



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Affärssystem som SaaS - ny affärsmodell eller ej?

---

**Magisteruppsats VT -11**

**Företagsekonomi, Ekonomistyrning**

**Handledare:**

Urban Ask

**Författare:**

Jacob Rosengren 87-09-27

Mohammad Salaheddine 86-12-08

## Sammanfattning

**Titel:** Affärssystem som SaaS – ny affärsmodell eller ej?

**Författare:** Jacob Rosengren  
Mohammad Salaheddine

**Handledare:** Urban Ask

**Nyckelord:** Affärsmodell, Affärssystem som tjänst, Betalningsmodell, ERP, SaaS, Software as a Service

**Bakgrund och problemdiskussion:** Affärssystembranschen befinner sig i ett paradigmskifte, ett paradigmskifte som karakteriseras av att affärssystem har börjat säljas som tjänst och utmärks av en nyttobaserad betalningsmodell där kunden betalar en hyreskostnad för att kunna nyttja programvaran. Att sälja IT-stöd som tjänst kallas för Software as a Service (SaaS) och den omfattande tjänsteleveransen väntas bli det nya sättet att leverera affärssystem i framtiden. Dubey och Wagle (2007) menar att då erbjudandet ändras krävs det även förändringar i affärsmodellen. Denna diskussion leder fram till studies problemformulering:

- *Vilka problem kan uppstå i affärsmodellen när en leverantör i affärssystembranschen övergår till att erbjuda SaaS?*

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva de eventuella problem som kan uppstå då en affärsmodell ändras. Denna studie ämnar även undersöka de första effekterna och erfarenheterna av hur SaaS påverkar affärsmodellen. Slutligen är studiens intention att bidra till såväl företag i praktiken som den akademiska forskningen inom ämnesområdet då tidigare forskning är mycket begränsad.

**Metod:** En kvalitativ metodansats har använts då det empiriska materialet har samlats in genom fem olika respondenter från Fortitude, vars namn är fiktivt.

**Diskussion och slutsats:** Dubey och Wagles (2007) påstående har verifierats. Vidare innefattar Fortitudes SaaS-erbjudande främst en ny betalningsmodell. Att leverera ERP som SaaS med fokusering på diverse applikationer anses bli stort i framtiden men har inte börjat levereras i praktiken ännu. Dock har effekter på affärsmodellens samtliga beståndsdelar kunnat identifieras på grund av det SaaS-erbjudande som levereras idag. I slutsatsen presenteras de eventuella problem och effekter som det framtida SaaS-erbjudandet kan ha på affärsmodellen.

## Förord

Vi vill inleda med att tacka samtliga respondenter på Fortitude för att ni ställde upp att medverka trots fullbokade almanackor. Ett extra tack vill vi rikta till intervjuperson A som har agerat kontaktperson på företaget och bidragit med ovärderlig kunskap till två juniorer i branschen. Vidare vill vi tacka vår handledare, Urban Ask, för goda diskussioner som har hjälpt oss att tänka både en och två gånger. Urban är en sann glädjespridare och har således inte endast bidragit med ökad tankeverksamhet.

Göteborg, juni 2011

---

Jacob Rosengren

---

Mohammad Salaheddine

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	2
1.3	Problemställning.....	3
1.4	Syfte.....	3
1.5	Avgränsningar.....	4
1.6	Disposition.....	4
2	Metod.....	6
2.1	Metodval.....	6
2.1.1	Öppen ansats.....	7
2.1.2	Fallstudie.....	7
2.2	Val av problemställning.....	7
2.3	Datainsamling.....	7
2.3.1	Sekundärdata.....	8
2.3.2	Empirisk studie.....	9
2.4	Dataanalys.....	13
2.5	Validitet och reliabilitet.....	14
2.5.1	Validitet.....	14
2.5.2	Reliabilitet.....	15
2.5.3	Kritik av studien.....	15
3	Referensram.....	18
3.1	ERP-systemets utveckling.....	18
3.1.1	MRP.....	18
3.1.2	MRP II.....	18
3.1.3	ERP.....	19
3.1.4	SOA.....	19
3.1.5	SaaS.....	19
3.1.6	Aktörer på SaaS-marknaden.....	21
3.2	Förändringar intäktsmodellerna.....	22
3.3	Kostnadsmodeller.....	23
3.3.1	ERP-system.....	23
3.3.2	SaaS.....	24
3.3.3	Skillnader i leveransmodellerna.....	25
3.4	Nytt erbjudande kräver nya affärsmodeller.....	25

3.4.1	Kunden .....	26
3.4.2	Organisatorisk omstrukturering .....	26
3.5	Affärsmodeller .....	26
3.5.1	Vad är en affärsmodell? .....	27
3.5.2	Affärsmodellens beståndsdelar .....	28
3.5.3	Prismodeller .....	32
3.5.4	Prismodell för paketerade lösningar .....	34
3.6	Att skapa affärsmodeller .....	36
3.6.1	Interna utmaningar .....	37
3.6.2	Externa utmaningar .....	37
3.6.3	Utveckla hållbara affärsmodeller .....	37
3.6.4	När skall en affärsmodell uppdateras eller förnyas? .....	38
3.6.5	Utvecklingen av affärsmodeller och relationen till marknaden .....	39
4	Empiri .....	42
4.1	Fortitude .....	42
4.2	Dagens erbjudande .....	42
4.2.1	Fortitudes uppfattning av SaaS .....	42
4.2.2	Dagens SaaS-erbjudande .....	43
4.2.3	Skillnad jämfört med licensmodellen .....	44
4.3	Marknad .....	45
4.3.1	Aktörer .....	45
4.3.2	Andel av dagens omsättning som utgörs av SaaS .....	46
4.3.3	Utvecklingen av den nya betalningsmodellen .....	46
4.4	Fortitude och affärsmodeller .....	47
4.4.1	Hur affärsmodeller utformas .....	47
4.4.2	Hur affärsmodeller används .....	48
4.4.3	Prismodell .....	48
4.4.4	Utmaningar .....	51
4.5	Framtida erbjudande .....	53
4.5.1	Erbjudandet .....	53
4.5.2	Marknad .....	54
4.5.3	Framtida prismodell .....	55
4.5.4	Framtida affärsmodell .....	55
4.5.5	Framtida framgångsfaktorer .....	57
5	Analys .....	60

5.1	Definition av SaaS.....	60
5.1.1	Utvecklingen.....	60
5.1.2	Tillväxt av SaaS.....	61
5.2	Affärsmodell.....	62
5.2.1	Produktinnovation .....	63
5.2.2	Kundrelationer.....	64
5.2.3	Infrastruktur .....	66
5.2.4	Finansiella aspekter .....	66
5.3	Skapandet av den nya affärsmodellen .....	70
5.3.1	En hållbar affärsmodell .....	71
5.3.2	Relation till den finansiella kurvan.....	71
6	Diskussion och slutsats .....	73
6.1	Diskussion.....	73
6.2	Slutsats.....	74
6.2.1	Produktinnovation .....	74
6.2.2	Kundrelationer.....	75
6.2.3	Infrastruktur .....	75
6.2.4	Finansiella aspekter .....	76
6.2.5	Skapandet av en hållbar affärsmodell .....	76
6.2.6	Sammanfattning.....	76
6.3	Fortsatt forskning.....	77
	Referenser.....	79
	Bilagor.....	81

## Figurförteckning

<b>Figur 1:1</b> <i>Disposition</i> .....	4
<b>Figur 2:1</b> <i>Business model concept hierarchy</i> .....	14
<b>Figur 3:1</b> <i>Pricing SaaS models: Perceptions of business service providers and clients</i> .....	22
<b>Figur 3:2</b> <i>SaaS: A comprehensive look at the total cost of ownership of software applications</i> ...	24
<b>Figur 3:3</b> <i>Delivering Software as a Service</i> .....	25
<b>Figur 3:4</b> <i>Business logic triangle</i> .....	28
<b>Figur 3:5</b> <i>An e-business model ontology for modeling e-businesses</i> .....	29
<b>Figur 3:6</b> <i>Generic price management process</i> .....	33
<b>Figur 3:7</b> <i>Traditional versus innovative revenue models</i> .....	35
<b>Figur 3:8</b> <i>Jumping the S-curves</i> .....	39
<b>Figur 3:9</b> <i>The hidden S-curves of high performance</i> .....	40
<b>Figur 4:1</b> <i>Affärsrisken som uppkommer med SaaS</i> .....	50
<b>Figur 4:2</b> <i>Prissättningsprocessen</i> .....	51
<b>Figur 4:3</b> <i>Vikten av skalfördelar med SaaS</i> .....	53
<b>Figur 5:1</b> <i>An e-business model ontology for modeling e-businesses</i> .....	63

# 1 Inledning

*Kapitel ett börjar med ett bakgrundsavsnitt som syftar till att ge läsaren en förståelse av hur fenomenet SaaS har växt fram. Kapitlet fortsätter med en problemdiskussion där fokus ligger på att belysa de uppenbara fördelar som SaaS ger kunden men som kan leda till problem utifrån ett leverantörsperspektiv. Vidare presenteras studies problemställning och syfte. Kapitlet avslutas med en disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

IT har använts som verksamhetsstöd sedan mitten av 1900-talet. De första IT-stöden hade en fokusering på materialplaneringsprocessen och benämndes som MRP. Under de kommande åren ökade systemen i funktionalitet då de fick ökat verksamhetsfokus och innefattade fler komponenter än endast materialplaneringssystem. Då IT spred sig till allt fler delar av kundens organisation kom efterfrågan på integration att öka. Under de kommande åren ökade även utbudet av IT-system vilket gjorde det enklare för företag att använda och köpa in IT som stöd för verksamheten (Kumar & Hillegersberg, 2000; Carr, 2003). Detta ledde till att leverantörerna började erbjuda heltäckande och verksamhetsövergripande systemstöd, *Enterprise Resource Planning systems* (ERP), som på svenska översätts till affärssystem. Dessa system kunde vara modulbaserade vilket ökade möjligheten för kunden att anpassa systemet efter verksamheten genom att lägga till eller ta bort funktionalitet. ERP-systemen möjliggjorde enkel integration av den information som fanns i företaget (Davenport, 1998).

Den tekniska utvecklingen har ändrat maktbalansen i affärssystembranschen. Då system blir tjänstebaserade och enklare att integrera skapas det möjligheter för kunden att använda sig av olika IT-leverantörer och därmed minskar beroendet av en och samma leverantör. Utvecklingen har gått från att kunden inte har haft några andra valmöjligheter än att implementera stora, standardiserade och verksamhetsövergripande lösningar, som leverantörerna har tagit fram efter så kallade *"best practice"*-filosofier, till att leverantören har fått anpassa sig efter kunden och dess krav på integration och anpassning (Upton & Staats, 2008). *Software Oriented Architecture* (SOA) möjliggjorde högre anpassning till kunden, enklare integration och detta erbjöds till ett lägre pris jämfört med tidigare anpassningsbara system som ofta blev dyra då de skraddarsyddes med unika koder. Via internet blev dessa tjänster tillgängliga för kunden och integrerades beroende på vilka tjänster de utbytte med varandra. De nya förutsättningarna ledde till att vissa leverantörer skiftade fokus från att leverera hela system till att erbjuda integration mellan olika systemlösningar (Magnusson & Olsson, 2008).

Nästa steg i utvecklingen var ett tjänstebaserat erbjudande som benämns som Software as a Service (SaaS) och kan ses som en vidareutveckling av SOA nedbrutet i renodlade tjänster med



tydligt kundfokus stationerat på internet (Mathew & Nair, 2007; Gartner, 2011). Att SaaS-modellen har ökat i popularitet beror på ett antal potentiella fördelar som kunden upplever främst i implementerings- och investeringsfasen. Med SaaS behöver inte kunden längre investera i hela övergripande IT-system utan kan istället köpa funktionalitet i form av en tjänst där behov finns. På detta sätt blir gapet mellan utnyttjad funktionalitet och funktionalitet som denne betalar för betydligt mindre (Imhoff & White, 2009). En SaaS-lösning utmärker sig också genom att leverantören tar betalt i form av en månadskostnad som är baserad på antal användare (Mathew & Nair, 2010; Cusumano, 2007).

IT-analysföretagen Forrester och Gartner har sedan 2007 prognostiserat en stark tillväxt när det gäller köp av IT-tjänster som baseras på SaaS. Under 2008 prognostiserades världsmarknaden för SaaS till 6.5 miljarder dollar och fram till 2012 förväntas denna siffra stiga till 12.8 miljarder dollar. Utöver detta får SaaS även stöd från stora IT-aktörer som Google och Amazon som använder sig av SaaS-baserade lösningar (Imhoff & White, 2009). Med detta som bakgrund kan det fastslås att affärssystembranschen har påbörjat ett paradigmskifte, ett omfattande skifte som bland annat kommer att förändra hur leverantören kan leverera och ta betalt för sitt erbjudande. Detta påstående får även stöd från Kontzer (2007) som menar att IT-branschen har befunnit sig i ett paradigmskifte sedan 2007.

## 1.2 Problemdiskussion

Affärssystembranschen är en bransch som ständigt befinner sig i utveckling. Som ovan nämnt präglas branschen av en förskjutning från att sälja traditionella verksamhetsövergripande affärssystem till att sälja tjänstebaserade lösningar som kunden prenumererar på. Imhoff och White (2009) och Dubey och Wagle (2007) beskriver delvis SaaS ur ett kundperspektiv och alla de fördelar som uppkommer med den nya lösningen för kunden. Med SaaS får kunden till exempel:

- Endast betala för den funktionalitet som används
- Enklare implementering samt kostnads- och tidseffektiva licensuppdateringar
- Möjlighet att på ett enklare sätt prognostisera sina IT-utgifter
- Möjlighet till att kunna välja mellan ett stort antal leverantörer
- Potentiellt lägre kostnader i det långa perspektivet

Dock har ett mynt alltid en revers vilket i detta fall innebär leverantörens situation. De tydliga fördelarna som SaaS medför kunden kommer att leda till nya utmaningar för leverantören. SaaS karakteriseras av att kundens initialkostnad försvinner då kund och leverantör ingår ett hyresavtal. Samtliga ovanstående exempel på fördelar för kunden kan innebära problem för den aktör som levererar erbjudandet. Då kundens initialkostnad försvinner, försvinner också

leverantörens initiala intäkt vilket ställer nya krav på hur affären skall finansieras och vem som egentligen skall bära den finansiella risken. Att utforma ett erbjudande som underlättar kundens möjlighet till att byta leverantör kommer garanterat inte minska, den redan nu kraftiga, prispressen i branschen (Gartner, 2010).

Vidare skriver Dubey och Wagle (2007) att leverantörer som erbjuder tjänstebaserade affärssystem använder sig av andra affärsm modeller jämfört med de som används för det traditionella erbjudandet. Att leverantörens betalningsmodell ändras kommer att påverka sättet de gör affärer på vilket i sin tur kommer påverka hur verksamheten kommer att styras. På grund av de nya betalningsmodellerna och dess villkor kommer det alltså att krävas anpassning av leverantörernas affärsm modeller.

Casadesus-Masanell och Ricart (2011) skriver att då förändringar och paradigmskiftet är på väg att inträffa i en bransch ställs det högre krav på att företag arbetar proaktivt med sina affärsm modeller. De anser också att företag inom teknikintensiva branscher som har förmågan att ta rätt beslut i utformningen av sin affärsm modell kan skapa "*winner-takes-all*"-effekter när nya marknader och möjligheter uppstår. Vidare framkommer det i deras forskning att företag börjar i allt större utsträckning att prioritera utveckling och innovation i sina affärsm modeller. Detta beror på att företagets omvärld rör sig i allt snabbare takt, till exempel kortare produktlivscykler. Cliffe (2011) förklarar att ett företag som befinner sig i en bransch som är under förändring måste ta ett medvetet beslut om att följa den nya trenden eller bibehålla sin nuvarande position i tron om att den fortfarande kommer att vara lönsam. Om dessa teorier översätts till affärssystembranschen så skall konsultföretagen välja att antingen leda utvecklingen av de tjänstebaserade affärssystem eller fortsätta att sälja traditionella IT-lösningar. Ett företag som vill leda utvecklingen måste ta detta beslut snabbt för att kunna skaffa sig ett så tidigt försprång som möjligt, vilket kan bli en avgörande faktor till framgång. Cliffe(2011) belyser även att det första tecknet på att en affärsm modell går mot sitt slut är när kunderna börjar acceptera och efterfråga de nya lösningarna. Detta är vad som händer just nu inom affärssystembranschen då allt fler affärer görs efter tjänstebaserade betalningsmodeller.

### 1.3 Problemställning

Vilka problem kan uppstå i affärsm modellen när en leverantör i affärssystembranschen övergår till att erbjuda SaaS?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva de eventuella problem som kan uppstå i delar av affärsm modellen när en leverantör i affärssystembranschen erbjuder lösningar av SaaS-karaktär. Syftet med denna studie är också att undersöka de första effekterna och erfarenheterna av vad

fenomenet SaaS har på en leverantörs affärsmodell. Studiens intention är också att bidra till den akademiska forskningen då tidigare forskning inom området är mycket begränsad och förhoppningsvis kan detta material användas för att dra mer generella slutsatser i framtiden.

## 1.5 Avgränsningar

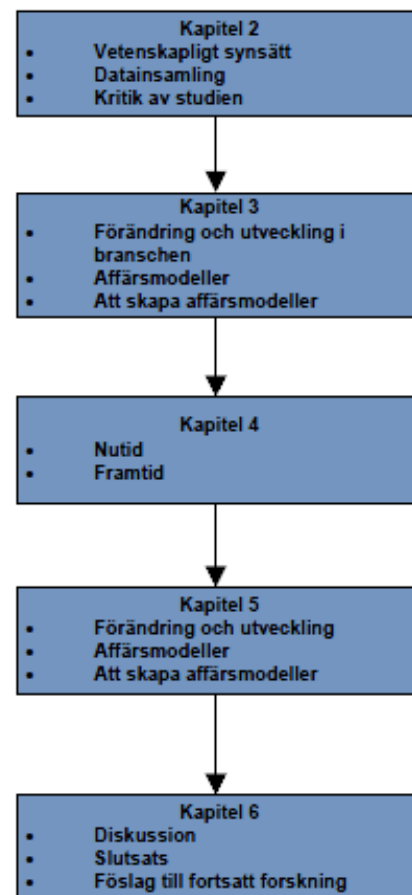
Denna studie kommer att undersöka en IT-leverantör i affärssystembranschen i Sverige. Avsikten är inte att jämföra olika leverantörer och deras olika erbjudanden. Fokusering sker istället på fallföretaget för att på så sätt undersöka problemställningen på djupet. Studien kommer att vara av ekonomisk karaktär, vilket innebär att tekniska IT-termer och hur ett IT-systems uppbyggnad påverkar erbjudandet behandlas i liten utsträckning. Studien ämnar undersöka hur en leverantörs affärsmodell påverkas och vilka komponenter i den som påverkas när en leverantör anser sig börjat erbjuda SaaS. Oberoende om leverantörens SaaS-erbjudande går i linje med vad forskare anser vara SaaS. Slutligen har det undersökts hur en IT-leverantörs affärsmodeller påverkas när denne börjar erbjuda SaaS genom att undersöka hur arbetssättet i organisationen har förändrats eller organisationen har uppfattat en förändring.

## 1.6 Disposition

För att förenkla och ge läsaren en tydligare bild av studiens upplägg och innehåll presenteras de kommande kapitlen nedan:

**Kapitel 2 Metod:** Vi kommer i nästa kapitel presentera och förklara de val som vi gjort under studiens gång och vilken betydelse dessa val har på studien.

**Kapitel 3 Referensram:** I kapitel tre kommer vi presentera studiens referensram och även Osterwalder och Pigneurs (2002) definition för en affärsmodells beståndsdelar. Denna definition kommer studiens kommande delar att delvis struktureras efter.



Figur 1:1. Disposition. Not. Egen konstruktion

**Kapitel 4 Empiri:** I detta kapitel kommer vi att presentera det insamlade materialet från intervjuerna. Kapitlets struktur är i två större delar, nutid och framtid.

**Kapitel 5 Analys:** I kapitlet kommer studiens referensram att ställas mot det empiriska materialet. Analysen utgår till viss del från Osterwalders och Pigneurs (2002) modell för en affärsmodells beståndsdelar.

**Kapitel 6 Slutsats:** I det avslutande kapitlet inleds med en diskussion som grundar sig på analysen men även våra egna uppfattningar. Vidare presenteras slutsatsen och en sammanfattning. Det sjätte kapitlet avslutas med rekommendationer på fortsatt forskning.

## 2 Metod

*Detta kapitel inleds med att förklara studiens grundläggande vetenskapliga synsätt. Vidare presenteras insamlingsprocesserna för det teoretiska och det empiriska materialet. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av studien då studiens validitet och reliabilitet behandlas.*

---

### 2.1 Metodval

Syftet med denna studie är att som ovan nämnt beskriva de eventuella problem som kan uppstå i en leverantörs affärsmodell då denne övergår till att erbjuda IT-lösningar av SaaS-karaktär. För att svara på problemfrågan används en kvalitativ undersökningsmetod i studien. Backman (1998) skriver att forskning av den kvalitativa ansatsen ämnar studera hur ett fenomen uppfattas eller tolkas av människan. Det kvalitativa metodvalet motiveras ytterligare av vetenskaplig metodteori från Jacobsen (2002) och Nylén (2005) som menar att det kvalitativa synsättet används ofta då det valda forskningsområdet är relativt outforskat och/eller att problemformuleringen är av explorativ karaktär. Vidare skall denna studie undersöka hur en organisations affärsmodells förändras eller skapas. Att undersöka hur en förändring sker eller har skett, i ett specifikt fall, kan vara svårt att genomföra med en kvantitativ ansats som bygger på förutbestämda svar och tillgänglig sekundärdata.

Vidare strävar denna studie efter att beskriva fenomenet men också att förklara det. Det kvalitativa metodvalet möjliggör att undersöka hur olika respondenter tolkar och bemöter fenomenet och dess påverkan. Dessa insamlade erfarenheter kan sedan användas för att ta sig an problemet i dess naturliga miljö, på ett djupare plan (Svensson & Starrin 1996: Nylén 2005). Jacobsen (2002) nämner ytterligare två faktorer som förklarar varför ett kvalitativt metodval är att föredra. Den första behandlar respondenterna och datainsamlingen. Genom att använda intervjuer som datainsamlingsform är det respondenten som bestämmer vilken information som undersökningen grundas på. Detta kräver en viss öppenhet från såväl forskarna som respondenterna. Undersökningen kommer med andra ord inte att begränsas av fasta frågor och givna svarsalternativ utan istället kommer studien att skapas genom en dialog mellan forskare och respondent vilket möjliggör att studien kan ta ett både bredare och djupare perspektiv. Den andra faktorn behandlar flexibiliteten som undersökningen uppnår genom att den blir interaktiv. Som exempel kan en problemställning komma att ändras när forskaren kommer över ny information som är betydande för studien. Detta möjliggör också att successivt analysera, iterera och strukturera data under datainsamlingen vilket kan leda till högre kvalitet på det slutgiltiga materialet. Eftersom intentionen är att undersöka hur ett företag inom affärssystembranschen hanterar ett paradigmskifte som SaaS anses medföra ansågs, med stöd från Jacobsen (2002), att det var nödvändigt att undersöka ett flertal variabler men dock inte beroende av att undersöka ett flertal enheter.

### 2.1.1 Öppen ansats

Under undersökningsprocessen har vi försökt undvika en så kallad deduktiv ansats då vi kan missa viktig information på grund av förutfattade värderingar och uppfattningar (Jacobsen, 2002). Därför har vi under hela undersökningsprocessens gång haft en öppen ansats. En öppen ansats innebär enligt Jacobsen (2002) att man inte endast söker efter information och data som stödjer den förutfattade bilden av verkligheten. Under studiens gång har även kontinuerliga samtal hållits med såväl handledare som med andra forskare inom området. Dessa diskussioner har hållits för att få ett öppet förhållningssätt samt få tillgång till ny information. Den öppna ansatsen motiveras ytterligare av studiens inriktning. IT-branschen är en bransch som förändras mycket snabbt och det kommer ständigt nya rön inom området. För att få ta del av dessa har det krävts en öppen ansats.

### 2.1.2 Fallstudie

Med tanke på studiens kvalitativa synsätt har vi valt att använda fallstudien som forskningsstrategi. Backman (1998) menar att forskare som använder sig av en fallstudie undersöker fenomenet i dess realistiska miljö. För att vi i denna studie skall kunna undersöka och beskriva fenomenet skall ett företag inom affärssystembranschen agera analysenhet. Den analysenhet som skall användas för att undersöka fenomenet är IT-konsultföretaget Fortitude. Varför denna studie har valt att undersöka och beskriva fenomenet med Fortitude som analysenhet behandlas senare i detta kapitel.

## 2.2 Val av problemställning

Lundahl och Skärvad (1999) skriver att valet av problemformulering kommer att påverka studiens syfte, inriktning, upplägg och arbetsmetoder. Innan den slutgiltiga problemformuleringen gjordes valde vi att genomföra en litteraturstudie och konsultation med både forskare och praktiskt verksamma personer inom ämnesområdet. Detta gjordes för att ämnesområdet är komplext och under utveckling vilket gör att det krävs någon form av förförståelse för att kunna genomföra studien. Under den initiala litteraturstudien och konsultationsperioden kunde vi identifiera ett gap i forskningen som denna studie kan bidra med att täcka igen. De som konsulterades var överens om att det saknades forskning kring hur affärsmoeller utvecklas inom IT-branschen. Vidare anser vi att genom att undersöka ett outforskat område blir denna studie mer intressant och relevant utifrån ett såväl forsknings- som praktiskt perspektiv.

## 2.3 Datainsamling

Datainsamlingen kan ske på två olika sätt, primär och sekundär datainsamling. Primärdata är till exempel data som samlas in genom intervjuer, observationer eller frågeformulär och skiljer sig

från sekundärdata som kan samlas in genom litteratur i form av till exempel vetenskapliga artiklar (Jacobsen, 2002).

### 2.3.1 Sekundärdata

Litteraturstudien har pågått under i stort sätt hela forskningsperioden. Detta på grund av att ämnesområdet är relativt komplext, outforskat och efterfrågat, vilket har lett till att vi stött på ny forskning löpande under studien. Referensramen är i största möjliga mån uppbyggd på vetenskapliga artiklar från etablerade och respekterade forskare inom diverse forskningsområde. Urvalet av litteratur har gjorts genom att använda samtliga tre sökmetoder som Backman (1998) nämner. Dessa tre är konsultation, manuell sökning och datorbaserad sökning. Den mest frekvent använda sökmetoden är dock den datorbaserade.

#### 2.3.1.1 Konsultation

Konsultation med studiens handledare, Urban Ask, har skett vid samtliga fyra handledningstillfällen. Vid dessa handledningstillfällen har diskussioner förts angående studiens referensram. Konsultation har även skett med Person A på Fortitude som har figurerat som en kontaktperson på företaget. Denna studie inleddes med ett möte med Person A där denne gav oss en övergripande introduktion till IT-branschen och hur den håller på att förändras. Av Person A utdelades också en omfattande broschyr som kom att användas i det empiriska kapitlet. Att få tillgång till aktuell expertkunskap är enligt Backman (1998) ofta ovärderlig. Vidare menar Backman (1998) att konsultation ofta kan användas för att hitta en ingång för att på så sätt finna nya och aktuella forskningsresultat. Genom dessa konsultationer har tips och inspiration hämtats gällande vilken sorts information och teori studien bör eftersträva att innehålla för att uppnå trovärdighet. Genom diverse konsultationstillfällen har även luckor i referensramen kunnat fyllas igen. Vi har valt att använda oss av konsultation av personer som är insatta i ämnet för att stärka studiens tillförlitlighet samtidigt som det stödjer processen i framtagandet av en relevant och grundlig referensram.

#### 2.3.1.2 Manuell sökning

Manuell sökning kan enligt Backman (1998) ske genom tryckta kanaler. Den manuella sökningen som har fått mest betydelse är referenslistorna i Magnussons och Olsson (2007).

#### 2.3.1.3 Datorbaserad sökning

Studiens sekundärdata består till största del av vetenskapliga artiklar och tidskrifter som har samlats in genom sökningar i olika databaser via Göteborgs universitetsbibliotek och Högskolan i Halmstads bibliotek. Studiens referensram är uppbyggd på artiklar hämtade från välkända databaser och tidskrifter så som *Harvard Business Review* och *Journal of Information System Management*. Studien har också tagit del av det amerikanska analysföretaget Gartner Group

rapporter som är en maktfaktor inom IT-branschen vars influenser får stor påverkan på såväl leverantörer som kunder. Dessa rapporter har främst används i syfte att påpeka att fenomenet, SaaS, är något som kommer att förändra IT-branschen och inte endast någon tillfällig trend. Medvetenhet finns om att Gartner Group kan vara subjektiva i sina studier. Dock anses Gartner Group som tillräckligt tillförlitliga då de har en stark påverkan på branschen samt att andra forskare inom en betydligt högre instans refererar till dess material.

