligt att bygga hela sin affärsidé kring en prenumerationstjänst och att det fungerar ekonomiskt med god lönsamhet samt nöjda kunder (Maglio & Spohrer, 2013). Subscription Economy är ett begrepp som grundades för att beskriva det nya affärslandskapet där traditionella ”betala per produkt/tjänst-företag” har förflyttat sin verksamhet mot prenumerationer baserade affärsmodeller (Bastian, 2014).

Mycket forskning inom marknadsföring har fokuserat på hur företag kan addera värde till sina produkter. Förutom att förbättra materiella värden ser vi idag en tydlig trend av att företag försöker skapa immateriella värden som är kopplade till fysiska produkter. Vid köp av de flesta produkter idag erbjuds vi samtidigt försäkringar, monteringshjälp, support och utökade garantier. Vissa företag debiterar extra för dessa tjänster, hos andra ingår det i priset. Företagen försöker helt enkelt konkretisera det immateriella värdet för att vara konkurrenskraftiga (Johnston et. al., 2012).

Den hårda konkurrensen inom många branscher där produkterna även blir mer och mer komplexa (Pralahad & Ramaswamy, 2004) har enligt Vargo & Lusch (2004a) varit starkt bidragande faktorer till varför företag idag fokuserar så kraftigt på att skapa långsiktiga och djupa relationer med sina kunder. Detta kan uppnås genom att finnas där för dem och ha en kommunikation åt båda hållen där kunden kan vara med och påverka (Payne et. al., 2008; Pralahad & Ramaswamy, 2004).

Kan det vara så att prenumerationstjänster är lösningen som företagen väntat på och att vi därigenom befinner oss i prenumerationsekonomin som påstås? Övergripande tema för denna uppsats handlar om denna förflyttning som skett från att företag genom en enstaka transaktion erbjudit en *produkt* där fokus låg på dess inbyggda materiella värde till att företag idag i mycket större utsträckning istället erbjuder en heltäckande *tjänst* där produkten är en del av erbjudandet.

1.2 PROBLEMOMRÅDE

Ett av de mest aktuella fenomenen inom förflyttningen mot tjänster som Vargo & Lusch (2004) talar om, tror vi, är att företag inom helt skilda branscher riktade mot privatpersoner¹ omformar sina produkter mer mot tjänster där betalningsmodellen är prenumeration eller abonnemang.

Prenumerationstjänster mot privatpersoner är ingen nyhet inom vissa branscher som exempelvis tidnings- eller tidskriftsbranschen, där nästan alla har eller har haft en prenumeration. Men inom

¹ I denna undersökning gör vi ingen skillnad på privata kunder eller konsumenter. Vi förutsätter att privatpersonen som köper även använder varan/tjänsten. Så konsumenter och kunder innebär samma sak om inget annat tydligt uttalas, exempelvis företagskunder. Se rubrik 2.2 ”Klargörande av begrepp” i avsnitt två ”Teori”

programvara/mjukvara till datorer är detta en nyhet som slagit genom de senaste åren trots att prenumeration av mjukvara har förekommit mellan företag i över 20 år. Dessa branscher är inte ensamma, användandet av prenumerationstjänster har expanderat explosionsartat i en mängd branscher riktade mot konsumenter (Bastian, 2014).

Men vad handlar prenumerationer egentligen om? Tidigare tycktes prenumerationstjänster främst handla om att binda upp konsumenter på en bestämd tid för att kunna säkerställa intäkter. Något större utbyte än detta existerade i många fall inte, konsumenterna fick sina tidningar dags-, vecko- eller månadsvis levererade hem och var nöjda med det då det var lite billigare och de inte behövde gå till någon återförsäljare. Idag förefaller betalningsmodellen prenumeration i större utsträckning handla om att vara en delkomponent i en helhetslösning/tjänst som erbjuds till kunden. Prenumererar du på en tidning idag får du förutom hemleverans ofta tillgång till en digital version av tidningen där ännu fler artiklar finns som du kan läsa i din dator eller mobiltelefon. Du får även en personlig sida med erbjudanden som rabatter eller möjligheter att förändra din prenumeration efter vad du känner för. Tidskriftsbranschen är inte ensam om att ha genomgått förändringar i dess erbjudande, mobiloperatörer försöker dagligen nå ut med reklam om nya flexibla abonnemang där du kan byta telefon och abonnemangstyp under bindningstiden. Prenumerationer idag tycks inte alls vara samma sak som prenumerationer var förr enligt vår mening.

1.3 SYFTE OCH PROBLEMFORMULERING

Mot bakgrund av att många företag inom helt skilda branscher har ändrat sina affärsmodeller från att enbart erbjuda produkter till att erbjuda tjänster, inte sällan med prenumeration som betalningsmodell, är vi intresserade av att studera hur och varför detta fenomen utvecklats av företagen.

Syftet med denna undersökning är att utveckla kunskap om varför prenumerationstjänster används och hur det är kopplat till företagets affärsmodeller. Sett ur företagets perspektiv, vill vi alltså undersöka vad det är som driver företag till att förändra sin befintliga affärsmodell till en mer prenumeration- och tjänstebaserad modell. Hur har förändringsprocessen gått till väga och existerar det några tydliga motiv bakom förändringen?

Detta ämnar vi att uppfylla genom att på en övergripande strategisk nivå undersöka likheter och skillnader samt granska de utmärkande förändringarna som gjorts i företagets affärsmodeller men även att delvis undersöka utvecklingen på en funktionell och processinriktad nivå i avsikt att få en större förståelse för hur och varför skiftet skett.

Utifrån bakgrunden, problemområdet samt syftet som presenterats formuleras vår problemformulering enligt följande:

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenter och hur går de tillväga?

- *Vilka är drivkrafterna till förändring?*
- *Vilka är de utmärkande delarna av affärsmodellen som har förändrats och hur arbetar företagen med att skapa värde för konsumenterna genom prenumerationstjänster?*

Delfråga 1: Vilka är drivkrafterna till förändring? ämnar besvara varför förändringen mot prenumerationstjänst sker.

Delfråga 2: Vilka är de utmärkande delarna av affärsmodellen som har förändrats och hur arbetar företagen med att skapa värde för konsumenterna genom prenumerationstjänster? har för avsikt att besvara hur företagen har gått tillväga för att erbjuda en prenumerationstjänst.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Med tanke på att det existerar ett brett utbud av företag som skiftat sitt erbjudande från en ren produkt till en prenumerationstjänst, har vi valt att undersöka tre branscher som innehåller tillräckligt många varierande företag för att kunna skapa rättvisa bilder av respektive bransch. Dessa tre branscher är tidskriftsbranschen, bilbranschen och mjukvarubranchen. Urvalet av dessa beskrivs närmare i metodkapitlet.

Vidare har vi valt att avgränsa oss helt till att endast undersöka företagets sida rörande varför och hur denna förändring har gått tillväga, men även att endast fokusera på prenumerationer riktade till konsumenter trots att många av företagen även erbjuder prenumerationer till företag samtidigt. Detta grundar sig i att vi anser att fenomenet prenumeration riktat mot konsumenter är mycket mer aktuellt men även att en bredare undersökning skulle vara för omfattande och inte praktiskt genomförbar under de förutsättningar vi har. Att utelämna konsumenternas åsikter i undersökningen och endast fokusera på företagets sida motiverar vi genom att denna uppsats handlar om företagets strategi och förändring av affärsmodell som rimligtvis inte har genomförts eller upplevts lika bra av någon annan.

1.5 TIDIGARE FORSKNING OCH FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG

1.5.1 AFFÄRSMODELLER

Forskning om affärsmodeller är ett relativt nytt område, speciellt inom marknadsföring. Coombes & Nicholson (2013) fann i deras studie som var en sammanställning av tidigare publicerade artiklar att endast åtta stycken har publicerats i de stora marknadsföringsmagasinen mellan 1970 och 2011. Affärsmodeller har haft en stark koppling till den strategiska litteraturen och varit inriktad på att förklara hur digitala aktörer tjänar pengar (Mason & Spring, 2011). De senaste åren så har detta börjat förändras och även andra branscher ser möjligheter med att arbeta med affärsmodeller. Det som varit problematiskt för många forskare är att det inte existerar någon allmänt accepterad uppfattning kring exakt vad en affärsmodell är eller vad den ska innehålla (Coombes & Nicholson, 2013).

Av de mängder av affärsmodeller som existerar så är det tre element som är ofta återkommande: (1) teknologin som skapar produkten eller tjänsten (2) själva produkten/tjänsten som tillhandahålls kunden och hur. Slutligen (3) nätverket som krävs för att leverera tjänsten eller produkten (Mason & Spring, 2011). Denna tvetydighet som existerar kring affärsmodeller gällande innehåll grundar sig enligt Coombes & Nicholson (2013) att det inte genomförts så många empiriska studier inom området.

Mot bakgrund av detta anser vi det lämpligt att fortsätta undersöka detta område närmare och försöka koppla ihop marknadsföring med fokus på värdeskapande för kunden med affärsmodeller. En av de affärsmodeller som fått mest uppmärksamhet är Business Model Canvas av Osterwalder et. al. (2005) och även om denna affärsmodell bemöts med kritik från bland annat Euchner & Ganguly (2014) om att den inte tydliggör hur alla komponenter samarbetar eller konkurrenternas betydelse så används denna trots allt av företag som Microsoft, Ernst & Young, Nasa med flera i deras dagliga verksamheter (Strategyzer, 2015).

1.5.2 PRENUMERATION

Forskningen om prenumerationer till konsumenter har främst varit inriktad på särskilda branscher: telecom, tv, tidningar och med stort fokus på att låsa fast kunden och företagets ekonomiska påverkan. Kim & Yoon (2004) upptäckte i sin studie av mobiltelefonskunder i Sydkorea att bindningstider inte ökade lojaliteten hos kunderna, utan att kvaliteten på telefonerna och operatörernas varumärke var det viktiga för lojaliteten. Deras indikation på detta var att så kallade lock in effekter förekommer hos ”falsk lojala” kunder som anser att byteskostnaden skulle bli för hög vid ett eventuellt byte. För studier inom mjukvara till datorer så har Zhang & Seidmann (2010) och Choudhary (2007) visat att företagsprenumerationer bidrar till jämnare kassaflöde, förbättrad lönsamhet för säljande företaget och samtidigt förbättrar kvaliteten i erbjudandet.

1.5.3 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG

Som det beskrevs i styckena ovan existerar det ett tomrum i forskningen om både affärsmodeller och prenumeration samt sambandet mellan dem. Detta finner vi givetvis problematiskt, då en stabil forskningsgrund skulle kunna bidra med viktiga insikter för framtida företag som undersöker möjligheten i att omforma sitt erbjudande och gå mot att erbjuda prenumeration.

Förhoppningen med studien har varit att besvara de ovanstående frågorna om varför företag väljer att erbjuda prenumerationer samt hur de gått tillväga, för att kunna erbjuda ett slags ramverk som tydliggör skillnader och likheter bland företag inom olika branscher under skiftet från produkt till tjänst i avsikt att kunna stödja företag som undersöker möjligheten att röra sig mot att erbjuda en prenumerationstjänst.

1.6 UPPSATSENS DISPOSITION

Denna uppsats är uppdelad i åtta avsnitt. I detta inledande avsnitt har vi presenterat bakgrunden och syftet till undersökningen samt skapat en problemformulering som vi senare kommer att besvara. I nästkommande avsnitt ”Teori” redogörs och förklaras betydelsen och relevansen av de teorier som valts för att stödja vår studie. Sedan i avsnitt tre ”Metod” följer en djupare förklaring av metoden som använts för att genomföra vår studie. I avsnitt fyra ”Resultat - Empiri” presenteras undersökningens resultat för att sedan analyseras i avsnitt fem ”Analys”. Efter detta i avsnitt sex ”Slutsats” besvaras problemformuleringen och i avsnitt sju ”Begränsningar” diskuterar vi undersökningens begränsningar. Slutligen i avsnitt åtta ”Avslutning” diskuteras implikationer, fortsatta studier samt några avslutande ord.

2. TEORI

I detta avsnitt kommer vi först förklara strukturen i teoriavsnittet som även är återkommande i resultat- och analysavsnitten för att skapa en så enkelt och tydligt upplägg som möjligt. Därefter kommer vi att presentera den teoretiska referensram som legat till grund för vår undersökning. Slutligen sammanfattas teoriavsnittet där vi även förklarar hur det ska tillämpas.

2.1 TEORIAVSNITTETS STRUKTUR

Då denna studie använder sig av en abduktiv ansats så har det skett en växelverkan mellan empiri och teori vilket vi diskuterar mer i metodavsnittet. Vi har utgått innan insamling av övrig teori från Vargo & Lusch (2004) och deras fundamentala verksamheter (foundational premises) samt Business Model Canvas av Osterwalder et. al. (2005).

För att förtydliga rubriksättningen för några av rubrikerna: 2.3 Omgivningens utveckling - menar vi faktorer på makronivå som har förändrats. 2.4 Marknadens utveckling - syftar vi främst till konkurrenssituationen inom de skilda marknaderna samt 2.5 Ekonomisk påverkan av prenumeration - menar vi de ekonomiska aspekterna som berör prenumeration. Dessa är de huvudkategorier som skapats med avseende på de aspekter som framkom via empirin, tillsammans med delar från Business Model Canvas har dessa för avsikt att besvara delfrågan varför förändringen mot prenumerationstjänst sker.

De resterande rubrikerna: 2.6 Förändring av affärsmodeller – syftar till att på en medelnivå beskriva allmänna aspekter på förändring av affärsmodeller och 2.7 Business Model Canvas beskriver slutligen förändring av affärsmodeller på mikronivå. Dessa rubriker ämnar primärt besvara delfrågan hur förändringen mot prenumerationstjänst har gått tillväga.

2.2 KLARGÖRANDE AV BEGREPP

Med kund menas enligt definitionen den som köper en vara eller tjänst och kan vara antingen en enskild person eller en organisation. Med konsument menas den som slutligen förbrukar en vara eller tjänst. I vår uppsats innebär användandet av något av begreppen en avvikelse från deras ursprungliga definition då vi inte gör någon skillnad på de privatpersoner som köper eller använder varan/tjänsten. Detta är en förenkling från vår sida då både många av teorierna vi kommer använda samt företagen utgår ifrån att den privatperson som köper varan även använder den. Vi har valt i problemformuleringen att använda begreppet konsumenter då vi finner det mer tydligt att det handlar om en privatperson. Konsumenter och kunder innebär samma sak om inget annat tydligt uttalas, som exempelvis företagskunder.

2.3 OMGIVNINGENS UTVECKLING

Under de senaste hundra åren har det skett stora förändringar i företags marknadsföring. Vargo & Lusch (2004a) anser att det har utvecklats ett helt nytt konsekvent tänkande inom marknadsföring genom en förflyttning från den fysiska varan och dess inbyggda värden samt transaktionen som de benämner Goods-Dominant (G-D) logic till ett mycket större fokus på immateriella resurser, interaktion samt relationer med kunden. Detta nya synsätt benämner författarna som Service Dominant (S-D) logic där erbjudandet av tjänster istället för varor är fundamentalt för ekonomiskt utbyte. Varan blir en del av tjänsten och dessa bör inte behandlas separat enligt Rust (1998) som anser att endast ett G-D logic synsätt på marknadsföring leder till att tjänster inte uppskattas i samma utsträckning, men även att det hindrar förståelsen för var marknadsföring handlar om då helheten kan försummas.

De stora skillnaderna i synsätten är att S-D logic är kontinuerliga serier av sociala och ekonomiska processer som ämnar förbättra sina resurser för att kunna ge ett bättre erbjudande än konkurrenterna. Detta genom att förutom att erbjuda själva produkten (som ses som en distributionsmekanism för tjänster enligt Vargo & Lusch (2004a)) även arbeta med immateriella värden för kunden, låta denna vara delaktig i skapandet samt utveckla långsiktiga relationer och ständigt läsa av marknaden. S-D logics synsätt innebär en helhetsbild över marknadsföring som till stor del ämnar erbjuda en helhetslösning till kunden. Det förlegade synsättet G-D logic tog endast hänsyn produkten eller varan i fråga samt att standardisera denna och trycka ut den på marknaden oavsett om den efterfrågades eller inte.

Vargo & Lusch (2004a) skapade åtta stycken fundamentala verksamheter (foundational premises) (FP) som beskriver S-D logic som sedan förbättrades och modifierades till nio stycken av Vargo & Lusch (2008). Nedan beskrivs de mest relevanta för vår undersökning:

(FP1) Tjänst (användandet av kunskap och färdigheter) är den grundläggande basen för utbyte: Idag utbyts en tjänst mot fördelen av en annan tjänst. Det är inte bara varan och pengarna som byter ägare utan även socialt samspel etc. **(FP3)** Varor är en distributionsmekanism för att erbjuda service: varor får sitt värde först när de används och därigenom underlätta användandet skapar värde. Dessa två delar beskriver det övergripande synen på S-D logic att det inte handlar om den enskilda varan vilket beskrivits tidigare i styckena ovan.

(FP4) Operanta resurser (kunskap och färdigheter) är den fundamentala källan till konkurrensfördelar. Med detta menar Vargo och Lusch (2004a) hur företagen nyttjar och förändrar användandet av sina resurser är avgörande. Denna del berörs mer under nästa rubrik 2.4 ”Marknadens utveckling” samt under 2.7.6 ”Key Activities” i Business Model Canvas (Osterwalder et. al., 2005)

(FP6) kunden är alltid en co-creator av värde: värde skapas genom interaktion. **(FP8)** Ett tjänstedominerat synsätt handlar om värdeskapande och om interaktion därför är det kund- och relationsorienterat. Dessa delar syftar till att värde skapas endast tillsammans med kunden därav bör företagen ha en nära relation med dem. Detta berörs grundligare under rubriken 2.7.2 ”Customer Relationships”.

Denna teoretiska bakgrund kan på makronivå koppla ihop de separata teoretiska delarna som denna undersökning baserats på och ge oss visst stöd till varför det skett en allmän förändring och som påverkat företagen till ett bredare användande av prenumerationstjänst inom många branscher i modern tid.

2.4 MARKNADENS UTVECKLING

Konsumenter har idag fler val gällande produkter och tjänster än någonsin förr men ändå verkar de inte nöjda. Företagen investerar i större produktvariation men lyckas inte riktigt differentiera sig (Pralahad & Ramaswamy, 2004). Tjänster har egentligen alltid varit viktiga men det har uppenbarats sig mer i takt med att specialiseringen växer generellt inom branscher och att produkternas komplexitet ökar konstant (Vargo & Lusch, 2004a). Denna ökade komplexitet och specialisering medför en ökad upplevd risk hos konsumenterna som måste överbryggas (Hoyer et. al., 2012).

Differentiering är en av de allmänna strategierna för att skapa sig en konkurrensfördel enligt Porter (1998) som möjliggör att kunna ta ut en prispremie. Det företag gör med sina resurser genom sina kunskaper och förmågor är det som avgör deras konkurrenskraft anser Vargo & Lusch (2008); Johnson et. al. (2014). För att skapa en långsiktig konkurrensfördel måste användandet av resurserna, förutom att vara värdefullt även vara ovanligt, svårkopierat och ha stöd genom hela organisationen (Johnson et. al., 2014).

2.5 EKONOMISK PÅVERKAN AV PRENUMERATION

Prenumeration är en betalningsmodell som innebär att kunden betalar en prenumerationsavgift för att få tillgång till produkten eller tjänsten och debiteringen sker periodvis med bestämt intervall antingen i förskott eller i efterskott (Rappa, 2004). Begreppen prenumeration och abonnemang behandlas synonymt i denna undersökning.

