



UNIVERSITY OF GOTHENBURG

SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Affärsmodellens framställning i årsredovisningen

Före, under och efter lanseringen av <IR>

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Externredovisning
Vårterminen 2016

Handledare: Svetlana Sabelfeld
Författare: Malin Hjertén & Linnéa Andersson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Affärsmodellens framställning i årsredovisningen - före, under och efter lanseringen av <IR>
- Seminariedatum:** 2 juni 2016
- Ämne/Kurs:** FEG313, Redovisning, Kandidatuppsats, 15 hp, Handelshögskolan i Göteborg
- Författare:** Malin Hjertén och Linnéa Andersson
Handledare: Svetlana Sabelfeld
- Bakgrund:** Integrerad rapportering är ett koncept som utvecklats i ett led att identifiera hur ett företag skapar värde över tid. Ett element som inkluderas i <IR>s ramverk är affärsmodellen och dess betydelse för företag.
- Syfte:** Studien ämnar undersöka huruvida IIRC:s ramverk har haft en effekt i sättet företag utformar och framställer sina affärsmodeller i sin årsredovisning innan och efter ramverket lanserats.
- Avgränsningar:** Studien begränsas till tolv svenska börsnoterade bolag och diskursen kommer att utföras enbart utifrån deras årsredovisningar. Vidare avgränsning berör vilka delar som <IR> ramverket definierar som affärsmodell där vi har exkluderat de delar som inte är konkret beskrivna som affärsmodell av IIRC.
- Metod:** En explorativ studie som genom diskursanalys av årsredovisningar för åren 2010, 2012 och 2014 från tolv svenska börsnoterade bolag letar efter skillnader i sättet de presenterar sina affärsmodeller som kan kopplas till <IR> ramverket.
- Teoretiska perspektiv:** De vetenskapliga teorierna som har legat till grund för analysen är institutionell teori och intressent teorin. Vidare har två teoretiska perspektiv för definition av begreppet affärsmodeller tillämpats: <IR> ramverket utgivet av IIRC samt Osterwalder och Pigneurs (2013) definition av affärsmodeller.
- Resultat och slutsats:** Majoriteten av de analyserade företagen har framställt sina affärsmodeller främst utifrån IIRC:s definition av begreppet, men det är först från och med 2014 som majoriteten av företagen har tagit upp det konkreta begreppet *affärsmodell*. Detta ger oss anledning att tro att förekomsten av de inkluderade nyckelbegreppen kan kopplas till intressentteorin och det som Egels benämner "varumärkestolkningen" alternativt "innovationstolkningen".
- Nyckelord:** Affärsmodell, <IR>, Osterwalder och Pigneur, Integrerad rapportering, explorativ, diskursanalys

Abstract

- Title:** The presentation of business models – before, during and after the launch of the <IR> framework
- Seminar date:** 2nd of June 2016
- Course:** Bachelor thesis in Accounting, 15 p, University of Gothenburg
- Authors:** Malin Hjertén och Linnéa Andersson
Supervisor: Svetlana Sabelfeld
- Background:** Integrated reporting is a concept that has been developed to identify how a company creates value over time. One including element in the <IR> framework is the business model.
- Purpose:** The main purpose of this thesis is to explore whether the <IR> framework has had any impact on the way Swedish companies present their business model in their annual report.
- Delimitations:** The study includes twelve Swedish companies and the discourse analysis will be made from the company's annual reports exclusively. Further delimitations concerns which parts the <IR> framework defines as the business model. In this case we have excluded parts that is not concise described in the <IR> framework as included parts of a business model.
- Method:** An explorative discourse analysis was conducted to fulfill the purpose. To gather empirical data we used a multiple case study and did our discourse analysis on twelve Swedish large cap companies. The companies are in four different industries and we analysed their annual reports for the years 2010, 2012 and 2014.
- Theoretical perspectives:** The scholarly theories institutional theory and stakeholder theory has been applied as perspectives in the analysis in the study. Two theoretical perspectives regarding the definition of a business model has also been used, these two are the definition given by IIRC in the <IR> framework and the definition given by Osterwalder and Pigneur (2013).
- Result and conclusion:** The majority of the analyzed companies have presented their business models according to the definition given by the IIRC, but it's only after the year 2014 the majority of the companies has actually used the term *business model*. This makes it likely that the appearance of the included elements can be related to the stakeholder theory.
- Keywords:** business model, <IR> framework, Osterwalder and Pigneur, integrated reporting, explorative, discourse analysis