Det insamlade materialet har hämtats genom sökord så som: *business model, business model change, business model development and evolution, pricing model, ERP, ERP cost structure, SaaS, SaaS cost structure*

### 2.3.2 Empirisk studie

All forskning har som syfte att bidra med ny kunskap och för att få fram ny kunskap krävs det ett urval av enheter (Jacobsen, 2002). Det krävs även en metod för insamling och analys av primärdata. I detta avsnitt förklaras hur urval av företag och intervjupersoner har gått tillväga. Efter att urvalsprocessen förklarats kommer läsaren få underlag till att skaffa sig en förståelse över hur intervjuerna som det empiriska materialet grundar sig på har genomförts.

Den primära datainsamlingen har insamlats genom personintervjuer, telefonintervjuer samt material erhållet från respondenterna så som broschyrer och PowerPoints. Fyra av fem intervjuer genomfördes via telefon främst på grund av den geografiska faktorn. Att genomföra intervjuer via telefon ansågs också som det mest effektiva sättet, från respondenternas håll, då många av dessa hade ett fullbokat tidsschema innan de skulle gå på semester.

#### 2.3.2.1 Val av fallföretag

Fallföretaget valdes främst på grund av att det är ett företag i affärssystembranschen som anser sig vara med och leda utvecklingen av affärssystem som tjänst i Sverige. Vidare är företaget sedan länge en etablerad och stor aktör på marknaden. Detta medför att företaget har varit med om tidigare paradigmskiften inom branschen och har således tidigare erfarenhet av detta. Utöver dessa faktorer har en av studenterna en god relation till företaget vilket har möjliggjort intervjuer med respondenter som anses ledande inom detta område i företaget.

Företaget har på egen begäran valt att förbli anonymt i studien och vi har ersatt företagets verkliga namn med det fiktiva namnet Fortitude.

#### 2.3.2.2 Val av respondenter

Undersökningens urval av enheter styrdes till stor del av vår kontaktperson på Fortitude, Person A, för att försäkra oss om att vi når rätt typ av respondenter. Jacobsen (2002) menar att det krävs att forskarna kommer i kontakt med rätt och framför allt insatta respondenter för att



kunna skapa en studie som kan bidra till forskningsområdet. Vidare menar han att det kan vara svårt att nå respondenter som vill dela med sig av information. Vi befann oss i en mycket gynnsam situation som möjliggjorde intervjuer med nyckelpersoner på Fortitude vilket stärker uppsatsens empiriska material.

Under den första konsultationen med Person A skapades en relation där denne fick möjlighet att få en förståelse för studiens intentioner samtidigt som vi fick möjligheten att få en övergripande praktisk förståelse över området och branschen. Efter det initiala mötet på Fortitude frågade Person A om denne kunde få en specificerad inriktning av studien för att på så sätt kunna rekommendera relevanta respondenter. De respondenter som Person A rekommenderade har erfarenhet av SaaS-projekt och/eller varit delaktiga i skapandet av affärsmodeller. Eftersom de respondenter som studien krävde var till större delen nyckelpersoner på Fortitude upplevde vi vissa svårigheter med att nå vissa respondenter. I några fall lyckades vi inte få tag på den tilltänkta respondenten trots att de kontaktades löpande via e-mail och telefon. Då en respondent inte hade möjlighet att medverka på grund av tidsbrist eller övriga anledningar var vi noga med att bli refererade till en ny respondent som ansågs ha en liknande befattning och kunskap på företaget.

Vidare önskade vi att få respondenter med olika befattningar och arbetsuppgifter för att på så sätt få ett bredare perspektiv på det empiriska materialet. Respondenterna delades upp i tre olika grupper: försäljning, ekonomi och konsult. Eftersom affärsmodellsteoretikerna belyser vikten av ett holistiskt förhållningssätt till affärsmodellen önskades respondenter från såväl ledningsnivå som operativ nivå. Att få ett bredare perspektiv går inte endast i linje med teoretiker inom affärsmodellsområdet utan vår handledare, Urban Ask, menade att studien behövde visa upp ett brett urval av respondenter för att uppnå trovärdighet. Detta ansågs extra viktigt då det empiriska materialet endast bygger på ett företag.

### 2.3.2.3 *Konstruktion av intervjuguide*

Två olika frågebatterier skapades för de olika respondentgrupperna: ekonomi, försäljning och konsult. Frågebatteri A (se bilaga) användes vid intervjuer av respondentgrupperna ekonomi och försäljning och frågebatteri B (se bilaga) användes vid intervjuer av respondentgrupp konsult. Vid skapandet av dessa intervjuguider användes studiens referensram som mall. De två olika frågebatterierna skapades för att anpassa frågorna efter respondentens roll och förväntade kunskap. Intentionen var att inte ställa frågor som var utanför respondentens kunskapsområde för att på så sätt minska risken för att denne skulle bidra med osäker eller felaktig information (Trost, 1997).

De frågor som ställdes var av öppen karaktär för att ge en större frihet till respondenten att svara på sitt eget sätt. Att ställa frågor av öppen karaktär bidrar också till att möjligheten till följdfrågor blir större (Jacobsen, 2002). Frågebatterierna var även konstruerade efter en viss turordning. I samtliga batteri fanns det en introduktionsfråga som skulle få igång respondenten att prata och känna sig bekväm i situationen. Ju längre ner i turordningen vi kom desto mer komplex ansågs frågan att vara. Detta förenklar för respondenten att successivt gräva i ämnet snarare än att hoppa rakt in i de mest komplexa frågor (Trost, 1997; Jacobsen, 2002). Vi genomförde också en testintervju på samtliga frågebatterier för att säkerställa att frågorna inte var felaktigt formulerade. Samtidigt som så väl grammatiska som formulerings fel undersöktes blev vi bekväma med dess innehåll.

Genom att medvetet konstruera öppna intervjufrågor skapade det förutsättningar för en intervju som inte styrdes av egna förutsättningar (Jacobsen, 2002; Trost, 1997). Därmed påverkades den insamlade informationen så lite som möjligt. Detta var en förutsättning för att samla in och vara öppen för information som inte förväntades.

### 2.3.2.4 *Genomförandet av intervjuer*

Under intervjuerna användes de olika frågebatterierna som checklista. Vilket frågebatteri som användes berodde på vilken roll respondenten hade. Svensson och Starrin (1996) menar att de på förhand skriva frågorna kan fungera som en checklista och att det är viktigare att de frågor som ställs blir besvarade snarare än att alla frågor ställs. Denna rekommendation försökte vi att följa för att få ett bättre flyt i intervjun då vi inte kunde veta vilka frågor som är betydelsefulla eller formuleringarna av frågorna var lätta att förstå.

Vidare menar Jacobsen (2002) att det är viktigt att skapa en dialog med respondenten dock utan att avbryta allt för mycket. Under intervjuernas gång försökte vi avbryta respondenten så lite som möjligt. Enligt Svensson och Starrin (1996) är det upp till båda inblandade parter att skapa

en bra intervju. Vi försökte förbereda oss i största möjliga mån samtidigt som vi uppfattar respondenterna från Fortitude som mycket sakkunniga inom ämnet.

Under intervjuerna valde vi att ta två olika roller. Detta för att förenkla för respondenterna. En av oss tog en observatörsroll medan den andra förde intervjun. Observatören hade uppgiften att föra anteckningar, fundera ut följdfrågor och agera som stöd till den som förde intervjun. Vi uppfattade det som enklare att ha en person som tog ansvar för att ställa frågorna muntligen då respondenten och intervjuaren kunde skapa en relation som gjorde att respondenten kunde känna sig bekväm (Trost, 1997; Jacobsen, 2002). Trots att de flesta intervjuerna spelades in ansåg vi att det var av värde att en av oss förde anteckningar. Att föra anteckningar ansåg vi som stimulerande och på så vis kunde observatören upptäcka kopplingar eller se samband mellan det som sades och antecknades.

Denna studies empiriska material bygger på fem genomförda intervjuer. De respondenter som intervjuades presenteras nedan:

#### Förstudie 2011-03-28 och personintervju 2011-05-16

- Intervjuperson A är anställd på Fortitude i Göteborg. Denne bär huvudansvar för ett affärssystem som Fortitude säljer. Person A klassificerades som säljare. De båda mötena varade cirka tre timmar vardera. Vidare har kontinuerlig kontakt hållits via e-mail då denne agerade kontaktperson på Fortitude.

#### Telefonintervju 2011-05-11

- Intervjuperson B är anställd som verkställande direktör för dotterbolaget i Göteborg. Intervjuperson B klassificeras som både ekonom och säljare. Telefonintervjun pågick i knappt en timma.

#### Telefonintervju 2011-05-13

- Intervjuperson C är anställd på Fortitudes huvudkontor. Person C har ett övergripande ekonomiansvar för sin region och har även varit med i prissättningsprocesser för olika SaaS-lösningar. Intervjuperson C klassificeras som ekonom och telefonintervjun pågick i drygt en timma.
- Intervjuperson A. Intervjun hölls på en eftermiddag på kontoret i Göteborg och tog cirka tre timmar.

### Telefonintervju 2011-05-18

- Intervjuperson D är anställd på ett utav dotterbolagen i södra Sverige. Intervjuperson D är anställd som konsult och har med sina många år i branschen samlat på sig mycket erfarenhet. Telefonintervju pågick i knappt en timma.

### Telefonintervju 2011-05-23

- Intervjuperson E är anställd på dotterbolaget i Stockholm och bär huvudansvar för ett affärssystem. Intervjuperson D klassificeras som säljare och telefonintervjun pågick i knappt en timma.

## 2.4 Dataanalys

Enligt Backman (1998) skulle det underlätta för oss om vi hade skapat en grov strukturering av analysen innan den empiriska datainsamlingen. Vi anser dock att det skulle ha varit svårt och missledande för oss att skapa en struktur innan den empiriska studien var genomförd, då det skulle kunna påverka vilken data som samlades in samt att vi inte visste vilken information som vi skulle behålla efter den empiriska datainsamlingen. Istället valde vi att inte göra någon struktur för analysen förrän vi var klara med den empiriska studien. På så sätt behöll vi vår öppenhet gentemot ny information. Dock påbörjades analysen direkt efter att första intervjun var genomförd då vi ställde svaren vi fick i intervjun mot referensramen. Detta hjälpte oss även i utformningen av följdfrågor till kommande intervjuer. Vi hade även diskussioner efter samtliga intervjuer om vilka delar av intervjun som var extra relevanta eller om det hade uppkommit nya perspektiv som skulle kräva en utökning av referensramen.

Struktureringen av analysen utfördes genom att vi läste det empiriska materialet och därefter kopplade det till olika delar av referensramen. Denna process skapade även en möjlighet för oss att ännu en gång utöka eller minska innehållet i referensramen. Vi försökte konstant hålla analysen i linje med den övergripande problemställningen för att på så sätt stärka studien (Backman, 1998). När vi skapade en struktur för analysen gjordes den utifrån Osterwalder och Pigneurs (2002) beståndsdelar för en affärsmodell. Den information som inte lämpade sig eller inte kunde sorteras in under deras modell har vi strukturerat upp i andra delar av referensramen.

Osterwalder och Pigneur (2002) menar att forskning som berör affärsmodeller kan göras på två olika nivåer. Denna studie kommer att beröra båda. I studiens teorikapitel behandlas den konceptuella nivån med fokus på definitioner och vilka element som en affärsmodell kan innehålla. Vidare kan forskning som sker på den konceptuella nivån undersöka hur olika affärsmodeller liknar varandra vilket inte är inom ramen för denna studie. Den andra nivån

benämns för instansnivån. I instansnivån går forskaren in på ett specifikt företag och studerar dess affärsmodell/-er på ett djupare plan. Vi kommer i denna studie gå in på instansnivån då det empiriska materialet presenteras, i kapitel fyra. I analysen jämförs således den konceptuella nivån med instansnivån.

### Konceptuell nivå:

Vad är en affärsmodell?

- **Meta modell:**

Vilka element består en affärsmodell av?

- **Taxonomi av olika typer:**

Vilka affärsmodeller påminner om varandra?

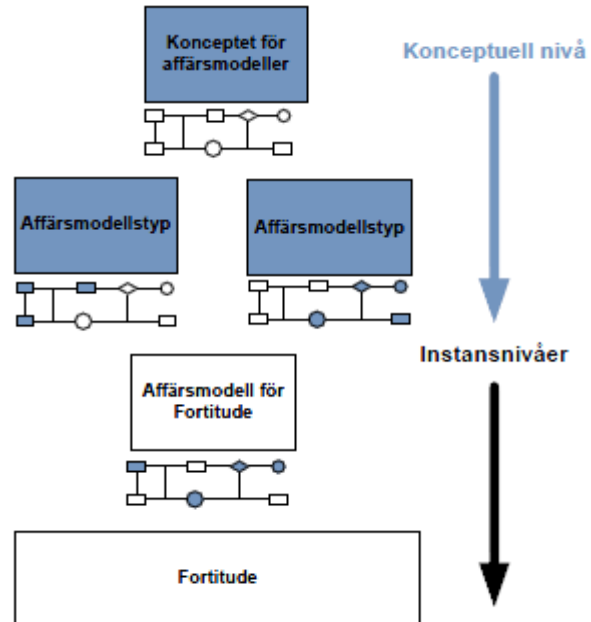
### Instansnivå:

- **Sub-(meta)-modeller:**

Vilka är de vanligaste kännetecknerna?

- **Instanser (vyn på företaget)**

Det verkliga företaget



**Figur 2:1.** *Business Model Concept Hierarchy* (Osterwalder et al., 2005, s.9). **Not.** Egen konstruktion

## 2.5 Validitet och reliabilitet

### 2.5.1 Validitet

Att hålla sig till ämnet och undersöka det fenomen som var intentionen kan visa sig vara svårt. Under studiens gång har löpande diskussioner ägt rum med handledaren för att inte hamna utanför undersökningsramen. På grund av studiens explorativa inriktning och att det saknas forskning kring ämnesområdet, det vill säga förändringen i betalnings- och leveransmodeller i affärssystembranschen, har det varit svårt att hitta tidigare forskning som kan stärka studiens validitet (Jacobsen, 2002).

#### 2.5.1.1 Urval

I vårt urval av enhet stärks studien på grund av att det fanns möjlighet att få tillgång till nyckelpersoner och dokument som vanligtvis hade varit mycket svårt, om inte omöjligt. Möjligheten fanns på grund av de kontakter med Fortitude som en av forskarna har. Vidare anser vi inte att det är en nackdel att vi endast har en undersökningsenhet, detta på grund av att enheten i fråga anser sig ligga i framkant inom de områden som var av intresse för oss, nämligen

försäljning av IT-lösningar av SaaS-karaktär. Att använda respondenter med olika erfarenheter och befattningar gjordes för att öka validiteten och det empiriska materialets giltighet.

Att intervjua respondenter med olika befattningar i organisationen ger inte endast mer tillförlitligt empiriskt material, utan vi undviker även att intervjua respondenter som är beroende av varandra. I de fall som respondenterna gav motsägelsefulla svar valde vi att undersöka vad detta berodde på. I de fall som detta uppstod valde vi att använda det empiriska materialet från den respondent som var närmast "händelsen" för att öka tillförlitligheten. Detta på grund av att den respondenten som är närmast är också den respondenten som kan ge den mest tillförlitliga bilden av händelsen (Jacobsen, 2002).

### 2.5.2 Reliabilitet

Då denna studie är av kvalitativ karaktär vars empiriska material är hämtat via fem intervjuer finns det såklart risk för brister i reliabiliteten, det vill säga huruvida samma resultat fås genom att använda samma forskningsmetod. Som ovan nämnt har vi konstruerat frågor på förhand och ställt samma frågor till personer med samma roll. På grund av att frågorna uppfattas olika från person till person kan det vara svårt att uppnå fullständig reliabilitet. Respondenterna har dock fått läsa det sammanställda empiriska materialet för att bedöma om vi misstolkat deras uppfattningar och uttalanden under intervjuerna. Detta anser Jacobsen (2002) stärker studiens reliabilitet och skapar en möjlighet att överföra det empiriska materialet till andra sammanhang. Vi har även, för att stärka studiens reliabilitet, valt att intervjua en till två personer inom tre olika områden i organisationen. Detta skapar en dynamisk bild av organisationen och vi får ett material som skapar en dynamisk analys i form av olika syn- och infallsvinklar. Detta skapar även en ökad tillförlitlig bild av verksamheten, ökar sannolikheten för en mer korrekt beskrivning och stärker vår studies resultat (Jacobsen, 2002). Vidare har denna studie försökt stärka reliabiliteten i valet av teoretiskt referensmaterial. I största möjliga mån baseras den teoretiska referensramen på välkända forskare vars verk är hämtade från välkända databaser vilket har beskrivits ovan.

### 2.5.3 Kritik av studien

Målet har under studiens gång varit att förhålla oss värderingsfria och förutsättningslösa. Men detta är svårt att hålla sig till genom en hel eller ens delar av en studie på grund av att vi ständigt påverkas av vad som sker i vår omgivning. Vi får nya influenser från såväl litteratur som personer vi talar med vilket skapar nya värderingar och förutsättningar för oss som författare. På grund av att studien har ett kvalitativt förhållningssätt har vi i interaktionen med andra människor i insamlingen av det empiriska materialet påverkats av både respondenten och personliga värderingar. Det positiva med att vi för med oss nya eller andra värderingar till

intervjuerna är att vi får nya infallsvinklar och lösningar som respondenterna inte hade sett på grund av deras värderingar och erfarenheter.

#### 2.5.3.1 *Vald metod*

Då studien utgår från ett företag kan detta ha lett till att studien ha blivit ensidig men vi har försökt skapa en bredd i studien genom att intervjua respondenter med olika befattningar med olika erfarenheter i fallföretaget. Vi valde snabbt bort den kvantitativa metoden på grund av att metoden kan skapa tolkningsproblematik samt att vi ville undersöka SaaS påverkan på djupet.

#### 2.5.3.2 *Litteratur*

Studiens ämnesområde är outforskat vilket har medfört vissa svårigheter i sökandet efter litteratur. Vi har även valt att försöka fokusera vår litteratursökning på de forskare som är mest framträdande inom området för att på så sätt kunna grunda och bygga en stabil referensram vilket begränsar utbudet ytterligare. På grund av att studien behandlar teknik och utveckling har vi försökt använda den senaste utkomna litteraturen i vår referensram. Även om delar av referensramen skulle kunna byggas kring etablerade och välkända strategiteoretiker som till exempel Porter anser vi att det ökar studiens validitet och reliabilitet att använda litteratur som är skapad med affärssystembranschen som grund.

#### 2.5.3.3 *Analysmodell*

Vår analys och slutsats bygger i stora delar på Osterwalder och Pigneur (2002) beståndsdelar för en affärsmodell. Att använda denna teoretiska modell som struktur kan bidra till att vi får en förutfattad mening om vilka delar av en affärsmodell som skall beröras eller hur de skall beröras. Vi blev dock rekommenderade att använda denna teori då de anses vara framträdande teoretiker inom forskningsområdet och vidare anser vi att den använda modellen bidrar till att göra det enklare för läsaren att följa diverse resonemang och den skapar även en struktur i uppsatsen som gör det enklare för oss att "paketera" slutsatserna utan att de blir utsvävande och obegripliga.

#### 2.5.3.4 *Generalisering*

Vi har inte haft som mål att denna studies resultat skall vara applicerbart i andra situationer än vad den beskriver. Istället har vi försökt skapa och ge information för utomstående som är relevant vid en bedömning av generaliserbarheten. Vi har försökt skapa en studie där utomstående har en möjlighet att identifiera eller relatera till sin egen situation och på så vis bedöma om de kan använda denna studies resultat.

#### 2.5.3.5 *Respondenter*

Vi upptäckte tidigt i uppsatsprocessen att det krävdes en förförståelse för ämnet innan vi kunde börja konstruera och genomföra intervjuer vilket ledde till att det tog relativt lång tid innan vi kunde genomföra den första intervjun. Detta skapade en viss tidsbrist för oss att hinna genomföra ett större antal intervjuer. Utöver detta blev ett flertal intervjuer uppskjuta, försenade och avbokade av diverse anledningar.

#### 2.5.3.6 *Intervjuerna*

Det finns alltid en möjlighet att en respondent under intervjun har vinklat sina svar för att denna själv eller företaget skall framstå positivare än vad verkligheten är. Att de flesta intervjuerna genomfördes över telefon kan även påverka studiens resultat och framför allt intervjuernas innehåll. Vi hade själva föredragit att genomföra personintervjuer med samtliga respondenter. Fördelen med att genomföra intervjuer på plats hade varit att vi kan observera respondenten på ett annat sätt. Man kan se respondentens kroppsspråk och ansiktsuttryck vilket kan öka förståelsen för det som sägs. Däremot var fördelen med telefonintervjuerna att vi snabbt fick kontakt med nyckelpersoner som vi möjligtvis inte hade kunnat träffa och prata med om de skulle genomförts på plats.



### 3 Referensram

*I detta kapitel presenteras teorier kring studiens forskningsområde, vilka kommer att vara grunden för kommande analys. För att ge läsaren en förståelse för ämnet inleds kapitlet med en presentation av den historiska utvecklingen av affärssystem, för att därefter övergå till att förklara begreppet Software as a Service (SaaS). Den antagna förskjutningen av intäkter och förändringen av leveransmodeller leder oss vidare till nästa avsnitt där fördjupning sker i Osterwalder et als. (2002) definition av affärsmodeller. Eftersom studien har en tydlig ekonomisk inriktning kommer fokus att ligga på affärsmodellens finansiella aspekter. Således får prissättningsmodeller extra stort utrymme då dessa ingår i det finansiella perspektivet. Slutligen är syftet med det sista avsnittet, 3.6, att belysa hur företag kan utveckla eller förnya sina affärsmodeller för att bemöta faktorer som leder till marknadsförändringar.*

---

#### 3.1 ERP-systemets utveckling

##### 3.1.1 Material Requirements Planning (MRP)

Utvecklingen har enligt Kumar och Hillegersberg (2000) pågått sedan 1970-talet och började i tillverkningsindustrin på grund av dess komplexitet. Utefter kundens krav och behov i materiaplneringsprocessen skapades *Material Requirements Planning* (MRP). Enligt författarna hade företag i till exempel billtillverkningsbranschen i stora drag samma processer för tillverkning och materialplanering, vilket skapade en möjlighet att standardisera och enkelt föra över ett MRP-system från ett företag till ett annat. Detta skapade också affärsmöjligheter för affärssystemproducenter att sälja samma system till flera olika företag. Genom att skapa en trovärdighet i att systemens processuppbyggnad var det optimala sättet att arbeta på kunde leverantörerna sälja systemen till hela branscher (Kumar och Hillegersberg, 2000).

##### 3.1.2 Manufacturing Resource Planning (MRP II)

Under 1980-talet fortsatte utvecklingen av standardiserade system i form av *Manufacturing Resource Planning* (MRP II). MRP II erbjöd företagen ett större verksamhetsövergripande stöd, utöver materialplanering inkluderades stöd för inköpshantering, fakturering och prognostisering av framtida försäljning. Förutom att erbjuda ett samlat verksamhetsstöd för hela värdekedjan, fortsatte MRP II att växa med ytterligare funktioner (Kumar & Hillegersberg, 2000). Detta skapade en situation som var fördelaktig för leverantörerna på grund av omfattningen och kostnaden av dessa system som blev allt större och därmed skapade kunden ett beroende till leverantören (Magnusson & Olsson, 2008).

### 3.1.3 Enterprise Resource Planning (ERP)

Enligt Carr (2003) ökade teknikens tillgänglighet och blev mer kostnadseffektiv. Under 90-talet började allt fler företag att efterfråga verksamhetsövergripande system samtidigt som graden av integration ökade. Parallellt började allt fler IT-ansvariga stöta på problem med samordningen av sina IT-resurser på grund av den ökade komplexiteten i systemmiljön. Företag uttryckte ett behov av att eliminera delsystem för att få en enklare och mer överblickbar systemmiljö. Detta ledde till att leverantörer utökade funktionaliteten i MRP och MRP II, de verksamhetsövergripande systemen från 70- och 80-talet (Magnusson & Olsson, 2008). De affärssystemleverantörer som redan var etablerade på marknaden agerade snabbt och skapade "super-system" som marknadsfördes för sina flexibla moduluppbyggnader (Davenport, 1998). Att systemen baserades på moduler gjorde det möjligt för företag att lägga till eller ta bort funktionalitet efter eget behov, och på så sätt öka anpassningen efter verksamheten. Dessa system gick under benämningen Enterprise Resource Planning System (ERP). Systemet förtjänade sin benämning som verksamhetsövergripande system eftersom det täckte mer eller mindre alla de värdeskapande och stödjande processerna hos ett företag (Davenport, 1998; Kumar & Hillegersberg, 2000). Detta skapade en maktposition för leverantörerna som blev den enda försörjaren av IT till företaget. Leverantörerna kunde, på grund av sin position, höja priser eller avsluta sitt samarbete med kunden (Magnusson & Olsson, 2008).

### 3.1.4 Service Oriented Architecture (SOA)

Under början av 2000-talet ökade utvecklingen och användningen av öppna standarder. De system som är utvecklade med öppna standarder är enklare att integrera med andra systemlösningar. Under den här tiden ökade användningen av internet kraftigt, och utvecklingen av internetbaserade standarder nådde sin topp och benämns "web-services" (Magnusson & Olsson, 2008; Carr, 2003). Detta skapade möjlighet att inte behöva koppla ihop systemen statiskt, utan att systemen istället skulle utbyta tjänster mellan varandra vilket också ledde till en ökad dynamik och minskade utvecklings- och förvaltningskostnader. Ambitionen med denna nya teknik är att använda en ny arkitektur som är baserad på tjänster och händelser istället för statiska objekt. Denna arkitektur benämns för *Service Oriented Architecture* (SOA) vilket också innebar en möjlighet för kunden att bli mindre beroende av en och samma systemleverantör (Magnusson & Olsson, 2008).

### 3.1.5 Software as a Service (SaaS)

Cusumano (2007) menar att SaaS bland annat har drivits fram av att kundernas medvetenhet har ökat kring kostnaden för att producera och kopiera koden för mjukvara. Detta har i sin tur lett till en successiv prisminskning på mjukvara. För att möta priset har leverantörerna försökt hitta nya modeller för att paketera sina erbjudanden. Genom att kombinera nya

applikationer med gamla tjänster har leverantörerna försökt stimulera kunden till att uppgradera sina befintliga IT-system. Genom att erbjuda paketerade lösningar blir det även svårare för kunden att urskilja vad mjukvaran och tjänsten individuellt kostar, vilket har lett till att betalningsmodellerna blivit allt mer komplicerade. I Gartner (2010) fastställer de dock att kostnadsreduceringen inte är den primära faktorn som driver SaaS-utvecklingen framåt utan framhäver istället kunden och dess prioritering av agilitet och flexibilitet samt minskade resursinsatser främst i form av mindre tidskrävande insatser, vilket kan uppnås med SaaS. Ett liknande resonemang för Mathew och Nair (2010) som menar att när kunden ville uppgradera (scale up) sitt befintliga IT-system medför det stora kostnader. Ju fler användare kunden har desto större blev uppgraderingskostnaderna. Vidare förklarar de att kunden endast vill betala för den IT som används för att på så sätt minska gapet mellan betald funktionalitet som utnyttjas och betald funktionalitet som inte utnyttjas. På detta sätt skapades en *"pay -on-demand"* -önskan hos kunden.

Enligt Imhoff och White (2009) blir intresset för SaaS allt större. SaaS beskrivs som den nya och framtida leveransmodellen för IT-stödslösningar. Vidare definierar de SaaS som en leveransmodell av mjukvara, där leverantören bär ett helhetsansvar för erbjudandet som kunden utnyttjar genom att betala en hyra, likt en prenumerationsavgift.

Det erkända IT-analysföretaget Gartner (2010), har en liknande definition av fenomenet då de skriver att SaaS är mjukvara som är ägd, levererad samt fjärrhanterad av en eller fler leverantörer. Mjukvaran som leverantören levererar är baserad på en standardiserad och gemensam datakod. Den traditionella SaaS-lösningen är av standardiserad karaktär då samma mjukvara erbjuds till många kunder i en så kallad *"one-to-many"*-modell. Det som framför allt skiljer SaaS, utifrån ett ekonomiskt perspektiv, jämfört med den traditionella IT-investeringen, där kunden äger systemet som leverantören har levererat, är att leverantören får betalt genom att kunden prenumererar på tjänsten. Gartner avslutar sitt definitionsavsnitt med att förklara att varje leverantör eller marknad som har antagit SaaS kan använda olika terminologi och variationer i funktionalitet. Själva erbjudandet är standardiserat och riktat till många, men erbjudandet i sig är högst individuellt utformat beroende på att varje leverantör skapar erbjudandet efter de förutsättningar denne tror blir mest attraktivt och/eller lönsamt. Ovanstående definition betraktas som grundläggande och liknar innehållet i erbjudandet ovanstående karakteristika så betraktas lösningen för SaaS.