Enligt studier gällande användandet prenumeration inom mjukvara som benämns Software as a Service (SaaS) har visat sig påverka företagens incitament att investera i produktutveckling (Choudhary, 2007). Choudhary kom fram till i sin undersökning av företagskunder att denna

ökade investering i produktutveckling bidrog starkt till högre produktkvalitet jämfört med enstaka licensköp. Detta skulle visa sig att även påverka säljande företagens vinst positivt trots att större investeringar hade skett och det ekonomiska måttet socialt bidrag bland användarna i ”mjukvarusamhället” ökade likartat. En annan av slutsatserna från hans studie var att prenumerationer leder till ett jämnare kassaflöde för företaget samtidigt som det minimerar den ekonomiska risken för kunden att inte behöva betala allt på en gång. Zhang & Seidmann (2010) kom till liknande slutsatser med tillägget att hos vissa företagsanvändare kan det vara mest lönsamt att kombinera prenumeration med vanlig försäljning. Även om detta teoriområde har en stark anknytning till mjukvarubranschen och företagskunder kan den ge insikter till varför företagen erbjuder prenumerationstjänster till konsumenter.

2.6 FÖRÄNDRING AV AFFÄRSMODELLER

En affärsmodell är en plan som är implementerad i en organisation för att generera intäkter och skapa lönsamhet (Slack & Lewis, 2011) detta genom att beskriva hur en organisation skapar och fångar olika värden, hanterar intäkter och kostnader genom att strukturera sina aktiviteter och resurser (Johnson et. al., 2014).

Ökningen av servicebaserade affärsmodeller har transformerat hur världen fungerar. Transformationen har möjliggjorts av nya informations- och kommunikationsteknologier, specialiserade områden och professioner (Maglio & Spohrer, 2013). Affärsmodellinnovation har fått mycket uppmärksamhet senaste åren på grund av att företag som Apple, Dell, Netflix och deras nya affärsidéer har genererat enorma intäkter. Den tekniska utvecklingen främjar ”tjänstifieringen” genom att omvandla tillverkare som endast erhåller ersättning när produkten är såld till tjänsteerbjudare som erhåller intäkter under hela produktens livstid. Det räcker inte längre att erbjuda en bra produkt (Gobble, 2014).

Cavalcante et. al. (2011) pekar på att det existerar fyra generiska förändringar: business model (1) creation, (2) extension, (3) revision samt (4) termination. Enligt deras klassificering skulle prenumerationer hamna under extension och revision eftersom vissa av företagen har tagit bort delar av sin affärsmodell och ersatt dem med nya (revision) eller endast lagt till delar (extension). Detta innebär enligt Cavalcante et. al. (2011) att strukturella förändringar i företagen krävs vilket kan vara omfattande. En annan risk är företagens lock in effekt, att fortsätta med det företagen alltid gjort speciellt om det någon gång varit framgångsrikt. Hoholm & Olsen (2012) talar också om detta men benämner detta som två trögheter som är återkommande. Den första berör problematiken om att mobilisera sina resurser, aktiviteter och aktörer där varje förändring till viss del motarbetas genom favorisering av det gamla förhållandet. Den andra trögheten är läroprocessen för företaget det vill säga att lära sig är en del av innovationsprocessen. Risken för en misslyckad innovationsprocess ökar med antal metoder eller kompetenser som måste förändras (Pavitt, 2005). Chesbrough (2010) talar om att det bästa sättet som finns att tillgå vid förändring av affärsmodeller är att hitta de interna ledarna i företaget som förespråkar förändring och låta dem vara högst delaktiga.

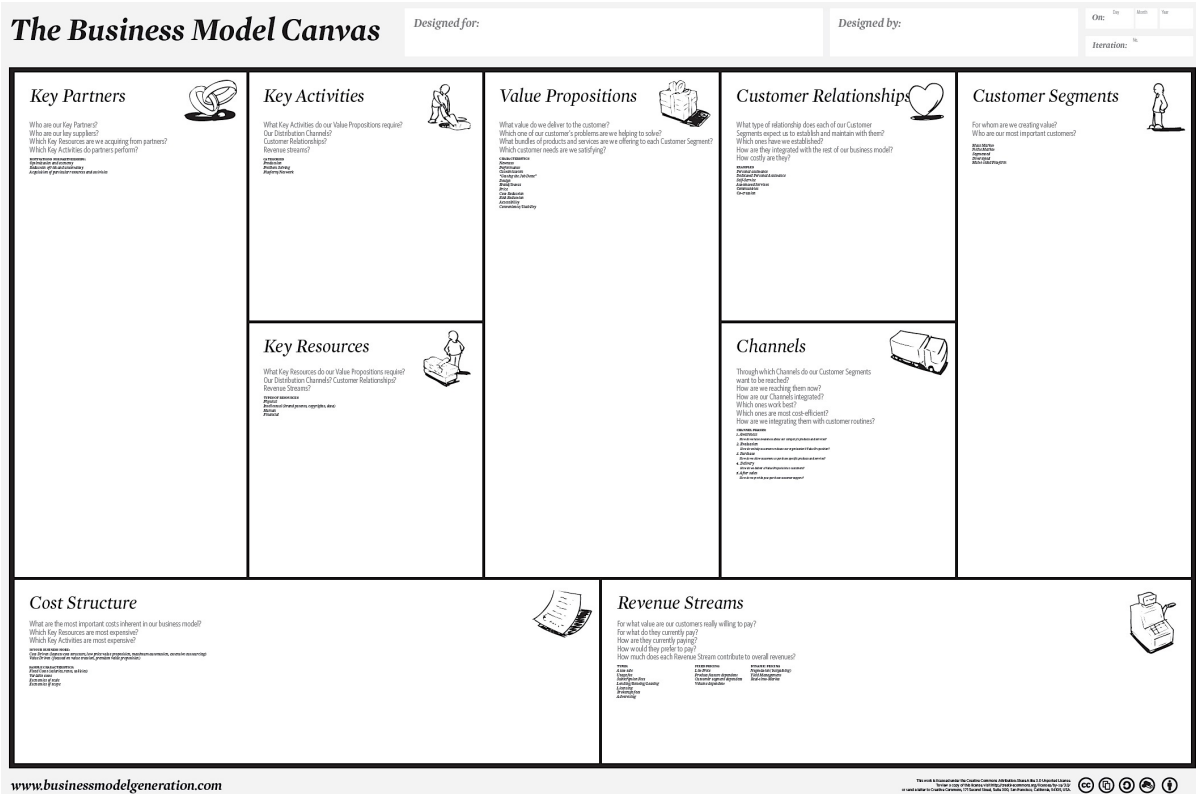
Det finns ingen generell innovation- eller förändringsprocess då dessa är situationsbaserade och strikt villkorade enligt Hoholm & Araujo (2011). Van de Ven et. al. (1999) uttrycker det istället som att det gemensamma mönstret för alla innovationsprocesser är att de är en olinjär cykel av divergerande och konvergerande beteenden som kan upprepas över tid och reflekterar sig på olika organisatoriska nivåer.

2.7 BUSINESS MODEL CANVAS

Ett centralt teoretiskt ramverk som ligger till grund för vårt utforskande av förändringsprocesser är Osterwalder et. al. (2005) Business Model Canvas. Modellen skapades med förhoppningen att kunna användas som ett strategiskt verktyg för befintliga företag men även för nystartade. Grunden till ramverket är en sammanställning av tidigare studier gällande affärsmodeller, dess definitioner, komponenter, implementering och förändringar. Osterwalder et. al. (2005) skapade med dessa som grund en uppdelning bestående av nio olika delar som tillsammans utgör delar av en sammanhängande affärsmodell. Genom att studera dessa beståndsdelar kan vi alltså på ett tydligt sätt urskilja kärnan i en affärsmodell, och hur olika delar av affärsmodellen är kopplade till varandra. Nedan i figur 1 syns de olika delkomponenterna som tillsammans utgör Osterwalders modell. Större bild återges i bilaga 1.

Genom att använda Business Model Canvas, skapas en tydlig teoretisk mittpunkt som våra frågeställningar och vårt arbete kan grunda sig på. Modellen ska främst användas för att undersöka företag vid två separata tidpunkter, före och efter introduktionen av prenumerationstjänster. För att komplettera de insikter som fås utifrån Business Model Canvas så har ytterligare teoretiska modeller och argument adderas under varje delområde efter datainsamlingen vilket är i linje med abduktiv ansats (Jacobsen, 2002). Genom detta tillvägagångssätt vill vi identifiera de skillnader i affärsmodellerna som uppstår till följd av övergången till prenumerationer med förhoppningen att kunna identifiera mönster som leder företag inom olika branscher till att gå över till en prenumerationer baserad affärsmodell.

Business Model Canvas har liksom andra affärsmodeller bemötts med kritik från bland annat Euchner & Ganguly (2014) för att den tydligt inte visar hur alla komponenter samarbetar eller tar hänsyn till konkurrenternas betydelse. Vidare kritik är att modellen inte tar hänsyn till företagets strategiska syfte samt att modellen blandar olika abstraktionsnivåer (Kraaijenbrink, 2012). För vår del anser vi att dessa synpunkter inte behöver påverka undersökningen negativt. Eftersom vi först och främst använder modellen för att täcka in de delar som anses av de flesta forskare att vara delar av affärsmodellen, så kan vi lätt komplettera sambandet mellan delarna med övrig teori, likväl se kopplingen mellan delarna och företagets strategi. Konkurrenternas betydelse för både hur och varför förändringen skett borde rimligen täckas upp under den konkurrensteoretiska delen som presenterats tidigare.



Figur 1 – The Business Model Canvas

2.7.1 VALUE PROPOSITIONS

Med Value propositions avses enligt Osterwalder et. al. (2005) samman av de produkter och tjänster som ett företag erbjuder i syfte att möta sina kunders behov. Med andra ord, vad är för värde som företaget vill skapa för kunden. Kundvärde definieras som upplevt värde minus upplevd uppoffring och kan härledas från en mängd olika aspekter (Jobber, 2010). Skapandet av kundvärde är en kritisk uppgift speciellt vid utveckling av nya produkter och tjänster eller nystartade företag (Smith & Colgate, 2007). Författarna utvecklade ett ramverk för att undersöka kundvärde då det enligt deras mening saknades ett allmänt accepterat sådant. Ramverket är en sammanställning av tidigare studier och mynnade ut i fyra olika sorters värden som ett företag kan skapa i sitt erbjudande. De tre första representerar det upplevda värdet och den fjärde ska spegla den upplevda uppoffringen.

- (1) Funktionella/instrumentella värden: Syftar till i vilken utsträckning produkten eller tjänsten har de önskade attributen och funktionerna, prestandan, konsekvenser som efterfrågas.
- (2) Hedoniska och erfarenhetsbaserade värden: Denna form av värde berör i vilken utsträckning varan eller tjänsten skapar lämpliga erfarenheter och/eller känslor för kunden.
- (3) Symboliska och uttrycksfulla värden: Syftar till i vilken utsträckning kunden fäster eller associerar psykologisk mening till produkten eller tjänsten. Det kan handla om viljan att förknippas med varumärket eller statusen det är förknippat med.
- (4) Kostnads och uppoffringsvärden: Kunder och konsumenter försöker ständigt minimera sina kostnader och sin uppoffring oavsett om denna är ekonomisk, tidsmässig, psykologisk etc.

Smith & Colgate (2007) anser att dessa olika former av värden kan skapas genom fem källor: (1) Information: Som kommuniceras genom exempelvis Reklam, PR etc. (2) Produkt/Tjänst: relaterar till produktens inbyggda värden. (3) Interaktion: med anställda eller deras system. (4)

Miljön genom butiksmiljö och atmosfär. (5) Ägandeskap berör områden som betalning, leverans och vidareförsäljning.

Tillsammans skapar de fyra olika värdena och de fem källorna ett heltäckande ramverk som på ett detaljerat sätt kan användas för att beskriva var och hur förändringar skett i värdeskapandet sedan prenumerationstjänsten introducerats.

2.7.2 CUSTOMER RELATIONSHIPS

Osterwalder et. al. (2005) menar att det finns ett antal olika typer av kundrelationer, och att det är viktigt för företag att definiera vilka typer av relationer de arbetar med för att kunna överleva. I linje med Vargo & Lusch (2004a); Vargo & Lusch (2008) är en av dessa relationer co-creation där företaget bland annat använder kundernas idéer för att utveckla sina produkter och tjänster.

Co-creation har även fått stor uppmärksamhet av en rad forskare, Prahalad & Ramaswamy (2004) menar att tidseran då en bred variation av produkter räckte för att tillgodose kundernas behov är över. Snarare har det utvecklats en ny trend som innebär att riktigt värde för kunden alltmer börjar handla om att kunden får vara en del av den skapande processen. Vidare menar Prahalad & Ramaswamy att kunden och företaget ska bli co-creators. Den del av värdet som kunden får ut av hela köpprocessen består av dess engagemang i kommunikation och samskapandet tillsammans med företaget. Dock bör det nämnas att forskarna i sin artikel främst refererade till ett scenario där en läkare möter en välinformerad patient (som i deras ögon föreställer en kund) och att denna liknelse möjligen inte håller för en teori som ska sträcka sig över branschgränser. Värdet ska ses som en social konstruktion och behöver inte vara lika fördelat mellan de inblandande aktörerna (Edvardsson et. al., 2011).

Även Payne et. al. (2008) konstaterar att det har skett ett skifte som har lett till att kunder idag har en större makt gällande påverkan på den slutgiltiga produkten och att detta är önskvärt ur perspektivet att företagen får större insikter kring sina kunders behov och typen av efterfrågan. Grönroos (2011) utvecklar detta och menar att denna utveckling allra främst är till fördel för företagen som anammar den, bland annat på grund av att denna utveckling gör företaget till en större del av de element som skapar värde för kunden och att denna utveckling leder till bredare marknadsföringsmöjligheter.

Det blir därför intressant att undersöka ifall denna trend som uppmärksammats av forskarna, och som tyder på en helt ny typ av relation mellan företag och kund, kan spela en betydlig roll i utvecklingen mot prenumerationer inom de bolag som vi ska undersöka.

2.7.3 CUSTOMER SEGMENTS

Osterwalder et. al. (2005) avser med Customer segments de delar av marknaden som företaget försöker nå ut till med sina produkter och tjänster. Bland olika typer av marknader som företaget kan rikta sig mot finns nischade marknader, massmarknader, diversifierade marknader och multimarknader. Men begreppet segments har inte enbart omfamnats och inkorporerats i Business Model Canvas, begreppet används flitigt inom akademisk teori. Johnson et. al (2014) definierar begreppet customer segments som ”en grupp av konsumenter som uppvisar liknande behov som skiljer sig från andra grupper av konsumenter”. Forskarna redogör även för en modell som uppvisar olika faktorer att använda vid skapandet av olika segment. Faktorena karaktärsdrag, användningssituation och behovspreferenser uppges som faktorer att använda vid segmentering, och för just Business-to-Consumer (B2C) marknader ges även ett antal förslag segmenteringsvariabler sprungna ur faktorerna som forskarna redovisat. Exempelvis kan kön och inkomst användas vid segmentering med grund i karaktärsdrag, köpstorlek kan användas vid

segmentering med grund i användningssituation och kvalitet kan användas som segmenteringsvariabel vid en segmentering med grunden i behovspreferenser.

Genom att presentera tydliga bevis för att segmentering är en grundläggande del av marknadsförings- och ledarskapsteori kan vi alltså konstatera att det är en intressant och relevant aspekt att undersöka under vår intervjustudie. Målet blir att försöka få en ökad förståelse för segmenteringens roll inom skiftet från engångssummor till prenumerationer, och ifall målgrupperna överhuvudtaget skiljer sig beroende på betalningslösningen som företaget använder sig av.

2.7.4 CHANNELS

Med Channels avses de kanaler som används av företaget för att nå ut till sina kunder (Osterwalder et. al., 2005). För ett klädvarumärke kan en kanal exempelvis vara en internetbutik, medan en annan kanal kan vara fysiska butiker. Inkorporerandet av begreppet channels, eller kanaler, syntes kanske allra först i Mccarthys (1960) refererad i Perreault & McCarthy (2002) klassiska marketing mix (även kallad "the four P's"). Mccarthy menade att det existerar fyra målvariabler som kan utnyttjas i syfte att tillfredsställa kundens behov på bästa möjliga sätt. De fyra variabler som han presenterade i sin modell var produkt, pris, plats och promotion. Med plats avses alltså distributionen av produkten och variabeln syftar till att förklara hur produkten tar sig ifrån producenten till den slutgiltiga kunden. Här finns det ett område att utforska inom ramen för vårt arbete, då en snabb överblick av exempelvis musikbranschen som en benchmark visar att distributionen av musik har ändrats i takt med att musiken gått över till att erbjudas alltmer via digitala prenumerationer. Kan det då möjligen vara så att branscherna som vi undersöker, också har upplevt att kanalerna och distributionen av deras vara har ändrats i takt med övergången till en mer prenumerationsorienterad affärsmodell?

2.7.5 KEY PARTNERS

De samarbeten som företag använder sig av i sina affärsmodeller benämns Key partners (Osterwalder et. al., 2005). Syftet med dessa är förhoppning om att minska risker förknippade med delar av verksamheten som kan göras bättre av andra. Inget företag, stort eller litet har lyckats tillgodose sina kunders behov utan någon form av samarbete (Ramfelt et. al., 2013). Outsourcing kan minska fasta kostnader och möjliggöra enklare hantering av snabba marknadsförändringar i efterfrågan (Harrison & Van Hoek, 2011). Beslut om outsourcing tas ofta på ett kortsiktigt perspektiv endast med avsikt att minska kostnaderna vilket kan påverka organisationens sammanlagda effektivitet negativt genom bristfällig kommunikation och samordning vilket i slutändan leder till högre kostnader (Slack & Lewis, 2011). Vad som ska outsourcas är av största vikt, kärnkompetenser och andra viktiga faktorer som skapar en konkurrensfördel bör hållas inom företaget (Harrison & Van Hoek, 2011; Slack & Lewis, 2011). Prenumerationstjänster borde innebära någon form av förändring i företagets samarbeten eftersom det är en annan produkt eller tjänst som de nu vill erbjuda vilket rimligen borde ha andra förutsättningar.

2.7.6 KEY ACTIVITIES

Key activities är de centrala aktiviteterna (produktion, problemlösning, plattform) som företaget måste driva igenom för att kunna förmedla det värde som eftersöks av kunderna (Osterwalder et. al., 2005). För att förenkla conceptualiseringen väljer vi att för tillfället se ett företags produktionsteknologi/process som dess Key activities och denna måste anpassas efter två aspekter i sin mest grundläggande form: (1) volym vilket innebär i hur stor skala den aktuella varan eller tjänsten produceras och (2) variation som innebär hur dessa producerade produkter och tjänster skiljer sig åt (Slack & Lewis, 2011). Olika kombinationer av volym och variation skapar olika utmaningar och innebär skilda kostnader (Johnston et. al., 2012).

Ett annat sätt att se på aktiviteterna är som kapaciteter/förmågor (capabilities) med detta menas vad företaget kan göra som resultat av att de resurser företaget har arbetar tillsammans (Grant, 1991; Johnson et. al., 2014). Ett företags kapacitet/förmågor är avgörande för att skapa konkurrensfördelar enligt Grant (2014) och företag bör bedöma sina förmågor i relation med konkurrenternas eftersom en framgångsrik strategi är en strategi som utnyttjar relativa förmågor eller styrkor. Det är rimligt att anta att olika branscher som använder sig av prenumeration har helt skilda dagliga aktiviteter men hur innebär detta att dessa måste förändras för att kunna erbjuda prenumeration.

2.7.7 KEY RESOURCES

Key resources är de resurser som krävs att företaget innehar, i syfte att kunna användas för att skapa värde för kunderna (Osterwalder et. al., 2008). Resurser är inputen till produktionsteknologin/processen och är de grundläggande delarna att analysera (Grant, 1991). Det existerar mängder av typologier för resurser men vi har valt Grants (1991) uppdelning med (1) påtagliga (tangible): finansiella och fysiska resurser, (2) Immateriella (intangible): Teknologi, rykte och kulturella resurser samt slutligen (3) mänskliga (human): kunskap, skicklighet och motivation. För att kunna genomföra en aktivitet som beskrivits under Key activities så är företaget högst beroende av de resurserna som existerar och det är möjligt att använda sina befintliga resurser på ett annat sätt för att skapa nya aktiviteter men det kan även krävas att nya resurser tas in i företaget (Johnson et. al., 2014).