Innehåll

Sammanfattning	2
Abstract	3
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Studiens syfte och frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Disposition	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Integrerad rapportering	9
2.2 Affärsmodeller	10
2.2.1 Affärsmodell utifrån IIRC:s synsätt	10
2.2.2 Affärsmodell utifrån O&Ps definition	13
2.2.3 Sammanfattning och tolkning av affärsmodellerna	15
2.3 Vetenskapliga teorier	16
2.3.1 Intressentteorin	16
2.3.2 Institutionell teori	17
2.4 Tidigare studier	17
3. Metod	20
3.1 Val och motivering av metod	20
3.2 Arbetsgång	21
3.3 Val av företag	21
3.4 Bearbetning och analysprocess	22
3.5 Kritik mot metodval och källor	24
4. Resultat från tolkning av empiri	25
4.1 Konsumtionsvaror	25
4.2 Industri	28
4.3 Konsumenttjänster	31
4.4 Stål och skog	34
5. Diskussion	39
6. Avslutning	45
6.1 Slutsats	45
6.2 Reflektioner	46
6.2 Förslag till vidare studier	47
7. Referenser	48
Appendix A – Checklistor per bransch	53

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till studien och ämnet problemdiskuteras. Här framställs studiens syfte och dess forskningsfråga.

1.1 Bakgrund

Den ökade debatten kring hållbarhet och globala miljöfrågor anses resulterats i ökade krav på att redovisning av icke-finansiella faktorer måste ske. Som ett led i denna utveckling, där den fortsatta globaliseringen ständigt ställer ytterligare krav på hållbar utveckling och finansiell balans, har integrerad rapportering utvecklats (Integrated Reporting, 2016). Enligt organisationen FEE (2015) är <IR> ramverket som lanserades år 2013 av den globala organisationen IIRC, det mest ambitiösa närmandet av en eventuell framtida normbildning. Integrerad rapportering har inom redovisningskretsar kallats för ”en affärs- och rapporteringsmodell för det 21:a århundradet”, vilket, om den benämningen stämmer, innebär en revolution för redovisning och rapportering (Lennartsson, 2014). Integrerad rapportering är dock ännu ett diffust begrepp som inte fått fäste inom affärsvärlden utan är under bearbetning. Enligt KPMG (2013) var det år 2008 endast 4% av världens 250 största bolag som på något sätt hade experimenterat med integrerade rapporter. Enligt samma studie av KPMG (2013) var det endast fem av Sveriges 90 största bolag som år 2012 hade tydliga ambitioner att anamma <IR> ramverket - trots att Sverige vid detta tillfälle uppvisade en stark trend mot årsredovisningar med alltmer integrerad icke-finansiell information. Trots de svaga insatserna från företagen står det klart att normsättare nu breddar sitt perspektiv kring vad som skapar värde för ett företag. Den europeiska branschorganisationen FEE (2015) uttrycker att <IR> ramverket är det mest lovande försöket till en integrerad rapportering i dagsläget, men belyser att <IR> behöver utvecklas mycket innan ramverket uppfyller sitt syfte om att integrera rapportering och utgöra en norm samt praxis för privat och offentlig sektor.