Kontzer (2009a) menar att det är anmärkningsvärt att SaaS har visat upp en så pass stark tillväxt trots en global lågkonjunktur och förklarar att detta är ett tecken på att SaaS skall betraktas som en utmanare att räkna med för företag som agerar i IT-branschen. Kontzer

(2009b) fortsätter med argumentet att hype och IT går hand i hand. Han menar att nya IT-paradigm vanligtvis snabbt får stor uppmärksamhet men i praktiken tar det lång tid innan ett nytt fenomen uppnår standardstatus i branschen.

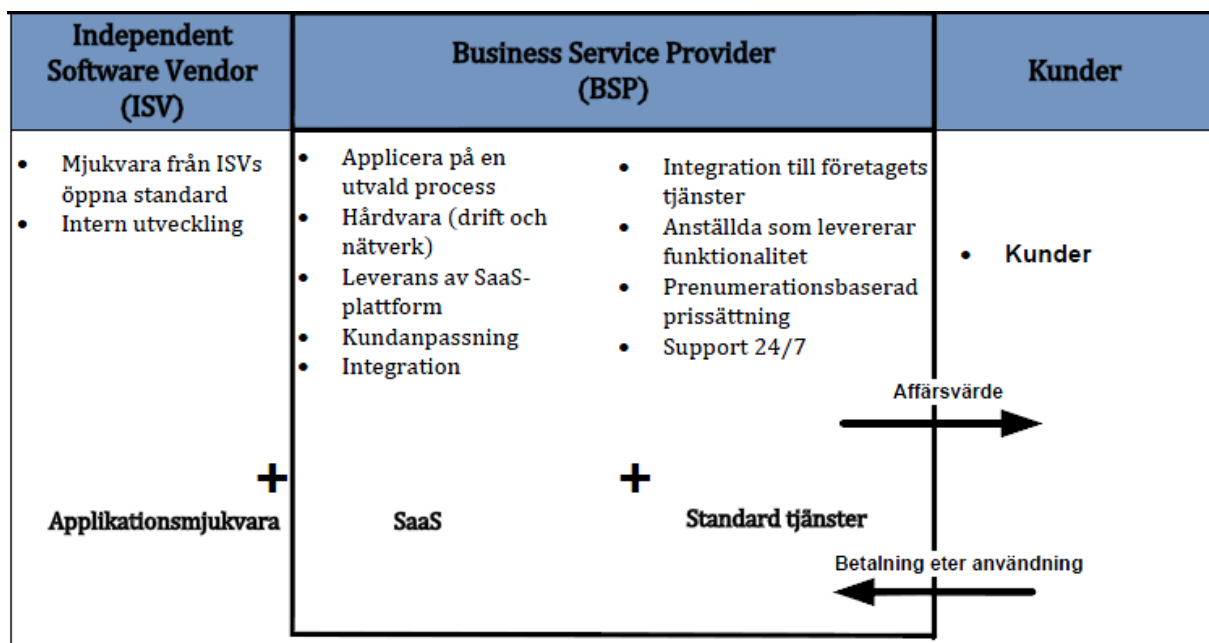
Under de senaste åren har IT-branschen blivit översvämmad av ny funktionalitet och teknik som innehåller ordet, *cloud eller service*. Dessa teknologier har kommit med löften om sänkta investeringskostnader och ökad flexibilitet för företag. Vidare menar Kontzer (2009b) att det är främst små till medelstora företag och försäljningsorganisationer som kan utnyttja dess nämnda fördelar medan framtiden för SaaS ser mörkare ut för större företag. Detta på grund av att i större företag blir användningen av SaaS begränsad till specifika avdelningar eller funktioner som till exempel HR.

Enligt Kontzer (2009a) har SaaS redan förändrat IT-branschen för alltid, främst på grund av dess påverkan på kundens IT-chefer och andra personer på beslutsfattande positioner. Flera olika beslutsfattare nämner artikeln att de har ändrat sitt sätt att tänka när ett IT-relaterat problem dyker upp. Historiskt sett var tankebanan att köpa ett helhetserbjudande eller utveckla lösningen internt efter företagets egna krav. Detta har nu ersatts av att allt fler personer i kundens verksamhet efterfrågar en SaaS-lösning för att lösa frågan om IT-stöd. SaaS får även starkt stöd av multinationella IT-jättar som till exempel Amazon, Google och IBM. Dessa företag är enligt Imhoff och White (2009) med och driver utvecklingen av SaaS vilket ger området trovärdighet och en stabil infrastruktur att luta sig emot. Vidare skriver Gartner (2010) att leverantörer idag inte längre kan fråga sig om SaaS kommer att påverka IT-infrastrukturen utan när och till vilken grad detta kommer att ske. Till skillnad från Kontzer (2009b) som menar att SaaS är till för små till medelstora företag skriver Gartner (2010) i sin rapport att SaaS kommer att beröra alla typer av företag oavsett storlek och bransch.

### 3.1.6 Aktörer på SaaS-marknaden

Mathew och Nair (2010) menar att det nya sättet att leverera mjukvara skapar en marknad med tre olika aktörer som är bundna av ett samarbete. Dessa tre aktörer är producenten, leverantören och kunden. Producenten benämns som *independent software vendor* (ISV), denna aktör producerar, utvecklar och äger den mjukvara, verktyg eller applikation som slutanvändaren efterfrågar. Nästa aktör som är inblandad i en SaaS-lösning är leverantören även kallad *business service provider* (BSP). Leverantören ökar värdet på mjukvaran, som ISV har skapat, genom att konvertera mjukvaran till en affärsmöjlighet för kunden. En BSP agerar som en medlare mellan klienten och ISV:n och kan till exempel ansvara för driften av mjukvaran på sina egna servrar och IT-arkitektur vilket möjliggör för klienterna att få tillgång till mjukvaran oberoende av geografiskt läge. Därmed är de viktigaste egenskaperna för en BSP, med stöd från

ISV, att tillhandahålla, leverera, underhålla och skräddarsy mjukvara för sina klienter. En BSP måste således ha kunskap om kundens affärsprocesser, anpassningskrav, integration av mjukvaran med klientens existerande system och hårdvara samt ha förmågan att uppgradera mjukvaran utan allt för stora driftstörningar i klienten befintliga system, vilket förklaras i figur 3:1. Det gäller för BSP:n att hänga med i kundens förändrade tyckte och smak då agiliteten och flexibiliteten är, för kunden, en av SaaS stora fördelar. Den tredje och sista aktören är klienten eller slutanvändaren. Det är klienten som utnyttjar tjänsten som erbjuds av en eller flera BSP och betalar vid användning av tjänsterna. Därmed behöver inte slutanvändaren köpa eller licensera mjukvaran från ISV utan har ett flexibelt betalningsavtal med en BSP (Mathew & Nair, 2010).



**Figur 3:1** Pricing SaaS models: Perceptions of Business Service Providers and Clients (Mathew & Nair, 2010, s 5) **Not.** Egen konstruktion

Mathew och Nair (2010) benämner samarbetet mellan de tre aktörerna för *business service* och menar att en effektiv *business service*-process är då klienten upplever ökat värde. Detta samarbete illustreras i figur 3:1. Vidare uttrycker författarna att BPS:s affärsmodell bör fokusera på klientens förväntningar och önskemål så som, minimera *total cost of ownership* (TCO), enkel integration, minimal upplärningstid, effektiv support, hög skalbarhet (öka eller minska antalet användare) och ett flexibelt system som går att använda på olika sätt beroende på behov.

### 3.2 Förändringar intäktsmodellerna

Affärssystembranschen är, som ovan förklarar, en bransch som ständigt är i utveckling och förändring. De mest komplexa och viktigaste förändringarna för kunder och leverantörer att

förstå är de förändringar som sker i prissättningen, speciellt för verksamhetsövergripande mjukvara (Cusumano, 2007).

Enligt Cusumano (2007) kan en leverantörs intäkter komma att skapas på tre olika sätt. Det första sättet, det traditionella, är förskottsbetalda licenser som innebär att kunden skall få tillgång och rättighet till mjukvaran. Det andra sättet är när leverantören, utöver mjukvaran, säljer underhållsavtal som gäller i en fastställd period, vanligtvis ett år, till ett bestämt pris. Så länge som kunden följer avtalet om användning och betalning kommer leverantören att uppgradera produkten när det är möjligt. Det tredje sättet inkluderar installation och integration av mjukvara. Detta förklarar han är att till exempel utbilda användare av lösningen och att anpassa produkten efter användarens unika krav.

Intäkterna som BSP:n genererar då den erbjuder SaaS kommer bestå till en mindre grad av förskottsbetalda licenser vilket i sin tur ersätts av underhåll och andra tjänster. Det är inte ovanligt att det endast är en tredjedel av leverantörens intäkter som är licensintäkter. En anledning till att intäkterna härleds på ett annat sätt är på grund av att priset för verksamhetsövergripande mjukvara successivt har konkurrensutsatts och sjunkit (Cusumano, 2007).

På grund av intäkternas periodisering i ett SaaS-projekt ökar behovet för leverantörer att behålla en långsiktig relation med sina kunder. En leverantör som erbjuder SaaS-tjänster och som har långsiktiga relationer med sina kunder kommer att skapa möjligheten för stabila intäktsflöden. Detta förändrar relationen mellan leverantör och kund från att kunden har varit beroende av leverantören till att leverantören blir beroende av långsiktiga relationer för att försäkra lönsamma affärer (Mathew & Nair, 2010; Cliffe, 2011).

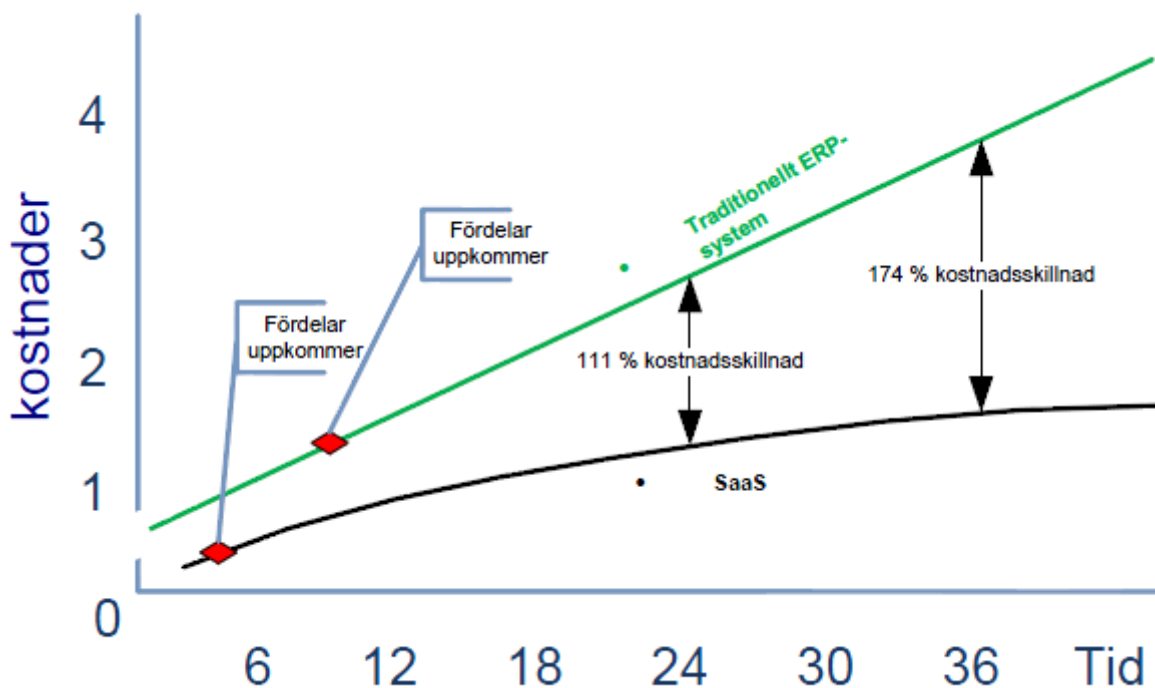
### 3.3 Kostnadsmodeller

#### 3.3.1 ERP-system

Trots att ERP-system har funnits sedan början av 1990-talet betraktas införandet fortfarande av dessa system som komplicerat och kostsamt för kunden. Kostnaden för införandet av ett ERP-system kan variera på grund av olika faktorer. Dock utgör vanligtvis hårdvara, mjukvara och övriga kostnader de största kostnadsposterna. Kostnaden för hårdvaran består av inköp av servers samt investeringar i nätverk och övrig infrastruktur. Kostnaden för mjukvaran inkluderar den årliga licenskostnaden som vanligtvis baseras på antal användare och implementerade systemmoduler. Att förändra antalet användare eller moduler är komplicerat och kostsamt när systemet väl är installerat och omfattande modifieringar av systemet bör således inte göras från år till år. De övriga kostnaderna består av konsulttid, utbildning av personal och

projektgruppens övriga kostnader. Utöver detta uppkommer det även uppehålls- och uppdateringskostnader (Kim, 2009)

ERP-systemens karaktär är verksamhetsövergripande och inkluderar större delen av företagets aktiviteter. På grund av dess moduluppbyggnad kan ett företag välja vilka moduler som skall implementeras. Även detta är något som kan komma att påverka den totala kostnaden (Davenport, 1998). Enligt Kim (2009) består ett ERP-system, på en övergripande nivå, av fyra moduler. Författaren anser att under det första året sker det ingen nyttohemtagning för kunden i en traditionell ERP-investering, vilket illustreras i figur 3:2



**Figur 3:2** SaaS; A Comprehensive look at the total cost of ownership of software applications (SIIA, 2006, s24) **Not.** Egen konstruktion

### 3.3.2 SaaS

Kostnaden för SaaS skiljer sig från traditionella affärssystem. Figur 3:3 visar en uppskattad fördelning av kostnaden för implementeringen av SaaS-verktyg och tjänster. Kostnaderna (intäkterna för en leverantör) för SaaS är främst återkommande i form av licenskostnad. Dessa kostnader kan uppgå till hela 90 procent av den totala kostnaden (Mathew & Nair, 2010; Dubey & Wagle, 2007).

Den totala kostnaden för SaaS-verktyg över en treårsperiod kan vara upp till 60 procent lägre än för ett traditionellt affärssystem. Även detta påvisar att leverantören blir allt mer beroende av att behålla sina kunder under längre tidsperioder samt att utvecklingen av SaaS-tjänster är kunddrivna (Mathew & Nair, 2010; Dubey & Wagle, 2007).



### 3.3.3 Skillnader i leveransmodellerna

En leverantör som börjar erbjuda SaaS-tjänster kommer enligt ovanstående diskussion få en förändring i sina kostnader och intäkter. Försäljnings- och marknadsföringskostnader kostnadsförs löpande för båda modellerna men SaaS-modellen kommer att ha en högre kostnadsintäktskvot än den traditionella under leverantörens tillväxtfas. Detta är på grund av att SaaS är uppbyggt på en prenuminationsmodell som sprider ut inbetalningarna över en längre period. Däremot kommer kostnadsintäktskvoten att successivt minska i takt med att leverantören uppnår skalfördelar och på grund av att kostnaden att sälja till existerande kunder är minimal. Även modellernas kostnader för forskning och utveckling skiljer sig åt, SaaS kommer inte kräva en lika stor utvecklingskostnader på grund av att leverantören inte behöver utveckla och underhålla ett flertal versioner på mjukvaran samtidigt, samt att alla SaaS-tjänster använder samma typ av plattform. Däremot har SaaS högre kostnader i investeringar i drift och systemmjöjer, samt att konsultintäkterna för en SaaS-leverantör minskar på grund av att implementeringen är enklare att genomföra (Dubey & Wagle, 2007).

Aktiviteter	Trad. Modell	SaaS-lösning	Kostnadsbesparing
<b>Implementering och införande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kundanpassning, Integration</li> <li>Test av infrastruktur</li> <li>Test av applikationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>108</li> <li>54</li> <li>30</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>72</li> <li>0</li> <li>0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kortare införingstid, begränsad kundanpassning</li> <li>Kräver inga infrastruktur- eller applikationstest</li> </ul>
<b>Pågående uppdrag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utbildning</li> <li>Anpassning av processer</li> <li>Säkerhetsåtgärder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>101</li> <li>94</li> <li>750</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>34</li> <li>0</li> <li>0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lägre utbildningskostnader</li> <li>Kräver ingen pågående anpassning av processerna,</li> <li>Kunden ger feedback för framtida funktionalitet</li> </ul>
<b>Mjukvara</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Licenser &amp; Underhåll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>480</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1500</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingår i leverantörens pris för licenser</li> </ul>
<b>Övrigt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oanvända licenser</li> <li>Oväntade driftstop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>92</li> <li>308</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducerar oanvända licenser med 20 %</li> <li>Har 99,9 % driftssäkerhet i jämförelse med 99 % för ett traditionellt system</li> </ul>
<b>Totaltkostnad</b>	<b>2298</b>	<b>1640</b>	Cirka 29 % kostnadsbesparing

Figur 3:3 *Delivering Software as a Service* (Dubey & Wagle, 2007, s5) **Not.** Egen konstruktion

### 3.4 Nytt erbjudande kräver nya affärsmodeller

Leverantörer som vill förbli verksamma i affärssystembranschen måste anpassa sina strategier och affärsmodeller, framförallt prissättnings- och leveransmodellen. Leverantörerna kan inte



spendera stora summor på forskning och utveckling samt marknadsföring för att utveckla och sälja funktioner som kunderna inte har intresse av eller inte vill använda (Cusumano, 2007; Dubey & Wagle, 2007). Men för att lyckas med detta måste leverantörerna skapa sig en förståelse för hur den nya modellen kommer att påverka relationerna och marknaden. (Dubey & Wagle, 2007).

### 3.4.1 Kunden

Dubey och Wagle (2007) fortsätter sin argumentation med att traditionella leverantörer som börjar erbjuda SaaS kommer bemöta utmaningar med sina existerande kunder. Dessa kunder som har skrivit upp sig på långa kontrakt för till exempel uppdateringar och underhåll kommer att vilja förhandla om sina kontrakt och framför allt få förmånligare avtal. Andra kunder kommer inte vilja anamma den nya modellen om inte leverantören garanterar smidig övergång, eller till och med kräver att leverantören står för övergången. Detta i kombination med att alla kunder inte kommer att gå över till den nya leveransmodellen samtidigt skapar ett behov av en organisatorisk omstrukturering hos leverantören (Dubey & Wagle, 2007).

### 3.4.2 Organisatorisk omstrukturering

Leverantörer måste genomföra förändringar i sina organisationer för att öka sin förmåga att erbjuda och leverera mjukvara från stora datacenters och utveckla nya sätt att sälja och hantera relationen med sina kunder. Det kommer att krävas två separata affärsenheter på grund av att modellerna kräver helt olika sorters förmågor. Det kommer även att krävas en förändring i styrningen och affärsmodellen för SaaS-affärsenheten, speciellt för de finansiella aspekterna. I affärsmodellen, för SaaS, måste det även vara tydligt hur försäljare och annan personal belönas, speciellt provisionsdelen som måste baseras löpande på vad kunden använder och intäkten som genereras istället för försäljningen av traditionella licenser (Dubey & Wagle, 2007). De fortsätter sin diskussion med att belysa vikten av att sälja till rätt avdelning först. På grund av att de tidiga applikationerna för utformade för att stödja kundens ekonomiska funktioner, bör en fokusera sin första försäljning i kundens ekonomiska avdelning. När dessa applikationer demonstrerat sin nytta kommer det bli enklare för leverantören att utöka sin försäljning till resten av kundens organisation. Författarna avslutar sin argumentation med att leverantörerna måste agera i tid för att inte förlora sina existerande positioner på marknaden och börja erbjuda sina applikationer över internet.

## 3.5 Affärsmodeller

Osterwalder & Pigneur (2002) menar att det finns flera anledningar till varför akademisk forskning skall riktas mot affärsmodeller. Först och främst hävdar de att ordet affärsmodell hörs i många sammanhang men det finns en begränsad akademisk förståelse och kunskap om

området. Som exempel refererar författarna till Linder et al. (2001) som menar att inom företagsvärlden används affärsmodeller för att beskriva allt från hur företaget skapar intäkter till att förklara hur organisationen är strukturerad. Avsaknaden av en allmän definition är dock inte underlig då forskningsområdet är relativt ungt samt att de forskare som är verksamma inom ämnesområdet saknar en gemensam uppfattning (Osterwalder et al., 2005). Vidare anser Osterwalder och Pigneur (2002) att det krävs en robust grund och metod för de ledningsverktyg som används för att dagens företag skall kunna agera och överleva i den allt mer dynamiska omgivningen. Kortare produktlivscyklar, ökad global konkurrens och att IT har blivit en självklar komponent i dagens företag har tvingat personer i företagsledningen att hitta nya sätt att manövrera och fatta beslut. Att företag fokuserar på strategi har varit den stora byggnadsstenen för att uppnå konkurrenskraft och hållbara konkurrensfördelar de senaste 30 åren, men enligt Casadesus-Masanell och Ricart (2011) kommer hållbara konkurrensfördelar i framtiden att skapas i utformningen av affärsmodeller. På grund av brister inom säkerhet och uppföljning i kombination av att det inte finns någon affärsmodell som speglar teknikens flexibilitet har SaaS underminerats. Leverantörernas iver att benämna nya produkter som SaaS har även skapat en misstro på fenomenet hos IT-chefer (Kontzer, 2009b).

### 3.5.1 Vad är en affärsmodell?

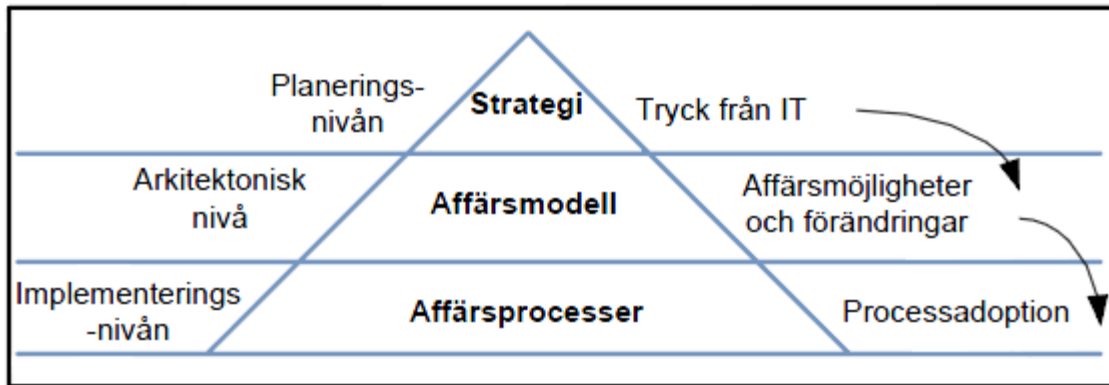
Som ovan nämnt beskriver Osterwalder et al. (2005) att det finns ett antal olika definitioner begreppet affärsmodell. Denna studie har valt att använda Osterwalders et al. (2005) definition och uppfattningar om affärsmodeller. Fortsättningsvis, I detta stycke, refereras samtlig teori till Osterwalder och Pigneur et al. (2002 & 2005) om inget annat anges.

Ordet affärsmodell är uppbyggt av två olika ord som har var sin betydelse. Enligt Princeton universitets översättningsverktyg Wordnet 3.0 betyder ordet modell (model) en hypotetisk beskrivning av en komplex process eller enhet. Ordet affär (business), enligt samma källa, kan tolkas som en verksamhet som tillhandahåller så väl, finansiella, kommersiella och industriella varor och tjänster. Betydelsen av ordet affärsmodell kan tolkas som en hypotetisk beskrivning av hur en verksamhet (företag) tillhandahåller varor och/eller tjänster.

Affärsmodellen beskrivs som en ritning över hur ett företag gör affärer. Denna ritning har i uppgift att illustrera hur värdet som företaget erbjuder marknaden skapas, det vill säga vilka aktiviteter företaget och dess värdekedja utför för att skapa lönsamma och stabila intäktsflöden. Författarna anser att väl definierade eller utformade affärsmodeller möjliggör för företag att kunna utföra strategin och ge stöd åt utvärderingen och förändringen av dess organisation.

Vidare uttrycker de att det finns relativt mycket forskning kring affärsmodeller. Dock menar de att varje forskare berör allt som oftast endast en liten del av affärsmodellen. En affärsmodell är

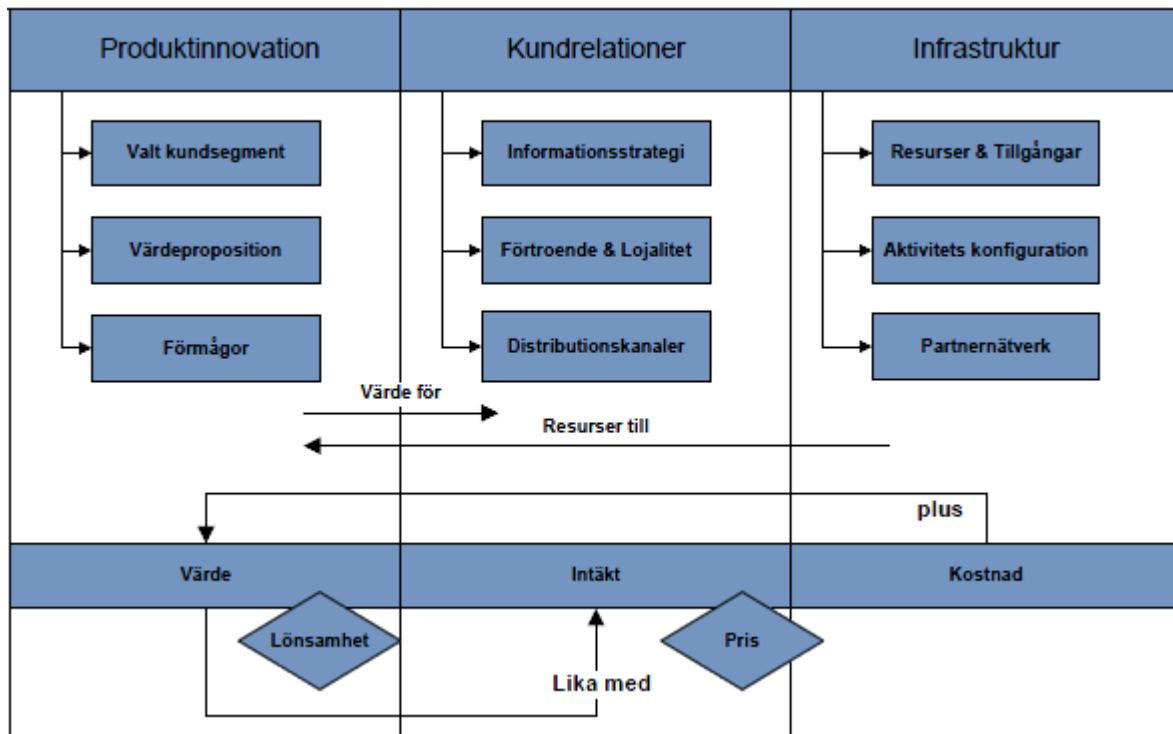
inte en beskrivning av ett komplext socialt system med alla dess aktörer, relationer och processer utan en beskrivning av logiken av hur den bakomliggande processen skapar värde. Därför anser de att en affärsmodell är det konceptuella och arkitektoniska genomförandet av en affärsstrategi och grunden för införandet av affärsprocesser. Denna relation illustreras i figur 3:4.



**Figur 3:4** *Business logic triangle*. (Osterwalder & Pigneur, 2002, s2) **Not.** Egen konstruktion

### 3.5.2 Affärsmodellens beståndsdelar

Affärsmodellens definition bryts ner i något som de kallar för fyra pelare. Dessa pelare kan tolkas som områden och vidare benämns de fyra områdena för produktinnovation, kundrelationer, infrastruktur och finansiella aspekter. Dessa fyra områden kommer att förklaras på ett djupare plan nedan och illustreras i figur 3:5. Med tanke på denna studies ekonomiska karaktär kommer den primära fokuseringen att ligga på de finansiella aspekterna som sedan kommer att mynna ut i en diskussion angående kostnads- och prismodeller. Denna inriktning motiveras ytterligare av att Dubeys och Wagues (2007) belyser att det är främst i de finansiella aspekterna av en affärsmodell som en leverantör måste genomföra sina förändringar men också av att dagens SaaS-erbjudanden till största del handlar om en ny betalningsmodell. Dock kommer samtliga delar av affärsmodellen att beröras vilket motiveras av att Linder och Cantrell (2000) som menar att det är viktigt att ta hänsyn till alla delar av affärsmodellen. Ett vanligt misstag som personer gör då de diskuterar affärsmodeller är att de endast tar hänsyn och fokuserar på ett område vilket inte går i linje med de generella teorierna berörande affärsmodellen som poängterar att det är helheten som räknas. Affärsmodellsteoretikerna är överens om att det är genom att ha ett holistiskt perspektiv på affärsmodellen som företaget kan maximera lönsamheten av affären (Afuah & Tucci, 2003; Osterwalder & Pigneur 2002; Linder & Cantrell, 2000).