2.7.8 REVENUE STREAMS

Revenue streams fokuserar på tillvägagångssättet som företaget använder sig av för att generera ett kapitalflöde (Osterwalder et. al., 2005). Osterwalder presenterar sju skilda strategier som företag tenderar att använda sig av i syfte att generera kapitalflöde. En av dessa är ”Subscription fees” då en återkommande avgift tas emot för en kontinuerlig tjänst eller produkt. Prenumeration inom mjukvara till företag har visat sig både i undersökningar av Choudhary (2007) och Zhang & Seidmann (2010) att skapa jämnare kassaflöden och högre lönsamhet. Med avstamp i Osterwalders olika former av revenue streams vill vi undersöka ifall övergången till prenumerationstjänst innebär förändringar i företagets kapitalflöden.

2.7.9 COST STRUCTURE

Enligt Osterwalder et. al. (2005) ämnar kostnadsstrukturen belysa hur företagets kostnader är konstruerade, och vilken syn företaget har på kostnader som en del av sin affärsmodell. Här talar Osterwalder et. al. om kostnadsdrivna företag som ständigt försöker pressa priser, och värdedrivna företag som snarare försöker maximera kundvärdet utan större hänsyn till kostnad. Ytterligare ett sätt att se på kostnadsstrukturer och deras samspel med värdet som företaget producerar, är att undersöka Porters Value Chain Model, Porter (1998). Porter försöker med sin modell tydliggöra de delkomponenter som tillsammans skapar ett högt värde för kunden. Exempelvis kan ett företag ha logistik, service, marknadsföring som primära värdeskapande aktiviteter och teknologi, inköp, HR och infrastruktur som stödaktiviteter. Alla dessa aktiviteter har olika kostnader för företaget, och låga kostnader behöver inte nödvändigtvis betyda att delkomponenten inte tillför ett stort värde för slutprodukten. Därför blir det intressant att först undersöka ifall kostnadsstrukturen har ändrats i företaget, och därefter analysera var i värdekedjan denna kostnadsförändring kan ha skett. Därmed får vi möjligheten att undersöka eventuella samband mellan övergången till prenumerationer och förändrade kostnadsstrukturer inom olika branscher.

2.8 SAMMANFATTNING AV TEORIAVSNITTET

2.8.1 DELFRÅGA 1 - VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?

Detta teoriavsnitt har på ett övergripande plan bestått av två skilda delar, den första som är tänkt att utgöra underlag för vidare analyser kring varför företagen anammar prenumerationstjänster, tar sin utgångspunkt i Vargo & Luschs (2004a) S-D logic synsätt där de viktigaste komponenterna: globalt skifte, interaktion, relationsbyggande redogörs djupare. Vargo & Luschs artikel kommer alltså främst att utgöra underlag vid analyserandet av den första delen av vår frågeställning med tillhörande efterföljande delfråga.

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenter och hur går de tillväga?

- *Vilka är drivkrafterna till förändring?*

Detta synsätt ger även en bakgrund till vårt problemområde och ger läsaren en bättre förståelse kring ifall betalning genom prenumeration är en del av något större. Men vad avses med ”något större”? Det som syftas är den tydliga trend som Vargo & Lusch tycks ha funnit. Deras ståndpunkt är att övergången till en S-D logic är högst aktuell och forskarna har presenterat ett antal punkter som talar för deras övergripande axiom – att en S-D logic är på väg att ersätta den äldre G-D logic.

Vi väljer alltså att utgå ifrån Vargo & Lusch (2004a) i denna undersökning som vår deduktiva del i vår abduktiva ansats där vi får möjligheten att undersöka om företagens erbjudanden och deras inställningar gentemot prenumerationstjänster stämmer överens med den bild som Vargo & Lusch målar upp kring tjänster där prenumerationer idag är en vanlig betalningsmodell.

Förhoppningen att förstå ifall företagens makrosyn på prenumerationstjänster och övergången från produkt till tjänst stämmer överens med Vargo & Luschs. Därefter kommer vi att kunna tyda mönster som antingen (1) talar för Vargo & Luschs artikel eller (2) talar emot Vargo & Luschs artikel. Huruvida företagens synpunkter på övergången till en S-D logic stämmer överens med Vargo & Lusch eller inte, är inte den huvudsakliga poängen.

Den huvudsakliga poängen och bakomliggande motivationen till att använda Vargo & Luschs artikel som ett makroverktyg är att kunna utnyttja en relevant artikel med en tydlig ståndpunkt kring ämnet som vi har valt att skriva om i syfte att formulera undersökningsfrågor och därefter undersöka mönster och samband mellan vår empiri och forskarnas fynd i förhållande till drivkrafterna bakom erbjudandet av prenumerationstjänster inom företagen i vår genomförda studie.

2.8.2 DELFRÅGA 2 - HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?

Som det framgick i vårt teoriavsnitt, presenteras Business Model Canvas av Osterwalder et. al. (2005) som ett huvudsakligt ramverk baserat på tidigare studier och är ämnat att på ett enkelt och grafiskt vis undersöka och se vad som har förändrats i företagens affärsmodeller för att uppnå företagens mål. Tillsammans med teorierna om förändring av affärsmodeller är det huvudsakliga målet att besvara:

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenter och hur går de tillväga?

- *Vilka är de utmärkande delarna av affärsmodellen som har förändrats och hur arbetar företagen med att skapa värde för konsumenterna genom prenumerationstjänster?*

Tanken är simpel, Osterwalder et. al. (2005) har presenterat en tydlig modell som förklarar hur företag kan undersöka och analysera sina affärsmodeller, och utifrån den modellen har vi valt att undersöka företagen som deltar för att förstå hur (på en mikronivå) erbjudandet av prenumerationstjänster påverkar affärsmodellen. Vilket gör denna lämplig för att uppfylla den deduktiva delen i vår abduktiva ansats. Våra undersökningsfrågor vid insamling av empirin kommer att fokusera på själva prenumerationstjänstens koppling till Osterwalder et. al. (2005) och därmed kommer vi att kunna fånga upp tydliga mönster som dyker upp kring affärsmodellens koppling till prenumerationstjänster.

3. METOD

I detta avsnitt kommer vi att beskriva och motivera varför vi valt detta ämne samt hur undersökningen gått tillväga. Vi kommer även att problematisera kring de val och utmaningar vi ställts inför.

3.1 VAL AV ÄMNE OCH PROBLEMFÖRMULERING

Prenumerationstjänster är något som har blivit alltmer vanligt för konsumenterna inom branscher där vi inte har sett det förut som exempelvis mjukvara där stora företag som Microsoft och Adobe nuförtiden endast erbjuder vissa programvaror i sortimentet som prenumerationstjänst, dessa går inte längre att köpas separat. Då vi båda författare till denna uppsats är väldigt intresserade av teknik och innovation så har vi uppmärksammat att detta användande av prenumeration existerar överallt speciellt inom den digitala domänen med företag som Spotify, Netflix etc. vars hela affärsidé är baserad på prenumeration men även i övrigt har företag utanför den digitala domänen exploderat med prenumerationserbjudanden för bilpooler och privatleasing. Vi ställde oss frågan varför har det blivit så här? och visste då att vi hade ett otroligt intressant ämne att forska i, och skriva om.

För att kunna besvara varför företagen börjat erbjuda prenumerationstjänster ansåg vi det nödvändigt att även beskriva hur de gått tillväga eftersom strategiska beslut antingen är formulerade i förväg eller formerade av omgivningen (Mintzberg, 1987b, refererad i Forslund, 2013). Ser undersökaren inte till hur processen gått till är det otroligt svårt att förklara varför det inträffade oavsett om där är något som bara bestämts eller något som har vuxit fram. För att kunna säga något om orsak och verkan kan forskaren inte bara studera en specifik tidsperiod (Jacobsen, 2002). Jacobsen går även så långt att han säger att ”förklaring förutsätter beskrivning” (Jacobsen, 2002, s.74) Mot bakgrund av detta framför vi följande problemformulering:

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenterna och hur går de tillväga?

- *Vilka är drivkrafterna till förändring?*
- *Vilka är de utmärkande delarna av affärsmodellen som har förändrats och hur arbetar företagen med att skapa värde för konsumenterna genom prenumerationstjänster?*

3.2 VAL AV ANGREPPSSÄTT OCH METOD

3.2.1 ANGREPPSSÄTT

Vår problemformulering anser vi vara ganska oklar enligt Jacobsens (2002) dimensioner och denna innehåller en förklarande del som ämnar svara på varför och påvisa viss kausalitet samt en beskrivande del som avser att besvara hur. Jacobsen anser att beskrivning är en förutsättning för förklaring och att dessa inte behövs separeras. För att kunna besvara vår problemformulering har

vi valt ett intensivt angreppssätt som innebär många variabler med få undersökningsenheter (Jacobsen, 2002) vilket är lämpligt när en djupare förståelse vill nås men med nackdelen att inga allmänna generaliseringar kan göras. Vidare är en intensiv undersökning lämpligt enligt Jacobsen vid en oklar problemformulering då den istället ger en hög intern reliabilitet. Vid användandet av ett intensivt tillvägagångssätt så ges två alternativ: antingen fallstudier som ämnar förklara fenomenet i en specifik kontext eller små-n studier som är lämpliga när vi vill belysa fler sidor av ett fenomen (Jacobsen, 2002). Vi valde den sistnämnda då små-n studier inte har samma krav på att undersökningen ska fortgå under en längre tid samt att fokus mer hamnar på fenomenet prenumerationsstjänst än på kontexten (Jacobsen, 2002). Små-n studier innebär att forskaren inriktar sig på fem till tio enheter vilket ger forskaren möjlighet att gå ner på djupet (Jacobsen, 2002)

3.2.2 ANSATS

För att svara på uppsatsens problemformulering utgår vi från en abduktiv ansats, och med detta menas en kombination av induktiv- samt deduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 2008) där vi som undersökare tillåts att röra oss mellan teori och empiri och låta kunskapen växa fram. Jacobsen (2002) benämner detta som mer eller mindre öppna ansatser. Anledningen till denna ansats är att för det första att vårt problemområde helt enkelt saknar tillräcklig med forskning för att kunna underbygga en fullständig teoretisk grund och vara lämpligt för en deduktiv ansats. För det andra så är området inte helt okänt teoretiskt vilket ger en förutsättning att utgå ifrån några få utgivna skrifter. Vi har därför valt en abduktiv ansats där vi haft vissa teoretiska ramverk att utgå ifrån för att sedan anpassa eller utöka dessa beroende på empirin.

3.2.3 KVALITATIV METOD

Eftersom vi vill förklara varför företag går över till prenumerationsstjänster samt hur de gått tillväga, men forskningsläget på detta område är väldigt bristfälligt, finner vi det lämpligt i linje med ett intensivt angreppssätt och en abduktiv ansats att använda en kvalitativ metod där vi är öppna för den information som vi får ta del av och att vi därmed kan anpassa datainsamlingen till den verklighet som forskningsobjektet befinner sig i (Jacobsen, 2002). Den stora bristen med en kvalitativ metod och det intensiva angreppssättet är att resultaten bli svåra att generalisera.

3.3 INSAMLING AV INFORMATION

3.3.1 GRUNDLÄGGANDE UPPLÄGG PÅ UNDERSÖKNINGEN

I början av undersökningsarbetet valde vi två huvudsakliga ramverk för den deduktiva delen där Vargo & Luschs (2004a) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* ger ett makroperspektiv på förflyttningen till ett mer tjänstebaserat samhälle, och den bakomliggande tanken var att detta ramverk och dess nio punkter med publiceringen av Vargo & Lusch (2008) skulle angripa den kausala delen, det vill säga varför-frågan i vår problemformulering från ett makroperspektiv.

Det andra ramverket Business Model Canvas av Osterwalder et. al. (2005) valdes för att representera mikro- och mellannivån med sina nio delkomponenter, och avsikten med denna var primärt att besvara den beskrivande hur-delen i vår problemformulering. Sekundärt tänkte vi oss att insikterna baserat på denna även skulle kunna användas för det kausala sambandet i problemformuleringen men på en mikronivå.

Baserat på dessa två ramverk och dess komponenter, skapade vi väldigt breda undersökningsfrågor som anpassades vartefter till intervjuerna eftersom vi valt en abduktiv ansats och på så vis även kan närma den induktiva delens krav på ett betydligt mer öppet sinne (Jacobsen, 2002). Därav återges undersökningsfrågorna generellt i Bilaga 2 istället för att tidigare

ha presenteras i teoriavsnittet som någon form av hypoteser eller förväntat resultat vilket är vanligt förekommande i både kvalitativa och kvantitativa undersökningar med en mer strikt deduktiv ansats.

3.3.2 ÖPPNA INDIVIDUELLA INTERVJUER

För att samla in data valde vi att genomföra öppna individuella intervjuer vilket Jacobsen (2002) beskriver som ett samtal mellan intervjuare och intervjuad där innehållet inte i någon större utsträckning är helt bestämt i förväg. Denna metod är lämplig när det är relativt få enheter som undersöks eftersom det är tidskrävande och när vi är intresserade av vad den enskilda individen säger samt dennes tolkning, därav bör undersökaren vara försiktig att lyfta upp det till en högre nivå (Jacobsen, 2002). Våra intervjuer genomfördes primärt ansikte mot ansikte för att detta skapar en tryggare tillvaro för den intervjuade och bidrar till större förtroende mellan parterna enligt Jacobsen. Men eftersom alla undersökta företag inte hade huvudkontor i närheten eller möjlighet att träffas genomfördes även telefonintervjuer som kan skapa brister i att kroppsspråket inte kan läsas av men fördelen att det är lite mer anonymt vilket kan få den intervjuade att uppträda mer normalt.

Samtliga av våra intervjuer var åt det öppna hållet/semistrukturerade, med en intervjuguide där olika teman diskuterades och ordningsföljden anpassades efter svaren för att det skulle kännas så naturligt som möjligt. Intervjuerna ägde rum februari-april 2015 på företagens kontor i utrymmen som de själva valt för att vidare förbättra tryggheten, telefonintervjuerna undantagna. Genom att de får välja tid och plats själva minskar den så kallade kontexteffekten vilket kan bidra till konstlade svar och konstlat beteende (Jacobsen, 2002). Avsikten med intervjuerna var öppen då vår problemformulering samt en kortare beskrivning av undersökningen presenterades innan varje intervju men de intervjuade fick aldrig reda på vilka exakta teman vi undersökte. Vi ansåg att detta tillvägagångssätt var lämpligt att presentera avsikten då ämnet inte är speciellt känsligt för de intervjuade men vi ville på samma gång att de inte skulle kunna förbereda sig allt för mycket genom att prata inom organisationen eller PR-avdelning etc.

För att fånga upp intervjuerna valde vi att spela in dem efter godkännande av den intervjuade. Fördelen med att spela in är att intervjuaren kan vara mer delaktig då denne slipper anteckna hela tiden och allt fångas ordagrant vilket underlättar citering. Nackdelarna kan vara att den intervjuade inte känner sig helt trygg att bli inspelad (Jacobsen, 2002). Enligt rekommendationer av Jacobsen (2002) inleddes intervjuerna med allmänna frågor där den intervjuade i princip själv valde vilken riktning intervjun skulle ta och anpassas efter. Även mindre anteckningar genomfördes för att förstärka när den intervjuade berörde saker som vi inte hade tänkt på för att sporra den intervjuade att fortsätta. Slutligen gavs möjlighet till samtliga intervjuade att läsa genom slutgiltiga versionen av denna undersökning innan publikation för att komma med åsikter och synpunkter kring användande av deras information så att de blivit korrekt uppfattade.

3.4 URVAL AV FORSKNINGSOBJEKT

3.4.1 URVAL AV BRANSCHER

Vi har valt att närmare studera tre stycken branscher som vi anser vara några av de mest ledande i att erbjuda prenumerationer i dagsläget och dessa är: (1) mjukvarubranschen och här syftar vi till tillverkare av mjukvara till digitala enheter som datorer, mobiltelefoner etc. (2) tidningsbranschen som både har en digital del genom hemsidor men även traditionell pappersdel. (3) bilbranschen där privatleasing, serviceavtal och bilprenumerationer har varit i fokus.

De urvalsgrunder vi baserat detta på är att vi först ville undersöka flera ledande branscher för att kunna jämföra dessa och på så vis minska sannolikheten för branschspecifika resultat. Vi bestämde att tre stycken branscher ligger inom ramarna för vad en kandidatuppsats förväntas innehålla och valda branscher uppfyller kraven på att vara tillräckligt olika från varandra.

Andra urvalskriteriet var att vi ville ha branscher där prenumerationer har existerat under en längre tid och på så vis kan bidra till ett större efterperspektiv, och att dessa får tillskrivas att vara pionjärer vilket tidningsbranschen är. Mjukvarubranschen däremot är relativt ny i sitt erbjudande om prenumerationer till konsumenter och kan troligen genom detta ge en större insikt i situationen innan och vad det innebär att befinna sig mitt i förändringen. Slutligen är det bilbranschen som har vissa aktörer som erbjudit privatleasing länge och även bilpooler som precis startat upp och är tänkt att ge en bredare bild både före, under tiden samt efter förändringen.

Slutligen skulle vi vilja kommentera en bransch som vi valde bort som många som varit delaktiga i denna uppsats har pratat om och detta är streamingtjänster av musik och film som haft ett enormt genomslag de senaste åren. Denna bransch valdes bort för att majoriteten av dessa företag inte tidigare har erbjudit produkter eller tjänster till enstaka försäljning utan att företagen skapades direkt med prenumeration som betalningsmodell och uppfyller därmed inte kravet på att företagen genomgått en förändringsprocess.

3.4.2 URVAL AV FÖRETAG

Som tidigare beskrevs under urvalet av branscher var urvalskriterierna först att branscherna förutom att prenumeration ska vara vanligt förekommande så ska dem skilja sig åt och kunna bidra till en mer mångfacetterad bild. Andra kriterier var att vi letade efter branscher där förflyttningen till prenumerationstjänster skett vid varierande tillfällen generellt så att vissa kan bidra ett innan-, under tiden- och efterperspektiv. Detta gav oss tillslut branscherna mjukvara, tidningar och bilar, dessa branscher är väldigt breda så vi bestämde att inom varje bransch ha minst ett företag som i princip varje person i Sverige känner till för att det ska bli lättare samt intressantare för läsaren att ta del av denna undersökning då läsaren redan kommit i kontakt med företagen.

Vidare hade vi en bild av att dessa välkända företag besitter stor kunskap inom området och att en förändringsprocess har tydliga orsaker och tillvägagångssätt. För att bredda detta inriktade vi oss även på att få ett mindre företag representerat inom varje bransch som kunde ställas i perspektiv mot det stora. För att hitta företag började vi med att skapa en lista över företag inom branscherna som vi kände till att de genomgått en förändring. Sedan genomfördes efterforskningar på internet för att finna fler företag som uppfyllde kraven och som tillfördes listan. Därefter började vi kontakta företagen via e-mail eller telefon beroende på vilka uppgifter som var tillgängliga. Det visade sig att gensvaret var dåligt, av närmare 30 kontaktade företag under februari-april 2015 svarade endast 14 stycken varav 6 stycken kunde tänka sig att ställa upp på en intervju och resterande valde att avböja. Alla företag kontaktades inte samtidigt utan de kontaktades ett antal i taget så att fördelningen inom branscherna skulle bli jämn. Slutligen genomfördes sex intervjuer med följande företag och den intervjuades befattning:

Mjukvarubranschen: Microsoft Sverige med deras Business Group Leader för Microsoft Office. Microsoft Office är en av världens mest använda programvaror. Optosweden och deras VD. Optosweden är ett ledande företag i Sverige inom datafångst med ett 20-tal anställda.