Konceptet affärsmodeller blev vida populärt och aktuellt i början av 2000-talet i samband med internet-boomen (Magretta, 2002). Som en följd av detta ökade fokus på betydelsen av affärsmodellens utformning introducerades många nya koncept och innovativa modeller under de kommande åren (Vives och Svejnova, 2011; Constantinos, 2015). Likt begreppet integrerad rapportering är definitionen av begreppet *affärsmodell* diffust och omdiskuterat. IIRC definierar i ramverket <IR> affärsmodellen enligt följande:

“At the core of the organization is its business model, which draws on various capitals as inputs and, through its business activities, converts them to outputs (products, services, by-products and waste). The organization’s activities and its outputs lead to outcomes in terms of effects on the capitals. The capacity of the business model to adapt to changes (e.g., in the availability, quality and affordability of inputs) can affect the organization’s longer term viability.”

<IR> framework (2013), s. 13

Om <IR> representerar en version av affärsmodellens betydelse för ett företag kan den sättas i relation till en annan allmänt erkänd definition av samma begrepp:

“en affärsmodell beskriver grunden för hur man lönsamt skapar och levererar kundvärde”

Osterwalder och Pigneur (2013), s.14

Definitionerna är således olika omfattande, men innehållet är trots allt relativt jämställt; affärsmodeller syftar till att lyfta vad som gör ett företag framgångsrikt, inte bara idag utan även imorgon. Så för att kunna fatta korrekta beslut är det tillsynes orimligt att exkludera en så viktig kärnfråga som affärsmodellen från företagets främsta beslutsunderlag; årsredovisningen.

1.2 Problemdiskussion

I samband med de nya koncept inom affärsmodeller, som Magretta (2002) beskriver, uppkom också diskussioner om hur de nya modellerna allt som oftast begränsades till delar av affärsmodellens livscykel, så som uppstartsfasen (Vives och Svejnova, 2011). Vidare föll också intresset för konceptet affärsmodeller snabbt utanför radarn igen (Magretta, 2002). Men det svalnade intresset kring affärsmodeller till trots - affärsmodellens vikt för en organisations framgång kan inte förbises, menar Magretta (2012). Detta visar sig även i den bakgrundsstudie som Pwc, IFAC och CIMA på uppdrag av IIRC genomfört, där affärsmodeller belyses som hjärtat av integrerad rapportering (Pwc, IFAC & CIMA, 2013).

Vidare är affärsmodellen unik för varje företag eftersom inga företag har identiska förutsättningar (Osterwalder och Pigneur, 2013). Dessutom, som Constantinos (2015) poängterar, att förändra sin affärsmodell är ett mycket omfattande projekt, och etablerade företag är ofta obenägna att ändra sina redan etablerade affärsmodeller och svara på de nya utvecklade idéerna som introduceras för dem.

IIRC har en vision om att <IR> på lång sikt successivt ska förändra beteendet bland organisationer, och påverka hur de utformar sina affärsmodeller till att anpassas till ett helhetstänk enligt synsättet om ett ömsesidigt beroende mellan företagets olika kapital (Lennartsson, 2014 (1)). En trend inom utvecklingen går just mot detta mer kognitiva och holistiska synsätt på affärsmodeller och dess syfte och möjligheter. Detta perspektiv ser affärsmodeller som ett instrument för att förstå de täta länkarna mellan organisationers interna aspekter och verktyg och de externa påverkande faktorerna (Mikhalkina & Cabantous, 2015). För att verkligen lyckas med den integrerade rapporteringen krävs ett integrerat tänkande. Volvos redovisningschef Mikael Hagström, som var delaktig i pilotprojektet för den integrerade rapporteringen hos Volvo, menar att det handlar mer om den integrerade rapporten i form av en process än ett fysiskt dokument (Lennartsson, 2014), det vill säga att hela affärsmodellen måste genomsyras av ett integrerat tänkande för att uppnå önskat resultat.