**Figur 3:5** An e-business model ontology for modeling e-business. (Osterwalder & Pigneur, 2002, s3) **Not.** Egen konstruktion

### 3.5.2.1 Produktinnovation

Det första området i ramverket behandlar produktrelaterade aspekter vilket beskriver det värde som ett företag erbjuder sina kunder. För att kunna beskriva värdet är detta område uppdelat i tre mer detaljerade beståndsdelar. Dessa är värdeproposition, valt kundsegment och förmågor (*capabilities*).

#### 3.5.2.1.1 Valt kundsegment

Generellt sätt så är det värde företaget skapar riktat åt ett visst segment av kunder. Företagets marknadsomfattning avgör huruvida företaget konkurrerar om kunder, vilka geografiska områden, och vilka produktsegment. Ett företag kan rikta sitt erbjudande antingen till privatpersoner och/eller till andra företag.

#### 3.5.2.1.2 Värdeproposition

Värdepropositionen definieras som det värde ett företag erbjuder till ett specifikt kundsegment. Afuah och Tucci (2003) förklarar att värdepropositionen, i sin tur, kan delas upp i utmärkande egenskaper och pris. De menar att en produkts utmärkande egenskap avgör om kunden anser att produkten tillför något värde eller ej vilket avgör kundens intresse för produkten.

### 3.5.2.1.3 Förmågor

För att ett företag skall kunna leverera det värde som de har erbjudit olika kunder måste det försäkra sig om att besitta de förmågor som underbygger värdet. Förmågor kan uttryckas som upprepade mönster av aktiviteter som använder resurser för att skapa, producera och erbjuda produkter och/ eller tjänster till valt kundsegment. Företag kan också välja huruvida förmågan skall finnas internt i företaget eller om förmågor från externa parter måste tas in för att kunna leverera det erbjudna värdet.

### 3.5.2.2 Kundrelationer

Den andra beståndsdelen är kundrelationer, något som ofta glöms bort i andra liknande teoretiska verk. Bland annat har IT lett till att företag kan förfinna sina kundrelationer. Genom diverse möjligheter kan dagens företag få en bättre kunskap om kundernas verksamhet vilket leder till en större förståelse.

#### 3.5.2.2.1 Informationsstrategi

De menar att denna beståndsdel behandlar all information och kunskap ett företag kan förskaffa sig och utnyttja för att skapa en mer lönsam affär. Genom att använda informationen på rätt sätt, framför allt i arbetet med försäljning och marknadsföring, kan lönsamheten öka. Först och främst handlar det om att definiera en strategi för insamlingen av information. Efter detta är gjort måste företaget bestämma sig för hur den insamlade informationen skall användas i syfte att förbättra relationen. Det tredje och sista steget är hur företaget skall utnyttja informationen för att upptäcka bättre och nya affärsmöjligheter och på så sätt vis öka kundnöjdheten.

#### 3.5.2.2.2 Distributionskanaler

Detta element beskriver hur företaget går tillväga för att komma in på marknaden samt hur de egentligen når ut till kunder. Ett företag måste välja vilka distributionskanaler som skall användas eller inte användas. Själva målet med distributionsstrategin är att förenkla för företaget att prognostisera vilka kvantiteter av produkterna och/eller tjänsterna som kommer att krävas vid en speciell tidpunkt och geografisk plats.

#### 3.5.2.2.3 Förtroende och Lojalitet

Det är högst väsentligt att etablera förtroende för sina kunder och affärspartners. Att skapa förtroende blir allt viktigare på grund av den virtuella affärsmiljön som dagens företag lever. Lojalitet kan förstås som resultatet av en kunds förtroende och tillfredsställelse. För att uppnå lojalitet måste ett företag skapa en positiv relation till sina kunder. Att det är billigare att sälja till en existerande kund än något som är lika välkänt som det glöms bort.

### 3.5.2.3 Företagets infrastruktur

Infrastrukturen är det andra området i ramverket och beskrivs som den konfiguration som är nödvändig för att företaget skall kunna leverera värdepropositionen. Konfigurationen är uppdelad av tre komponenter, aktivitetskonfigurering, partnernetverk samt resurser och tillgångar.

#### 3.5.2.3.1 Resurser och tillgångar

Ett företag är i behov av resurser för att kunna skapa värde. Dock finns det resurser av olika slag. Traditionellt sett skiljer man mellan materiella och immateriella resurser. I takt med att tjänstesektorn ökar, framför allt i västvärlden, blir det intellektuella kapitalet allt viktigare vilket har lett till att intresset för de immateriella resurserna har ökat. Grant (2008) delar upp resurser i tre olika slag, materiella resurser så som kassa, maskiner och byggnader. Immateriella resurser inkluderar patent, copyrights, rykte och varumärke. Humana resurser innebär de människor som företaget är beroende av för att skapa ett visst värde.

#### 3.5.2.3.2 Aktivitetskonfiguration

Ett företags huvudsyfte är att skapa ett visst värde som kunden sedan är villig att betala för. För att kunna skapa detta värde krävs det insatser, från företaget, i form av olika aktiviteter. Vidare är det värde som ett företag skapar ett resultat av konfigurationen av interna och externa aktiviteter och processer. För att beskriva den övergripande värdeskapande processen i ett företag använder de sig utav Porters värdekedja.

#### 3.5.2.3.3 Partnernetverk

Denna komponent beskriver vilka aktiviteter inom aktivitetskonfigureringen som finns hos ett företags externa samarbetspartners. Dessa strategiska nätverk kan ta formen av strategiska allianser, *joint-ventures* och långsiktiga samarbeten. De låga transaktionskostnaderna har gjort det möjligt för företag att fokusera på sina kärnaktiviteter då man vertikalt integrera sig med samarbetspartners.

### 3.5.2.4 Finansiella aspekter

Det sista området är de finansiella aspekterna som är tvärgående vilket illustreras i figur 3:5. Detta på grund av att alla de andra pelarna påverkas av detta område. De komponenter eller grundläggande element som ingår i detta område är intäktmodell, kostnadsmodell och vinstmodell.

#### 3.5.2.4.1 Intäktmodell

Intäktmodellen beskriver ett företags förmåga att transformera det värde företaget erbjuder sina kunder till likvida medel och på så sätt generera stabila intäktströmmar. Ett företags intäktmodell kan bestå av olika intäktströmmar som har olika prissättningsmodeller, vilket

kommer att beskrivas nedan. De nya prissättningsmekanismerna som möjliggjorts genom IT bör användas för att maximera intäkterna. Som exempel har internet haft en stark inverkan på prissättningsmodeller vilket har ökat bredden av prissättningsmekanismer.

#### 3.5.2.4.2 Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen mäter alla kostnader som uppkommer på grund av skapandet, marknadsföringen och leveransen av värdet till sina kunder. En kostnadsstruktur sätter ett pris på alla resurser, tillgångar, aktiviteter, partnernetverk och utbyten. När ett företag sedan fokuserar på sina kärnförågor och -aktiviteter finns det en betydande potential till kostnadsbesparingar i den värdeskapande processen.

#### 3.5.2.4.3 Vinstmodell

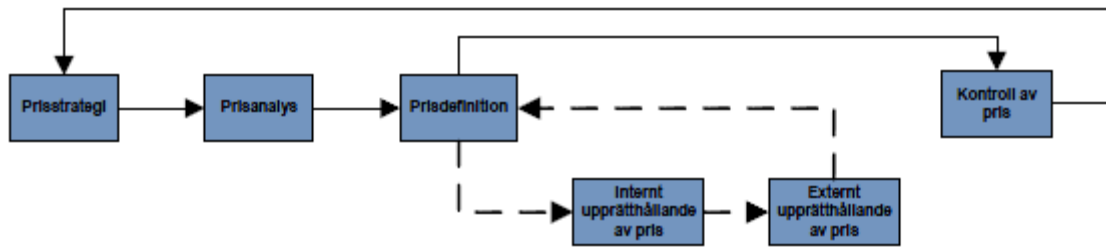
Detta element är skillnaden mellan intäktsmodellen och kostnadsstrukturen. Områden som produktinnovation och kundrelationer skall maximera intäkterna medan infrastrukturen skall bidra till att minimera kostnaderna och därmed optimera vinstmodellen.

### 3.5.3 Prismodeller

Mathew och Nair (2010) refererar till Bontis och Chong (2000) som fastslår att en prissättningsmodell för en tjänst måste vara av subjektiv karaktär. De menar att det inte finns någon direkt mall för att värdera det intellektuella kapitalet som tjänsten är skapad av vilket i sin tur leder till svårigheter att uppnå generella prismodeller för en tjänst.

#### 3.5.3.1 Prissättningsstrategi

Ett pris bör baseras och gå i linje med företagets övergripande mål. Enkelt uttryckt kan företag eftersträva en högre marknadsandel eller högre omsättning om priset är baserat på de strategiska riktlinjerna. På grund av långsiktiga relationer mellan kund och leverantör måste även prissättningen planeras på lång sikt. Det kommer dock ständigt finnas ett behov av att utveckla och förbättra lösningen i takt med att kundens krav förändras över tiden. Prissättningen kommer även att påverka relationen mellan leverantören och dess konkurrenter, därmed bör prissättningsstrategin även inkludera rabatter och avdrag samt hur leverantören skall reagera om/när en konkurrent erbjuder lägre priser (Bonnermeier et al., 2010).



**Figur 3:6** *Generic price management process*(Bonnermeier et al., 2010, s6) **Not.** Egen konstruktion

### 3.5.3.2 *Prisanalys*

Bonnermeier et al. (2010) uttrycker att det är av största vikt att göra en prisanalys på grund av att alla de kommande aktiviteterna i processen grundas på denna analys. Företag måste samla in information angående konkurrenter, kundernas betalningsbenägenhet och interna kostnader. Det är även av stor vikt att prissättningen sker i grupper. Detta på grund av att det hjälper leverantören att överkomma de största utmaningarna inom *"business-to-business"*-prissättning, nämligen osäkerhet och tidskrävande processer för koordinering (Bonnermeier et al., 2010)

### 3.5.3.3 *Internt upprätthållande av pris*

Internt upprätthållande av pris är enligt Bonnermeier et al. (2010) endast en utmaning för större organisationer på grund av de olika mål som kan förekomma i olika avdelningar. För mindre företag är det mindre viktigt med att upprätthålla detta på grund av att prissättningen oftast utförs av produktchefen eller liknande. Det är även viktigt att se till att organisationens mål går i linje med försäljarnas. Det är till exempel kontraproduktivt att ha belöningssystem som uppmuntrar säljare att öka marknadsandelarna genom att erbjuda lösningar till rabatterade priser när företaget eftersträvar högre omsättning (Bonnermeier et al., 2010).

### 3.5.3.4 *Externt upprätthållande av pris*

När ett företag har lyckats upprätthålla priset internt är företaget redo att stärka sin position externt. Nu är företaget redo för anbudsförslag och prisförhandling med kunder. Det är även viktigt att säljarna har stöd ute hos kunderna då förhandlingen skall börja. Detta stöd kan till exempel vara referenskunder som kan hjälpa säljaren till att övertyga potentiella kunder. Detta är extra viktigt inom den innovativa prissättningsmodellen (Bonnermeier et al., 2010).

### 3.5.3.5 *Kontrollering av pris*

Kontrollering av priset är det sista steget i processen och innehåller aspekter för kontrollering. Bonnermeier et al. (2010) uttrycker att det är viktigt att övervaka priset inom alla delar av processen och inte endast i detta steg. Kontrollering av priset förser företag med information för att fortsätta hantera och utveckla prissättningen med tiden. Processrelaterad kontrollering är till exempel *"the feedback loop"* som illustreras i figur 3:6. Denna inkluderar, utöver prisdefinitionen, även internt och externt upprätthållande av pris.

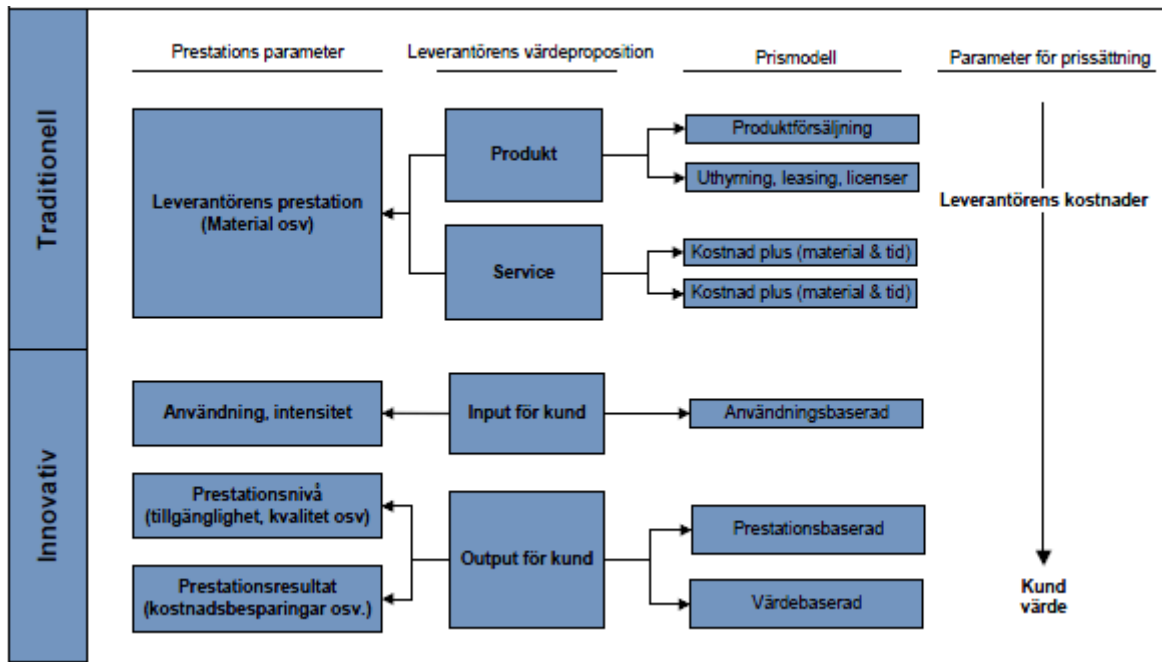


Företag utan en effektiv prissättningsprocess kan få svårigheter med att erbjuda en god nivå av värde i relation till priset. Specifika prissättningsresurser så som rutiner och mekanismer möjliggör för företag att sätta priser mer flexibelt och kan därmed reagera proaktivt på konkurrenters beslut. De skapar även en möjlighet för lösningsleverantören att prissätta mer noggrant, med andra ord att matcha sina priser till det värde som skapas för individuella kunder (Bonnermeier et al., 2010; Liu et al., 2010).

#### 3.5.4 Prismodell för paketerade lösningar

Den nuvarande situationen karakteriseras av global konkurrens och minskade marginaler vilket skapar nya utmaningar för företag (Liu et al., 2010). För att bemöta dessa utmaningar försöker allt fler leverantörer att differentiera sig genom att erbjuda sina kunder nya lösningar som är en kombination av produkter och tjänster som paketeras för att lösa ett problem för kunden (Kontzer, 2009a). En lösning definieras som en skräddarsydd och integrerad kombination av varor och tjänster vilka är designade för att lösa ett specifikt problem hos kunden. Att sälja en lösning handlar inte endast om att erbjuda en produkt eller tjänst utan även om att förändra företagets (leverantörens) affärsmodeller och att skapa en kundcentrerad organisation som levererar integrerade kombinationer av produkter och tjänster som fokuserar på kundens verksamhet (Bonnermeier et al., 2010; Liu et al., 2010). Då erbjudandet förändras från att vara produktorienterat till att bli processororienterat sker en förändring i värdepropositionen. Detta innebär att företag skiftar från att erbjuda fysiska produkter till att leverera en prestation som optimerar kundens produktivitet vilket leder till att det krävs en omorientering av kundinteraktionen som i sin tur kräver även en fundamental förändring i prissättningen (Bonnermeier et al., 2010).

Ett lösningserbjudande karakteriseras av att leverantören försöker låsa in kunden i långa affärsrelationer. Denna relation kräver att det finns utrymme för praktisering av prissättning under relationens tidsrum och intensitet. Att prissätta lösningar är svårare än att prissätta produkter med påtagbara fasta kostnader (Bonnermeier et al., 2010). Eftersom leverantören åtar sig en större risk genom att ta över till exempel underhåll och uppdateringar och liknande aktiviteter från kunden måste den uppenbara risken inarbetas i lösningen (Liu et al., 2010). Bonnermeier et al. (2010) delar in prissättningsmetoder i en traditionell och en innovativ lönsamhetsmodell vars skillnader illustreras i Figur 3:7.



**Figur 3:7** Traditional versus innovative revenue models. (Bonner et al., 2010, s3) **Not.** Egen konstruktion

#### 3.5.4.1 Traditionell prismodell

Den traditionella prismodellen baseras på att ett företag erbjuder sina kunder löst sammankopplade produkter eller tjänster som till exempel ett IT-system med underhållsavtal. De flesta intäkterna inom en traditionell modell klassificeras som produktförsäljning eller intäkter från hyra, leasing eller licensförsäljning. Med tanka på de tjänster som ofta är inbakade i erbjudandet kan det enligt Bonnermeier et al. (2010) urskiljas två olika intäktsmodeller. Antingen bestäms ett fast pris som är oberoende av det faktiska utnyttjandet av erbjudandet. Det kan till exempel vara ett supportavtal där kunden får betala en summa oberoende om kunden använt supporten eller inte. Denna intäktsmodell bör endast användas för prissättningen av tjänster som på förhand går att definiera. Den andra intäktsmodellen baserar sig på att leverantören tar betalt för sin prestation med tillägg för en marginal för att säkerhetsställa lönsamhet (Bonnermeier et al., 2010).

#### 3.5.4.2 Innovativ prismodell

Den innovativa lönsamhetsmodellen baseras på att kunden betalar ett förutbestämt pris till den som levererar lösningen. Priset grundar sig sedan beroende på kundens användning av lösningen under en specificerad tid. En annan parameter som kan användas för att bestämma prissättningen är hur mycket lösningen används (Liu, et al., 2010; Bonnermeier et al., 2010). I det fall som en leverantörs erbjudande bidrar eller kommer att bidra med en produktivitetsökning för kunden kan en prestationsbaserad eller en värdebaserad prissättningsmodell användas. En prestationsbaserad modell innebär att leverantören garanterar en viss prestation, som till exempel att kunna upprätthålla affärssystemets

tillgänglighet till 99.9 procent. Uppfyller inte leverantören den lovade prestationen åläggs viten. En nyttobaserad modell har ett mindre fokus på en fördefinierad prestation. Fokus är istället på kundens interna processer för att leverera optimering eller produktivitet. Med andra ord kommer leverantören få betalt beroende på den nytta som kunden upplever. Författarna definierar en nytta som till exempel kostnadsbesparingar eller ökad kundnöjdhet. I teorin är innovativa lönsamhetsmodeller mer kundorienterade än de traditionella som till stor del fokuserar på de kostnader som uppstår för leverantören (Bonnermeier et al., 2010). Dock kommer kostnader alltid att vara en del av prismodeller för att på så sätt säkra leverantörens lönsamhet. Dock menar Bonnermeier et al. (2010) att kostnaden inte längre skall vara den primära prissättningsparametern.

På grund av de kostnadsbesparingar som innovativa lönsamhetsmodeller har skapat för kunder har det ökat efterfrågan att köpa lösningar. Dessa kostnadsbesparingar uppkommer på grund av att leverantörens och kundens mål kommer i linje med varandra eftersom leverantören fokuserar mer på kunden och kundens interna processer och verksamhet. Även riskerna och incitamenten mellan leverantören och kunden går i linje med varandra. Leverantörer av lösningar bör eftersträva högre marginaler genom att sätta ett pris som baseras på värdet som skapas för kunden. Detta är något som företag i dagsläget inte utnyttjar och många misslyckas med att extrahera värde från sina kunder. Det är en komplex process att sätta priser, detta kräver att leverantörer använder sig utav systematisk process vilket illustreras i figur (se figur 3:7). I figuren undersöks och integrerar alla de faktorer som påverkar ett företag i prissättningsprocessen (Bonnermeier et al., 2010)

### **3.6 Att skapa affärsmodeller**

Casadesus-Masanell och Ricart (2011) menar att det blir allt vanligare för dagens företag att utveckla sin verksamhet genom att arbeta med affärsmodeller. Författarna antyder att detta främst beror på att dagens företag försöker hitta nya marknader i takt med att dess befintliga marknads ekonomiska tillväxt stagnerar. Affärsmodellens fyra beståndsdelar, som presenteras av Osterwalder och Pigneur (2002) ovan, hjälper personer i ledande befattningar i arbetet med att evaluera och konstruera affärsmodeller. Dock kan det skapas förutfattade meningar om hur affärsmodellen skall se ut vilket kan leda till svårigheter i skapandet av affärsmodeller som skiljer sig jämfört med andra då likriktning kan uppstå. När ett företag skall skapa eller förnya sina affärsmodeller är det viktigt att företaget skapar den utifrån dess kund, vad denne värdesätter och hur leveransen av detta värde skall gå till, till en rimlig kostnad (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

### 3.6.1 Interna utmaningar

Det första ett företag skall göra innan utvecklingen eller förnyelsen av en affärsmodell är att se till att det finns rutiner på plats som behandlar hur företaget ifrågasätter antaganden i den befintliga affärsmodellen. Det är väsentligt att informationen som samlas in inte endast stärker de existerande antaganden, utan även information som ifrågasätter och öppnar upp nya perspektiv. Detta är av betydelse när ett företag försöker förändra sin affärsmodell (Cliffe, 2011). Många företag väljer att behålla sin affärsmodell även när branschen förändras. Detta på grund av att den nuvarande affärsmodellen fortfarande anses vara lönsam. För att kunna möta förändringar och fortsätta att vara konkurrenskraftiga måste företagen planera för framtiden, även om affärsmodellen är lönsam idag, om en månad eller om ett år (Cliffe, 2011; Nunes & Breene, 2011). Företag måste även göra kalkyler för sina framtida kassaflöden och intäkter, för att på så sätt kunna göra en kvalificerad prognostisering om när företaget bör allokera om sina resurser till en mer lönsam affärsmodell (Cliffe, 2011).

Vidare argumenterar Cliffe (2011) att företag inte agerar tillräckligt snabbt på utmaningar som drabbar deras affärsmodell beror oftast på internt genererade problem och barriärer som till exempel brist på incitament att förändra. Författaren poängterar att det är extra viktigt att personer i ledande positioner skall tänka på vilka interna utmaningar som bör angripas just nu. Detta på grund av att när en affärsmodell är lönsam och verkar gynnsam inom den närmsta framtiden är det enkelt för en organisation att förbise dess interna utmaningar (Cliffe, 2011).

### 3.6.2 Externa utmaningar

Om ett företag lyckas eller misslyckas med utvecklingen av sin affärsmodell kommer delvis bero på hur den interagerar med konkurrenters affärsmodeller. Generellt sett skulle vilken affärsmodell som helst ha förmågan att prestera om företaget befann sig i en monopolsituation. Om en affärsmodell är uppbyggd isolerad från företagens omvärld är den byggd på felaktiga och falska antaganden och därmed blir modellens styrkor och svagheter felaktiga. Ett företag som lyckas skapa en ny affärsmodell som interagerar väl med sin omgivning och konkurrens har möjligheten, om rätt beslut tas, att få "winner-takes-all"-effekter (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Dubey & Wagle, 2007). Grant (2008) nämner detta som "*first mover advantage*" vilket innebär att det företag som agerar först eller rör sig till en marknad före sina konkurrenter upplever konkurrensfördelar just på grund av det försprånget som kan skapas genom att ta en tidig position.

### 3.6.3 Utveckla hållbara affärsmodeller

Robusta affärsmodeller, oavsett företag, har ett antal faktorer gemensamt. Dessa faktorer är främst att affärsmodellen går i linje med företagens mål och är självstärkande (Casadesus-

Masanell & Ricart, 2011). En affärsmodell bör utöver dessa karakteristiska drag även stimulera till att binda kunder som förblir lojala samt att skapa inträdesbarriärer för konkurrenter. En affärsmodell som endast skapar en singelinteraktion med kunden kommer i längden inte vara hållbar (Cliffe, 2011). Företag bör utforma sin affärsmodell med starka ramar som över tid skall skapa värde. Ett företags konkurrensfördelar fortsätter att växa så länge som affärsmodellen har potential att skapa värde och vice versa (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

### 3.6.4 När skall en affärsmodell uppdateras eller förnyas?

För att skapa en hållbar affärsmodell måste även företaget vara proaktiva och försöka identifiera signaler som visar att affärsmodellen är på väg att bli utdaterad. Om till exempel nya versioner av en produkt skapar mindre värde för varje utgåva eller att företaget upplever problem med att öka värdet kan ses som tidiga signaler till att en förändring är nödvändig. En annan viktig signal är när kunder börjar acceptera nya alternativ eller erbjudanden. Den slutliga indikationen på att affärsmodellen är på väg att bli utdaterad är helt enkelt då ett företag börjar visa ett sämre ekonomiskt resultat (Cliffe, 2011).

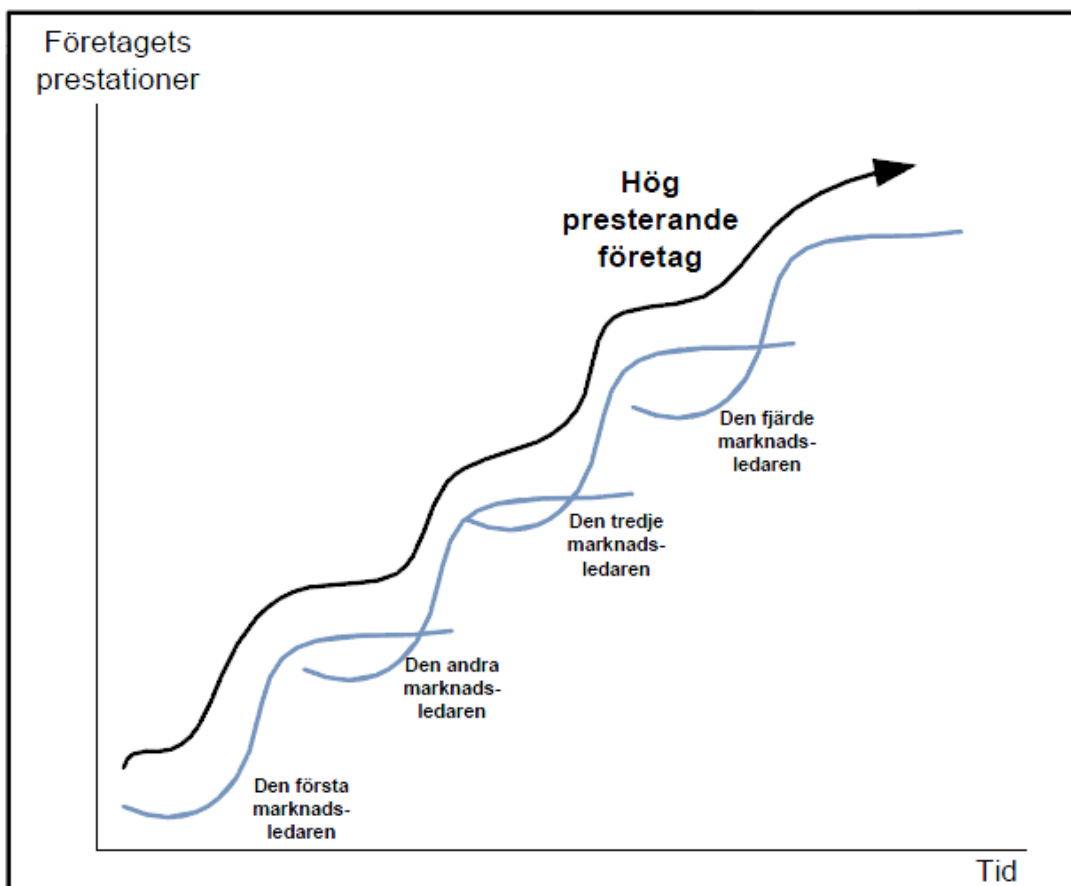


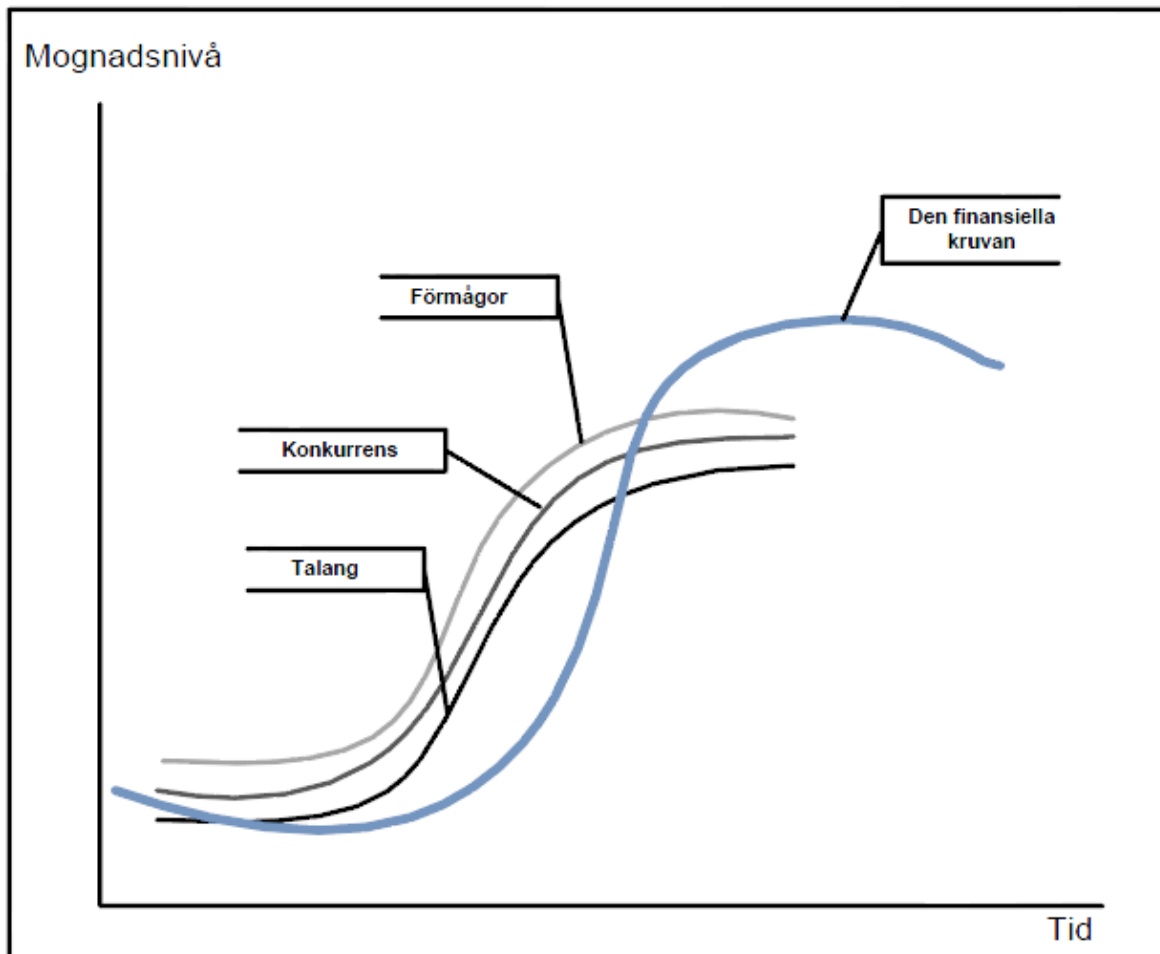
Figure 3:8 *Jumping the S-curves* (Nunes & Breene, 2011, s2) **Not.** Egen konstruktion

Trots att företag idag inte är begränsade till sin lokala geografiska omgivning kommer alla företag till det stadium när de inte längre kan fortsätta att växa. Vad som skiljer långsiktigt framgångsrika företag från andra företag är att de konstant lyckas återuppfinna sig själva (Nunes & Breene, 2011).