Tidningsbranschen: Aftonbladet med deras chef för Aftonbladet Plus. Aftonbladets är en av Sveriges största tidningar och erbjuder papperstidningar samt digitala prenumerationer. Norrtelje

Tidning med deras affärschef. Norrtelje tidning har ca 14000 prenumeranter som de förser fem dagar i veckan med en papperstidning samt digital version.

Bilbranschen: Toyota Finans Sverige och deras affärsutvecklare. Toyota erbjuder hela sitt personbilssortiment genom privatleasing där serviceavtal och försäkring ingår. ”Bilpool” som vill vara anonyma i denna undersökning är en av de stora aktörerna i Storstäderna och deras VD intervjuades.

Även om urvalet vart aningen pragmatiskt i slutändan är företagen starka aktörer och skiljer sig åt gällande deras erbjudande vilket bidrar till en ökad bredd.

3.5 BEARBETNING AV INFORMATION

3.5.1 TRANSKRIBERING

Efter varje intervjutillfälle transkriberades den inspelade intervjun nästintill ordagrant med undantag från talspråkliga artefakter och liknande för att inte färga informationen vilket är önskvärt enligt Jacobsen (2002). Transkriberingen skedde så snart in på intervjun som möjligt då vi även hade viss del av informationen tillgänglig i minnet samt via anteckningar. Under transkriberingen gjordes noteringar och anteckningar när något intressant upptäcktes för att kunna komplettera det teoretiska avsnittet, kunna beröra detta under nästkommande intervju eller användas som citering i den slutgiltiga uppsatsen. Slutligen sammanfattades intervjun kortfattad med de viktigaste insikterna för att snabbt kunna återkoppla till detta under resultat och analysen.

3.5.2 KATEGORISERING

För att kunna jämföra de olika intervjuerna valde vi att skapa kategorier och underkategorier som var kopplade till de överliggande teman som vi berört under intervjuerna och detta baserades i sin tur på de teoretiska ramverken vi valt som Vargo & Lusch (2004a) samt Osterwalder et. al. (2005) men även teman som uppkommit spontant under intervjuerna. Användandet av kategorisering rekommenderas av Jacobsen (2002) då det förenklar hanteringen av komplicerade detaljer och riklig data. Dessutom lyfter kategorisering informationen från de enskilda enheterna till högre plan där enheterna kan jämföras med varandra. De olika kategorierna som skapats för att besvara problemformuleringen kommer att presenteras och redogöras under resultatdelen i uppsatsen.

3.5.3 SAMBAND

Efter att informationen från de olika undersökningsenheterna hade kategoriserats letade vi först efter samband inom kategorierna, det vill säga skillnader och likheter mellan undersökningsenheterna. Vidare undersöktes även samband mellan kategorierna vilket är den andra möjligheten som finns enligt Jacobsen (2002). Letandet av samband mellan kategorier utgick från de teoretiska ramverken då författarna till dem redan påvisat att vissa delar påverkar varandra.

3.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET

I denna del diskuterar vi hur vi kritiskt förhåller oss till kvaliteten på den data som samlats in. Jacobsen (2002) benämner ”Har vi fått tag på det vi vill” som intern giltighet eller intern validitet och ”kan vi överföra detta till andra sammanhang” benämner Jacobsen som extern giltighet eller validitet. Slutligen måste vi ställa oss kritiska till om den data som samlats in är reliabel eller med andra ord tillförlitlig.

3.6.1 VALIDITET

3.6.1.1 INTERN VALIDITET

Genom att använda oss av välkända och beprövade ramverk som utgångspunkt i denna studie så har vi stärkt den interna giltigheten (Jacobsen, 2002). Vidare har den interna validiteten ökat genom att uppgiftslämnarna har haft möjligheten att läsa genom undersökningen innan publicering för att komma med sina synpunkter. Slutligen föreligger det risker vid både kategoriseringen samt urskiljande av sambanden.

3.6.1.2 EXTERN VALIDITET

Vi har försökt att stärka den externa validiteten genom att rikta in oss på branscher som skiljer sig åt. Vi har även lagt ett fokus på att både spegla ett makro- samt mikroperspektiv. Men det är svårt att komma runt faktumet att kvalitativa studier inte har som avsikt att generaliseras (Jacobsen, 2002). Kvalitativa studier är bra på att blottlägga generella fenomen där vi kan generalisera från empiri- till teoriplan men generaliseringar i omfång eller frekvens går inte att uttala sig om (Jacobsen, 2002).

3.6.2 RELIABILITET

För att göra denna studie tillförlitlig har vi genomgående använt oss av beprövade metoder. Vi har ingen anledning att tvivla på våra undersökningsobjekt då samtliga varit väldigt insatta i förändringen mot prenumerationstjänst dock bör det ägnas en tanke att urvalet blev i slutändan en aning pragmatiskt och uppgiftslämnarna kanske speglar lyckade förändringsfall som kanske endast uppvisar ett specifikt urval av orsaker till förändring och tillvägagångssätt för att uppnå detta.

4. RESULTAT - EMPIRI

I förgående avsnitt beskrev vi och förklarade de metodval vi gjort för att kunna svara på problemformuleringen i denna undersökning. I detta avsnitt kommer resultatet att presenteras och för att göra detta på ett tydligt sätt kommer först empirin gällande varför-delen i problemformuleringen att redogöras för där huvudkategorierna som skapats vid bearbetning av intervjuerna används som rubriker för en tydligare uppdelning. Sedan kommer hur-delen i uppsatsen att presenteras på samma vis.

4.1 RESULTAT DELFRÅGA 1 – VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenter och hur går de tillväga?

- *Vilka är drivkrafterna till förändring?*

Rubrikerna i nedanstående delar baseras på de tidigare skapade huvudkategorierna som först försöker koppla ihop omgivningen och tjänstens betydelse med företagets drivkrafter till användning av prenumerationstjänst. Detta resultat är tänkt att fånga in ett makroperspektiv för att sedan beröra ekonomiska samt konsumentrelaterade drivkrafterna vilka speglar mikroperspektivet. Inom varje huvudkategori existerar det underkategorier vilket tydligare framgår under rubriken 4.1.5 ”Sammanfattning av drivkrafter”.

4.1.1 OMGIVNINGENS PÅVERKAN

Samtliga sex undersökta företag har både uppfattat och känt av att det har skett och sker en förändring mot S-D logic både i dess omgivning samt inom de enskilda företagen. Företagen

marknadsför sig helt enkelt på andra sätt idag. Det som skiljer sig mellan företagen är när denna förändring observerats eller inträffat och den absolut största anledningen till detta är den tekniska utvecklingen som skett vilket har påverkat företagen olika. Inom mjukvarubranschen beskrivs utvecklingen som en ”teknikrevolution som har möjliggjort att man kan leverera tjänster på ett helt annat sätt idag än vad man har kunnat göra tidigare” (Microsoft) och ”det klassiska är att man köper en produkt som installeras på plats hos kunden och vi har idag lyft in allt på internet” (Optosweden). Även de andra branscherna är starkt påverkade av teknikutvecklingen då samtliga har en koppling till det digitala som tidningsbranschen där båda undersökta företag har ett mycket större digitalt fokus idag eftersom försäljningssiffrorna för pappersupplagorna har minskat och den digitala vägen tros vara framtiden. Norrtelje Tidning beskriver utvecklingen enligt följande:

Vad det gäller tidningsprodukten i sig så har man i omgångar förändrat. Förr så prenumererade man på en tidning och då var man ganska nöjd med att få bara tidningen, det räckte. Det man gjort eftersom är att man har byggt på mervärden till kunden genom exempelvis Min Sida där man loggar in, billigare annonser privat, du kan läsa tidningen digitalt på nätet, du får en massa erbjudanden av våra företagskunder, ett Norrtelje Tidning kort som ger rabatter. (Norrtelje Tidning)

Även företagen i bilbranschen har en stark digital koppling, speciellt genom kommunikation och marknadsföring, men själva produkten levereras fysiskt. Vidare uppger företagen att förändringen i sitt erbjudande från produkt till en mer helhetslösande tjänst har tagit tid och vuxit fram som ett resultat av förändringarna i omgivningen men även genom försök till innovation. De senaste åren har fenomenet prenumeration blivit starkare knutet till dessa tjänster anser flertalet av företagen. Detta gäller även Norrtelje Tidning som har erbjudit prenumeration i 125 år men de beskriver att det är skillnad på prenumeration förr då företaget endast ville binda upp kunden och garantera intäkter mot nu då företaget erbjuder en tjänst där tidningen igår och betalningsmodellen är prenumeration. Toyota framställer att de idag erbjuder mer än bara bilen i sin prenumeration som innebär privatleasing där service och försäkring ingår i månadskostnaden. Detta har de erbjudit i över tio år men först nu har det verkligen slagit igenom och uppmärksammats av allmänheten.

4.1.2 MARKNADENS DRIVKRAFTER

De flesta av företagen upplever att konkurrensen i sina respektive branscher har ökat och att företagen ständigt letar efter nya sätt att tjäna pengar.

Jag tror att alla inom bilbranschen försöker att differentiera sig på nått sätt och kanske komma med något unikt, plus att marginalerna minskar när alla bara erbjuder en produkt, då blir det lätt att bara jämföra pris, så då försöker man differentiera sig och hitta andra intäkter. (Toyota)

Samtliga företag är överens att det krävs nya sätt att resonera för att kunna hantera konkurrensen och att erbjuda en tjänst är ett effektivt sätt differentiera sig och skapa en konkurrensfördel. ”Man måste använda sina befintliga resurser på nya sätt hela tiden för att lyckas” (Bilpool). En annan viktig aspekt som betonas av Optosweden är att ”det är mycket svårare att bara erbjuda en produkt än en tjänst för att de flesta i Norden förväntar sig en tjänst” (Optosweden) Microsoft påpekar dock att inte alla saker lämpar sig att paketeras som en tjänst. Vidare betonar båda mjukvaruföretagen att prenumerationer inte är ett måste kopplat till tjänsten utan att det snarare är möjligheten att kunna leverera en helhetslösning och innovation som gör tjänsten konkurrenskraftig.

Det är inte betalningsmodellen som är skillnaden utan det fundamentala är leveranssättet till kunden, för då kan du uppgradera produkten under tidens gång och kan se till att de alltid ligger på senaste versionen eller har senaste uppdateringen. Du kan på ett helt annat sätt leverera innovation vilket gör det konkurrenskraftigt. (Microsoft)

De företag som uppgav att prenumerationen inte behöver vara kopplad till tjänsten för att det ska bli konkurrenskraftigt anser dock att det är ett lämpligt sätt att ta betalt på eftersom konsumenter är så vana att betala per månad. Bilbranschen uppger att själva prenumerationen har en mycket mer central roll i tjänsten med anledning av att bilar kostar väldigt mycket om betalning sker vid ett tillfälle. För tidningarna är prenumerationstjänsten en stor del i deras identitet.

En annan viktig aspekt som ofta framkom under intervjuerna var att många produkter tenderar att bli mer och mer avancerade, komplexa samt specialiserade vilket gör dem mer lämpliga att levereras som en tjänst där det finns en helhetslösning för lärande, användande samt support.

4.1.3 EKONOMISKA DRIVKRAFTER

Alla sex undersökta företag anser att användandet av prenumeration påverkar både resultat- och balansräkning, och hur mycket beror på företagets storlek och hur stor del av sortimentet som erbjuds genom prenumeration. Ett av de stora målen med prenumerationer redogörs för, av alla utom Microsoft och Toyota, som ett sätt att skapa jämnare flöden av intäkter och kostnader som på sikt ska skapa bättre lönsamhet, jämnare kassaflöde och större trygghet för företagen.

Det är bra för man vet varje månad hur mycket pengar man får in, plus att du är ganska bunden både för du gillar den och aningen svårare att sluta. Du får nått som bara rullar, vi vet att vi får in ett visst antal miljoner varje år. Vi behöver inte varje dag jobba på att skapa löpsedlar för att ni ska köpa som Aftonbladet och Expressen hela tiden måste göra. De måste hela tiden pumpa stora rubriker för att locka folk att köpa lösnummer (Norrstelje Tidning)

För Aftonbladet har deras prenumerationstjänst Plus varit ett sätt att hantera problemet med kassaflödet på grund av stora variationer i efterfrågan ”Med vikande pappersupplagor är det helt affärskritiskt att vi i framtiden har digitala användarintäkter”(Aftonbladet). Så användningen av prenumerationer som betalningslösning är en väldigt ny företeelse jämfört med Norrtelje Tidning men ekonomiska drivkraften är densamma. Optosweden upplevde tidigare stora skillnader i kassaflödet vilket fick dem att börja med prenumeration som nu börjar bli lönsamt. Microsoft upplever inte kassaflödet som ett problem som övriga företag i undersökningen på grund av företagets storlek, utan istället beskriver dem att prenumerationen i allmänhet är mer förknippat med de företag som kräver stora initiala investeringar som på något sätt måste säkerställa sina kassaflöden och då är prenumeration ett utmärkt sätt och troligen det enda sättet som företagets banker eller investerare skulle tillåta.

Sen skulle jag vilja påstå, det här med inlåsning det ser jag ju inte alls som en funktion av prenumeration av skälet att det beror ju helt på villkoren för uppsägning. (Microsoft)

Användandet av bindningstider hos våra undersökta företag är varierade men det var Toyota som utmärkte sig själva med 36 månaders bindningstid. Resterande företag låter kunden avsluta precis när de vill men de erbjuder även bindningstider till bättre priser. Norrtelje Tidning poängterar att de administrativa kostnaderna för kortade bindningstider är högre vilket ofta skapar denna prisskillnad men för företaget innebär det ingen större ekonomisk skillnad.

Toyota berättar att privatleasing är ett utmärkt tillvägagångssätt för att garantera framtida intäkter även på ett annorlunda sätt då deras återförsäljare ständigt får in bilar efter bindningstiden upphört som de kan sälja vidare och på så vis alltid kan erbjuda begagnade bilar. Vidare talar flertalet av företagen om fördelen att veta hur många kunder de har som möjliggörs i större utsträckning genom just prenumerationen. Detta underlättar enligt dem framtida beräkningar och prognoser men även hur företagen ska agera då de märker av tendenser till att kundbasen ökar eller minskar vilket ofta får stora ekonomiska konsekvenser. Prenumerationer skapar möjligheter att vara mer responsiv till förändringar genom den mer frekventa kontakten med kunderna.

4.1.4 KONSUMENTRELATERADE DRIVKRAFTER

Alla företagen har tydligt beskrivit att prenumerationer innebär ett mycket större ansvar mot kunden och Microsoft uttrycker sig enligt följande ”Jag har svårt att se nått scenario där en prenumerationstjänst inte innebär ett mycket mycket större ansvarstagande mot kunden” men att detta upplevs som positivt hos samtliga företag då ”det är slutgiltigt kunden som avgör om han köper vår tjänst eller inte” (Microsoft). ”Kunden har en helt annan förväntning att allt fungerar” (Toyota). Prenumerationstjänsten skapar ett närmare samarbete med större fokus på konsumenten vilket låter företagen skapa ett större värde.

Det blir mycket mer tydligt att se vad kunden har för behov, kan vi leverera det så är kunden nöjd. Tidigare levererade man en produkt som låg hos kunden flera år utan att man tittade till och ibland kunde kunden vara smått missnöjd med vissa funktioner men det funkade och då var det inte så mycket att säga. Idag har vi en helt annan kontakt med kunden. (Optosweden)

Företagen upplever att de genom prenumerationer måste prestera bättre än tidigare för att behålla kunderna ”det man levererar idag behöver man kundanpassa” och ”det är en ambition att komma närmare sina kunder” (Microsoft). Den närmare kontakten med kunderna bidrar till stora insikter gällande produktutveckling som företagen har användning av. ”Vi tycker det är väldigt intressant att få direkt svar och öppna svar från kunderna och det ligger till grund för produktutveckling” (Toyota).

Ja, vi kan kommunicera med dem med exempelvis mail och i princip ha en daglig kontakt om vi önskar. Vi kan premiera bra trogna kunder osv. samt ha en helt annan interaktion. Så absolut blir relationen djupare jämfört med okända lösnummerköpare. (Aftonbladet)

När det kommer till innovation så är detta något som företagen sköter själva i större utsträckning, speciellt inom mjukvara och bilbranschen då konsumenterna har svårt att förstå hur långt fram företagen egentligen befinner sig i utvecklingen ”Man brukar säga att på ett års sikt kommer man överskatta innovationen och på fem års sikt underskatta den” (Microsoft). Men prenumerationen och dess närhet till konsumenten tillåter företagen att mer frekvent erbjuda uppdateringar och förbättringar som kunden kan ta del av relativt omedelbart vilket höjer både det upplevda värdet och produktens kvalitet. Tidigare var företagen tvungna att ibland ta betalt extra för vissa av dessa förbättringar vilket medförde att konsumenterna inte uppdaterade. Nu med prenumeration berättar Microsoft att alla kunder har i princip samma tjänst vilket är lättare att hantera både inom företagen och i kontakt med kunderna detta medför att det är mer relevant för dig. Optosweden vidhåller att prenumeration medför större flexibilitet och frihet för kunden då den kan anpassa i större utsträckning vad den vill ha.

För företagen i bilbranschen har konsumenterna varit en stark påverkan till användandet av prenumerationer. Både Toyota och Bilpool kände av ett starkt behov som kommunicerades av vissa kundgrupper att få tillgång till en bil utan att behöva äga den eller oroa sig för service och

reparationer. Prenumerationer har därmed genomförts för att företagen ska kunna nå nya målgrupper vilket inte uttryckts specifikt av övriga företag.

Försäljningschefen på Toyota såg det här med minskat behov av att äga och såg potential, men det har väl växt fram kan man säga. Sen tror jag också att många i storstäderna tycker det är bekvämt med privatleasing att de får en ny bil och att de lämnar tillbaka den, du behöver inte oroa dig att behöva sälja bilen efter tidens slut och hur du ska få ut bästa pris för den. (Toyota)

En annan återkommande fördel som samtliga företag dock nämner är att prenumerationer upplevs av kunden att minska den ekonomiska risken speciellt tillsammans med obefintlig bindningstid som beskrevs tidigare. Vidare beskrivs prenumerationen av företagen som en bra betalningsmodell som både tvingar företaget att prestera bättre eftersom de har så nära kontakt med sina kunder och detta skapar mer värde för kunderna. Målet är att skapa långsiktiga relationer vilket prenumerationer verkligen bidrar till då relationen automatiskt blir direkt till företaget och inte till någon återförsäljare.

Om du tänker så här om du är en lösnummerköpare av Aftonbladet, då har du en relation med kiosken och du kanske köper Aftonbladet för att du köper godis eller någonting annat men om du är en DN prenumerant har du en relation direkt till DN. (Microsoft)

4.1.5 SAMMANFATTNING AV DRIVKRAFTER

För att ge en påtagligare bild över drivkrafterna till användandet av prenumerationstjänster presenteras i Tabell 1 nedan de olika drivkrafterna samt till vilka av företagen som dessa är kopplade till.

Tabell 1 – Sammanställning av drivkrafter

Drivkraft	Microsoft	Optosweden	Aftonbladet	NT	Toyota	Bilpool
Omgivning (påverkan)						
Förändring mot S-D Logic	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Teknologisk Utveckling	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marknaden						
Möjlighet till differentiering			✓	✓	✓	✓
Komplexa prod. Specialiserade		✓			✓	✓
Ekonomiska						
Jämnare flöde av intäkter, kostnader		✓	✓	✓		✓
Långsiktig ek. trygghet		✓	✓	✓	✓	
Konsument-relaterade						
Nå nya/bredare	✓	✓			✓	✓

målgrupp						
Närmare relation till kunden	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Långsiktig relation	✓	✓		✓	✓	
Minskad risk för kunden		✓			✓	✓
Erbjuda en mer relevant produkt	✓	✓			✓	✓
Flexibilitet för kunden		✓			✓	✓
Bekvämt sätt för kund att betala	✓	✓			✓	

Utan att gå in för mycket på detaljer vilket vi planerar att göra under analysdelen så är det tydligt att företagen gett uttryck för många olika kundrelaterade drivkrafter där de olika branscherna ser ut att ha liknande drivkrafter. Omgivningens påverkan delas av samtliga och marknadskonkurrensens drivkrafter verkar följa branscherna. Slutligen de ekonomiska drivkrafterna verkar vara viktiga för många av företagen.

4.2 RESULTAT DELFRÅGA 2 – HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenter och hur går de tillväga?

- *Vilka är de utmärkande delarna i affärsmodellen som har förändrats och hur arbetar företagen med att skapa värde för konsumenterna genom prenumerationstjänster?*

Även följande rubriker har valts ut utifrån de tidigare skapade huvudkategorierna, med skillnaden att fokus nu riktas mot mikroperspektivet och i synnerhet frågan hur företagen går tillväga för att kunna erbjuda prenumerationstjänster.

Med utgångspunkt i Osterwalders Business Model Canvas, som presenterades i teoriavsnittet, undersökte vi affärsmodellens förändring i samband med erbjudandet av prenumerationer i syfte att förstå de förändringar som prenumerationstjänsten kräver. På ett övergripande plan kan vi utifrån intervjuerna, påstå att erbjudandet av en prenumerationstjänst kräver andra sätt att utforma och fördela tyngdpunkter inom affärsmodellen. Dock skiljer sig företagen åt i hur dessa ändringar yttrar sig, vilket ska presenteras i detta avsnitt.

4.2.1 VALUE PROPOSITIONS

Samtliga företag tycks vara överens om att erbjudandet av en prenumerationstjänst innebär någon form av ökad värde för kunden. Det finns alltså en konkret värdefaktor hos prenumerationstjänsten som du inte får tillgång till via andra betalningsmodeller som erbjuds. Hur detta värde skapas råder det dock delade meningar kring. Hos Microsoft beskrevs det på följande vis:

Du har en mycket högre grad av frihet och sen så är alltid Office uppdaterat, så det är alltid senaste version och du har alltid samma version på alla PC eller Mac du kör på. (Microsoft)

Utöver friheten som Microsoft pekade på, verkade tyngdpunkten i argumentet vila hos prenumerationstjänstens sätt att erbjuda konstant innovation och utveckling av tjänsten. Vi fann

även att den höjda innovationsgraden som prenumerationstjänsten erbjöd, främst kunde knytas till hedoniskt värde. Även Optosweden uttryckte att prenumerationstjänsten erbjöd större möjligheter att erbjuda löpande uppdateringar och på så sätt skapa värde för kunder. Dock tryckte företaget även på att den minskade ekonomiska risken också är ett värdeskapande element.

Inom tidningsbranschen delades en gemensam syn av både Aftonbladet och Norrtelje Tidning att prenumerationstjänsten erbjöd förmåner utöver tidningsmaterialet, som kunde fungera som värdeskapare. Här var det främst erbjudanden såsom rabatter som syftades på av bägge företag. Dock uttryckte Aftonbladet att deras prenumerationstjänst även gav kunden tillgång till journalistiskt material som de annars inte hade fått tillgång till, och att detta är en värdeskapande del av erbjudandet. Norrtelje Tidning redogjorde dock för att det inte råder större skillnader mellan den fysiska tidningen som erbjuds via fysiska butiker, och den som erbjuds via deras prenumerationstjänst. Hos Aftonbladet tycktes en viktig del av värdeskapandet ligga i att förklara prenumerationstjänsten för kunder och på så sätt försäkra att kunden inser hur värdet är paketerat i erbjudandet vilket beskrevs enligt följande:

Vi fokuserar mycket på att förklara innehållet av Plus då det är utmanande eftersom produkten är svår att definiera. Så vi fokuserar mycket på att förtydliga erbjudandet, ex Nyhetsfördjupning, tester o guider samt erbjudanden är våra tre "ben" för Plus. Tagline är Med Plus vet du mer. (Aftonbladet)

Inom bilbranschen, och i synnerhet Toyota, verkade en fundamental del av värdeskapandet ligga i prenumerationstjänstens möjlighet att minska risker för kunder. Här pekade företaget på sådant som ett minskat behov spar ihop till kontantinsatser, ett minskat behov av att vara orolig för bilens service och ett minskat behov av att vara orolig över oförutsägbara kostnader som kan uppstå i samband med bilägande. Tyngdpunkten vilade på prenumerationstjänstens möjlighet att garantera en viss summa per månad i avgift, eller som Toyotas själva uttryckte det ”jag tror att det är bekvämligheten och tryggheten att veta vad det kostar som är värdet” (Toyota).

4.2.2 CUSTOMER RELATIONSHIPS

Nästan alla intervjuade företag var överens om att det finns en viss typ av relation som man vill skapa med prenumerationkunderna som främst grundas i längre och/eller djupare relationer. Norrtelje Tidning pekade vidare på att de främst ville skapa en relation grundad i samhällsengagemang.

Vi vill skapa att man bryr sig om samhället, dom som prenumererar på tidningen är väldigt dedikerade till samhället. De bryr sig om vad som händer, de lever i samhället och vill veta om nya badhuset etc. (Norrtelje Tidning)

Microsoft uttryckte klart och tydligt ”Jag har svårt att se nått scenario där en prenumerationstjänst inte innebär ett mycket mycket större ansvarstagande mot kunden” (Microsoft) och det är en ambition att komma närmare dem. Toyota beskrev även att ett av målen med prenumerationstjänsten är att skapa större lojalitet hos kunderna.

4.2.3 CUSTOMER SEGMENTS

Gällande marknadssegmenten som prenumerationstjänsterna riktar sig mot, pekade Aftonbladet och Toyota på att den målgrupp som erbjudandet riktas mot främst är yngre kunder. Hos Microsoft och Optosweden återfanns inga tydliga signaler på att erbjudandet av en prenumerationstjänst kräver en ny målgrupp. Norrtelje Tidning poängterade att säsongsbaserade faktorer har en viss påverkan på vilka typer av konsumenter som köper via lösennummer kontra prenumerationstjänster, dock uttrycktes ingen indikation på att de själva strävar efter att skapa en

sådan uppdelning av lösnummerköpare och konsumenter som köper prenumerationstjänsten.

Det man kan säga är att lösnumren till viss del riktar sig till mer flyktiga eller besökande personer, vi har ganska mycket sommargäster i kommunen där ser vi att lösnumren ökar under sommaren. Det vill ofta köpa tidningen på fredagen när de kommer ut och upplagan ökar kraftigt då ca 1000 istället för 3-400. (Norrtelje Tidning)

4.2.4 CHANNELS

Vidare berättade Aftonbladet, Toyota och Bilpool att deras hemsidor är viktiga kanaler som används för att nå kunder med sina prenumerationstjänster. Alla tre företag pekade på att hemsidorna har utvecklats i samband med prenumerationstjänsternas lanseringar. Inom mjukvarubranschen visades indikationer på att försäljningskanalerna behövde bli bredare (Microsoft), och personligare (Optosweden). ”Så det du vill, är att lägga till sätt för kunden att nå dig inte minska sätten. Jag ser det (direktförsäljning via hemsida) som ett komplement till Elgiganten och alla andra återförsäljare” (Microsoft).

4.2.5 KEY PARTNERS

Ett annat område som undersöktes inom ramen för förändringar i affärsmodellen, var partnernetverken som företagen arbetar med och här kunde vi bland annat se att det fanns en del skillnader bland de undersökta företagen. Microsoft uttryckte en strävan efter att utveckla de befintliga partnernetverken, och få med aktörerna inom dessa på förändringar i erbjudanden.

Vi har redan återförsäljare och har redan levt som återförsäljare. Det har möjliggjort att vi kan kombinera våra prenumerationstjänster med andra prenumerationstjänster, så man kan hitta andra samarbetsområden genom den affärsmodellen. Men huvudsakliga verksamheten är att vi tjänar pengar, men att alla våra partners också tjänar pengar. En viktig sak är att få med sina partners på transformationen, att det inte bara är du som förändras utan även nätverket förändras så de inte säljer den gamla grejen. (Microsoft)

Vidare berättade Optosweden att de befintliga relationerna till partners inom deras nätverk har stärkts i samband med prenumerationserbjudandet.

Det vi har gjort är att vi har fått öka vårt samarbete med Microsoft med licenser, men även med en serverpark och även kopplingar till fiber. De har blivit viktigare samarbetspartners än tidigare. Innan levererade de bara till oss för att vi skulle kunna jobba men nu levererar de för att vi ska kunna leverera en tjänst. Därav har vi förstärkt samarbetena med den typen av partners. (Optosweden)

Just förstärkta samarbeten med befintliga partners inom ens nätverk är något som även Toyota nämnde som en förutsättning för att kunna leverera sin prenumerationstjänst. En annan aspekt som var intressant och framkom under intervjuerna var att alla utom tidningsbranschen är mer vertikalt integrerade för att kunna leverera prenumerationstjänsten.

4.2.6 KEY RESOURCES & KEY ACTIVITIES

Både Toyota och Optosweden har fått gjort stora investeringar i webbhall (Optosweden) respektive hemsida och utbildningar (Toyota). Optosweden berättade att de valt att bygga ett eget datacenter, för att kunna garantera en viss kvalitetsnivå och minska förlitandet på andra aktörer.

Vi valt att bygga ett eget datacenter där vi har alla våra produkter själva vilket är att gå lite mot strömmen, men vi beslutade oss för att när vi ville leverera detta som tjänst att vi vill vara en helhetsleverantör där vi inte skulle kunna skylla på någon annan när kunden kontaktade oss i olika ärenden. (Optosweden)

Samtliga företag förklarade att det krävs större kompetens i företaget för att kunna erbjuda prenumeration och i visst fall mer personal som har erfarenhet av detta.

Ja, det behövs kompetens och system för digitala köpflöden, fakturering, konverteringsoptimering, digital marknadsföring, kunskap om vilket innehåll som säljer digitalt, mobil kompetens (hälften av prenumerationerna säljs via mobilen), churn - hur vi jobbar med kunderna som hoppar av, onboarding - hur vi välkomnar kunderna, retention - hur vi behåller kunderna kvar osv. (Aftonbladet)

De dagliga aktiviteterna förändrar sig en del hos företagen, speciellt produktion, administration och support. För Microsoft och Optosweden innebär det att de inte behöver testas lika mycket som förr då de nu i realtid kan göra förändringar som påverkar kunderna direkt. Supportärendena blir färre eftersom alla har en uppdaterad programvara men de supportärendena som kommer in handlar ofta om andra saker än förr vilket kräver annan kompetens. För tidningarna innebär prenumeration det lite mer arbete vilket beskrivs nedan:

Prenumerationen kräver att man skickar ut fakturor, vi ringer upp dem, vi har ett prenumerationssystem där vi har koll på alla, vi vet att vid de här tre brevlådorna, då är det bara en som ska ha osv. inte alla tre. Skulle vi vara en gratistidning skulle vi inte ha detta problem. Åt andra hållet så är det väldigt bra att vi veta alla sakerna om personen eftersom vi kan figursy saker åt dem. (Norrtejlje Tidning)

4.2.7 REVENUE STREAMS & COST STRUCTURE

Som tidigare nämnts så påverkar prenumerationstjänst både resultat och balansräkningen. Flera av företagen har tvingats göra stora investeringar i datahallar men även marknadsföring då företagen nu tar ett helhetsansvar för leveransen.

Det är olika för olika bolag vissa kan ju ta sin investering i samma förhållande som de säljer till kunden, det har inte vi kunnat, vi har varit tvungna att investera väldigt mycket pengar i början för att göra den här växlingen. (Optosweden)

Alla företag utom Microsoft och Toyota pekar på att förändringen har gett dem jämnare kassaflöde som de hoppas på lång sikt ska bidra till högre lönsamhet.

4.2.8 SAMMANFATTNING AV FÖRÄNDRINGSOMRÅDEN OCH KOMPLIKATIONER

Gällande de delar av affärsmodellen som krävt störst förändringar för att kunna stödja skiftet mot erbjudandet av en prenumerationstjänst, verkar alla företag vara överens om att kundrelationer och företagets värdeskapande kärna har behövt ändras. En gemensam syn på prenumerationstjänsten tycks vara att den används som ännu ett verktyg för att generera värde för kunder. Microsoft utvecklade sitt svar vidare och pekade på att helhetsansvaret som följer med erbjudandet av en prenumerationstjänst spelar en fundamental roll.

Så du får ett helt annat ägandeskap över relationen med kunden, du tar ett ansvar från end-to-end process på ett annat sätt. Det tror jag är den stora skillnaden. (Microsoft)

Att genomföra förändringar i syfte att stödja erbjudandet av en prenumerationstjänst, tycktes dock inte vara helt utan utmaningar, och inom exempelvis mjukvarubranschen talades det om att en viktig del är att behålla befintliga kunder samtidigt som att skaffa nya kunder. Microsoft nämnde vidare att en viktig utmaning är att se skillnad på att behålla kunder och få nya kunder, samtidigt som andra faktorer såsom att beskriva vad tjänsten innebär, med sig sina partners på

förändringen och att ta större ansvar är stora utmaningar.

Sen behöver du kunna förklara för kunden eftersom det är konsumenter vi talar om, så behöver du kunna före köptillfället förklara för kunden varför den ena paketeringen är bättre än den andra, eller att få kunden att förstå om de är ute efter att köpa en produkt och du säljer en tjänst så behöver du göra jobbet långt före köpögonblicket. Tittar man ur ett finansiellt perspektiv så gör man radikala förändringar av företagets affärsmodell när man gör detta som påverkar väldigt mycket mer än vad gemene man tänker på. Där behöver man hålla tungan rätt i mun och förstå påverkan och ta in kompetens från företag som gjort det här förut, var ödmjuk för uppgiften för det är en ny utmaning och det är ett nytt sätt att göra saker och ting på samt att förstå att det tar tid. (Microsoft)

Optosweden uttryckte även att övergången till en prenumerationstjänst kan vara tuff för mindre bolag, och att serviceverksamheten måste utvecklas i takt med erbjudandet för att kunna möta kundernas behov.

Tidningsbranschen hade ingen entydig bild kring utmaningar i samband med prenumerationer, men Aftonbladet uttryckte i överensstämmelse med Microsoft att en utmaning är att förklara tjänstens innehåll för kunderna. Aftonbladet uttryckte även att den bredare kompetensen som krävs är en utmaning. Norrtelje Tidning nämnde däremot att en stor utmaning i deras verksamhet är att få kunder att vilja binda sig.

Det finns ingen direkt motsättning förutom att det kräver totalt bredare kompetens på företaget eftersom det är två ganska skilda affärer. Vi jobbar ganska separat men det finns beröringspunkter, ex. tidningarna som vi har digitalt. Vi fokuserar mycket på att förklara innehållet av Plus då det är utmanande eftersom produkten är svår att definiera. (Aftonbladet)

I likhet med Aftonbladet och Microsoft berättade Toyota att en stor del av utmaningen som ligger framför de är att förklara vad tjänsten innebär rent konkret för kunden. Utöver detta måste stort fokus riktas mot att utveckla de bakomliggande strukturerna som möjliggör erbjudandet av en prenumerationstjänst.

Det gäller att i marknadsföringen vara tydlig vad som ingår före köptillfället. Vi måste vara tydliga att presentera vad som ingår och vad som skiljer. Så det administrativa och kommunikationen är det viktigaste. (Toyota)

Säljer du en matkasse med random mat i o ställer vid någons dörr är det nog smart om du lägger i ett par recept. Så det inte upplevs att det bara är random saker o kunden undrar varför? Är det de billigaste de hade eller? eller har mest marginal på, men får du fem recept för veckan framstår det som väldigt genomtänkt helt plötsligt. Men om du går på ICA så behöver de inte presentera några recept för dig. (Microsoft)

5. ANALYS

I förgående avsnitt presenterade vi resultatet för de två delfrågorna i vår problemformulering. I detta femte avsnitt kommer vi att analysera resultatet med hjälp av den teori som presenterades i avsnitt två. För tydlighetens skull kommer även detta avsnitt ha två separata delar en för analys av problemformuleringens första del om drivkrafter till användandet av prenumeration och sedan en analys av hur affärsmodellen förändrats och hur företagen arbetar att skapa värde för konsumenterna. För att ytterligare förtydliga varje del är rubriksättningen baserad på samma huvud- och underkategorier som tidigare. En sammanfattning av resultatet återges kortfattat under varje underkategori för att läsaren ska slippa gå tillbaka i texten.

5.1 ANALYS AV DELFRÅGA 1 – VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?

I denna del kommer vi att analysera varför företagen gått från produkt till prenumerationstjänst och diskutera de största drivkrafterna.

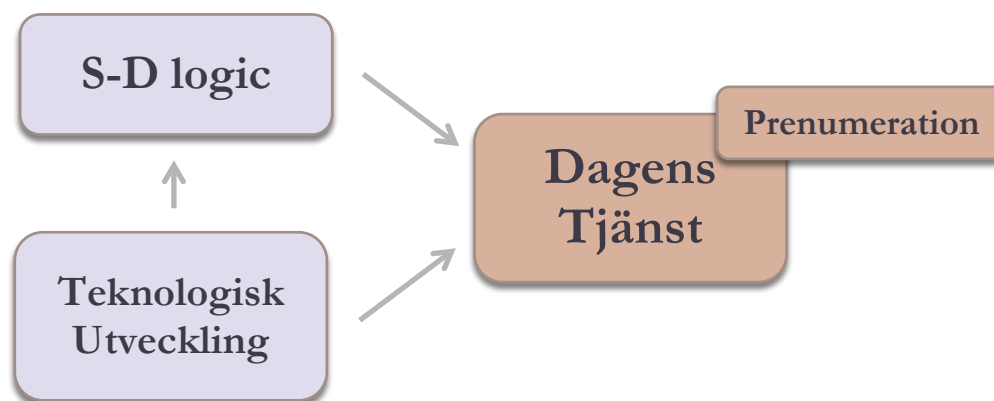
5.1.1 OMGIVNINGENS PÅVERKAN

Resultatet i denna del visade på två stora förändringar som skett och som samtliga företag var överens om: en förändring mot S-D logic både i omgivningen och inom företagen samt en betydande teknologisk utveckling.

Dessa två förändringar är nära knutna till varandra vilket enligt Gobble (2014) leder till att den tekniska utvecklingen främjar ”tjänstifieringen” vilket skulle kunna beskriva S-D logic genom att omvandla tillverkare som endast erhåller ersättning när produkten är såld till ett tjänsteerbjudande där intäkter erhålls under hela produktens livstid. Detta är ett argument som talar för att Vargo & Lusch´s (2004a) S-D logic är påtagligt hos företagen.

Den tekniska utvecklingen har möjliggjort att tjänster kan levereras på ett helt annat sätt (Maglio & Spohrer, 2013) vilket har beskrivits tydligt av bland annat Microsoft och Optosweden. Även de andra företagen som tidigare inte varit lika beroende av det digitala har uppgett att de idag mer erbjuder tjänster än produkter och att den tekniska utvecklingen haft stor påverkan här. I linje med Vargo & Lusch (2004a) så har varan eller produkten blivit en del av tjänsten och enligt det som företagen uppger så behandlas dessa som en helhet vilket även överensstämmer med Rusts (1998) rekommendation och syn på skillnaden mellan S-D logic och det tidigare G-D logic. Produkterna har blivit en distributionsmekanism för att erbjuda tjänster, och företagen byter dessa tjänster mot konsumenternas pengar samt interaktion och engagemang vilket innebär att det är tjänster som byts mot varandra vilket överensstämmer med Vargo & Luschs (2004a) grundläggande verksamheter FP1 samt FP3.