Enligt Nunes och Breene (2011) finns det ett samband mellan de företag som lyckas prestera goda ekonomiska resultat under en längre tidsperiod och de som lyckas allokera om sina resurser till nya möjligheter innan den befintliga marknaden stagnerar. De företag som misslyckas med att återuppfinna sig själva, med andra ord att utveckla nya affärsmodeller i tid, behöver inte nödvändigtvis vara sådana som inte har potential. Det vanligaste misstaget enligt Cliffe (2011) är att företag väljer att vänta för länge innan utvecklingen av affärsmodellen börjar. Företagens tid och kraft används i ett försök att bibehålla lönsamheten på den nuvarande marknaden istället för att etablera sig på den nya marknaden, detta illustreras i figur 3:8 (Nunes & Breene, 2011). Grant (2008) anser att ett företag bör arbeta med de aktiviteter som skapar värde för företaget för att konkurrera på långsikt. Vidare menar Nunes och Breene (2011) att företaget måste arbeta proaktivt för att inte fastna i ogynnsamma marknader. När en marknad befinner sig i mognadsfasen är konkurrensen hård och lönsamheten börjar successivt minska. Under denna period bör företag som vill vara lönsamma på långsikt börja planera för framtiden. Antingen genom att försöka stärka sin position och ta plats som marknadsledande, eller söka efter nya mer lönsamma marknader (Grant, 2008).

### 3.6.5 Utvecklingen av affärsmodeller och relationen till marknaden

Som illustreras i figur 3:8 och avsnittet ovan skall företagen påbörja sin utveckling av affärsmodeller innan den nuvarande marknaden stagnerar. Detta på grund av hur den finansiella avkastningen på investeringarna rör sig i relation till marknadens mognad. Normalt uppnås avkastningen på en investering en viss tid efter den är gjord, därmed finns det en förskjutning mellan företagets prestation och lönsamhet. Detta illustrerar i figur 3:9 där den finansiella kurvan, den blå, visar att företagets prestationer och kostnader är som högst i början av livscykeln och i takt med att marknaden mognar ökar även företagets lönsamhet (Nunes & Breene, 2011).



**Figure 3:9** *The hidden S-curves of high performance* (Nunes & Breene, 2011, s5) **Not.** Egen konstruktion

Att ett företag skall utveckla en ny affärsmodell när de finansiella rapporterna är som bäst går emot den mänskliga naturen, men det är precis vid denna tidpunkt som personer i ledande positioner skall agera enligt Nunes och Breene (2011). Detta är på grund av att en mogen marknadsnedgång är snabbare än den finansiella nedgången. Detta skapar en möjlighet för företagen att skapa en förändring i sin affärsmodell och röra sig från en nedgående marknaden till en uppgående gång på gång (Nunes & Breene, 2011).

De tre gråskaliga kurvorna i figuren ovan illustrerar konkurrens, förmågor och talang. Högpresterande företag märker av förändringar i deras kunders preferenser och skapar en ny bas för konkurrens på marknaden. Med andra ord: de företag som snabbast läser av förändringar hos kundernas behov och preferenser är de företag som kommer att bestämma hur företagen på marknaden kommer att konkurrera. Detta sker samtidigt som företag drar vinst av den existerande miljön (Nunes & Breene, 2011; Dubey & Wagle, 2007). Kurvan för förmågor illustrerar hur företagens förmågor växer i takt med marknadens mognad. Det är dessa som förmår företaget att växa finansiellt på marknaden. Men förmågor är kortlivade och företaget måste ständigt utveckla nya i takt med att företaget söker sig till nya marknader och möjligheter

(Nunes & Breene, 2011; Dubey & Wagle, 2007). Detta leder oss till kurvan för talang, enligt författarna allokerar inte företag tillräckligt med resurser till att finna nya talanger, det vill säga personer som har både förmågan och viljan, att driva företaget mot affärsmässig tillväxt (Nunes & Breene, 2011). Dubey och Wagle (2007) anser att de företag som snabbast reagerar på marknadsförändringar kommer också vara de företag som får tillgång till den talang som marknadsförändringen kräver. Nunes och Breenes (2011) avslutar sin diskussion med att konstatera att framgångsrika företag lyckas hantera dessa tre kurvor, innan de stagnerar, samtidigt som kontrollen över den finansiella kurvan upprätthålls.



## 4 Empiri

*I detta kapitel presenteras det empiriska materialet som är byggt på intervjuer med fem respondenter från olika delar i organisationen med olika befattningar. Detta material skall sedan i analysen ställas mot den teoretiska referensramen som presenteras i kapitel tre. Beroende på att företaget befinner sig i en utveckling inom det undersökta området har vi valt att redovisa empirin i två huvudkapitel. Den första delen utgår från ett nulägesperspektiv, där SaaS-erbjudandet präglas av en ny intäktsmodell, medan del två behandlar hur affärsmodellerna kommer att påverkas i framtiden då SaaS-erbjudandet även innehåller en förändrad leveransmodell.*

---

### 4.1 Fortitude

Fortitudes roll är att agera IT-partner och arbeta som en strategisk helhetsleverantör inom IT. I detta ingår att föreslå, implementera och förvalta övergripande affärssystem. Fortitude arbetar med flertalet av Sveriges ledande affärssystem, för små och medelstora företag. I dagsläget är Fortitude, enligt respondenterna, en marknadsledande leverantörer av affärssystem i Sverige. Person A menar också att Fortitude har tagit steget från att endast vara systemleverantör till att arbeta tillsammans med sina kunder, med fokus på verksamhetsutveckling och affärsprocesser där IT ses som en möjliggörare. Vidare menar Person A att Fortitude kan ses som en systemmäklare då olika kunder kan behöva olika system.

### 4.2 Dagens erbjudande

#### 4.2.1 Fortitudes uppfattning av SaaS

Samtliga respondenter har en liknande grunddefinition av SaaS. De menar att SaaS är en IT-lösning som kunden hyr till en kostnad som är nyttobaserad. Den nyttobaserade kostnaden utgörs av en månatlig kostnad och avgörs beroende på antalet användare som använder lösningen. Vidare finns det några olika tolkningar av vad som ytterligare utmärker SaaS. Som exempel nämner Person D att ett SaaS-erbjudande lämpar sig i större utsträckning för kunder som accepterar en högre grad av standardisering i sin IT-infrastruktur. Person A däremot, menar att SaaS-erbjudandet är anpassat efter kunden och dess behov. Genom att enkelt kunna lägga till eller ta bort funktionalitet, beroende på behov, upplever kunden en ökad flexibilitet. Skillnaderna i respondenternas definitioner beror enligt dem själva på vad syftet med SaaS-lösningen är. Syftet med lösningen kommer att påverka både kunden och leverantören. Till exempel nämner Person C och Person D att SaaS löser kundens finansieringsproblematik då kunden betalar en fast månadskostnad. Då den stora initialkostnaden försvinner blir det ett mindre omfattande beslut för kunden och dess organisation att fatta. Vidare uttrycker Person B att SaaS inte endast är teknik, utan behandlar en relation mellan teknik och affärslogik vilket

skapar ett större helhetsansvar för Fortitude. Person B menar också att om Fortitudes definition av SaaS endast skulle fokusera på tekniken skulle det bli svårt för kunder att identifiera hur en sådan lösning kommer att stödja dem i syfte att uppnå sina affärs mål.

#### 4.2.2 Dagens SaaS-erbjudande

Fortitudes SaaS-erbjudanden grundar sig i att kunden betalar en fast månadskostnad som baseras på antal användare kopplat till vilka huvudfunktioner som får nyttjas av IT-stödet. Med andra ord avgörs priset beroende på vad och hur mycket kunden använder. Person A förklarar att kunden inte har något längre åtagande, ofta endast några månader. Vidare har Fortitude, enligt Person B, möjligheten att erbjuda sina kunder hyresbaserade lösningar inom samtliga affärssystem som de arbetar med vilket gör Fortitude dynamiska och breda i sitt erbjudande.

Person C menar att det centrala i erbjudandet, för den del av företaget denne arbetar med, är att erbjuda kunden synergieffekter. För att Fortitude skall kunna skapa synergieffekter åt sina kunder krävs det att kundgruppen är homogen. Synergieffekter uppnås sedan genom stordriftsfördelar. Ett typexempel på ett företag som kan utnyttja ett sådant erbjudande för att skapa sig synergieffekter är en butikskedja. En butikskedja säljer samma produkter till samma priser i alla sina butiker. När Fortitude tillsammans med kunden väl har utvecklat en lösning som passar en butik kan sedan samtliga butiker implementera samma lösning. Om företaget växer och startar upp nya butiker finns det en färdig lösning som kan tas i drift tämligen omedelbart. Ju fler användare och ju fler butiker som installerar erbjudandet desto större månadsintäkter tillfaller Fortitude. Den största delen av lösningen har Fortitude redan bekostat då de utvecklat den för första kunden vilket leder till stora ekonomiska vinstmöjligheter vid denna typ av erbjudande. Enligt Person A skapar detta även en kostnadsfördel för Fortitude i form av att det är billigare att sälja till befintliga kunder än till nya kunder. Person C fortsätter poängtera att dagens SaaS-erbjudande inte innefattar endast tekniska faktorer utan att det finns andra aspekter än teknik som kan leda till att kunden upplever högre nytta. Som exempel nämner Person C att Fortitude stödjer en bygghandelskoncern med dess prissättningsprocesser vilka förbättrats med hjälp av IT-stödet. Om Fortitude bestämmer en central regel över hur priset beräknas via en prissättningsmodul kan företag som själva inte haft den prissättningsmodellen få tillgång till "best-practice" genom att använda funktionen.

Vidare menar Person A och Person C att de SaaS-lösningar som Fortitudes levererar idag till stor del kan liknas med de ASP-lösningar som erbjuds, detta ur ett tekniskt perspektiv. Skillnaden ligger i hur kunden betalar. Person C nämner att lösningen som implementerades hos bygghandelsföretaget klassificerades som ett ASP-erbjudande, men det borde klassificerats som ett SaaS-erbjudande då kunden betalar efter en hyresmodell. Även Person A uttrycker att det

finns stora likheter mellan ASP och det som Fortitude idag nämner som SaaS. Dock menar Person A att i ett traditionellt ASP-erbjudande äger kunden systemet och Fortitude ansvarar för support och underhåll. I SaaS-erbjudandet äger inte kunden systemet, utan som nämnts tidigare, hyr kunden den funktionalitet som efterfrågas.

#### 4.2.3 Skillnad jämfört med licensmodellen

Samtliga respondenter anser att det är skillnader mellan SaaS-erbjudandets och det traditionella ERP-erbjudandets leveransmodeller. Enligt Person B och Person D ses ett traditionellt ERP-system som en investering för kunden medan en SaaS-lösning är ett långtidsåtagande, i form av att Fortitude räknar med att kunden förblir en kund under en längre period. I ett SaaS-erbjudande försvinner också den initiala intäkt för Fortitude, något som karakteriserar den traditionella licensmodellen.

För Fortitude, som leverantör, skapas det en finansiell risk som de måste ta på grund av lösningens betalningsmodell. Denna skillnad jämfört med den traditionella licensmodellen gör att Fortitude måste göra investeringar i till exempel systemmiljö och plattformar innan de har fått betalt av kunden. Skillnaden blir tydlig jämfört med den traditionella modellen då Fortitude får betalt i samband med eller innan en ny investering genomförs. Person C förklarar vidare att den finansiella risk som leverantören tar inte är över förrän de intäkter som lösningen genererar har nått *"break-even"*. En annan finansiell skillnad som Person D nämner är att kundens uppgraderingskostnader är inräknade i månadspriset. Detta leder till att de måste allokera en del av månadspriset till kommande uppgraderingar eftersom denna skall vara fast ur kundens synvinkel.

Vidare uttrycker Person A och Person C att det blir en flexibilitets-, finansierings- och kostnadsfråga för kunden. Kunden får med SaaS-erbjudandet en större flexibilitet då möjligheten finns att successivt förändra antalet användare eller byta ut delar av lösningen. Kunden kan även få möjlighet att testa på viss funktionalitet för att sedan betala för den funktionalitet som verkligen utnyttjas då provotiden löpt ut. Person A menar att branschen tenderar gå mot en situation där leverantörer ger bort ett standardiserat, likväl begränsat, system under en testperiod för att sedan koppla på tilläggstjänster till en hyreskostnad efter det att testperioden har gått ut. Person A motiverar detta med att förklara att då systemet blir en del av kundens vardag blir det väldigt svårt att ersätta eller byta ut samtidigt skall man komma ihåg att lönsamheten av att sälja mjukvara går ner.

För Fortitude kommer det även att ske en förändring i vilka förmågor som krävs för att kunna leverera erbjudandet. Person A förklarar att förmågor är de aktiviteter som ett företag måste besitta för att möjliggöra leveransen av det värde som erbjuds. För att Fortitude skall kunna

leverera en SaaS-lösning måste de införskaffa förmågan att till exempel tillhandahålla och distribuera mjukvara över internet då detta skiljer sig från den traditionella leveransmodellen. Det blir även av vikt att Fortitude har förmågan att hantera sina kunders information så att obehöriga inte nyttjar den eller att den skadas av virusangrepp eller liknande hot. Det blir även av vikt för Fortitude att kunna särskilja och hålla isär olika kunders information och anpassade tjänster.

## 4.3 Marknad

### 4.3.1 Aktörer

För att kunna erbjuda ett konkurrenskraftigt SaaS-erbjudande behöver Fortitude ta hänsyn till en rad olika intressenter. Person A menar att dagens, men även framtidens, SaaS-lösning behöver någon form utav plattform att stå på. Plattformen i erbjudandet är ett ERP-system i någon form, vilket kopplas ihop med den funktionalitet som kunden anser sig behöva. Person A använder en Gardena-vattenslang och dess många olika kopplingsmöjligheter som en metafor till ERP-systemet, eller plattformen. För att kunna erbjuda ett helhetserbjudande och koppla på olika funktioner till plattformen behöver Fortitude arbeta med en rad olika systemtillverkare. När ett erbjudande utformas kan det också krävas att olika organisationsdelar inom Fortitude, som i vissa fall är specialiserade på olika funktioner, samarbetar för att kunna erbjuda en konkurrenskraftig lösning. Då allt fler aktörer blir inblandade ställs det höga krav på transparens mellan de inblandade för att på så sätt undvika konflikter, menar Person A.

#### 4.3.1.1 Kunden

Enligt Person C försöker Fortitude idag att bearbeta de flesta segment av kunder på ett eller annat sätt. Person C menar att det kan vara enklare att erbjuda SaaS till antingen de lite mindre företagen eller de större. Det kan uppstå en komplexitet som Fortitude inte alltid kan lösa i arbetet med de medelstora företagen då de har en systemmiljö med en rad integrationer mot olika kunder. Genom att erbjuda en central lösning kan problem uppstå då det är svårt att koppla ihop alla integrationer till ett rimligt pris för den medelstora kunden. Enligt Person C kan det uppstå komplicerade procedurer som kan göra projektet olönsamt för Fortitude.

SaaS-erbjudandet är enligt samtliga respondenter väldigt förmånligt ur kundens perspektiv, trots detta är det få kunder som idag har valt att ta del av erbjudandet. Person B nämner att cirka 25 procent av kunderna efterfrågar SaaS-lösningar idag, och då handlar det som sagt av en lösning som präglas av att hyra istället för att köpa systemet. Person A utvecklar Person B:s uttalande med att förklara att många kunder efterfrågar SaaS eller är intresserade utav det men när affären väl går mot slutförhandling väljer kunden vanligtvis att köpa systemet efter den traditionella modellen. Detta menar Person A är på grund av att det uppstår en osäkerhet hos

kunden då den skall köpa affärssystem på ett nytt sätt. Person A menar att kunder såväl som leverantörer är vana vid att göra IT-investeringar på ett visst sätt och det finns en tröghet till att anpassa sig till det nya.

#### 4.3.2 Andel av dagens omsättning som utgörs av SaaS

Person C nämner att lösningar av SaaS-karaktär utgör en liten del av Fortitudes totala omsättning. Person E konstaterar att i dagsläget är cirka en till två av tio erbjudanden som levereras av SaaS-karaktär. Dock menar Person C att dessa siffror kommer gå upp väldigt fort, framför allt i skiktet som behandlar mindre kunder. Ett av affärssystemen som Fortitude erbjuder kommer tillsvidare köra den klassiska modellen medans ett annat kommer gå över till att enbart erbjuda SaaS relativt snart och här tror Person E starkt på att förmånliga volymer kommer att uppnås relativt omgående. Person E menar också att om man tittar på alla kunder så kommer tre till fem av tio installationer vara av SaaS-karaktär inom en snar framtid. Detta innebär en fördubbling på relativt kort sikt.

#### 4.3.3 Utvecklingen av den nya betalningsmodellen

Person A menar att vem eller vilka aktörer som är och har varit drivande i SaaS-utvecklingen skiljer sig åt beroende på vilket perspektiv man utgår ifrån. Person A beskriver, utifrån en situation som tar hänsyn till hela marknaden och branschen, att dagens affärssystembransch generellt sett är teknik- och kunddriven. Tekniken möjliggör att lösningar av SaaS-karaktär kan levereras medan kunden efterfrågar en flexibel nyttobaserad kostnadsstruktur som minimerar dolda kostnader.

Vidare uttryckte sig övriga respondenter utifrån ett företagsperspektiv och menar att det är Fortitude tillsammans med sina kunders uttryckta behov och önskemål som driver utvecklingen. Eftersom Fortitude vet vilka möjligheter som finns med tekniken vill de skapa IT-lösningar som uppfyller kundernas behov och önskemål. Ur kundens perspektiv anser Person B och Person D att det är finansiella faktorer som driver utvecklingen. Att projekten inte är lika investeringstunga och tidskrävande som ett traditionellt ERP-projekt anses vara huvudfaktorer. Kunden vill också undvika de, återkommande, stora utgifter som uppkommer i samband med till exempel uppgraderingar av systemet vilket ingår i priset för SaaS-erbjudandet. Person C förklarar också att kunden strävar efter att uppnå en högre grad av bekvämlighet. Med bekvämlighet menar Person C att kunden värdesätter en bekymmersfrihet, att få tillgång till support, underhåll och tilläggstjänster till en bestämd kostnad per användare. Även Person D nämner kundens bekvämlighetsfaktor som drivande. Kunder som tar del av en SaaS-lösning vill inte oroa sig eller ta hand om IT-frågor. Denna typ av kund vill ha en extern part som tar ansvar för dessa frågor.

#### 4.4 Fortitude och affärsmodeller

Alla respondenter uttrycker att Fortitude har en affärsplan som går ut på att särskilja sig från andra IT-leverantörer genom att stödja sina kunder i ett partnerskap. Fortitude vill utnyttja sin långa erfarenhet som IT-partner och sin förmåga att ta ett helhetsansvar. Vidare målar samtliga respondenter upp en bild av att Fortitude har en grundläggande affärsmodell som bygger på att man skall vara en komplett och bred IT-partner. Fortitude skall analysera kundens behov och stödja kunden i form av processutveckling och teknisk rådgivning. Fortitude skall också bedriva affärer i egenskap av en långsiktig partner som stödjer frågor som rör ägare, ledning, processutveckling, organisation och IT, där IT används som möjliggörare.

Genom att erbjuda kunden större nytta än sina konkurrenter kan Fortitude generera stora intäkter i ett långt perspektiv. Allt bygger på ett *"win-win"*-tänkande, ju större effekter kunden uppnår ju mer av vinsten kan Fortitude få ta del av. Som för andra tjänsteföretag är kunnandet och det förädlingsvärde företaget erbjuder kunden grunden i affärsmodellen. Den andra viktiga komponenten i SaaS är kostnadseffektivitet och skalbarhet. För att nå dessa måste vissa volymer av kunder och användare uppnås. När dessa uppnåtts blir affären allt bättre för Fortitude menar intervjuperson A. Det är få aktörer på marknaden som klarar att kombinera höga volymer och samtidigt ett unikt erbjudande för varje kund. Person A menar att ju mer unik kunden blir ju högre pris och intäkter kan Fortitude generera.

##### 4.4.1 Hur affärsmodeller utformas

Samtliga respondenterna är även överens om att affärsmodeller främst utformas av personer med ledande befattningar och säljare. Person C menar att det gäller att få igång erfarenheter kring att jobba med denna typ av analysprocessförbättringar i hela organisationen för att det skall få ett ordentligt genomslag. Hur Fortitude skall bedriva affärer är utvecklat på en ledningsnivå och ligger sedan till grund för hur varje del i organisationen konstruerar sina affärsmodeller för att på så sätt anpassa sig efter målgrupp och angreppssätt. Person C uttrycker att affärsmodellen förklarar hur företaget gör för att leverera en färdig produkt eller lösning till dess att kunden betalar, från ax till limpa helt enkelt.

Det första som görs då en ny affärsmodell utformas är att undersöka och analysera de möjligheter och vilka nyttoeffekter som kan uppnås med ett visst erbjudande. Person C menar att i Fortitudes affärsmodeller förbestäms vad erbjudandet skall innehålla och till vilken bransch eller marknad det riktar sig.

Vidare förklarar Person C att Fortitude alltid har ett tydligt kundfokus. De måste till och med tänka kundens kund när affärsmodellen utformas. Person C förklarar att kunden vill höja sin lönsamhet genom IT-stödet, så att denne gör bättre affärer med sina kunder. Person B anser

även att Fortitude måste tänka på lönsamheten i utformningen av affärsmodeller. Person B uttrycker att SaaS kan komma att påverka Fortitudes lönsamhet negativt i det korta perspektivet då kunden hyr licenser istället för att köpa den. Fördelen är dock att andelen långa pengar, löpande intäkter, ökar i verksamheten. Enligt respondenterna är modellen beroende av att antalet nyförsäljningar som genererar långa pengar ökar för att kunna klara av de uppsatta målen och ta del av de fördelar som uppstår.

#### 4.4.2 Hur affärsmodeller används

När ovanstående delar är behandlade analyserar Fortitude vad kunden har för behov. Efter att analysen är gjord används processkartläggning och teknisk rådgivning för att på så sätt förbättra och göra lösningen mer kundspecifik. När kunden och Fortitude är överens om erbjudandets utformning levereras det och implementeras av konsulter från Fortitude. Efter att implementeringen är genomförd börjar förvaltningsfasen som innebär att förvalta det erbjudande som har levererats efter överenskommet avtal. Förvaltningsfasen innebär också att vårda kunden i form av support och kundbesök.

Samtliga respondenter uttrycker att affärsmodellerna används i det vardagliga arbetet, i allt från sökningen efter nya kunder och nya kundbesök till avstämningsbesök. Respondenterna förklarar att Fortitude arbetar grundligt med att sprida den övergripande affärsmodellen till hela organisationen, dock finns det mycket arbete kvar att göra innan den berör samtliga personer i organisationen. Intentionen är också att använda affärsmodellerna i internt utbildningssyfte för att på så sätt se till att alla anställda är medvetna om hur Fortitude gör affärer. Vidare menar Person C att, om de anställda inte är medvetna om affärsmodellen kan det uppstå oklarheter i erbjudandet. Med tanke på att Fortitude är en helhetsleverantör är många olika personer med diverse roller från företaget inblandade i ett erbjudande. Om alla då inte har en gemensam syn på, och kunskap om, hur affären skall gå till kan det uppstå förvirring hos kunden.

#### 4.4.3 Prismodell

Som ovan nämnt menar Person A att prissättningen för SaaS leveransmodell skall vara nyttobaserad istället för anskaffningsbaserad. En nyttobaserad prissättning grundar sig i att kunden betalar för de funktioner och aktiviteter som skapar värde. Person B som har arbetat i prissättningsprocesser för SaaS-lösningar menar det handlar om att uppnå "1+1=3". Med detta menar Person B att syftet med erbjudandet är att eftersträva en god marginal samtidigt som kunden får ett värde i sin organisation som reflekterar kostnaden. Vidare påverkas priset på erbjudandet av de skalfördelar som Fortitude har möjlighet att uppnå. Dessa skalfördelar avgörs av antalet kunder som använder sig av den lösning Fortitude erbjuder. Person B anser att



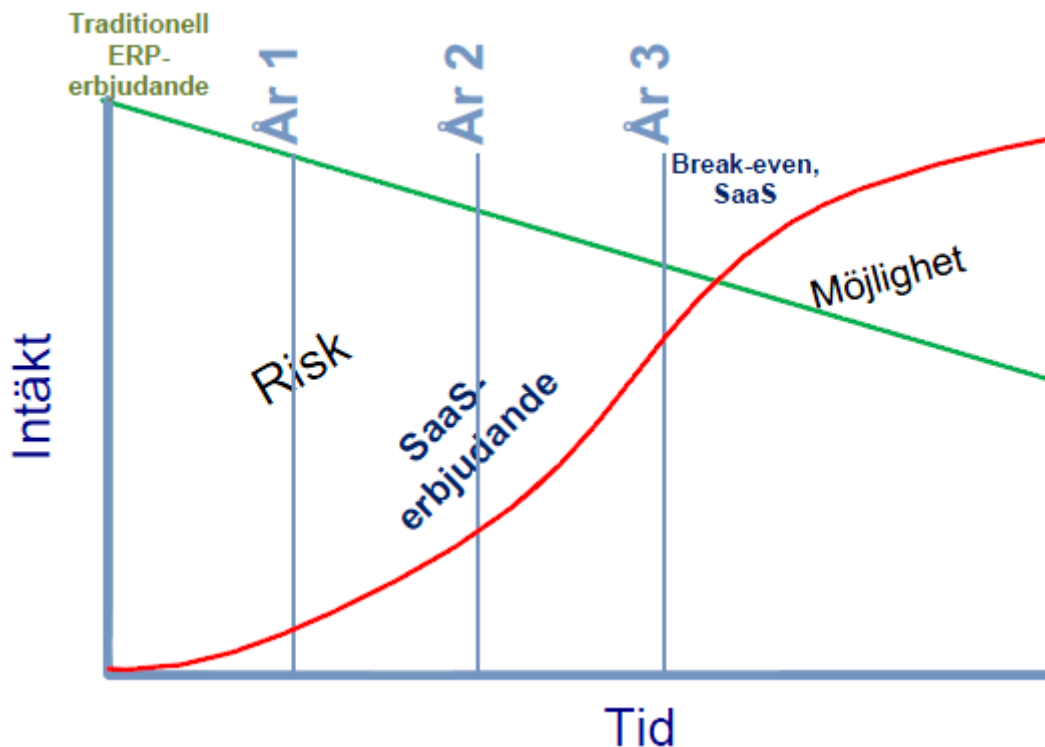
konceptet är relativt enkelt, Fortitude är inte intresserade av att bryta ner kalkylerna till minsta beståndsdel, och det kan bli besvärligt att arbeta med kunder som ger sig på detta. Priset baseras, inklusive ovan nämnda faktorer, på vilken nytta och innebörd lösningen har för kunden. Person A uttrycker även att det är viktigt att Fortitude som leverantör förstår vad det är som prissätts. Respondenten menar att leverantören inte kan ta kostnader för sina egna investeringar i beaktning då kundens månadspris skall fastställas. Person A är bestämd och menar att kunden skall betala utefter användning och nytta, inte något annat.