I vilken utsträckning är då dessa direkta drivkrafter till prenumerationstjänst? Av den information som företagen har lämnat ifrån sig så är prenumerationen endast en betalningsmodell som är en del av ”Dagens Tjänst” (affärsmodell) vilket gör det svårt att urskilja direkt samband mellan faktorer på makronivå och förändringen på mikronivå. Dock har företagen visat stöd för att det skett en förändring mot S-D logic både i deras enskilda marknader samt inom företaget. Den tekniska utvecklingen har både haft en direkt påverkan på S-D logic genom att det har möjliggjort nya synsätt för hur företagen ska/kan agera samtidigt som även Dagens Tjänst påverkats direkt av tekniska utvecklingen genom hur företagen agerar. Detta återges grafiskt i figur 2 nedan där pilarna innebär påverkan.



Figur 2 – Omgivningens påverkan på prenumeration

Sammanfattningsvis finner vi att det skett en direkt påverkan från omgivningen som påverkat utformningen av dagens tjänst där prenumeration används som betalningsmodell, dock finner vi ingen direkt påverkan till just prenumeration utan den påverkan som existerar är i så fall indirekt.

5.1.2 MARKNADENS DRIVKRAFTER

Resultatet för marknadens drivkrafter visade på två skilda drivkrafter: möjligheten att differentiera sig som företag och att företaget erbjuder komplexa och/eller specialiserade produkter.

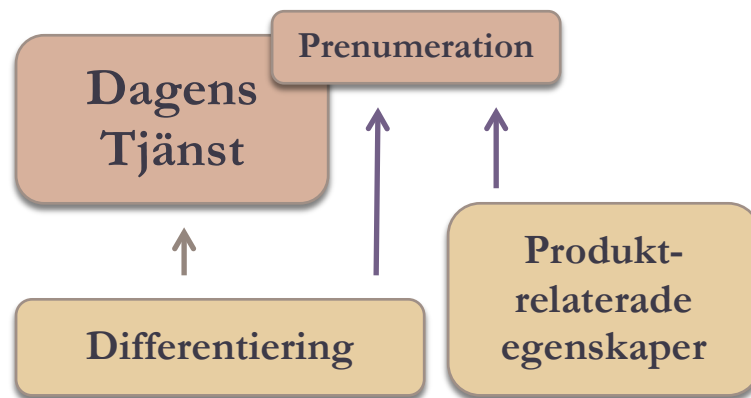
Att konsumenterna idag har många fler val av produkter & tjänster, och att konkurrensen anses ha ökat mot förr råder det inga oenigheter om mellan företagen - vilket är i linje med Pralahad & Ramaswamy (2004) studier om att vanlig produktutveckling inte är tillräckligt i långa loppet och stöds av företagens utsagor om erbjudandet av nya tjänster. För att hantera detta har de flesta företagen försökt differentiera på olika sätt för att kunna skapa konkurrensfördelar i linje med Porter (1998); Johnson et. al. (2014). Alla utom mjukvaruföretagen ser prenumerationstjänst som deras sätt att differentiera sig på och att prenumerationen varit det som till viss del skilt dem åt mot deras konkurrenter. Men hos mjukvaruföretagen är det själva tjänsten som är det differentierade elementet där prenumerationen är ett lämpligt sätt att ta betalt på men inget måste.

Det gemensamma för samtliga företag är dock den viktiga betydelsen av att erbjuda en tjänst idag för att differentiera sig, genom att använda sina befintliga resurser på nya sätt (förmågor) i största utsträckning, vilket Grant (1991) och Johnson (2014) understryker vikten av för att erhålla en hållbar konkurrensfördel. En av Vargo & Lusch (2004a) grundläggande verksamheter (FP4) för S-D logic är att kunskap och färdigheter är den fundamentala källan till konkurrensfördelar vilket styrker detta ytterligare att använda sina resurser på nya sätt och differentiera sig.

En förklarande anledning till denna skillnad hos företagens syn på differentiering och prenumerationer återfinns i kontexten, det vill säga i detta fall vilken bransch de agerar i. Tidningsbranschen har alltid haft en nära koppling till prenumerationer vilket kan förklara deras drivkraft till användandet av betalningsmodellen trots att tidningarna satsar mer digitalt och förutspår att hamna där helt i framtiden. För bilbranschen ligger differentieringen med prenumerationer i möjligheten att tjänsten når en större marknad då köp av bil är en stor investering vilket alla inte har råd med och detta ger möjligheten att få tillgång till en bil utan att äga den.

Nästa drivkraft kopplad till marknaden är att företagen erbjuder komplexa och/eller specialiserade produkter vilket gör dem mer lämpliga att paketeras som en tjänst enligt tre av företagen: Optosweden, Toyota och Bilpool. Detta styrks även teoretiskt av Vargo & Lusch (2004a) som anser att tjänster har blivit viktigare i takt med att specialiseringen och komplexiteten har ökat.

Den direkta kopplingen till prenumerationstjänster återfinns i att konsumenter till komplexa eller specialiserade varor enligt företagen har ett annat behov av support, information etc. för att minimera risker. Både teknologiskt komplexa och dyra produkter är förknippade med en högre risk enligt Hoyer et. al. (2012) vilket styrker företagens påstående och till stor del förklarar varför dessa företag hade denna drivkraft. Optosweden levererar jämfört de andra företagen en komplex produkt som kräver mer support, företagen i bilbranschen Toyota och Bilpool är förknippade med högt värde på produkten därför lämpar sig dessa att erbjudas som prenumerationstjänst. En bättre benämning på denna drivkraft är produktrelaterade egenskaper och kommer att diskuteras djupare under rubriken 5.1.4 "Konsumenternas drivkrafter". I Figur 3 nedan visas en grafisk bild över marknadens drivkrafter där de mörka pilarna indikerar en direkt drivkraft och de ljusa en indirekt.



Figur 3 – Marknadens drivkrafter till prenumeration

Sammanfattningsvis har vi funnit två stycken drivkrafter: den första är möjligheten att differentiera sig genom prenumerationstjänster; där fyra av sex undersökta företag använder prenumerationer som ett sätt att differentiera sig och därmed anses denna differentiering vara en direkt drivkraft till användandet av prenumerationer. För de övriga två företagen är det tjänsten som är det primära sättet att differentiera sig på och prenumerationen endast är en indirekt drivkraft, då det är ett lämpligt sätt att ta betalt på. Den andra drivkraften: produktrelaterade egenskaper (en komplex/specialiserad produkt) som hälften av företagen har, skapar endast en direkt drivkraft.

5.1.3 EKONOMISKA DRIVKRAFTER

Resultatet inom detta område pekade på två stycken drivkrafter: den första var jämnare flöde av intäkter och kostnader eller med andra ord jämnare kassaflöde. Den andra drivkraften var långsiktig ekonomisk trygghet.

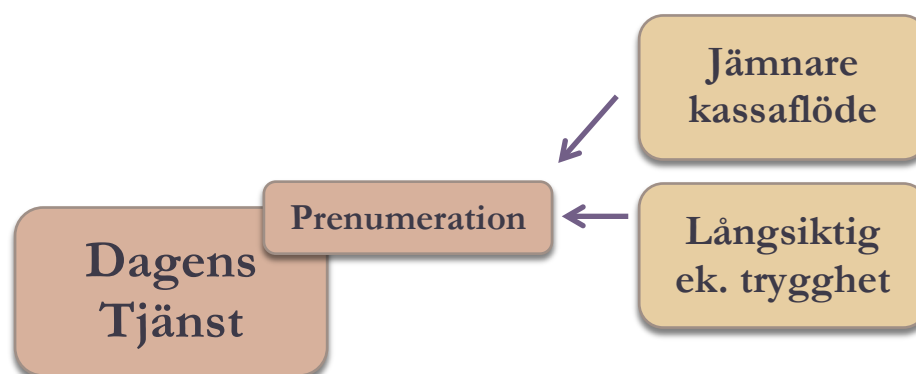
Innan vi behandlar de två drivkrafterna vill vi bara poängtera att samtliga företag gör förändringen för att i slutändan tjäna mer pengar allt annat vore anmärkningsvärt då det inte handlar om några ideella föreningar eller liknande. Men eftersom det inte skulle bidra med så mycket insikter i frågan att stanna där har vi valt att titta på några komponenter av detta. Enligt

studier inom mjukvara av Choudhary (2007) och Zhang & Seidmann (2010) har prenumeration en positiv påverkan på lönsamheten i slutändan även fast vissa investeringar måste göras. Ett annat utfall av deras studier är att det ökar incitamentet för företagen att förbättra sin produkt kontinuerligt vilket gynnar konsumenterna. Implikationen från Choudhary's (2007) studie var att prenumerationer leder till jämnare kassaflöde, vilket alla företag utom Microsoft och Toyota anser har varit en direkt drivkraft för dem. Optosweden har idag nått ökad lönsamhet vilket teorierna talar om. För Microsoft har kassaflödet aldrig varit något problem vilket förklaras av deras storlek som företag med stora mängder av produkter. För Toyota har kassaflödet påverkats inom vissa delar av organisationen men det har inte funnits någon direkt drivkraft till förändringen.

Drivkraften att erhålla jämnare kassaflöde genom prenumerationer verkar ha en stark koppling till delar av företagets kontext. För de väldigt stora företagen som Microsoft värderat till 377 miljarder dollar och Toyota 239 miljarder dollar (Forbes.com) är prenumerationstjänsten endast en liten del av deras hela utbud vilket medför att prenumerationen inte skulle ha möjlighet att påverka kassaflödet i någon större utsträckning. Ett annat sätt att se det är att de troligen inte har problem med kassaflödet just på grund av sin storlek och brett sortiment då det är ett frekvent flöde av intäkter och kostnader.

Den andra ekonomiska drivkraften: långsiktig ekonomisk trygghet vilket fångar in aspekterna om att underlätta prognostisering samt garanterade intäkter. Toyota är det företaget som har längst bindningstid vilket garanterar dem intäkter i 36 månader, dock är detta inget som höjer lojaliteten hos konsumenterna enligt Kim & Yoon (2004) och på så vis bidrar till långsiktighet. Dock garanterar prenumeration med bindningstid att företaget vet att de alltid får in begagnade bilar och när, som de sedan kan sälja vidare. De andra företagen har valt att i princip inte ha någon bindningstid. Samtliga företag utom Microsoft och Bilpool (som inte ens tänkt i dessa banor) har haft behov att få en bättre bild över verksamheten och marknaden. Därför har detta skapat en direkt drivkraft till att använda prenumeration eftersom att de trots att prenumerationen ska innebära en mer interaktiv och närmare relation med konsumenten vilket underlättar prognostisering och beslut som i förlängningen bör visa sig finansiellt.

Även denna drivkraft verkar vara kopplad till några faktorer i kontexten: först storleken på företagen som medför att företagen troligen har andra sätt att garantera intäkter och underlätta prognostisering än prenumeration. Sedan påverkar det vilken bransch företagen är i, Toyota arbetar med fysiska produkter vilket kräver en mer lokal närvaro än Microsoft därav måste de skapa långsiktig lönsamhet på alla lokala orter genom exempelvis säkerställa tillgången på begagnade bilar att sälja vidare. Microsoft har sannolikt inte de ekonomiska drivkrafterna som upplevs hos de andra företagen.



Figur 4 – Ekonomiska drivkrafter på prenumeration

Sammantaget tyder det på att långsiktig ekonomisk påverkan är en direkt drivkraft till prenumeration för de flesta av företagen. I figur 4 ovan återges en grafisk representation över de båda ekonomiska drivkrafterna som har en direkt påverkan på användandet av prenumeration.

5.1.4 KONSUMENTRELATERADE DRIVKRAFTER

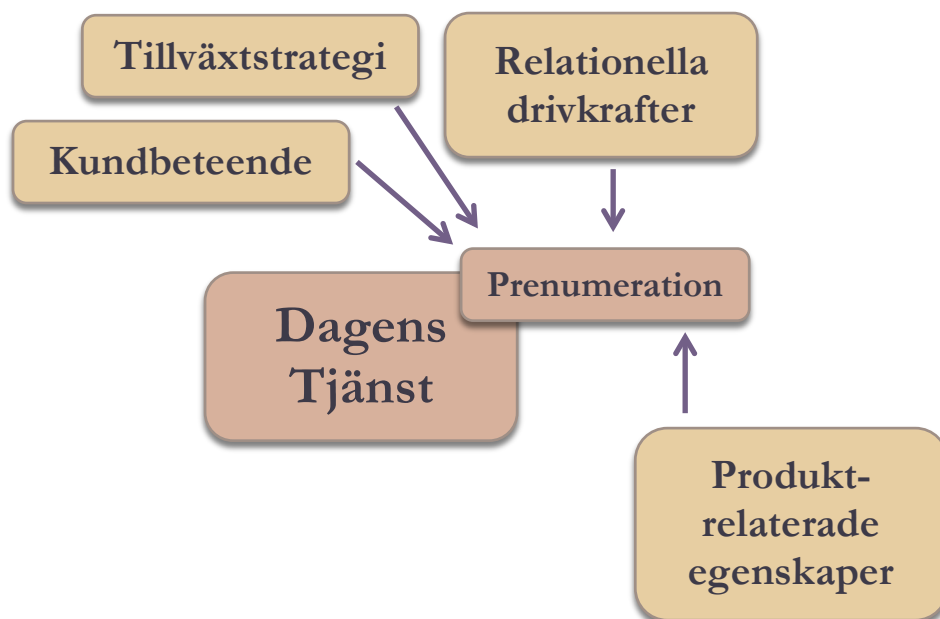
Resultatet för det sista området, konsumentrelaterade drivkrafter var det området som genererade flest skilda drivkrafter: nå nya målgrupper, närmare relation med kunden, långsiktig relation, minskad risk för kunden, mer relevant produkt, flexibilitet för kunden och slutligen ett bekvämt sätt att betala.

Några av Vargo & Luschs (2004a) grundläggande verksamheter (FP) för S-D logic synsättet på marknadsföring är att kunden alltid är en co-creator: värde skapas genom interaktion (FP6) och eftersom värde skapas genom interaktion så är det kund- och relationsorienterat (FP8). Detta är något som samtliga företag verkar ha förstått då strävan efter en närmare relation till kunden var den absolut största kundrelaterade drivkraften till användandet av prenumeration. Vidare stärks vikten av närmare relationer av co-creation-forskare som Prahalad & Ramaswamy (2004) vilka anser att kommunikation och samskapandet är det som skapar värde. Därför bör företag sträva mot detta anser Grönroos (2011) vilket företagen bevisligen gör. Strävan efter en långsiktig relation med kunderna som berördes av majoriteten av företagen kan ses som en förlängning av en närmare relation vilket är helt i linje med Vargo & Lusch (2004a). Likväl bidrar den närmare relationen till fler och mer frekventa kontakttillfällen med konsumenten vilket medför att företagen kan erbjuda en mer relevant produkt genom samspelet som sker.

Även om företagen har beskrivit vad de ser som aningen skilda drivkrafter ser vi detta mer som en helhet där närmare relation med kunden är den fundamentala drivkraften och dessa tillsammans borde benämnas relationella drivkrafter. Den närmare relationen med konsumenten är något som är svårkopierat och i linje med Johnson et. al. (2014) är en svårkopierad förmåga något som bidrar starkt till en konkurrensfördel.

Drivkraften, ett bekvämt sätt att betala tyder på att företagen har märkt av att konsumenter är vana att betala per månad vilket knyter an till konsumenters vanor. En annan aspekt är bekvämligheten att inte behöva betala allt på en gång vilket i större utsträckning kopplas till minimering av ekonomiska risker som Hoyer et. al. (2012) talar om.

En annan drivkraft är att nå nya eller bredare målgrupper via prenumerationen. På ett sätt är detta en fristående drivkraft men den har även en koppling till vad det är för något som företagen erbjuder. Bilar som kostar mycket jämfört de andra produkterna och avancerad programvara som Optosweden erbjuder kan komma en större målgrupp tillhanda genom att minimera riskerna som produkterna medför, och samtidigt anpassa produkterna genom att erbjuda en större flexibilitet i utformningen och möjligheter att förändra dem. Det existerar därmed ett samband mellan drivkrafterna: att nå nya målgrupper, minskad risk för kunden, flexibilitet för kunden samt deras erbjudande (komplexa/specialiserade produkter). Detta stärks ytterligare av att tidningsbranschen inte har dessa drivkrafter då deras produkter är förhållandevis enkla och riskfria. För att uttrycka detta mer tydligt så är vår bedömning att prenumerationer antingen kan ses som en möjlig tillväxtstrategi för att nå nya och/eller bredare marknader eller ett sätt att hantera produktrelaterade egenskaper kopplade till konsumenten. Dessa beskrivs grafiskt i figur 5 nedan.

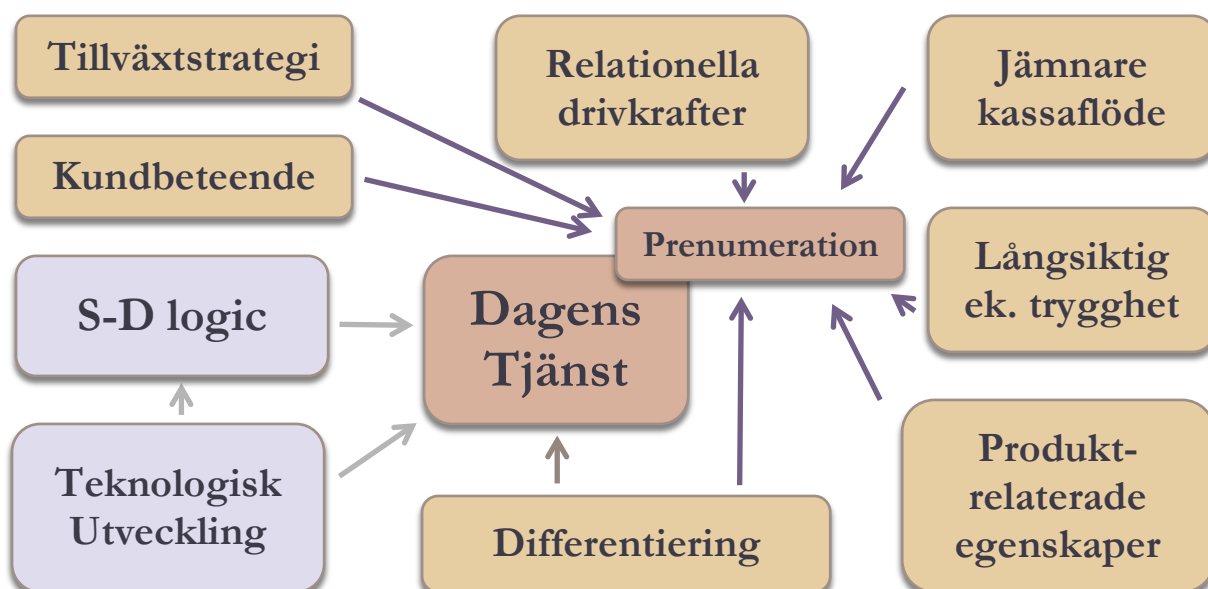


Figur 5 – Konsumentrelaterade egenskaper till prenumeration

Sammanfattningsvis efter sammanslagningen kvarstår det fyra stycken direkta drivkrafter till prenumeration kvar: relationella drivkrafter, tillväxtstrategi, produktrelaterade egenskaper samt vanabeteende för kunden.

5.1.5 SAMMANFATTNING AV DRIVKRAFTER

I figur 6 nedan presenteras en grafisk beskrivning över samtliga av företagets drivkrafter samt omgivningens påverkan till att använda sig av prenumeration.



Figur 6 - Sammanfattande drivkrafter till prenumeration

Det existerar alltså sju stycken olika direkta drivkrafter varav en drivkraft även indirekt påverkar

användandet av prenumeration. Omgivningens påverkan genom S-D logic och teknologisk utveckling har skett på Dagens Tjänst direkt och därmed endast påverkat användandet av prenumerationer indirekt.