#### 4.4.3.1 *SaaS prismodell*

Intäktsmodellen för SaaS som respondenterna förklarar skapar finansiella förändringar för såväl Fortitude som dess kunder. Med dagens SaaS-lösningar är det framför allt ett skifte i prismodellen, hur kunden betalar och hur leverantören får betalt. Person A och Person B berättar att Fortitude sedan länge har försökt få in något som de kallar för korta och långa pengar i organisationen. Person B förklarar att skillnaden mellan korta och långa pengar är tidsperspektivet och prestationen. Korta pengar uppkommer oftast i traditionella ERP-försäljningar, där den större delen av intäkten uppkommer inom det första året. När det gäller långa pengar periodiseras intäkten istället. Enligt Person B är det viktigt att få in långa pengar i verksamheten eftersom det stärker verksamhetens position på lång sikt. När det sker marknadsförändringar kommer inte heller organisationens kassaflöde att påverkas på en gång utan kontinuerliga inflöden av likvida medel skapar en stabilare finansiell grund att stå på. Det kräver dock att leverantören har en tillräckligt stor andel av nyförsäljningar för att uppnå ett kontinuerligt inflöde av pengar.

Person A menar att det normalt sett tar 36 månader innan ett SaaS-erbjudande från Fortitude uppnår "*break-even*". Även här poängterar Person A att det uppstår en självklar problematik i erbjudandet vilket är finansieringsproblemet som uppstår, vilket illustreras i figur 4:1. Person A nämner även ett antal nyckelfaktorer, vilket diskuteras mer omgående nedan under avsnittet som behandlar utmaningar, för att lyckas med denna typ av betalningsmodell. Till exempel är det avgörande att hitta kunder som kommer att fortsätta att vara kunder efter 36 månader eftersom det är då frukten skall skördas som Person A uttrycker det.





**Figur 4:1:** Affärsrisken som uppkommer med SaaS. **Not.** Egen konstruktion

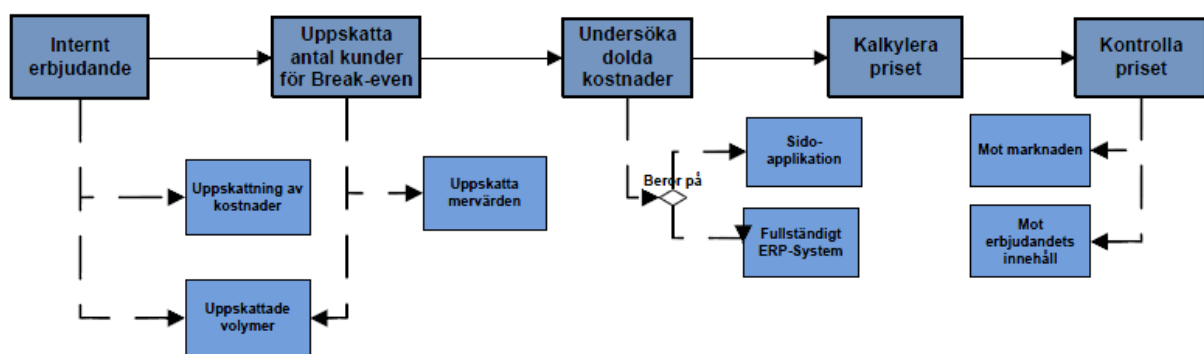
#### 4.4.3.2 Prissättningsprocessen

Enligt person C börjar prissättningsprocessen med ett internt erbjudande där Fortitude undersöker hur mycket det kommer att kosta dem. Fortitude räknar in de kostnader som förknippas med att sätta ihop lösningen. Exempel på sådana faktorer är befintliga volymer och potentiella volymer som kan komma att krävas i framtiden. När den interna kostnaden är fastställd blir nästa steg att kalkylera antalet kunder som krävs för att uppnå ett nollresultat. Fortitude måste även ta hänsyn till vad erbjudandet innehåller för mervärden. Om erbjudandet innehåller en helhetslösning, med allt från system, underhåll och support, kan det bli oerhört komplext att förutse exakta kostnader. Detta kan medföra att de dolda kostnader som kunden slipper betala, på grund av den fasta kostnaden, istället kan slå tillbaka och uppstå för Fortitude. Vidare nämner Person C att systemet skall underhållas och förvaltas via olika typer av tjänster och till detta kan det alltid uppstå kostnader som på förhand är svåra att kalkylera.

Person C menar även att det är andra faktorer utöver pris som avgör om en affär kan vinnas eller ej. En faktor som väger oerhört tungt är tidigare lyckade samarbeten med kunden. Då dagens företag är beroende av att IT-avdelningen fungerar är det högst väsentligt att Fortitude som leverantör kan klara av att upprätthålla förvaltningen av det levererade systemet. Om Fortitude kan visa, för såväl blivande som befintliga kunder, att de kan leverera vad som står i avtalet kan det i vissa fall vara mer betydande än priset för erbjudandet. Person C menar att få kundens

förtroende är en nyckel till framgång för ett företag som Fortitude men självklart kan inte vilket pris som helst sättas.

Vidare menar Person C att prissättningen också avgörs av en investeringsbegäran, säg att den är på en miljon kronor. Denna investeringsbegäran har inte någon direkt säkerställd intäktskurva utan Fortitude får kalkylera på hur många kunder som behövs innan *"break-even"* uppnås. När det kalkylerade priset är satt så att *"break-even"* nås efter, säg tio kunder, innebär detta att Fortitude kommer göra en förlust till dess att tio kunder har uppnåtts. Samtliga respondenter menar att då det uppkommer en förlust till en början innebär att Fortitude tar en betydande affärsrisk.



**Figur 4:2:** Prissättningsprocessen. Not. Egen konstruktion

Vidare beskriver Person A och Person D prissättningsprocessen utifrån ett något annorlunda perspektiv då de menar att prissättningen bestäms eller påverkas utifrån ett antal byggstenar. De byggstenarna som framför allt avgör priset är, affärssystemslicensen, support, drift, hårdvara och tilläggstjänster som baseras på önskad funktionalitet och antalet användare.

När ett kalkylerat pris är satt undersöker Fortitude om priset är konkurrenskraftigt. Person B menar att Fortitude måste gå in med intentionen att göra det billigare och således påverkas kalkylen därefter. Vidare menar respondenten att ett helhetserbjudande, som Fortitude strävar efter att erbjuda, ofta är svårt att jämföra med andra liknade erbjudanden som finns på marknaden. Dock måste Fortitude gå ut på marknaden för att undersöka om erbjudandet är relevant och för att få en indikation om hur det egna erbjudandet ligger till konkurrensmässigt. Person A avslutar diskussionen om prissättningsprocessen med att säga att prissättningsmodellen för SaaS gör att både Fortitude och kunden har potential att ta del av de ekonomiska fördelarna som uppstår med erbjudandet.

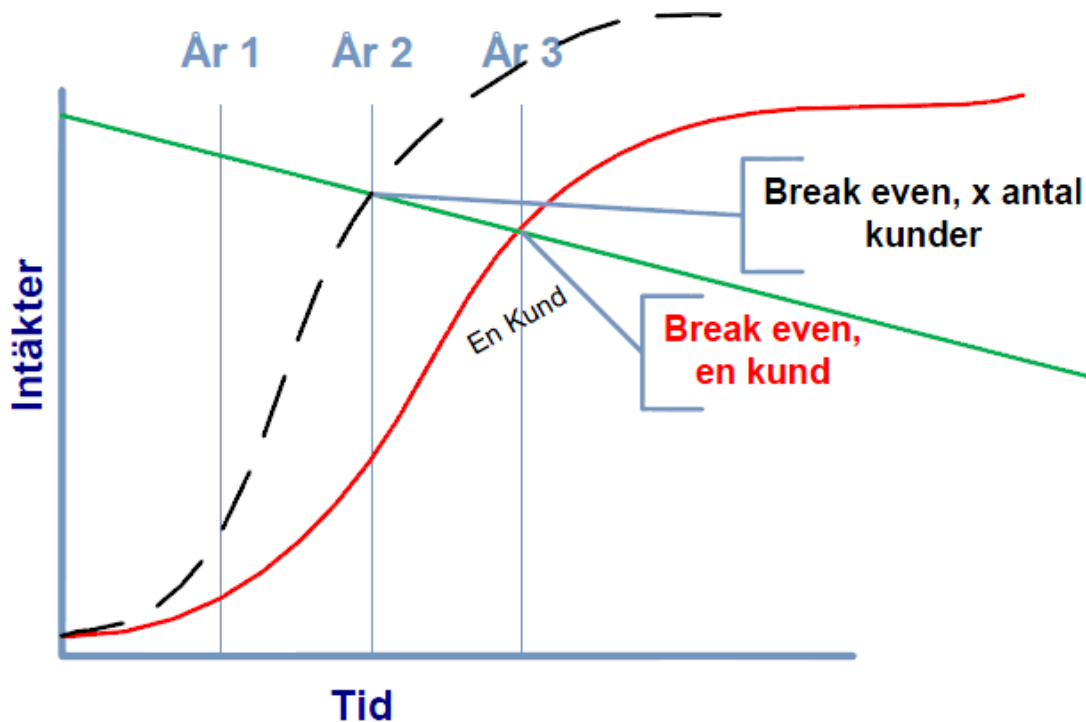
#### 4.4.4 Utmaningar

Person E menar att en grundläggande utmaning för dagens SaaS-erbjudande är att ansvaret läggs över på leverantören istället för kunden då ägandet skiftar från kund till leverantör. Detta

innebär att leverantören måste kunna bedöma investeringens kostnad och nytta. Investerar Fortitude i eller föreslår fel lösning till kunden kommer inte leverantörens egen investering att återbetalas. Vidare uttrycker samtliga respondenter ett antal finansiella utmaningar som Fortitude måste anta för att uppnå lönsamhet med dagens SaaS-lösning. Dessa omfattar allt från hur Fortitude skall finansiera de första tre åren till hur de skall ta betalt för erbjudandet. Person A nämner att en stor utmaning är hur Fortitude skall hantera affärsrisken som uppstår de första tre åren. Enligt Person A är det inget som Fortitude kan belasta kunderna för prismässigt utan vill Fortitude som leverantör vara med och leda utvecklingen av SaaS i Sverige måste Fortitude inse att kunden skall betala en nyttobaserad kostnad. Person A menar att Fortitudes erbjudande skall vara så pass bra att kunden inte vill byta varken före eller efter de tre åren som "break-even" uppnås. Till skillnad från Person A som menar att kunden endast skall betala för den nytta de upplever menar Person C att Fortitude kan komma att behöva ta betalt för de extra kostnader samt risk som företaget åtar sig. Person C menar också att kunden inte riktigt förstår vad de betalar för när Fortitude lägger fram ett pris på säg 1000 kronor per användare per månad vilket kan försvåra att sälja in SaaS-lösningar till kunder. Person C nämner att vissa kunder inte vill betala det månadspriset som Fortitude erbjuder. Den största anledningen till detta är att kunden inte förstår den investeringen som SaaS-erbjudandet kräver från Fortitudes sida. Kunderna anser att de får betala för utrustning som denne anser är omotiverad. Denna utrustning krävs dock för att uppnå den 99.9 procentiga tillgängligheten som kunden efterfrågar. Respondenten menar att ovanstående utmaning har sitt ursprung i att många kunder har en relativt låg grad av IT-mognad.

Vidare menar Person B att det blir en utmaning för Fortitude att se till att plattformen är tillräckligt kostnadseffektiv för att vara lönsam och försäkra sig om att SaaS-projekten inte blir ett ständigt pågående utvecklingsprojekt. Detta på grund av att Fortitude inte har tillräckligt stora marginaler för att experimentera i för stor utsträckning. För att upprätthålla eller öka marginalerna menar Person E att den initiala intäkt Fortitude går miste om måste kompenseras med höjda volymer och kringtjänster. Även om det är ett övergångsproblem kommer företagets övriga intressenter så som ägare, anställda och leverantörer inte tillåta att intäktsströmmarna blir allt för svaga. Det finns dock goda förutsättningar för nya intäktskällor då kunden inte behöver betala så mycket för själva SaaS-lösningen. Utmaningen ligger i att hitta ett sätt att presentera detta för kunden. Även i en diskussion med Person B och Person C nämns att skalfördelar blir en väsentlig aspekt för att få kostnadseffektiva plattformar. SaaS-projektens lönsamhet kommer därmed enligt Person B och Person C att vara beroende av antalet kunder som använder dem, se figur 4:3. Då Fortitude tar en risk innan de kommer upp i tillräcklig volym för lösningen blir det utmaningar i den interna effektiviteten. Lösningen bör byggas på välgrundade kalkylmodeller, riskbedömningar och styrsystem som gör att SaaS-projekt blir en

lönsam affär redan efter en förhållandevis kort tidsperiod. Person B nämner även att Fortitude måste arbeta med att öka sina marginaler. Enligt Person B är det fortfarande av stor vikt att ha god kommunikation och ett nära partnerskap med kunderna för att på så sätt klara av de utmaningar som uppkommer.



**Figur 4:3** Vikten av skalfördelar med SaaS. **Not.** Egen konstruktion

Person D nämner en annan utmaning för Fortitude som organisation när det gäller SaaS-leverans. I ett SaaS-erbjudande ingår det ett förutbestämt antal konsulttimmar, det gäller för Fortitude att få kunden att förstå att dessa timmar är ämnade för problem och stöd som är direkt knuta till SaaS-projektet. De andra delarna som Fortitude ofta levererar i sitt samarbete med kunder, process utveckling och så vidare, ingår inte i dessa timmar. Därmed blir utmaningen enligt Person D att inte begränsa kundernas utveckling på grund av den begränsade konsulttiden som ingår i SaaS-erbjudandet.

## 4.5 Framtida erbjudande

### 4.5.1 Erbjudandet

Person E menar att inom en snar framtid kommer det andra steget av SaaS som affärssystem bli verklighet. Respondenten menar att Fortitude inte riktigt har kommit dit ännu men de tekniska förutsättningarna är i princip färdigutvecklade. Det andra steget av SaaS fokuserar på en tjänsteleverans. Vidare menar Person A att dessa tjänster skall vara utbytbara så kunden kan välja en annan tjänst tillfälligt eller definitivt om kunden antingen inte är nöjd eller hittar något

bättre. Fortitutes ansvar kommer att öka i form av att de får en tydligare roll då saker och ting fungerar som det är tänkt och att det skapas nytta. Kunden kommer bry sig mindre om vem som egentligen levererar tjänsten och vem den betalar till, bara nytta realiserar och att lösningarna fungerar. Jämförelsevis kan nämnas utveckling inom telefonin där idag ingen bryr sig om vilka leverantörer som är inblandade för att kunna genomföra ett samtal hem från utlandet. Den tjänsteleverantör som bäst lyckats sätta samman ett säkert och prismässigt bra erbjudande får den primära intäkten, vilken den sedan naturligtvis får dela med sig av till underliggande leverantörer.

Vidare menar Person A att det framtida erbjudandet kommer behöva någon form av grundsystem då respondenten inte tror på idén om ett helt löst sammansatt system. Att erbjuda ett ERP-system i botten och en mängd olika tilläggstjänster runt omkring detta, ser Person A som ett vinnande koncept. Person B tror också på denna typ av erbjudande och menar även att Fortitutes erfarenheter av att erbjuda ett brett sortiment kommer att passa väl in i den framtida SaaS-satsningen. Person B belyser även att en SaaS-lösning inte nödvändigtvis innefattar hela kundens IT-behov utan endast delar av den. Detta betyder att Fortitude kan behöva ta hänsyn till andra leverantörer i vissa projekt då de kan komma att dela på erbjudandet.

Person E menar även att det framtida erbjudandet inte passar alla kunder. Respondenten påstår att det alltid krävs en situationsbaserad hantering av kunden och att det beror mycket på hur denne investerat i tidigare IT-stöd med affärssystemet som bas. Är det en kund som till exempel har väldigt avancerade flöden, tung produktion, bedriver verksamhet i flera länder med en stor konsolideringsproblematik är det fortfarande svårt att leverera en SaaS-tjänst. Om kunden däremot har "renare" kundsituationer, med till exempel ekonomiflöde och en enklare affärssystemprocess är SaaS ett huvudalternativ. För det lite mindre bolaget borde det finnas ett intresse av SaaS då de får mycket för pengarna. För det stora bolaget är dock en traditionell IT-investering rimligare, avslutar Person E.

## 4.5.2 Marknad

### 4.5.2.1 *Vem som driver utvecklingen av SaaS*

Person A menar att de flesta erbjudanden oavsett bransch går mot en nyttobaserad betalningsmodell. Ytterligare generella trender är att leverera tjänster och att höja förädlingsgraden i sina erbjudanden. Person A anser också att det är nykomlingar inom branschen som starkt påverkar utvecklingen av SaaS. Företag som Salesforce.com och 24SevenOffice är företag med helt andra och nya strukturer. Dessa företag fokuserar på att endast leverera SaaS-baserade IT-lösningar vilket gör dem till starka aktörer inom vissa

områden på marknaden. Deras erbjudande utmärker sig genom att tjänsterna görs tillgängliga enbart via internet och därmed alltid är åtkomliga för alla befintliga och presumtiva användare.

Vidare menar Person D att det som driver utvecklingen, ur ett leverantörsperspektiv, är att de har en vision om att ha mer repetitiva projekt och mindre kundunik hantering. Fortitude vill att kunden skall känna sig unik men samtidigt som det skall finnas en standardisering. Detta innebär att det framtida erbjudandet som karakteriseras av standardiserade paketlösningar uppfattas attraktiva. Ett sätt att nå detta är att utveckla speciella SaaS-lösningar för olika branscher.

#### 4.5.2.2 *Framtida andel av omsättningen som utgörs av SaaS*

Samtliga respondenter beskriver, med självsäkerhet, att SaaS kommer att utgöra en betydligt större del av omsättningen år 2015 än vad den gör idag. Person B menar att SaaS skulle kunna utgöra 25-35 procent av Fortitudes totala omsättning 2015 medan Person A tror att den antagligen inte kommer nå upp till 25 procent. Person A ser dock en enorm potential i SaaS och menar att affärssystem kommer att gå mot att säljas som tjänster till ett nyttobaserat pris .

#### 4.5.3 **Framtida prismodell**

Den grundläggande prismodellen som presenterades i del ett kommer fortsätta att vara aktuell i framtiden. Person A tillägger att det är viktigt att det finns transparens i prissättningsprocessen för SaaS. Detta förklaras av att det, som ovan nämnt, kan ingå många olika aktörer som tillsammans sätter ihop erbjudandet. För att undvika konflikter krävs det transparens bakåt till systemleverantören och framåt i ledet till kunden.

#### 4.5.4 **Framtida affärsmodell**

Person A och Person E är övertygade om att det kommer att behövas en ny typ av affärsmodell för att lyckas med det framtida SaaS-erbjudandet. De menar att det är allt för många faktorer som skiljer de båda leveransmodellerna åt för att kunna göra affärer och tjäna pengar på samma sätt. Idag har inte Fortitude någon tydlig utarbetad affärsmodell för en utvecklad satsning inom SaaS men Fortitude har en gedigen tanke över hur affären skall gå till, som Person E uttrycker sig. Dock anser Person A att Fortitude kan utnyttja sin uppbyggda infrastruktur och organisation för fjärrstyrd drift och support för uppbyggnaden av SaaS. Vidare menar Person E att man skall se de båda modellerna som komplement till varandra, i vilket fall tills vidare. Denne tror inte att den ena modellen tar ut den andra då det är en utveckling av en ny affärsmodell med en ny kanal som kommer att krävas. I framtiden tror Person E att det kommer finnas utrymme för både SaaS-baserade affärssystemprojekt och projekt av mer traditionell karaktär. Person E kan dock tänka sig att arbetsuppgifter kommer att specialiseras till skillnad från idag. Detta innebär att personer som arbetar med respektive affärsmodell kommer att skiljas åt.

Idag menar Person E att SaaS-erbjudandet är av finansiell karaktär men menar att det som kommer med de nya SaaS-lösningarna innefattar mer än endast en ny betalningsmodell. En SaaS-tjänst är en paketerad tjänsteleverans och detta ställer såklart nya krav både på kund- och leverantörssidan. Den som bäst klarar av att definiera vad erbjudandet innehåller kommer att vinna. Först och främst måste Fortitude som sagt ersätta den initiala intäkten med någon form av volym. Den andra delen är att den grundläggande tjänsten kommer att kompletteras med andra delar. Vidare menar respondenten att de flesta kunder inte är mogna att ta emot en SaaS-tjänst idag vilket således skapar en möjlighet för Fortitude att erbjuda kompletterande tjänster för att stödja kunden. Då Fortitude får en ökad fokusering på att uppnå högre volymer kommer försäljningstempot att bli otroligt mycket högre jämfört vad de har varit van vid. Om Fortitude lyckas erbjuda lösningar som får hög efterfrågan, med rätt koncept i molnet, uppstår möjligheten att "jacka" in nya kunder på löpande band vilket kräver att leveransprocessen måste gå betydligt snabbare. Med en paketerad tjänsteleverans skapas en möjlighet som innebär att leverantören kan få in kunden i systemet på extremt kort tid. Person E menar att en framtida affärsmodell för SaaS delvis skall handla om hur Fortitude skall nå dit. Med de standardiserade tjänsterna kan leverantören få ett helt annat tryck i försäljningen och de kan ha ett helt annat tryck i leveransförmågan. För en leverantör som levererar en traditionell lösning för de normalstora affärssystemen tar ett affärssystemprojekt normalt någonstans mellan 6-12 månader. Det traditionella erbjudandet som kräver ett långt initialt projekt där kontakten med kunden kan pågått i flera år innan Fortitude levererar lösningen. Det är även stort fokus på tids- och resurskrävande åtgärder, både för kund och leverantör, som workshops och att utbilda kundens användare. Dessa faktorer ser Person E som nödvändiga för att lyckas med ett traditionellt erbjudande men menar att i det framtida SaaS-erbjudandet får de inte alls samma betydelse. På grund av det framtida erbjudandets utformning måste Fortitude hitta en affärsmodell som både kan leverera en paketerad tjänst samtidigt som man skapar en känsla hos kunden som säger att den är unik.

En SaaS-basmodell handlar om att komma snabbare till det första försäljningstillfället. Sedan tror Person E att verksamheten kommer vara minst lika konsultintensivt. Detta motiverar respondenten med att förklara att kunden måste stödjas då ytterligare lösningar skall läggas till eller tas bort för att maximera nyttan av den ursprungliga lösningen. Vidare förklarar Person E att det finns relativt lite pengar att tjäna på mjukvaran vilket innebär att Fortitude måste hitta nya sätta att tjäna pengar. För att exemplifiera drar respondenten paralleller med databashanteraren, My-SQL. Till en början var det själva koden kunden betalade för men Person E menar att utvecklingen har gått till att kunden får detta gratis och istället betalar för kringtjänsterna så som drift, support och rådgivning. På ett liknade sätt tror Person E att Fortitude skall utforma en kommande affärsmodell för SaaS där själva mjukvaran blir billigare

och billigare vilket leder till att Fortitude som leverantör måste ha en större fokusering på att skapa kringtjänster. Om dessa kringtjänster skapar ett högre värde för kunden är denne också beredd att betala ett högre pris. På så sätt kompenseras man priset i mjukvaran med kringtjänster.

Person E får stöd av Person C som förklarar att på traditionellt sätt så installeras en viss applikation och sedan erbjuder Fortitude support och möjligtvis förvaltning. Med SaaS uppstår det dock nya möjligheter i och med att leveransmodellerna skiljer sig åt. Framförallt att SaaS kan nås av alla och oberoende fysisk placering, samt snabbheten att komma igång som användare. På grund av SaaS-lösningarnas karaktär kan Fortitude till exempel erbjuda kunden att även ta över kundens ekonomiavdelning. Affärsmodellen för SaaS inkluderar därmed mer än teknik. Person C ser en stor potential i att kunder vill *"outsourca"* betydligt mer än sina IT-avdelningar i framtiden.

#### 4.5.5 Framtida framgångsfaktorer

Enligt samtliga respondenter kommer Fortitude bli ännu viktigare för sina kunder i och med SaaS-erbjudandet. Respondenterna anser att Fortitude som leverantör måste ingå i en närmare kundrelation jämfört med tidigare. Person A anser att en leverantör som skall erbjuda SaaS måste arbeta närmre och intensivare med kunden. Det krävs att leverantören lägger ner mer kraft och engagemang hos sin kund för att försäkra sig om att kunden är nöjd och att dess behov blir täckta. Respondenten menar att SaaS-modellen styr mot detta då framgångsfaktorn är att kunden förblir lojal och inte byter leverantör eller system. Som leverantör måste man försöka erbjuda något extra som får kunden att värdesätta relationen med leverantören. Person A uttrycker även att det sker en förändring i dialogen och samarbetet med kunden. Eftersom SaaS-initiativ kan tas på en operativ nivå behöver inte IT längre alltid vara en fråga för högsta ledningen. Detta gör att Fortitude interagerar med större delar av kundens organisation vilket kan skapa nya situationer. Det blir en stark betoning på att ta hand om kunden och hålla kunden nöjd.

Vidare är samtliga respondenter överens om att Fortitude i framtiden kommer att behöva göra ett betydligt noggrannare urval av vilka kunder de väljer och vilka de inte väljer att arbeta med. Med tanke på att kunden betalar efter antal användare blir det också viktigt att arbeta med kunder som växer och utvecklas för att på så sätt höja lönsamheten på affären i och med vikten av att uppnå skalfördelar, som har behandlats tidigare i studien. Det blir även viktigare att arbeta med kunder som söker en partner och inte endast en leverantör. Person B uttrycker att de företag som Fortitude vill arbeta med bör se IT som en viktig resurs för att generera verksamhetsnytta.



Person A pratar om att vårda kunden för att uppnå långsiktighet. Genom att kunden upplever kostnadseffektivitet och nytta med lösningen kommer relationen att utvecklas. På Fortitude pratas det om att ha en snittförsäljningscykel. När Fortitude avslutar ett projekt av traditionell karaktär kan de som ovan beskrivit haft en relation med kunden i flera år. Denna tid på försäljningssidan kommer att kortas ner dramatiskt vilket är attraktivt för leverantören. De intäkter som tappas i initialfasen måste kompenseras med de högre volymerna som byggs upp. Större volymer kräver en annorlunda relation till kund för att kunna jobba i det högre tempo som ovan diskuteras. Vidare menar Person E att det inte kommer finnas utrymme för de begränsade försäljningsvolymer som de flesta affärssystemförsäljare har idag. Fortitude måste klara av att göra fler affärer, hantera större volymer, stänga affärer snabbare och i större omfattning än vad Fortitude någonsin klarat av tidigare. Detta kräver att den initiala processen måste bli betydligt kortare. Som leverantör måste man lägga upp ritningen för processen på kortare tid. Kunden får sedan möjlighet att testa systemet en kort tid innan några små justeringar och förändringar görs innan kunden "går live". Vidare behövs lite extra tillval för att kunden skall känna sig unik, detta får dock inte ta tolv månader.

Enligt Person A finns det ofta en vilja och önskan hos kunderna att äga och förvalta sina egna system. Anledningen till detta är att kunderna känner sig tryggare i sekretess- och driftsäkerhetsfrågor. Person C uttrycker att med SaaS blir det allt viktigare för Fortitude att skapa tilltro hos sina kunder, att de innehar den kompetensen och inriktningen som kundens behov och lösning kräver. Person B poängterar att en SaaS-lösning kräver att kunden måste våga släppa kontrollen och överlåta sin IT-infrastruktur till en extern part. Detta menar Person B enbart är positivt för kunden då den istället för att lägga ner resurser på att driva IT-systemen kan fokusera på de aktiviteter som anses vara kärnverksamheten. Utmaningen i den nya relationen med kunder är enligt Person C att våga driva utvecklingen hos kunden och att vara proaktiv. Respondenten menar att Fortitude måste våga arbeta med effektivisering ute hos kunden. Att försöka uppnå högre lönsamhet eller effektivitet genom att till exempel försöka effektivisera Fortitudes driftavdelning genom att minska assistansen i supporten är inte rätt väg att gå. Fortitude måste gå från en intern fokusering till att vara proaktiv och effektivisera kunden. Det är framför allt där som Fortitude kan göra nytta och uppnå en högre lönsamhet, men det är även Fortitudes största utmaning enligt Person C.

Slutligen menar Person A att en av de största utmaningarna med den nya leveransmodellen är att förändra kunders och leverantörers synsätt. Respondenten förklarar att många av de, idag, framgångsrika SaaS-leverantörerna erbjuder små nischande funktioner eller tjänster, som exempelvis små delar av ett *Customer Relationship Management*-system (CRM), och upplever därmed inte samma utmaningar som en helhetsleverantör som Fortitude. Att förändra

leveransmodellen till att inkludera ett helt verksamhetsövergripande system är en stor förändring som kommer att påverka och förändra affärsmodellerna. Person A nämner även att det är en stor utmaning att driva igenom och verkställa den nya leveransmodellen. Respondenten förklarar vidare att Fortitude måste fundera över hur de skall organisera verksamheten då SaaS innebär förändringar på många olika nivåer. Kanske bör Fortitude redan idag fråga sig om det behövs helt nya bolag som enbart fokuserar på SaaS då det kan bli svårt att kombinera det traditionella sättet med SaaS. Person A fortsätter med att förklara att en och samma leverantör skulle kunna erbjuda de båda leveransmodellerna parallellt, men respondenten är övertygad om att det kommer krävas åtgärder som gör att de skiljs åt på ett eller annat sätt.

## 5 Analys

*I detta kapitel ställs studiens referensram mot det empiriska materialet. Jämförelsen mellan de båda kapitlen skall sedan ligga som grund för de slutsatser som presenteras i nästa kapitel. Analysen inleds med en jämförelse mellan hur teorin och respondenterna uppfattar fenomenet SaaS. Vidare appliceras respondenternas svar på Osterwalder och Pigneurs (2002) teori som behandlar affärsmodellen. Kapitlet avslutas med en analys angående hur affärsmodeller skapas eller förnyas.*

---

### 5.1 Definition av SaaS

Definitionen av SaaS som finns i referensramen är uppbyggd av två liknande definitioner från Imhoff och White (2009) och analysföretaget Gartner (2010). Imhoff och White (2010) definierar SaaS till att vara en leveransmodell av mjukvara där leverantören bär ett helhetsansvar för erbjudandet som kunden betalar en hyreskostnad för att utnyttja. De får stöd av Gartner som menar att SaaS är mjukvara som ägs, levereras och fjärrhanteras av en eller flera leverantörer. Vidare anser Gartner (2010) att SaaS karakteriseras av mjukvara som är standardiserad då samma mjukvara kan erbjudas till flera kunder. Samtliga respondenter från Fortitude definierar SaaS på ett liknande sätt då de förklarar att SaaS är en IT-lösning som kunden hyr till en månadskostnad. Vidare menar respondenterna att den månadskostnad som kunden betalar är nyttobaserad. Vad som skiljde respondenternas definitioner var främst syftet med SaaS-erbjudandet, vilket varierade från att lösa kundens finansieringsproblematik, enligt Person C och Person D till att SaaS inte endast behandlar teknik utan även affärslogik och ett ökat helhetsansvar. Person A vidareutvecklar definitionen av SaaS då respondenten säger att kunden får en ökad flexibilitet då den har möjlighet att lägga till eller ta bort funktionalitet efter dennes behov. Utifrån respondenternas svar kan man se att de stämmer väl överens med den definition som finns i referensramen.

#### 5.1.1 Utvecklingen

Det som har drivit utvecklingen är enligt Cusumano (2007) en kostnadsmedvetenhet hos kunderna, med andra ord att kunder söker kostnadsreduceringar i sina IT-initiativ. Däremot får författaren varken medhåll från Mathew och Nair (2010) eller Gartner (2010) som för ett resonemang kring att utvecklingen drivs av kunder som söker ökad flexibilitet och agilitet. Respondenterna uttrycker liknande faktorer som drivande i utvecklingen. Person A belyser dock att det beror på vilket perspektiv man utgår ifrån. Ur ett marknadsperspektiv är utvecklingen, enligt Person A, teknik- och kunddriven. Samtliga respondenter uttrycker även från ett organisationsperspektiv att Fortitude är med och driver utvecklingen då konsulter och säljare upptäcker nya behov hos kunden vilket har möjliggjorts på grund av den tekniska utvecklingen. Respondenterna belyser att SaaS-lösningar är attraktiva, ur ett kundperspektiv, då

initialkostnaden låg och implementeringstiden kort. Person C belyser att utöver de finansiella faktorerna är det även många kunder som vill uppnå en högre grad av bekvämlighet och undvika att ta ansvar för sin IT. Bekvämlighetsfaktorn är dock inget som har identifierats i referensramen som en drivande faktor för SaaS-utvecklingen. Person A nämner även en annan utvecklingsfaktor som referensramen inte ger stöd åt, nämligen att utvecklingen drivs av nykomlingar. Företag som Salesforce.com och 24SevenOffice är nya i branschen med nya affärsmodeller och erbjudanden som grundar sig på ny teknik anpassad för en leveransmodell över internet.

### 5.1.2 Tillväxt av SaaS

Kontzer (2009a) menar att det är anmärkningsvärt att SaaS har haft en så pass stark tillväxt under en lågkonjunktur. Vidare visar prognoser från Gartner (2010) att SaaS tillväxt kommer att fortsätta och utgöra en större del av mjukvarubranschen år 2015. Respondenterna var oeniga angående hur stor del av omsättningen SaaS skulle utgöra år 2015, enligt Person A var det betydligt mindre än 25 procent medan Person B anser att SaaS skulle kunna utgöra 25 procent av fallföretagets omsättning.

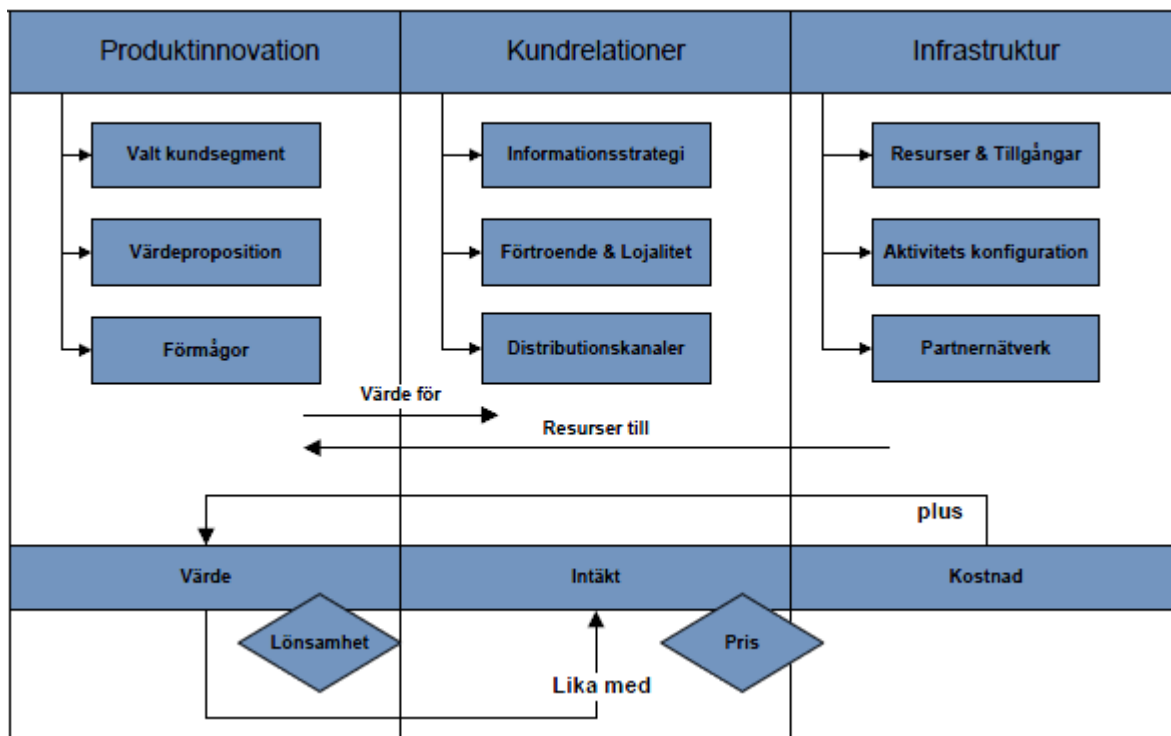
Enligt Imhoff och White (2009) kommer SaaS att bli den nya leveransmodellen för IT-lösningar i framtiden. Samtliga respondenter håller med om att SaaS kommer bli stort i framtiden dock menar Person E att den traditionella leveransmodellen kommer att finnas kvar i Fortitude även i framtiden då de båda leveransmodellerna kommer att komplettera varandra och köras parallellt. Vidare menar Imhoff och White (2009) och Kontzer (2009a) att intresset för SaaS kommer att öka med tiden. Detta är något som även den empiriska undersökningen visar. Till exempel tror Person E att antalet installationer som är av SaaS-karaktär kan komma att fördubblas på relativt kort sikt. Idag utgör dock SaaS en liten del av Fortitudes totala omsättning och detta anser Person A är på grund av att Fortitude, systemleverantören, kunder och branschen som helhet uppvisar en tröghet till att förändra sig. Person A uttryckte även att de befintliga affärsmodellerna påverkar till en långsammare utveckling då dessa fortfarande uppvisar lönsamhet. Trots att Fortitude anser sig ligga långt fram i SaaS-utvecklingen menar Person A att de inte arbetar tillräckligt proaktivt med att utveckla och tänka SaaS i den egna verksamheten. Kontzer (2009b) anser även att hype och IT går hand i hand i teorin, men i praktiken kan det ta en längre period innan hypen realiserar och blir en standard vilket bekräftas av respondenterna.

## 5.2 Affärsmodell

Som de flesta tjänste- och konsultföretag är Fortitudes grundläggande affärsmodell byggd kring kundens intresse för att köpa kunskap och erfarenhet som företaget själv saknar. Ju mer unikt kunnande och ju mer det är anpassat till kundens behov desto högre pris kan man erhålla. Den andra viktiga faktorn är att utnyttja den resurs som besitter kunskapen på bästa sätt för att därigenom kunna ta betalt för så mycket av konsulternas tillgängliga tid som möjligt. För att kunna få ut ännu större värden kan kunskapen paketeras i kod, applikationer och lösningar. När den initiala kostnaden för sådan paketering är tagen kommer all försäljning att generera bidrag till företaget. Affärsmodellen syftar då till att öka antalet användare av det objekt som åstadkommit via den initiala kostnaden. Denna modell finns hos traditionella konsulter men framförallt hos ISV:er. Ytterligare en viktig aspekt berörs vid SaaS-konceptet. Det är stordriftsfördelar och att kunna dela fasta kostnader med andra. IT innebär idag stora fasta kostnader för många företag och organisationer. Det är dels i form av personal men även i form av IT-plattformar och infrastruktur. Genom att optimera dessa kostnader och dela dem med andra användare kan drastiska kostnadsbesparingar åstadkommas. För Fortitude och andra leverantörer som erbjuder drift- och förvaltning av affärssystem kan stora affärsvinster skapas genom att öka antalet användare av befintliga resurser. Genom att kombinera ovanstående erbjudande och affärsmodeller kan Fortitude erbjuda en helhet som få andra leverantörer klarar av. Detta ger en långsiktig förutsättning för att kunna bibehålla tillräckliga marginaler i en hårt konkurrensutsatt marknad.

I denna studie har definitionen av en affärsmodell som en hypotetisk beskrivning av hur ett företag tillhandahåller varor och/eller tjänster anammats och kan ses som en ritning över hur ett företag gör affärer. När en leverantör erbjuder sina kunder SaaS-lösningar förklarar Dubey och Wagle (2007) att en leverantör förändrar sina affärsmodeller, framför allt i prissättnings- och leveransmodellen. För att lyckas anser de att leverantören måste skapa sig en förståelse för SaaS och hur SaaS kommer att påverka de olika komponenterna i affärsmodellen.

Nedan kommer de svar som getts från respondenterna på Fortitude att ställas i relation till Osterwalder och Pigneurs (2002) teoretiska modell. Då det empiriska materialet inte tar hänsyn till alla beståndsdelar av modellen kommer vi i den mån som det är möjligt att ställa respondenternas svar i relation till modellen vilket illustrera i figuren nedan.



**Figur 5:1** An e-business model ontology for modeling e-business. (Osterwalder & Pigneur, 2002, s3) **Not.** Egen konstruktion

## 5.2.1 Produktinnovation

Den första pelaren behandlar det värde som företaget erbjuder sina kunder. Värdet som företaget skapar bestäms av kundsegment, värdeproposition och förmågor.

### 5.2.1.1 Kundsegment

Generellt sett menar Person C att ett SaaS-erbjudande riktar sig mot stora och små företag. Respondenten menar att det kan finnas stora utmaningar i att leverera SaaS till medelstora kunder då integrationen mellan olika system är komplext och resurskrävande vilket gör att den medelstora kunden kan uppleva att det blir orimligt dyrt. Kontzer (2009b) däremot uttrycker att SaaS lämpar sig för små och medelstora företag medan Gartner (2010) konstaterar att SaaS i framtiden kommer att beröra alla sorters företag oberoende av storlek.

För att uppnå skalfördelar och synergieffekter, som leder till högre lönsamhet för såväl leverantör som kund, menar Person C att kundgruppen för ett SaaS-erbjudande bör vara av homogen karaktär. En idealisk kund för att uppnå sådana fördelar och effekter är en butikskedja, men det kan även vara kunder inom olika branscher med speciella behov.

### 5.2.1.2 *Värdeproposition*

Person C förklarar att erbjudandet innehåller både drift, support och förvaltning av den levererade IT-lösningen. Dessutom ingår i vissa fall ett analys- och utredningsarbete för vilken lösning kunden behöver och hur tjänsterna för denna skall sättas samman och utformas.

I dagsläget består Fortitudes SaaS-erbjudande av ett koncept där kunder och presumtiva kunder erbjuds att nyttja hela eller delar av ett verksamhetsövergripande system mot att betala en fastställd månadskostnad. Detta kan ske utan speciellt långt åtagande. I jämförelse med ovanstående definition av SaaS saknas de tjänstebaserade komponenterna i erbjudandet. Fortitude erbjuder kunden liknande lösningar som tidigare men kunden betalar en månadskostnad som beror på antalet användare som nyttjar tjänsten. Dock menar Person E att inom en relativt snar framtid kommer de tjänstebaserade komponenterna att börja säljas då de tekniska förutsättningarna finns för detta.

Vidare uttrycker Person B att dagens SaaS-erbjudande är mer än endast teknik och inkluderar andra aktiviteter som får kunden att uppleva högre nytta. Mathew och Nair (2010) nämner att en leverantör måste ha förståelse för sina kunders processer men även för sin kund som en helhet för att på så sätt kunna höja värdet på den mjuka som levereras.

### 5.2.1.3 *Förmågor*

Förmågor förklaras som de aktiviteter ett företag måste besitta för att möjliggöra leveransen av det värde som erbjuds. För att leverera SaaS behöver man skaffa sig förmågan att tillhandahålla och distribuera mjukvara över internet då detta skiljer sig från den traditionella leveransen. Till exempel kan man tänka sig att det blir ökat krav på att hålla reda på kunders anmälda frågor och ärenden. Vidare blir det viktigt att skaffa sig förmågan att hantera kunders information så att den inte nyttjas av obehöriga eller smittas ner av virusangrepp eller liknande hot. Det blir slutligen viktigt för Fortitude att hålla isär olika kunders information och anpassade tjänster. Person D nämner även att Fortitude som leverantör måste vara försiktiga med att inte begränsa sina kunders utveckling på grund av den begränsade konsulttiden som ingår i SaaS-erbjudandet.

### 5.2.2 *Kundrelationer*

Den andra pelaren som berör kundrelationer kommer nedan att beröra hur Fortitude förhåller sig till detta område av affärsmodellen. I den empiriska undersökningen framkommer det att lojalitet och förtroende är en central faktor i Fortitudes interaktion med sina kunder, dock finns det inget empiriskt material som behandlar informationsstrategier. Respondenterna är dock eniga om att säljkostnaden till befintlig kund är lägre än till ny kund. Det är således avgörande för lönsamheten att i första hand försäkra sig om att erbjuda befintliga kunder nya erbjudanden som Dubey och Wagle (2007) belyser för att sänka försäljningskostnaden.

### 5.2.2.1 *Förtroende och lojalitet*

Då SaaS-modellen bygger på löpande intäkter krävs det långsiktiga kundrelationer för att uppnå dessa. Att leverantören blir beroende av att binda upp kunder på lång sikt skapar en ny maktposition för kunden på marknaden som tidigare varit starkt leverantörsdominerad (Dubey & Wagle, 2007; Mathew & Nair, 2010; Cliffe, 2001). Samtliga respondenter uttrycker att relationen till kunderna kommer intensifieras och att Fortitude kommer få en större roll hos kunderna. Det blir viktigare för Fortitude att komma närmre sina kunder och Person A uttrycker att Fortitude måste vårda dem intensivare för att uppnå en långsiktig relation. Samtliga respondenter uttrycker även att Fortitude eftersträvar en relation till sina kunder som en partner. En partner som skall stödja sina kunder i operativa och strategiska aktiviteter. Långsiktigheten skall sedan uppnås genom att kunden upplever kostnadseffektivitet och nytta med erbjudandet. Person A anser att kunden i vissa fall står i vägen för en närmre relation. Person C utvecklar detta med att förklara att kundernas IT-mognad kan hindra Fortitude från att sälja erbjudanden av SaaS-karaktär. Person A och Person C uttrycker att många kunder vill äga och förvalta sina IT-system själva och vissa kunder är inte bekväma med att lägga ut till exempel företagsinformation till extern part. Person B anser dock att det är en fördel för kunderna att lämna ut sin IT till en extern part. På så sätt kan kunden allokera om sina resurser till kärnverksamheten och fokusera på dess aktiviteter.

Person A uttrycker även att det sker en förändring i dialogen med kunden på grund av att SaaS-initiativ tas på en operativ nivå och investeringsbeslut behöver inte längre vara en ledningsfråga. De utmaningar i relationen som Dubey och Wagle (2007) belyser är inget som respondenterna nämner. Person C uttrycker till exempel att det är en utmaning i att vara proaktiv och våga driva utvecklingen hos kunden. Denne anser att lönsamheten skulle öka om Fortitude med sitt SaaS-erbjudande, teknik och andra aktiviteter, skulle uppnå effektiviseringar ute hos kunden. Vidare anser Person A att en utmaning för Fortitude är att försäkra sig om att kundens behov är täckta och att kunden är nöjd. Framför allt för att kunden inte skall byta leverantör och minska de löpande intäkterna som Fortitude blir beroende av.

### 5.2.2.2 *Distributionskanaler*

Fortitude är väl positionerat då man idag har en stor kundbas som använder mjukvara men som sålts och distribuerats enligt gamla modeller. Då Fortitude redan har en uppbyggd infrastruktur och organisation för drift och support kan denna nyttjas vid uppbyggnad av SaaS.



### 5.2.3 **Infrastruktur**

#### 5.2.3.1 *Resurser och tillgångar*

Samtliga respondenter uttrycker att personalen är den viktigaste resursen för ett tjänsteföretag. Person E pratar om att det kommer vara olika individer som arbetar med SaaS jämfört med den traditionella leveransmodellen. Detta innebär att Fortitude behöver omfördela eller nyanställa arbetskraft. Casadesus-Masanell och Ricart (2011) menar att de företag som är med och leder utvecklingen av ett erbjudande får enklare tillgång till talangfull personal med rätta förmågor. Enligt respondenterna är Fortitude i framkant av utvecklingen och kommer därmed uppleva det enklare att rekrytera kunnig personal.

#### 5.2.3.2 *Aktivitetskonfiguration*

För att kunna skapa ett ökat värde krävs det att företaget gör vissa insatser. Vissa av dessa aktiviteter påverkar Fortitude idag och vissa blir mer väsentliga i och med den ökade tjänstefokuseringen. För att kunna uppnå hög lönsamhet i SaaS-lösningen krävs det att man kommer upp i vissa volymer vilket både respondenterna och Dubey och Wagle (2007) belyser. I nästa steg, för att kunna höja volymerna, krävs det enligt Person E en säljkår som arbetar betydligt effektivare jämfört med idag. Vidare menar Person E att man måste förstå vilka kringtjänster kunden behöver vilket görs genom att arbeta nära kunden.

#### 5.2.3.3 *Partnerskap*

Person E:s och Person A:s diskussioner kring Fortitude och de aktörer som krävs för att leverera SaaS är jämförbara med Mathew och Nairs (2010) syn på vilka aktörer som marknaden kräver. Fortitude är någon form av en BSP. Rollen som BSP innebär att förädla olika produkter och kombinera dessa med egna tjänster för att på så sätt öka värdet för kunden. Fortitudes roll som den blev beskriven av respondenterna går i linje med Mathew och Nair (2010) som belyser att BSP bär rollen som medlare mellan ISV och kunden. Även de aktiviteter som Mathew och Nair (2010) nämner faller under BSP:s ansvarsområde återkommer i respondenternas diskussioner kring Fortitude och vad som kommer att krävas av Fortitude som leverantör. Vidare är Fortitude partner till flera av de mest använda affärssystemen i Sverige vilket gör att de blir beroende av många aktörer. Fortitudes partnerskap kommer inte endast att påverkas av externa partners utan som Person A beskriver utvecklas SaaS-erbjudanden internt mellan olika organisationsdelar.

### 5.2.4 **Finansiella aspekter**

#### 5.2.4.1 *Intäktmodell*

Intäktmodellen beskriver ett företags förmåga att transformera det värde som företaget erbjuder sina kunder till likvida medel. Fortitude använder sig av en generell intäktmodell för

sitt SaaS-erbjudande då den går i linje med de utmärkande drag som beskrivs av till exempel Gartner (2010) och Imhoff och White (2009). De beskriver att intäktsmodellen för SaaS karakteriseras av en nyttobaserad struktur där kunden erbjuds ökad flexibilitet då den betalar en månatlig kostnad per användare. Vidare förklarar Bonnermeier et al. (2010) att en intäktsmodell som grundar sig på ett förutbestämt pris där den slutgiltiga summan bestäms av hur mycket tjänsten används kallas för den innovativa prismodellen.

På grund av att intäkter för SaaS är uppdelade över en längre tidsperiod än den traditionella får leverantören en högre kostnadsintäktskvot i sina SaaS-erbjudanden, främst under leverantörens tillväxtstadium (Dubey & Wagle, 2007). Författarna argumenterar vidare att den ökade kostnaden minskar i takt med att leverantören uppnår en skalfördel i sina lösningar. Detta är något som Person A nämner för risken som Fortitude får ta de första 36 månaderna innan projektet når *“break-even”*. Person A argumenterade även att denna risk minskar för varje kund som Fortitude implementerar lösningen hos, vilket även Person C stödjer. Person A ser en stor utmaning med att försäkra sig om att kunderna inte försvinner innan Fortitude hinner tjäna pengar på dem. Något som Dubey och Wagle (2007) inte belyser är svårigheten med att få kunden att fokusera på nyttan istället för kostnaden i erbjudandet. Person A och Person C nämner i sina diskussioner att vissa kunder fokuserar allt för mycket på priset och kostnaden istället för att se vilken nytta som deras organisation upplever med lösningen. Person A uttrycker även att branschen är på väg mot att ge bort en standardiserad och begränsad version av ett erbjudande för att låsa in kunderna. Detta liknar Cusumanos (2007) argumentationen i vilken han menar att priset för mjukvara sjunker och rör sig mot att leverantörer får ge bort eller paketera sin mjukvara ihop med andra tjänster. Detta gör leverantören främst för att göra det svårare för kunderna att uppskatta priset för mjukvaran. Person C nämner även att SaaS-modellen bygger på att priset successivt skall sjunka.

För att generera större intäkter har Fortitude identifierat en rad olika nyckelfaktorer som påverkar intäktsmodellen vilka är att:

- Då erbjudandet generellt sett beräknas uppnå break-even efter 36 månader är det viktigt att arbeta med kunder som kan generera intäkter under långa tidsperioder.
- Då stora volymer uppnås kan man skapa attraktiva skalfördelar.
- Kringtjänster höjer värdet på erbjudandet vilket i sin tur reflekterar intäkten.

#### 5.2.4.1.1 Pris

Vidare anser Cusumano (2007) att det är i prissättningen som de komplexa förändringarna kommer uppstå för kunder och leverantörer. Att prissätta en tjänst måste vara av subjektiv karaktär då priset bestäms av det intellektuella kapital som erbjudandet är uppbyggt av. I och

med den subjektiva karaktären uppstår svårigheter i upprättandet av prissättningen (Mathew & Nair, 2010). Detta problem avspeglas hos Fortitude där Person B konstaterar att prissättningen av ett erbjudande är en oerhört komplex process. Vidare menar Person B att komplexiteten ökar i takt med antalet komponenter som erbjudandet innehåller. Då Fortitude levererar ett verksamhetsövergripande erbjudande blir således prissättningsprocessen en svår uppgift att utföra på ett tillförlitligt sätt.

Enligt Bonnermeier et al. (2010) innehåller en prissättningsprocessen fyra olika steg, prisstrategi, prisanalys, definition av pris och kontroll av pris. Fortitude har en utarbetad prissättningsprocess som har likheter med den modell som Bonnermeier et al. (2010) beskriver. Enligt Bonnermeier et al. (2010) inleds prissättningsprocessen med att definiera en prissättningsstrategi då prissättningen bör avspegla företagets övergripande strategi och gå i linje med denna. Person A förklarar att det grundläggande tänket med SaaS-prismodell är att den skall vara nytto-baserad. Med nytto-baserad menar respondenten att kunden betalar för de funktioner som erbjuder tydlig nytta och mindre eller inget alls för de funktioner som tas för givna, till exempel tillgänglighet och säkerhet. Vidare inleder Fortitude sin prissättningsprocess med ett internt erbjudande där de undersöker vilka kostnader som kan tänkas uppstå för att kunna leverera erbjudandet. Att undersöka de interna kostnaderna som uppstår för att kunna leverera ingår i Bonnermeier et al. (2010) andra steg, prisanalysen. Att göra prisanalys förklarar författarna är viktigt då kommande aktiviteter avgörs på grund av analysen. I analysen skall även information angående konkurrenter och kunder samlas in.

Fortsättningsvis förklarar Person C att man måste arbeta med affärsmodeller i hela organisationen, från säljare till tekniker, för att på så sätt få en samstämmighet i organisationen angående diverse faktorer, i detta fall pris. Detta kan liknas med det interna upprätthållande av priset som Bonnermeier et al. (2010) beskriver som viktigt för att undvika olika typer av målkonflikter mellan olika avdelningar.

Det sista steget i Bonnermeier et al. (2010) modell är kontrollering av pris. Dock menar författarna att det gäller att övervaka alla delar av processen och inte endast i detta steg. På Fortitude kontrollerar man priset på sitt erbjudande delvis via marknaden. Som exempel nämner Person B att man måste titta på vilken prisnivå konkurrerande erbjudanden för att på så sätt försäkra sig om att erbjudandet ligger på en relevant nivå. För ett IT-konsultföretag som levererar ett helhetserbjudande kan det dock vara oerhört komplext att jämföra sitt erbjudande med konkurrenter. Person C menar dock att det inte är enbart priset som avgör om man vinner en affär eller ej. I IT-konsultbranschen är det oerhört viktigt att försäkra kunden om att till exempel systemet fungerar som det skall. Genom att bevisa för kunden att företaget (Fortitude)

klarar av att hålla vad som står i avtalen skapas ett förtroende för kunden. Ett förtroende som i vissa fall väger tyngre än priset.