Vad säger då detta om varför företag går från att erbjuda en produkt till att erbjuda en prenumerationstjänst? Det har skett en väldigt stor förändring i dagens marknadsföring som stämmer överens med Vargo & Luschs (2004a) S-D logic synsätt. Denna förändring har påverkat företag genom att de idag har en helt annan syn på marknadsföring samt erbjuder tjänster och helhetslösningar i mycket större utsträckning än förut.

Varför företagen i många av dessa tjänster har valt att ta betalt genom prenumerationer i de enskilda fallen är individuellt och beror på företagets kontext. Detta ligger i linje med Hoholm & Araujos (2011) studie att det inte existerar någon generell förändringsprocess. Dock har vår analys visat att det existerar direkta samt indirekta drivkrafter som gemensamt delas av många av företagen. Dessa drivkrafter har varit strävan att påverka verksamheten bland annat ekonomiskt genom jämnare kassaflöde och långsiktig ekonomisk trygghet. Andra drivkrafter har varit att skapa närmare relationer med konsumenterna för detta skapar värde, kunna differentiera sig och hantera produktrelaterade egenskaper eller slutligen nå ut till en större marknad eller bara tillgodose ett simpelt kundbeteende i sin affärsmodell.

Undersökningen har dock visat att det är en kombination av ovanstående drivkrafter som svarar på varför de gått från att erbjuda en produkt till att nu erbjuda en prenumerationstjänst. En viktig aspekt är om alla drivkrafter väger lika tungt och vår bedömning av detta baserad på insamlad empiri är att de relationella samt ekonomiska drivkrafterna är de som företagen överlag påverkats mest av.

5.2 ANALYS AV DELFRÅGA 2 – HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?

5.2.1 VALUE PROPOSITIONS

Utifrån empirin som presenterades i föregående avsnitt, inleds följande avsnitt med en analys av prenumerationstjänstens värdeskapande bidrag till företagets utbud. Initialt tycks en tydlig trend visa sig företagen i vår studie är överens om att erbjudandet av en prenumerationstjänst är ännu ett sätt att skapa värde för sina kunder. Detta faller, i sig, snarare under *varför*-delen av vår analys. Dock vill vi även förstå *hur* företagen anser att prenumerationstjänsten bildar detta värde. På branschnivå kan en del skillnader ses, i hänsyn till hur företagen anser att prenumerationstjänsten är kopplad till företagets value propositions.

Mjukvarubranschen lägger stor vikt vid prenumerationstjänstens möjlighet att erbjuda ständiga funktionella värden (Smith & Colgate, 2007) i form av uppdateringar och hedoniska samt till viss del sociala värden (Smith & Colgate, 2007) i form av innovation. Tidningsbranschen däremot tycks snarare fokusera på möjligheten att fästa ytterligare erbjudanden till en existerande produkt (och i Aftonbladets fall även utveckla en existerande produkt) och på så sätt skapa värde på det funktionella planet.

Utmärkande för bilbranschen var ett fokus på att minimera den ekonomiska risken för kunder, de arbetade mycket mer kostnads- och uppoffringsvärden (Smith & Colgate, 2007). Gränserna mellan branscherna är dock suddig, vilket annat tydliggörs av att företag såsom Optosweden inte enbart angav ständiga uppdateringar (funktionellt värde) som ett en värdeskapande effekt av prenumerationstjänsten, utan även angav i likhet med Toyota den ekonomiska riskminimeringen. Hur bör detta tolkas? Och vad säger det om de involverade företagen? Först och främst kan vi

konstatera att företagen är verksamma inom skilda branscher, med skilda dagliga verksamheter och olika mål – därför är det inte märkligt att de uppvisar ett brett spektrum av åsikter kring prenumerationstjänstens roll i förhållande till value propositions. Dock bör vi också konstatera att företagen:

- 1) Skiljer sig åt i hänsyn till värdeskapande, även inom branscherna.
- 2) Trots allt använder sig av samma verktyg – prenumerationer, vilket också öppnar upp för möjligheten att erhålla samma ståndpunkter kring vissa delar av prenumerationstjänstens värdeskapande delar oberoende av branschtillhörighet.

Exempelvis kan likheten mellan Optosweden och Toyotas synvinklar kring prenumerationstjänstens möjlighet att sänka kundens ekonomiska risk förklaras av prisnivån på de produkter/tjänster som företagen erbjuder sett till engångsbelopp. Dessa engångsbelopp är högre än de som Norrtelje Tidning och Aftonbladet kräver för en tidning, eller Microsoft kräver för Microsoft Office – och därmed är det de specifika egenskaperna/kontexterna hos företagen (i form av deras naturligt höga prisnivåer) som öppnar upp för möjligheten att sänka ekonomisk risk genom prenumerationstjänster.

Redan här ser vi alltså att prenumerationstjänstens värdeskapande potential inte är ett statiskt verktyg som kan utnyttjas av företag oberoende av deras inneboende egenskaper och erbjudanden, utan snarare ett verktyg som i samspel med företagets kvalitéer kan öppna upp för nya sätt att skapa värde. För Aftonbladet blir det givetvis svårare att övertyga kunder om att deras ekonomiska risk och uppoffringsvärde minskar vid tecknande av en prenumeration, när kunderna från allra första början inte anser att någon större risk finns överhängande. Detta behöver i sin tur inte betyda att Aftonbladet har färre möjligheter att skapa värde genom prenumerationstjänsten som ett verktyg, utan snarare andra möjligheter – bland annat genom att erbjuda funktionella tillägg såsom rabatter och extra journalistiskt material som endas kan nås genom att teckna en prenumeration och på så vis även skapa ett hedoniskt värde. Detta förhållningssätt kan i sin tur exempelvis inte användas lika effektivt av Toyota.

Gällande de skillnader som faktiskt kunde ses mellan branscher, om än med något suddiga gränser, är det intressant att påpeka kopplingarna till de teorier som vi valt att inkorporera i vår studie. Microsoft och Optosweden, som båda är mjukvaruföretag nämnde den ständiga utvecklingen och uppdateringen av sina produkter som nya sätt att skapa funktionellt värde genom prenumerationer. Detta stämmer överens med Choudharys (2007) fynd angående företag som nyttjar software as a service att de har mycket större benägenhet att förbättra produkten.

Vidare kan vi se att tidningsbranschens arbete med att skilja den tjänst som ingår i erbjudandet gentemot den produkt som säljs i kiosken eller butiken är ett klassiskt exempel på differentiering som bland annat Porter introducerade. Gällande Choudharys (2007) fynd att prenumerationer sänker den ekonomiska risken för kunder, kan vi nu i efterhand tyda att detta stämmer in väl på Optosweden samt Toyota.

Sedan kan värde komma från olika källor och måste inte vara bundet till själva produkten eller tjänsten. Värde kan även skapas genom interaktion med kunden, information till kunden, vid betalning etc. (Smith & Colgate, 2007). Detta är något som företagen är medvetna om att det är en helhet som skapar det slutgiltiga värdet vilken stämmer bra överens med Vargo & Lusch (2004a).

5.2.2 CUSTOMER RELATIONSHIPS

Som det tydliggjordes under empiriavsnittet, påpekade alla intervjuade företag att prenumerationstjänsten innebär djupare och/eller längre relationer till kunderna. Dessa djupare och längre förhållanden är alltså i förhållande till kunderna som köper företagets produkter via engångsbelopp. Huruvida djupare och längre relationer är en förutsättning för att kunna erbjuda en prenumerationstjänst, eller en medföljande effekt av att erbjuda en prenumerationstjänst utforskades inte i vidare bemärkelse under intervjuerna. Dock kan vi utifrån detta fynd dels konstatera att prenumerationstjänsten innebär ett större fokus på customer relationships (inom ramen för Business Model Canvas) och dels konstatera att detta resultat stämmer överens med en av de övergripande beståndsdelarna av S-D logic – att skapa långsiktiga relationer. Detta behöver, i sig, inte betyda att alla företag som vi har intervjuat numera har anammat en S-D logic – relationsskapande är trots allt enbart en komponent av ett flertal andra inom ramen för S-D logic.

Prahalad & Ramaswamy (2004); Payne et. al. (2008); Grönroos (2011) talar alla om vikten att kunden ska få vara med på den skapande processen och bli en co-creator vilket en närmare relation kan innebära. Den del av värdet som kunden får ut av hela köpprocessen består av dess engagemang i kommunikation och samskapandet tillsammans med företaget Prahalad & Ramaswamy (2004). Hos de undersökta företagen upplever vi baserat på deras utsagor att det existerar en mer frekvent interaktion och kommunikation med sina kunder dock varierar hur mycket kunderna egentligen kan vara med att påverka. Mjukvarubranscherna samt bilbranschen är starkt drivna av innovation vilket inte möjliggör detta samspel inom detta område. Dock har enklare funktioner i befintliga produkter förändrats på grund av samspelet. Dock poängterar Edvardsson et. al. (2011) att värdeskapandeprocessen i co-creation kan vara asymmetrisk och beror på kontexten. Överlag ser vi att prenumerationen har medfört en högre grad av co-creation.

En annan intressant aspekt som tål att reflekteras över är den konkurrensmässiga fördel som de längre och djupare relationerna kan leda till enligt Johnson et. al. (2014). För att skapa en långsiktig konkurrensfördel anser han att användandet av resurserna måste vara värdefullt för kunden, dessutom även vara ovanligt, svårkopierat och ha stöd genom hela organisationen.

Vår ståndpunkt är att relationer, om något, är svåra att kopiera. Bilen, tidningen eller programmet som köps kan enkelt kopieras och säljas för ett förmånligare pris – men den relation som ett företag har till sina kunder har byggts upp under en lång tid, är svår att greppa och därmed även svårare att imitera. Därmed kan vi alltså säga att de företag som vi har intervjuat och som erbjuder prenumerationstjänster, har längre och/eller djupare relationer till sina kunder, vilket skapar förutsättningar för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar.

5.2.3 CUSTOMER SEGMENTS

Några generella slutsatser kring prenumerationstjänstens effekt på segment-komponenten av Osterwalders et. al. (2005) modell kunde inte hittas, men utifrån intervjuerna som genomfördes med bilföretagen kunde vi se att deras prenumerationer till stor del avser att täcka ett nytt behov som de ser hos kunder, vilket alltså faller under Johnson et. al. (2014) kategorisering "behovspreferenser" vid segmentering. Aftonbladets fokus på yngre målgrupper väcker också en intressant frågeställning - är det så att yngre delen av befolkningen enklare anammar prenumerationstjänster? Eller är det enbart så att just Aftonbladets erbjudanden i kombination med prenumerationstjänster ter sig lämpligare för yngre kunder? Johnson et. al. (2014) nämnde bland annat att segmentering kunde ske via karaktärsdrag, användningssituation och behovspreferenser – och även här vore det intressant att undersöka ifall det är inom ett av dessa områden den yngre målgruppen särskiljer sig inom för Aftonbladet. Sammanfattningsvis har

prenumeration medfört att vissa av företagen har nått ut till nya customer segment och/eller även nått ut till fler personer inom befintliga segment vilket ger en grund för oss att påstå att prenumerationer ökar kundbasen.

5.2.4 CHANNELS & KEY PARTNERS

Något som syntes tydligt hos alla företag utom Norrtelje Tidning, var ett omfattande av den digitala utveckling och utnyttjandet av sina hemsidor för att förmedla sina prenumerationstjänster. Utifrån Mccarthys (1960) refererad i Perreault & McCarthy (2002) Four P's (place) och Osterwalders et. al. (2005) channels kan vi alltså se att internet och i synnerhet hemsidor används i stor utsträckning för att leverera prenumerationstjänsten hos majoriteten av de undersökta företagen i vår intervjustudie. Detta är i för sig inte särskilt anmärkningsvärt då digitala gränssnitt kan skapa värde från alla de fem källor som Smith & Colgate (2007) talar om. Dessutom möjliggör digitala gränssnitt en kontakt med kunden dygnet runt och kräver inte lika mycket resurser som exempelvis ett kontor skulle innebära.

Företagen tycktes överlag även vara överens om att de befintliga partnernätverk (key partners) som de använder sig av har behövt stärkas i samband med erbjudandet av prenumerationstjänster vilket är i linje med Osterwalder et. al. (2004) som anser att key partners är till för att minska risker. Att företagen överhuvudtaget i stort är beroende av breda nätverk för att tillgodose sina kunders behov stämmer bland annat överens med Ramfelt et. al. (2013) åsikter. Den stärkta relationen kan minska trögheter som att vara fast i det gamla som Hoholm & Olsen (2012) beskriver.

En annan intressant aspekt är Optoswedens val att utveckla sin vertikala integration i syfte att ta större ansvar för sin produkt, detta talas för i studier av Harrison & Van Hoek, (2011); Slack & Lewis (2011) som pekar på vikten av att ta eget ansvar över företagets kärnkompetens och inte outsourca denna. Att ta större ansvar för hela processen var även något som var genomgående hos företagen vilket får oss att dra slutsatsen att företagen strävar efter att göra det mesta själva i största utsträckning och det som outsourcas kräver stärkta relationer.

5.2.5 KEY RESOURCES & KEY ACTIVITIES

Empirin i hänsyn till de intervjuade företagens resurser och aktiviteter visade stort stöd för Vargo & Luschs (2004a) grundläggande verksamhet 4 (FP4) att operanta resurser är källan till konkurrensfördelar. Kopplat till Johnston et. al. (2012) påstående rörande olika kombinationer av variation och volym, och att denna kombinationsmix skapar olika typer av utmaningar – kan vi se att ett fokus tycks ligga på att utveckla variationen hos de tjänster som erbjuds. Detta tycks kräva en utveckling av företagens capabilities (Grant, 2014) för att kunna genomföra de dagliga aktiviteterna på bästa möjliga sätt. Utvecklingen har främst kretsats kring att öka kunskapsnivåerna bland personal (Aftonbladet, Toyota, Microsoft, Optosweden) och hos Optosweden såg vi även att investeringar gjorts i ett försök att öka den vertikala integrationen. Dessa är alltså activities som syftar till att utveckla företagets resources. Överlag så förändrar prenumerationer de dagliga aktiviteterna för alla företag medan förändringen av resurser varierar beroende på företagets kontext.

5.2.6 REVENUE STREAMS & COST STRUCTURE

Zhang & Seidman (2010) och även Choudhary (2007), kunde i sina studier visa att prenumerationer leder till jämnare kassaflöden och högre lönsamhet för företag. Intressant är dock att dessa studier var riktade mot mjukvaruföretag specifikt, och trots att inget företag motsatte sig faktumet att en stabil prenumurationsmodell kan leda till ett jämnt kassaflöde så stack Microsoft ut med ståndpunkten att prenumurationsmodellen hos dem inte grundas i ekonomiska drivkrafter, utan snarare de innovationsmöjligheter som prenumerationer möjliggör.

Detta skulle kunna bero på en lång tradition av innovation och utveckling hos Microsoft, och den ekonomiska styrka som företaget besitter. Prenumerationer påverkar helt klart företagens balans och resultaträkningar speciellt för de mindre företagen. Investeringar hos vissa av företagen för att kunna leverera prenumerationen är den utmärkande kostnaden som identifierats.

5.2.7 AFFÄRSMODELLENS STÖRSTA UTMANINGAR

Intervjuerna visade flertalet utmaningar som var branschöverskridande, bland annat kunde vi se att komplikationer kunde kopplas till områdena customer relationships och cost structure i Business Model Canvas, men även att flera företag betonade vikten av att behöva förmedla prenumerationstjänstens innehåll. Ur ett perspektiv som grundas i Osterwalders et. al. (2005) Business Model Canvas, är det problematiskt att försöka kategorisera den kommunikativa utmaningen men vi väljer att se den främst som en marknadskommunikativ utmaning som kan kopplas till value propositions. Generellt verkar Pavitts (2005) fynd stämma, att risken är större ju fler metoder och kompetenser som måste ändras eller med andra ord hur stor skillnad det är mellan prenumerationstjänsten och den enskilda produkten. De företag som genomfört den största förändringen är de som har haft störst utmaning och största problem. Slutligen tar förändringar tid att genomföra, det är en läroprocess och inget som händer över natten vilket både företagen samt Hoholm & Olsen (2012) är överens om.

5.2.8 SAMMANFATTNING AV AFFÄRSMODELLEN

För att sammanfatta avsnittet rörande hur-delen av vår studie, har vi med utgångspunkt i Osterwalder et. al. (2005) Business Model Canvas undersökt företagens affärsmodeller i syfte att förstå vilka delar av affärsmodellen som är viktigast vid erbjudandet av prenumerationstjänster. Vår studie har visat oss att alla företag anser att value propositions och customer relationships är områden som är av yttersta vikt och där de absolut största förändringarna har skett. Dock medför en prenumerationstjänst förändringar inom många delar av Business Model Canvas vilket vi har visat under varje del. Detta är helt i linje med Cavalcantes et. al. (2003) åsikter om att strukturella förändringar i affärsmodellen som krävs ibland är omfattande. Dessa förändringar har ibland varit väldigt stora och ibland nästintill obefintliga, detta är något som företagens kontext starkt påverkar vilket stämmer överens med studier av Hoholm & Araujo (2011) samt Van de Ven et. al. (1999) att det inte existerar någon generell förändrings- eller innovationsprocess.

Ett område vilket Business Model Canvas missar är den strategiska utmaningen som berördes av Aftonbladet, Toyota och Microsoft var vikten av att förklara innehållet i tjänsten som erbjuds till kunderna. Här kan vi alltså se ett område där förflyttningen mot S-D logic skapar utmaningar för företag. Vår åsikt med hänsyn till detta område och utmaningarna inom den, är att marknadskommunikation har en fundamental roll att spela i förmedlandet av det som ingår i tjänster vilket företagen förstått då det strategiska förhållningssättet att kommunicera har förändrats vilket kan ses som en förlängning av värdeskapandet.

5.3 SAMMANFATTNING AV ANALYSAVSNITTET

Analysavsnittet visar på att företag väljer att erbjuda prenumerationer utav utomstående skäl såsom en ökad tjänsteorientering inom respektive bransch, kombinerat med en inre vilja att differentiera sig, skapa ekonomisk trygghet, stärka relationerna eller erbjuda komplexa produkter på ett lämpligare sätt. Skiftet mot erbjudandet av prenumerationer visar sig främst påverka de två områdena value propositions och customer relationships vid analyser gjorda med Osterwalder et. al. (2005) Business Model Canvas i åtanke.

Sambandet mellan varför- och hur-delen av företagens övergång till prenumerationstjänster är dock starkare än så. Exempelvis är det tydligt att övergången till SD-logic tycks innebära ett större fokus på relationer, vilket i sin tur är en del av Business Model Canvas (customer relationships). Större konkurrens och en allmän vilja att differentiera sig är starkt kopplade till en ny värdeskapande kärna (value propositions), och denna nya värdeskapande kärna tycks möjliggöras till stor del av prenumerationstjänster. Oberoende av dess påverkan på de intervjuade företagens vilja att erbjuda prenumerationstjänster, är det uppenbart att prenumerationstjänster (som av allt att döma erbjuds till följd av marknadsrelaterade drivkrafter) även har en direkt påverkan på inkomstflöden (revenue streams) och att erbjudandet av prenumerationstjänster på nya sätt både drivs och möjliggörs av en teknologisk utveckling. Det är även tydligt att företagens vilja att differentiera sig och verka inom en miljö som domineras av SD-logic kräver en utveckling av aktiviteter och resurser (activities och resources). Sammanfattningsvis erbjuder analysavsnittet konkreta fynd som under rubriken 8.1 ”Implikationer” i avslutningsavsnittet nedan kommer att bilda en grund för utomstående företag att ta inspiration ifrån, vid erbjudandet av en prenumerationstjänst.

6. SLUTSATSER

I denna del kommer vi att besvara vår problemformulering.