#### 5.2.4.2 *Kostnadsstruktur*

Osterwalder och Pigneur (2002) förklarar att kostnadsstrukturen mäter alla de kostnader som uppkommer på grund av skapandet, marknadsföringen och leveransen av värdet till sina kunder. SaaS-modellen innebär lägre kostnader i forskning och utveckling men högre kostnader i investering för nya systemmiljöer och plattformar. Det uppkommer även en kostnadsökning för leverantörerna i driften samt en minskning av konsultintäkterna som ett resultat av en enklare implementering (Dubey & Wagle, 2007). Samtliga respondenter uttrycker en förändring i Fortitudes investeringsstrategi. Dock uppkommer inte Fortitude alla de kostnadsförändringar som Dubey och Wagle (2007) nämner. Den kostnadsförändring som poängteras av Fortitude är att de är vana vid att få betalt innan eller i samband med en ny investering. SaaS-erbjudandet tvingar Fortitude att göra investeringar och ta kostnader i nya systemmiljöer och plattformar innan verksamheten har kunder eller uppnått tillräcklig volym för att täcka dessa. Även dessa kostnader ingår i det som Person A uttrycker som risk i de första 36 månaderna. Dubey och Wagle (2007) anser att plattformarna för SaaS-tjänsterna gynnar leverantörerna, men missar att belysa att det är av vikt att leverantörerna väljer rätt plattform, för att kunna uppnå en kostnadseffektivitet. Detta var något som oroade Person C, som även uttrycker att Fortitude måste uppnå skalfördelar i sin användning av plattformarna.

##### 5.2.4.2.1 *Kundens kostnadsstruktur*

Den traditionella modellens kostnader karakteriseras av stora initiala uppgraderings- och förändringskostnader. De största kostnadsgrupperna för kunden är hårdvara, mjukvara och övriga kostnader i form av konsulttid. Samtliga kostnadsposter påverkas då en kund vill förändra IT-systemets funktionalitet (Kim, 2009). SaaS modellens kostnader har en karaktär av mindre men fortlöpande kostnader, där den största kostnaden är licenskostnader. Det uppstår inte några större kostnader initialt eller vid uppgradering och förändring i funktionalitet (Dubey & Wagle, 2007; Mathew & Nair, 2010; Imhoff & White, 2009). Respondenterna uttrycker liknande förändringar i kostnaden för kunden, till exempel nämnde Person D att uppgraderingskostnaderna är inräknade i månadskostnaden och utifrån respondenternas definition av SaaS ingår det inga större kostnader i förändring av funktionalitet eller antal användare. Samtliga respondenter nämner även att den traditionella modellen karakteriseras av höga kostnader i implementeringsfasen och under uppgraderingar.

#### 5.2.4.3 *Vinstmodell*

Områden som produktinnovation och kundrelationer skall maximera intäkterna medan infrastrukturen skall bidra till att minimera kostnaderna och därmed optimera vinstmodellen (Osterwalder & Pigneur 2002). Produktinnovation och kundrelationer skall bidra till ökade intäkter medan infrastrukturen även skall bidra till att minska kostnader. Genom att ta hänsyn till ovanstående faktorer kan Fortitude lägga en grund för sitt skapande av en affärsmodell för SaaS.

### 5.3 Skapandet av den nya affärsmodellen

Person A menar att den nya leveransmodellen kräver en ny affärsmodell. Då Fortitude har påbörjat att erbjuda sina kunder lösningar av SaaS-karaktär behöver de också utveckla en ny affärsmodell (Dubey & Wagle. 2007). Casadesus-Masanell och Ricart (2011) beskriver att allt fler företag använder sig av affärsmodeller för att utveckla sin verksamhet och de belyser tillsammans med Cliffe (2011) vikten av att ett företag börjar sin utveckling i tid och inte väntar för länge, då det ofta är för sent. Trots att ett företag har potential kan det missa chansen att bibehålla sin plats på marknaden när stora förändringar sker.

Fortitude har ännu inte skapat en färdig affärsmodell för sitt SaaS-erbjudande men de har påbörjat förändringen vilket Person A menar är mer än vad många konkurrenter har gjort. En tydlig problematik som uppkommer i initialfasen av skapandet av affärsmodellen är hur den befintliga skall skiljas eller samverka med den nya. Till exempel uppfattas Person E som något otydlig då respondenten menar att de båda affärsmodellerna kompletterar varandra samtidigt som de skall skiljas åt. Person A är mer inriktad på att Fortitude behöver skilja på de båda erbjudandena och menar att de exempelvis kan skiljas åt genom olika bolag. Att Person E anser att det inte kommer vara någon skillnad mellan affärsmodellerna kan enligt Casadesus-Masanell och Ricart (2011) resonemang bero på att det finns en förutfattad mening om vad som skall ingå i en affärsmodell och hur den skall utformas. Vidare uttrycker Casadesus-Masanell och Ricart (2011) att företag som inte har rutiner och processer för att ifrågasätta tidigare antaganden skapar en risk att utforma en ny affärsmodell som är byggd på felaktiga antaganden. Ur Casadesus-Masanell och Ricarts (2011) perspektiv kan Fortitude hamna i en negativ situation om organisationen inte undersöker hur affärsmodellen kommer att påverkas av paradigmskiftet. Att fortsätta använda samma affärsmodell för att den visat sig lönsam vid tidigare tillfällen är, enligt dem, något en organisation skall undvika.

Bortsett från dessa aspekter arbetar Fortitude i linje med vad Casadesus-Masanell och Ricart (2011) belyser som viktigt vid utformningen och utvecklingen av nya affärsmodeller. Fortitude arbetar nära sina kunders preferenser och samtliga respondenter uttrycker att utvecklingen är

delvis kunddriven. Att inte ta hänsyn till omvärlden kan medföra att företaget utformar sin nya affärsmodell i isolation från sin omvärld (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Dubey & Wagle, 2007). Respondenterna anser att Fortitude befinner sig i en position som kan leda till *"winner-takes-all"*-effekter då de anser sig arbeta bredare och mer proaktivt jämfört med sina konkurrenter. Det vanligaste misstaget, som Fortitude verkar undvika, är att företag generellt sett väntar alldeles för länge innan de initierar en förändring (Cliffe, 2011).

### 5.3.1 En hållbar affärsmodell

Fortitude har genom att påbörja arbetet med att utforma en affärsmodell för SaaS lyckats skapa förutsättningar att utveckla en ny hållbar affärsmodell innan den existerande affärsmodellen blir utdaterad. Respondenterna uttrycker att det kommer ta flera år innan SaaS-modellen utgör en större del av Fortitudes omsättning med belyser dock att kunder i allt större utsträckning börjar efterfråga och acceptera den nya lösningen. Dessa aspekter är enligt Cliffe (2011) avgörande för att skapa hållbara affärsmodeller innan det är för sent.

Ett företag måste återuppfinna sig självt för att behålla en stark position och inte endast vara en marknadsledare under en begränsad tid för att sedan bli utkonkurrerad vid paradigmskiftet. De företag som lyckas med att vara konkurrenskraftiga under en längre tidsperiod är det just på grund av att de utvecklas och skapar förändringar i sin organisation redan innan en förändring är avgörande för dess existens (Nunes & Breene, 2011). Utifrån det empiriska materialet är Fortitude i linje med vad författarna förespråkar i form av utveckling och förändring, men som belysts ovan finns det risker i Fortitudes agerande. Genom den första överblicken över Fortitudes initiativ att börja erbjuda SaaS kan det verka som om verksamheten undviker den fallgrop som Cliffe (2011) belyser, att organisationen inte väntat för länge med att påbörja en förändring när de registrerat att en marknadsförändring är på väg. Men i en djupare inblick över Fortitudes SaaS-initiativ framkommer det att organisationen har en något spretig syn och användning av erbjudandet och saknar även en affärsmodell för den nya leveransmodellen. Samtliga respondenter uttrycker att dagens SaaS-erbjudande handlar till stor del om en ny betalningsmodell som baseras på att kunden hyr funktionalitet och tillgång. Men respondenterna uttrycker att detta endast är det första steget och att i framtiden kommer det även vara ökad fokusering på att leverera tjänster.

### 5.3.2 Relation till den finansiella kurvan

Den förskjutning av intäkterna som Nunes och Breene (2011) förklarar är där Fortitude befinner sig idag, i en lönsam situation på en marknad som håller på att förändras. För att lyckas ta klivet från den befintliga marknaden och inte fastna som första, andra eller tredje marknadsledaren, använder Fortitude sin befintliga och starka position för att öppna upp en ny möjlighet. Precis som Nunes och Breene (2011) förklarar kommer det att krävas nya förmågor

och det kommer att vara en ny typ av konkurrens. Under den empiriska insamlingen framkommer det att Fortitude är och försöker arbeta proaktivt för att vara förberedda på de förändringar som väntar inom en snar framtid.

## 6 Diskussion och slutsats

*Detta kapitel inleds med en övergripande diskussion kring studiens syfte och problemformulering. Sedan presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och ett antal förslag som fortsatt forskning kan inrikta sig på.*

---

### 6.1 Diskussion

I det inledande kapitlet framkom, med stöd från bland annat Dubey och Wagle (2007), att då IT-leverantörens erbjudande förändras måste även affärsmodellen förändras. Vi har i denna studie undersökt hur Fortitudes affärsmodell påverkas av en förändring i erbjudandet. Till en början måste vi fråga oss om det verkligen är ett nytt erbjudande. Enligt oss bör man ta hänsyn till tidsperspektivet för att ge svar på den frågan. Det är tydligt att det finns stora skillnader i den tjänst som erbjuds idag i förhållande till den tjänst som kommer att erbjudas i framtiden. I empirin framkommer att de lösningar Fortitude benämner för SaaS idag är erbjudanden av liknade funktionalitet som de traditionella ERP-lösningarna men med en ny betalningsmodell vilken utgår från en nyttobaserad hyresmodell. Med den nyttobaserade hyresmodellen uppstår ett finansieringsproblem för leverantören då denne måste bära en stor del av den initiala affärsrisken. Affärsrisken minskar i takt med att försäljningsvolymerna för erbjudandet ökar. Intervjuperson E menar att det krävs kortare ledtider för att implementera systemen för att på så sätt komma upp i volymer. Detta kan dock enligt oss leda till att Fortitude glider ifrån sin övergripande strategi som till stor del handlar om att vara en partner för sina kunder

Det framkommer i referensramen att ett SaaS-erbjudande bygger på att förenkla för kunden främst i form av att denne betalar på ett annat sätt och kan byta ut funktionalitet efter behov (Imhoff & White, 2009; Gartner, 2010). För att kunden skall kunna utnyttja flexibiliteten i erbjudandet krävs det att tjänsten som levereras inte är för omfattande och unik. De SaaS-lösningar som Fortitude erbjuder är till stor del verksamhetsövergripande då de är en leverantör inom affärssystembranschen. Detta medför enligt oss att den affärsrisk, som tydligt framgår i hela studien, inte blir lika påtaglig då sannolikheten är låg att en kund byter ut det verksamhetsövergripande IT-stödet innan lönsamhet uppnåtts.

Utifrån ovanstående diskussion kan vi konstatera att en förändring i affärssystembranschen håller på att ske. En förändring som Fortitude anser sig vara med och leda. Det vi kan fråga oss är hur pass tydliga Fortitude verkligen är i förändringsprocessen. Då det uttrycktes att det finns en viss tröghet i branschen ger detta oss en uppfattning om att Fortitude genomgår en evolutionär utveckling snarare än en revolutionär (marknadsdriven). Fortitude är väl medvetna om det paradigmskifte som Kontzer (2009a) konstaterar men har ännu inte definierat en generell affärsmodell för erbjudanden av SaaS-karaktär. Det framkommer att övergripande



strategier och riktlinjer för affärsmodeller utvecklas på en ledningsnivå. Det är således viktigt att ledningen initierar och styr arbetet med en övergripande affärsmodell för hur Fortitude skall arbeta med SaaS. De respondenter vi har intervjuat menar att det finns en gedigen tanke om hur Fortitude skall leverera och konstruera SaaS-lösningar. Dock är detta på en lokal nivå och vi uppfattar att det saknas en tydlig generell inriktning som gäller för hela företaget. Detta kan enligt oss leda till att helheten glöms bort och att varje enskild organisationsenhet utvecklar egna inriktningar. Då framtida SaaS-lösningar kan kräva att många olika aktörer samarbetar, även internt mellan företagets enheter, är det väsentligt att ha en generell affärsmodell att arbeta efter. Samtidigt skall vi komma ihåg att Fortitude anses vara en ledande aktör inom området vilket ger anledning att tro att såväl konkurrenter som systemleverantörer och kunder också har en lång väg att gå innan SaaS slår igenom fullt ut.

Slutligen vill vi poängtera att då denna studie har ett affärssystemförhållningssätt till SaaS så ökar komplexiteten. De idag framgångsrika leverantörerna av SaaS fokuserar allt som oftast på en modul och uppnår därmed inte samma komplexitet som en verksamhetsövergripande lösning får. Vi vill också poängtera att en renodlad SaaS-lösning inte kommer passa alla företag då det antagligen alltid kommer att finnas utrymme för kundunika erbjudanden och att vissa kunder helt enkelt vill äga sin systemmiljö själva av olika anledningar.

## 6.2 Slutsats

För att svara på studiens problemställning, *Vilka problem kan uppstå i affärsmodellen när en leverantör i affärssystembranschen övergår till att erbjuda SaaS?*, använder vi oss av Osterwalder och Pigneurs (2002) definition av affärsmodellen. Vi använder oss av modellen för att belysa var och hur problem kan uppstå i affärsmodellen då en leverantör erbjuder lösningar av SaaS-karaktär. Nedan kommer vi att besvara studiens problemställning med en indelning efter Osterwalder och Pigneurs (2002) beståndsdelar för en affärsmodell.

### 6.2.1 Produktinnovation

På kort sikt består SaaS-erbjudandets värdeproposition av att kunden slipper betala en stor initial anskaffningskostnad. För Fortitude handlar dagens SaaS-erbjudande främst om en ny betalningsmodell. Som svar på att minska affärsrisken menar Fortitude att de behöver höja försäljningsvolymerna. Att fokusera på stora försäljningsvolymerna kan leda till att de får börja göra affärer på ett nytt sätt vilket inte följer utlagda strategier. Utöver den lägre initialkostnaden erbjuds kunden enligt oss en bekymmersfrihet då Fortitude ansvarar för till exempel hårdvara och dess behov av uppgraderingar.

I framtiden anses SaaS-erbjudandets värdeproposition bestå av en omfattande tjänsteleverans där kunden upplever värde i flexibilitet och enklare tillgänglighet för växande organisationer

men framförallt en fokusering på tjänstens innehåll och inte vem som producerat eller levererat. Vi vill på nytt jämföra med utvecklingen inom teleindustrin där många operatörer samverkar utan att kunden vet eller bryr sig vem som gör vad. Ett annat exempel är den enorma mängd "appar" som nu finns tillgängliga för iPhone-användare. Ingen tar speciellt stor notis om vem som tillverkat denna applikation så länge tjänsten uppfyller kundens behov. Information om kunder, kunders kreditvärdighet, ägarförhållanden, produktutbud, prisjämförelser, orderbokning, transportbokning och så vidare kommer med största sannolikhet att kunna köpas som en tjänst varför användaren inte kommer behöva skapa egna processer eller databaser för denna typ av funktionalitet. Problemet blir att på ett enkelt sätt komma åt tjänsten och vara trygg i ett korrekt svar, något som blir Fortitudes möjlighet att erbjuda.

Vidare krävs att Fortitude är noggrannare i sitt urval av kunder vilket i sin tur kan ses som en motsättning till nyckelfaktorn högre volymer. En lösning på detta problem är att arbeta intensivt i sitt urval av kunder och hitta kunder med tillväxtpotential för att på så sätt höja volymerna. Vidare har vi identifierat att det är viktigt att skapa sig homogena kundgrupper. Detta på grund av att samma lösning kan erbjudas till flera kunder och på så sätt uppnår Fortitude högre volymer och effektivare användning av de plattformar som skapas.

För att bli en ledande aktör av SaaS återstår mycket arbete med att utveckla det framtida erbjudandet. Dock har Fortitude alla de förutsättningar och förmågor som enligt Dubey och Wagle (2007) behövs för ett mer utvecklat tjänsteinnehåll. Den breda kunskap och leverans som företaget idag förfogar över lämpar sig väl för att ingå i SaaS. Det viktiga är således att styra och leda detta arbete så att de blir färdiga i tid för att både kunna nå en ledande position samtidigt som efterfrågan måste vara naturlig.

### 6.2.2 Kundrelationer

För att bli lönsam i den nya betalningsmodellen krävs det långsiktiga kundrelationer då intäkten förskjuts till framtiden. I det utökade erbjudandet kommer stort fokus läggas på kundens uppnådda nytta. Tjänsten bör således innehålla aktiviteter och mätpunkter som säkerställer att nyttan uppnås. Sådana tjänster leder dessutom till starkare kundrelationer. I det framtida erbjudandet kommer kundrelationen bli ännu mer intensiv då leverantören måste ha en omfattande förståelse för kunders verksamhet och bransch för att på så sätt kunna utveckla tjänster som skapar värde.

### 6.2.3 Infrastruktur

På grund av Fortitudes storlek och att de redan har en etablerad driftsorganisation som har fokus på volymer har de goda förutsättningar att skapa lönsamhet med SaaS-erbjudandet. Dock finns det en stor utmaning i hur de skall organisera och driva det traditionella erbjudandet

parallellt med SaaS-erbjudandet på grund av att de kräver olika resurser och styrning. Till exempel nämner intervjuperson E att det inte kommer vara samma personer som arbetar med det traditionella erbjudandet och SaaS-erbjudandet vilket är situationen idag.

#### 6.2.4 Finansiella aspekter

Då betalningsmodellen ändras påverkas intäkts- och kostnadsstrukturen i affärsmodellen. Intäkterna förskjuts till att genereras senare i tiden och kostnaderna tas till stor del på ett liknande sätt som i de traditionella ERP-lösningarna. Dock kan det ske att kostnader som är nödvändiga för att skapa och leverera erbjudandet måste tas innan en leverans till kund är säkrad vilket kan leda till att Fortitude drar på sig kostnader innan erbjudandet genererar några intäkter. I ett utökat erbjudande kan dock Fortitude dra nytta av sitt breda kunnande och i ett väl paketerat erbjudande höja marginalen i förhållande till att sälja varje del av erbjudandet för sig. Det är också viktigt att se över ekonomistyrningen så att denna tar hänsyn till den nya affärsmodellen, i annat fall kan förvirring uppstå hos ledningsresurser.

#### 6.2.5 Skapandet av en hållbar affärsmodell

Trots att Fortitude har en lång väg att gå innan det finns färdiga affärsmodeller för SaaS, som används i praktiken, har organisationen påbörjat en förändring genom att utveckla erbjudanden med nya betalningsmodeller. Fortitude är dessutom ett lönsamt konsultföretag och en av marknadsledarna i sin bransch. Detta får oss att dra slutsatsen att de undviker de fällor som Casadesus-Masanell och Ricart (2011) och Cliffe (2011) diskuterar i referensramen, framför allt att många företag väntar för länge innan de påbörjar en förändring och gör det inte när de finansiella rapporterna är starka. Att Fortitude även har påbörjat utvecklingen medan verksamheten och marknaden fortfarande är lönsam är ett tecken på att de kommer att behålla en stark position i framtiden. Fortitudes förändringsbehov kommer enligt oss göra dem förberedda på den framtida konkurrenssituationen och hoten från såväl befintliga som nya aktörer. Vi ser att detta initiativ ökar möjligheten för Fortitude att förbli en marknadsledare även efter paradigmskiftet.

#### 6.2.6 Sammanfattning

Studien har på ett mycket påtagligt sätt hjälpt oss att förstå sambandet mellan ett kundbehov, ett erbjudande, en affärsmodell och dess avgörande påverkan på företagets framgång och lönsamhet. Följande punkter har blivit extra tydliga:

- Ett paradigmskifte inom IT-branschen sker sällan som en revolution utan som en evolution. För att vara framgångsrik måste alla organisationer, men speciellt inom utvecklingsintensiva branscher, vara ständigt förberedda på att ändra och anpassa erbjudandet efter nya marknadsförutsättningar och tekniska möjligheter.

- Speciella svårigheter uppstår när erbjudandet ändras så mycket att befintliga affärsmodeller och företagsstrategier kommer ur spel, vilket är fallet kring SaaS.
- Det är av yttersta vikt att företaget och dess ledning styr arbete och den takt som förändringarna skall genomföras i, då man annars kommer att tappa resultatförmåga antingen i kort eller långt perspektiv.
- Fortitude är ett mycket bra exempel på vilka svårigheter som finns för de företag som har ett ansvar för både befintliga och nya erbjudanden. Vi uppfattar god framsynthet men också osäkerhet och obeslutsamhet kring i vilken takt och omfattning man skall verka inom SaaS-området. Vi hoppas och tror därför att denna studie kan vara till hjälp när företaget beslutar om fortsatta strategier för att kunna behålla sin framstående position inom branschen.

### 6.3 Fortsatt forskning

Under studiens gång har vi reflekterat över närliggande problemställningar som har dykt upp. Dessa problemställningar ligger utanför denna studies omfattning men skulle enligt oss vara intressanta för en annan student att fördjupa sig i.

- Denna studie har endast tagit hänsyn till en leverantörs perspektiv och första erfarenheter om SaaS. Vidare forskning kan ta ett bredare förhållningssätt och därmed ta hänsyn till fler aktörer så som systemleverantör, fler leverantörer och kunder. Särkilt intressant hade varit att undersöka hur en systemleverantörens affärsmodell förändras sig i och med paradigmskiftet.
- Då ett företags affärsmodell förändras kan det krävas att många olika åtgärder tas. Man kan tänka sig att ha en *"account management change"*-approach på sin studie där fokus ligger på att se vilka organisatoriska förändringar som SaaS-erbjudandet för med sig. Till exempel består företagen i IT-konsultbranschens interna styrning till stor del av debiteringsgrad. Då konsulttid ute hos kund kan ingå i SaaS-lösningen kan inte debiteringsgraden längre användas som styrparameter.
- Denna studie har haft fokusering på de finansiella aspekterna av affärsmodellen. Däremot har det inte funnits utrymme att i detalj kartlägga prissättningsprocessen för SaaS. Det hade varit intressant att undersöka vilka faktorer som påverkar priset och varför de påverkar. Prissätter verkligen leverantörerna efter en nyttobaserad modell eller benämns det så i marknadsföringssyfte?
- Under studiens gång har vi märkt att det finns lite forskning kring hur priskänsliga kunderna är, speciellt vid byte av leveransmodell. Med andra ord skulle vidare forskning kunna undersöka hur priskänsliga kunder är som byter från en traditionell leveransmodell till en tjänstebaserad leveransmodell. Vidare kan man gå in djupare på

varför ett företag väljer att implementera en SaaS-lösning och vilka nyttoeffekter det anser sig ha uppnått på grund av SaaS.

## Referenser

- Afuah, A & Tucci, C. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. McGraw Hill.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bonnermeier, S. & Burianek, F. & Reichwald, R. (2010) Revenue Models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing Management. Vol 9*.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2011) How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*.
- Carr, N.G. (2003) IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*.
- Cliffe, S. (2011) When Your Business Model Is in Trouble. *Harvard Business Review*.
- Cusumano, M.A. (2007) The Changing Labyrinth of Software Pricing. *Communications of the ACM Vol 50, No. 7*.
- Davenport, T.H. (1998) Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*.
- Desisto, R.P. & Pring, B. (2010) An essential SaaS overview. *Gartner Group*. ID: G00200890.
- Dubey, A. & Wagle, D. (2007) Delivering Software as a Service. *The McKinsey Quarterly*.
- Grant, R.M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis. (6:e rev. Uppl.)* Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Imhoff, C. & White, C. (2009) Pay as You Go, Software as a Service. *BeyeNETWORK Research Reports*.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?* Malmö: Studentlitteratur.
- Kim, J. (2009) Activity-based framework for cost savings through the implementation of an ERP System. *International Journal of production research. Vol. 47, No. 7*.
- Kontzer, T. (2009) The clouds the limit with Software as a Service. *Baseline, Issue 96*.
- Kontzer, T. (2009) The clouds sky-high hype. *CIO insight, Issue 109*.
- Kumar, K. & Hillegersberg, J.V. (2000) ERP Experiences and Evolusion. *Communications of the ACM Vol 43 Issue 4*.

- Linder, J. & Cantrell, S. (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Liu, T. & Methapatara, C. & Wynter, L. (2010) Revenue management Model for on-demand IT services. *European Journal of Operational Research*.
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (3:e rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2008). *Affärsystem*. (2.[utök. och rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Margetta, J. (2002) Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.
- Mathew, M. & Nair, S. (2010) Pricing SaaS Models: Perceptions of Business Service Providers and Clients. *Journal of Services Research*. Vol 10, No. 1.
- Nunes, P. & Breene, T. (2011) Reinvent Your Business Before It's Too Late, Watch Out for Those S Curves. *Harvard Business Review*.
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredovisning*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002) An E-business Model Ontology for Modeling E-Business. *15:th Bled Electronic Commerce Conference E-Reality: Constructing the e-Economy*.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Tucci, C.L. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 15.
- Seddon, P.B., Lewis, G.P et al., (2004) The case for viewing business models as abstraction of strategy. *Communications of the association for information systems, vol 13*.
- Software & Information Industry Association (SIIA). (2006). Software as a Service: A Comprehensive Look at the Total Cost of Ownership of Software Applications. URL: [http://www.symbra.com/marketing/Documents/saas\\_tco\\_wp.pdf](http://www.symbra.com/marketing/Documents/saas_tco_wp.pdf) hämtad: 2011-04-27
- Svensson, P.G., & Starrin, B. (Red). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Upton, D.M. & Staats, B.R. (2008) Radically Simple IT. *Harvard Business Review*.

## Bilagor

### Intervjuguide ekonom och säljare

#### Presentation av studien

Syftet med denna studie är att beskriva eventuella problem som kan uppstå i delar av affärsmodellen, främst ur ekonomisk synvinkel, när en leverantör i affärssystembranschen övergår till att erbjuda SaaS. Syftet är också att undersöka de första effekterna och erfarenheterna som fenomenet SaaS har på en leverantörs affärsmodell.

#### Frågor:

##### 1. Vad har du för roll och vad gör du på Fortitude?

##### 2. Hur definierar du SaaS?

- Vilka är enligt dig de största skillnaderna mellan SaaS och de traditionella leveransmodellerna?
- Hur ser er leveransmodell för SaaS ut – vad erbjuder ni kunden?
- Vilka utmaningar ser du i denna typ av leveransmodell?

##### 3. Hur har utvecklingen gått mot SaaS?

- Vem är det som driver utvecklingen?
- Hur stor andel av era kunder efterfrågar erbjudanden av SaaS-karaktär?
- Hur stor del av er omsättning tror du kommer utgöras av SaaS 2015?

##### 4. Kundrelationer

- Hur skiljer sig relationen till kunden jämfört med ett traditionellt erbjudande?
- Vilka utmaningar uppstår i relationen?

##### 5. Aktörerna på SaaS-marknaden

- Hur ser er roll ut på marknaden idag?
- Hur tror du att er roll som leverantör kommer att förändras om SaaS går mot att bli allt vanligare?

##### 6. Affärsmodeller

- Vad är en affärsmodell för dig?
- Hur använder sig Fortitude av affärsmodeller?
- Vilka beståndsdelar ingår i Fortitudes affärsmodeller?
- Hur integrerar era affärsmodeller med företagets omgivning?
- Finns det någon affärsmodell för SaaS?



## 7. Utformning av affärsmodellen

- Har ni utvecklat nya eller sätt förändringar i affärsmodeller sedan ni började erbjuda SaaS?

## 8. Prismodellen

- Hur ser prissättningsprocessen ut för SaaS?
- Vilka utmaningar ser du med den nya prismodellen?

## Intervjuguide konsult

### Presentation av studien

Syftet med denna studie är att beskriva eventuella problem som kan uppstå i delar av affärsmodellen, främst ur ekonomisk synvinkel, när en leverantör i affärssystembranschen övergår till att erbjuda SaaS. Syftet är också att undersöka de första effekterna och erfarenheterna som fenomenet SaaS har på en leverantörs affärsmodell.

### Frågor:

#### 1. Vad har du för roll och vad gör du på Fortitude?

#### 2. Hur definierar du SaaS?

- Vilka är, enligt dig, de största skillnaderna mellan SaaS och de traditionella leveransmodellerna?
- Hur ser er leveransmodell för SaaS ut – vad erbjuder ni kunden?
- Vilka utmaningar ser du i denna typ av leveransmodell?

#### 3. Hur har utvecklingen gått mot SaaS?

- Vem är det som driver utvecklingen?
- Hur stor andel av era kunder efterfrågar erbjudanden av SaaS-karaktär?

#### 4. Kundrelationer

- Hur skiljer sig relationen till kunden jämfört med ett traditionellt erbjudande?
- Vilka utmaningar uppstår i relationen?

#### 5. Aktörerna på SaaS-marknaden

- Hur ser er roll ut på marknaden idag?

#### 6. Affärsmodeller

- Vad är en affärsmodell för dig?
- Hur använder sig Fortitude av affärsmodeller?