6.1 SVAR PÅ PROBLEMFÖRMULERINGEN

Vår uppsats har utgått ifrån frågeställningen:

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenterna och hur går de tillväga?

- *Vilka är drivkrafterna till förändring?*
- *Vilka är de utmärkande delarna av affärsmodellen som har förändrats och hur arbetar företagen med att skapa värde för konsumenterna genom prenumerationstjänster?*

Efter att ha genomfört flertalet djupintervjuer med företag som besitter kunskap och erfarenheter kring just vår frågeställning, har ett antal mönster och teman visat sig som till stor del besvarar frågeställningen. Följande avsnitt kommer att redogöra för de allra viktigaste fynden.

6.1.1 DELFRÅGA 1 – VARFÖR SKER FÖRÄNDRINGEN?

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenterna och hur går de tillväga?

Vilka är drivkrafterna till förändring?

Svaret är att det är en kombination av två saker. En yttre påverkan från omgivningen samt en kombination av flertalet olika drivkrafter som beror på företagets kontext. Företagens drivkrafter till användandet av prenumerationer är: relationella drivkrafter, ekonomiska drivkrafter (jämnare kassaflöde, långsiktig ekonomisk trygghet), produktrelaterade drivkrafter, drivkraft att nå tillväxt, tillgodose ett kundbeteende samt en drivkraft att differentiera sig.

Allra tydligast är faktumet att de undersökta företagen upplever att deras branscher gradvis blir mer fokuserade på att leverera tjänster, där produkten endast är en komponent bland ett flertal andra som syftar till att leverera denna tjänst. Trots att detta inte nödvändigtvis betyder att företag måste anamma en prenumerationbaserad affärsmodell i syfte att leverera tjänster, så har vi alltså funnit tydliga tecken på att alla de undersökta företagen är överens om att ett större

tjänstefokus i enlighet med S-D logic råder i dagsläget och att prenumerationer tycks fungera som ett bra verktyg att navigera med under de förutsättningar som råder.

Givetvis skiljer sig utformandet och i viss mån drivkrafterna bakom prenumerationstjänster åt mellan företag, då det råder stora skillnader i bland annat finansiell styrka, produktkomplexitet, storlek och kundbas. Men den genomförda studien pekar mot att ett mer tjänstedominerat synsätt och ökad konkurrens har fungerat som pådrivande faktorer, medan företagens branschspecifika förutsättningar har format hur och varför företagen erbjuder sina prenumerationer.

6.1.2 DELFRÅGA 2 – HUR SKER FÖRÄNDRINGEN?

Varför går företag från att erbjuda produkter till att erbjuda prenumerationstjänster riktade mot konsumenter och hur går de tillväga?

- *Vilka är de utmärkande delarna av affärsmodellen som har förändrats och hur arbetar företagen med att skapa värde för konsumenterna genom prenumerationstjänster?*

Som svar på frågan har företagen lyckats med att lansera prenumerationstjänster och leverera dessa genom att anamma ett nytt förhållande till value propositions i affärsmodellen och till customer relationships inom ramen för affärsmodellen.

Hur företagen arbetar med värdeskapande för konsumenterna beror till stor del på företagets kontext och det existerar inget entydigt tillvägagångssätt. För mjukvaruföretag vilade en stor del av värdeskapandet i ständig innovation utan att kräva större engagemang från kunden, medan tidningsbranschen skapade värde genom att bygga ut produkten i prenumerationstjänsten och bilbranschen fokuserade på att minska ekonomisk risk. Tydligt var dock faktumet att själva prenumerationstjänsten är en central del i den värdeskapande processen. Det bör även konstateras att affärsmodellerna hos de undersökta företagen justerades inom fler områden än just den värdeskapande kärnan och konsumentrelationer, exempelvis ändrades kapitalflöden, resurser och även aktiviteter. Dock är det just den värdeskapande kärnan och kundrelationerna som de intervjuade företagen har betonat i högre grad än resterande delar av affärsmodellen.

7. BEGRÄNSNINGAR

I denna del kommer vi att diskutera undersökningens begränsningar som kan ha påverkat resultatet.

7.1 BEGRÄNSNINGAR

Det finns en del begränsningar i denna undersökning som kan ha påverkat resultatet. Det första vi tänker på är att vi endast intervjuat en person inom varje organisation vilket kan bidra till att det är personens åsikter snarare än organisationens som fångas upp. Flera intervjuer inom varje företag skulle kunna ha bidragit till en djupare förståelse om kontextens betydelse. Likväl kan begränsningen till endast till tre branscher ha begränsat kunskapen om fenomenet prenumerationer snarare än om kontexten (Jacobsen, 2002).

Själva urvalet av företag blev också aningen pragmatiskt både i antal och vilka det blev som deltog, men detta är ju verkligheten vi ställts inför där tid är pengar och väldigt få är intresserade av att delta. Dock har vi reflekterat över om företagen som valt att medverka kanske har en väldigt positiv bild eller erfarenhet av prenumerationer vilket kan ha påverkat informationen vi

fått. De som inte har samma positiva bild kanske har haft helt andra drivkrafter eller förändrat sin affärsmodell helt annorlunda.

Vi har ingen anledning att misstro den information vi fått men vi kan inte bortse från att det stundtals under intervjuerna uppstod problematik att förstå vissa begrepp och ibland besvarades frågorna svävande. Kanske hade detta kunnat undvikas genom att förbereda respondenterna innan men då hade svaren kanske varit mycket mer förberedda och i värsta fall innehållsfattiga vilket kanske skulle medfört att viktiga aspekter utelämnades. Slutligen kan den deduktiva delen av vår abduktiva ansats och valet av teori att utgå ifrån självklart ha påverkat vad vi i slutändan fick. Även om teorierna för affärsmodeller innehåller relativt samma delar kan vår utgångspunkt i Vargo & Lusch (2004a) ha begränsat oss och medfört en viss subjektivitet.

8. AVSLUTNING

I denna avslutande del kommer vi att diskutera vilka implikationer som kan hämtas från denna undersökning. Därefter kommer vi att ge förslag på fortsatt forskning inom ämnet och till sist några avslutande ord.

8.1 IMPLIKATIONER

Följande del kommer att behandla eventuella implikationer som vår studie kan bidra med till företag som aspirerar till att lansera en prenumerationstjänst, och marknaden i stort. Vi utgår ifrån frågor och funderingar som vi anser vara rimliga för företag att ha kring prenumerationstjänster.

Hur har marknaden utvecklats och vilken roll har prenumerationstjänsten inom den för företag?

Att döma av vår studie, är det tydligt att marknaden i stort (som i denna studie utgörs av tre branscher) rör sig mot en mer tjänsteorienterad verklighet. Inget som vi funnit i intervjuerna pekar mot att denna utveckling tycks vara på väg att avstanna. Inom ramarna för denna utveckling har vi kunnat se en mängd företag som gått över till att erbjuda eller utveckla prenumerationstjänster som tycks fungera som verktyg för att konkurrera på effektivare sätt inom denna nya miljö. Därför kan prenumerationstjänsten fungera som ett utmärkt verktyg för företag som letar efter nya sätt att konkurrera på en mer konkurrensutsatt marknad och samtidigt skapa potential att bilda djupare och längre relationer.

Hur skapas värde för kunder med hjälp av en prenumerationstjänst?

Utifrån de intervjuer som genomförts kunde vi se att värde kunde skapas på ett antal olika sätt, bland annat genom att minska ekonomisk risk, genom att erbjuda ständig innovation eller genom att garantera tillgång till ett utbud som kunden inte annars hade fått. Huvudpoängen inom detta område är dock att värdeskapande även beror på de förutsättningarna som företaget har. Dessa förutsättningar beror på ett antal skilda saker sådana såsom priset, själva produkten som erbjuds och branschen som företaget är aktiv inom. För företag som planerar att börja erbjuda prenumerationer är det alltså av yttersta vikt att förstå kontexten som de agerar inom och utifrån denna komma fram till hur de vill skapa värde för sina kunder genom prenumerationstjänsten.

Hur bör företag närma sig erbjudandet av en prenumerationstjänst ur affärsmodellens synvinkel?

Vår studie har kunnat visa att alla företag som deltagit i vår undersökning, och lyckats med att erbjuda en prenumerationstjänst som de är nöjda med, har fokuserat på två områden inom sina affärsmodeller som har utvecklats i högre grad än resterande. Dessa områden är kundrelationer och den värdeskapande kärnan eller value propositions. För företag som planerar att erbjuda en prenumerationstjänst kan det alltså vara av stor vikt att fokusera på dessa två områden i syfte att

lyckas med att utforma en affärsmodell som har potential att lyckas. Självklart förändras i princip alla delar i affärsmodellen vilket är viktigt att vara medveten om men det är dessa två delar som företag måste vara extra uppmärksamma på. En annan viktig aspekt är att företagen måste arbeta på alla delar parallellt då de påverkar varandra i stor utsträckning.

Vilka hinder och potentiella svårigheter bör företag vara medvetna om vid lanserandet av en prenumerationstjänst?

Studien kunde visa att det kan uppstå svårigheter i att kvarhålla befintliga kunder samtidigt som nya måste lockas in till prenumerationstjänsten. Utöver detta finns det en utmaning i att förklara fördelarna med prenumerationstjänsten för kunder, och en viss potentiell ekonomisk börda speciellt hos mindre företagen tills de tjänat in deras ursprungliga investering som krävdes för att erbjuda prenumeration. Slutligen tar förändringar tid att arbeta genom i alla led. Dessa är alla punkter som företag bör fundera kring före lanserandet av en prenumerationstjänst.

8.2 FORTSATT FORSKNING

Som en naturlig följd av våra slutsatser och implikationer finner vi att fortsatta studier vore mycket lämpliga. Den första rekommenderade stegen skulle vara att även genomföra en liknande undersökning där även prenumerationstjänster riktade mot företagskunder ingår.

Det vore väldigt intressant om de skulle uppvisa lika drivkrafter till förändring. Kanske skulle tonvikten vila på några andra än relationer och ekonomi vilket var vår bedömning. Mer intressant är hur förändringen har gått tillväga för vi är övertygade att en grundligare undersökning inom varje del av affärsmodellen skulle kunna påvisa tydligare hur de olika delarna samverkar med varandra.

En annan möjlighet är även att undersöka kundsidan både privat och företag för att kunna koppla ihop hur företagen bör förändra sin affärsmodell för att maximera kundvärde etc. Vi har ju påvisat ett antal svårigheter vilka skulle kunna ligga till grund för vad som krävs för att överbrygga dessa.

Sammanfattningsvis ser vi många alternativ till fortsatta studier. Både prenumerationer och affärsmodeller är väldigt aktuella ämnen där det saknas många empiriska studier på en bred front. Vi tror att det är rätt tillfälle att undersöka dessa ämnen vidare så att det skapas en allmänt accepterad bild av vad en affärsmodell ska innehålla, och att forskning inom prenumerationer kopplas till de nya branscherna som använder dem. Vår bedömning är att både användandet av att arbeta med affärsmodeller med prenumeration som betalningsmodell kommer att fortsätta växa.

8.3 AVSLUTANDE ORD

Denna uppsats har genom en kvalitativ studie innehållande sex företag inom tre skilda branscher funnit drivkrafter bakom övergången till att erbjuda eller utveckla prenumerationstjänster, och även undersökt hur företagen har justerat sina affärsmodeller för att stödja denna förändring. Resultaten tycks peka mot att prenumerationstjänster är verktyg som kan hjälpa företag som upplever att marknaden blir alltmer konkurrensutsatt och tjänsteorienterad att bli ännu konkurrenskraftigare. Men är det verkligen så att vi lever i en "Subscription Economy" som det påstods i Fortune magazine? Utifrån stickprovet som använts inom denna studie tycks resultaten peka mot just det, i takt med ökad konkurrens och en övergång till SD-logik verkar prenumerationstjänster erbjuda unika möjligheter att forma starka relationer med kunder (vilket blir en konkurrensfördel i sig) och samtidigt möjliggöra nya sätt att differentiera sig. Kanske är det trots allt så att vi rör oss mot en Subscription Economy.

REFERENSLISTA

1. WEBBSIDOR

- Bastian, K. 2014, *The Subscription Economy: What It Is and How It's Changing The Way People Buy*, [Online] Tillgänglig från: <http://go.forcemanagement.com/blog/the-subscription-economy-what-it-is-and-how-its-changing-the-way-people-buy>
[Hämtad: 14 maj 2015]
- Kraaijenbrink, 2012, *Shortcomings of the Business Model Canvas*, [Online] Tillgänglig från: <http://kraaijenbrink.com/2012/07/shortcomings-of-the-business-model-canvas/>
[Hämtad: 6 maj 2015]
- Lev-Ram, M. 2014, *It's a subscription economy, and you're just living it*, [Online] Tillgänglig från: <http://fortune.com/2014/06/06/welcome-to-the-subscription-economy/>
[Hämtad: 2 maj 2015]
- Strategyzer, 2015, *Business Model Canvas*, [Online] Tillgänglig från: <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
[Hämtad: 2 maj 2015]

2. BÖCKER OCH ARTIKLAR

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 2008, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2.*, [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Cavalcante, S. & Kesting, P. & Ulhøi, J. 2011, "Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages", *Management Decision*, vol. 49, no. 8, pp. 1327-1342.
- Chesbrough, H. 2010, "Business model innovation: Opportunities and barriers", *Long range planning*, vol. 43, no. 2-3, pp. 354-363.
- Choudhary, V. 2007, "Comparison of software quality under perpetual licensing and software as a service", *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, no. 2, pp. 141-165.
- Coombes, P.H. & Nicholson, J.D. 2013, "Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 5, pp. 656-664.
- Edvardsson, B. & Tronvoll, B. & Gruber, T. 2011, "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 2, pp. 327-339.
- Euchner, J. & Ganguly, A. 2014, "Business Model Innovation in Practice", *Research Technology Management*, vol. 57, no. 6, pp. 33-39.
- Forslund, M. 2013, *Organisering och Ledning*, 2nd. ed., Malmö: Liber AB
- Gobble, M.M. 2014, "Business Model Innovation", *Research Technology Management*, vol. 57, no. 6, pp. 58-60.

- Grant, M. 1991, "The Resource-Based Theory of competitive Advantage: Implications for strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, no. 2, pp. 114-135.
- Grönroos, C. 2011, "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, vol. 11, no. 3, pp. 279-301.
- Harrison, A & van Hoek, R. I. 2011., *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*, 4., [rev.] ed. Harlow: Pearson/Financial Times Prentice Hall
- Hoholm, T. & Araujo, L. 2011, "Studying innovation processes in real-time: The promises and challenges of ethnography", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 6, pp. 933-939.
- Hoholm, T. & Olsen, P.I. 2012, "The contrary forces of innovation: A conceptual model for studying networked innovation processes", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, no. 2, pp. 344-356.
- Hoyer, W. D. & MacInnis, D. J. & Pieters, R. 2012, *Consumer behavior*, 6th ed, Mason, Ohio: South-Western
- Jacobsen, D. I. 2002, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Svensk upplaga, Lund: Studentlitteratur
- Jobber, D. 2010, *Principles and practice of marketing*, 6th ed. London: McGraw-Hill
- Johnson, G. & Whittington, R. & Angwin, D. & Regner, P. & Scholes, K. (red.), 2014 *Exploring strategy: [text and cases]*, 10. Ed, Harlow, England: Pearson Education Limited
- Johnston, R. & Graham C. & Shulver, M. 2012, *Service operations management: improving service delivery*, 4. Ed, Harlow, England: Pearson Education Limited
- Kim, H. & Yoon, C. 2004, "Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market", *Telecommunications Policy*, vol. 28, no. 9–10, pp. 751-765.
- Maglio, P.P. & Spohrer, J. 2013, "A service science perspective on business model innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 5, pp. 665-670.
- Mason, K. & Spring, M. 2011, "The sites and practices of business models", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 6, pp. 1032-1041
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Tucci, C.L. 2005, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of the AIS*, vol. 15, pp. 1-40.
- Pavitt, K. 2005. "Innovation process". In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Payne, A.F. & Storbacka, K. & Frow, P. 2008, "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1, pp. 83-96.
- Perreault, W. D. & MacCarthy, E. J. 2002, *Basic marketing: a marketing strategy planning approach*, 14. ed., Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Porter, M. E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*, [Repr.] New York: Free Press
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004, "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, pp. 5-14.
- Rappa, M. A. 2004, "The utility business model and the future of computing services", *IBM Systems Journal*, vol. 43, no. 1, pp. 32-42.
- Ramfelt, L. & Kjellberg, J. & Kosnik, T. 2013, *Gear Up: Bring Business Opportunities to Life*, 6. ed. Beta, Gear Up Ventures AB.
- Rust, R. 1998, "What is the Domain in Service Research?", *Journal of Service Research*, vol. 1 (November), pp. 107. Refererat i Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1-17.
- Slack, N. & Lewis, M. 2011, *Operations strategy*, 3. ed., Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Smith, J.B. & Colgate, M. 2007, "Customer value creation: A practical framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, no. 1, pp. 7-23.
- Van de Ven, A. 1999, *The innovation journey*, New York: Oxford University Press
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008, "Service-dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1, pp. 1-10.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1-17.
- Zhang, J. & Seidmann, A. 2010, "Perpetual versus subscription licensing under quality uncertainty and network externality effects", *Journal of Management Information Systems*, vol. 27, no. 1, pp. 39-68.

BILAGOR

1. BUSINESS MODEL CANVAS

Designed for:


Designed by:

On: Mo: Yo:

From: To:


Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do our partners perform?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
What bundles of products and services are we offering?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Customer Relationship

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
Which ones have we not yet established?
How do we integrate them with our business model?
How costly are they?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Channels

Through which Channels do our Customer Segments How are we reaching them now?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones work best?
How are we integrating them with customer routines?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Activities are the most expensive?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.




Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?
Helps you understand the structure of your relationships and the nature of your interactions with partners.



www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. For more information, see <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>. © 2011 Ash Maurya, Strategy First Advisors, LLC. All rights reserved.



2. INTERVJUGUIDE

2.1 ALLMÄNNA FRÅGOR

1. Har företagen observerat eller känt av en förflyttning från Goods Dominant Logic till Service Dominant Logic i sina respektive branscher och i så fall hur?
2. Är det svårare för företag idag att konkurrera endast med en produkt istället för en tjänst och i så fall varför?
3. Har prenumerationstjänst blivit vanligare inom branscherna och hur ser dess koppling till Service Dominant Logic ut dvs. är prenumeration ett resultat av S-D logic eller tvärt om?
4. I vilken utsträckning är de finansiella och ekonomiska aspekterna en drivkraft till användandet av prenumerationstjänst?
5. Hur stort är kundens bidrag till prenumerationstjänsten och är kunden en Co-Creator?
6. Har kundernas behov att äga produkten i tjänsten förändrats i branscherna?
7. Varför började företaget erbjuda en prenumerationstjänst?

2.2 AFFÄRSMODELLSFRÅGOR

1. Hur arbetar företagen med att skapa värde genom sina prenumerationstjänster?
2. Hur har relationerna till kunderna förändrats genom införandet av prenumerationstjänsterna?
3. Hur skiljer sig målgrupperna för prenumeration och enskild försäljning?
4. Hur har användandet av kanaler förändrats för att kunna tillgodose användandet av prenumeration?
5. Hur förändras företagets samarbeten för att kunna erbjuda en prenumerationstjänst?
6. Hur har de dagliga aktiviteterna förändrats för att företagen ska kunna erbjuda prenumerationstjänsten?
7. Hur förändras behovet av resurser för att kunna erbjuda prenumerationstjänsten?
8. Hur förändras företagets intäkter genom att använda sig av prenumerationstjänst?
9. Hur förändras företagets kostnader genom att använda sig av prenumerationstjänst?
10. Inom vilka områden har de största förändringarna skett och har företagen stött på speciella hinder eller genomgått etapper?