Men trots att representanter för IIRC är positiva till <IR>'s möjligheter till att påverka företagens beteenden (Colquhoun, 2013), finns det bland medverkande i IIRCs pilotprojekt, vilket pågick mellan oktober 2011 och september 2014 (Colquhoun, 2013), splittrade tankar. Colquhoun (2013) beskriver hur användare är positiva till implementeringen av <IR> och ser på användandet av ramverket som en resa till att nå en förståelse om "best practice" och till en holistisk syn på utformningen av affärsmodellen - helt i linje med IIRCs (2013) beskrivning av visionen med ramverket. I motsats till denna optimism finns dock också skeptism kring den praktiska tillämpningen av ramverket, vilken kretsar kring subjektiviteten i <IR> ramverket. Lennartsson (2014 (2)) återger hur Volvos redovisningschef menar, som enda svenska medverkande företag, att abstraktsnivån på ramverket än så länge är hög och att vägen till att få ned principerna till standarder och definitioner är lång. Avslutningsvis påpekar Lennartsson (2014 (2)) dock att man, trots de diskuterade tillkortakommandena och

utmaningarna för <IR> ramverket, är positiv till <IR> inom många branscher och tror att ramverket kan tvinga fram de av IIRC önskade beteendeförändringarna inom organisationer.

Vad som gör denna studie kring hur affärsmodeller har sett ut över tid, samt om en trend mot att beskriva sina affärsmodeller i linje med riktlinjerna i <IR> kan uppfattas, ytterligare intressant är den pågående diskussionen kring problematiken i att ramverket inte innehåller någon detaljerad information om hur rapporteringen av frivilliga uppgifter ska utföras, och framförallt - hur den ska revideras. Något som enligt medverkande i IIRCs pilotprojekt, beskrivet av Colquhoun (2013), är problematiskt eftersom det leder till en ojämförbarhet av informationen samt påverkar dess tillförlitlighet. Med detta som utgångspunkt syns denna studie kring affärsmodeller och dess eventuella förändring över tid vara mycket relevant. Ytterligare tidigare studier har poängterat och diskuterat behovet av nya mer holistiska affärsmodeller (Michelini & Fiorentino, 2012), samt ämnat ta fram nya innovativa och integrerade affärsmodeller (Vives & Svejnova, 2011), vilket kan liknas vid IIRCs syfte att utveckla och förändra affärsmodeller genom lanseringen av <IR>.

1.3 Studiens syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka om lanseringen av <IR> på något sätt har förändrat företags beteende till att ha en mer holistisk syn, och mer specifikt deras affärsmodeller. Vi ställer oss frågande till om företag har utvecklat sina affärsmodeller till ett större helhetstänk och breddat fokus i sina årsredovisningar från enbart finansiella rapporter till att även inkludera de övriga elementen i sin affärsmodell. Sammanfattningsvis är huvudsyftet att undersöka huruvida IIRCs ramverk har haft en effekt i sättet företag utformar och framställer sina affärsmodeller.

För att uppnå studiens syfte har följande forskningsfråga och analytiska följdfråga tagits fram:

- *Hur ser framställningen av affärsmodeller i årsredovisningar ut före, under och efter lanseringen av <IR>?*
 - *Vilka möjliga orsaker kan identifieras till eventuella förändringar i framställningen av affärsmodeller?*

1.4 Avgränsningar

Denna studie omfattar finansiella rapporter från tolv svenska, börsnoterade koncerner under åren 2010, 2012 och 2014. Studien begränsas således till att endast omfatta dessa tolv bolag och angivna årtal. Vidare avgränsningar gäller de olika typer av finansiell information som företag lämnar ifrån sig. I denna studie kommer endast årsredovisningar att tas under beaktning och inga övriga finansiella dokument. Fokus ligger på affärsmodellens förändring över tid och därför kommer den främre delen av årsredovisningen att vara den del vi fördjupar oss i. Vidare finns det flera olika organisationer vars hjärtefråga behandlar integrerad rapportering, denna studie begränsas dock till att behandla integrerad rapportering utifrån IIRCs ramverk. Samma situation råder för utformning av affärsmodeller där det existerar en mängd av sådana, vi har använt oss utav Osterwalders och Pigneurs (2013) definition av affärsmodell (vidare kallad O&Ps affärsmodell) i relation till IIRCs definition. Vidare innehåller integrerad rapportering enligt ramverket åtta fundamentala element som är nära sammanlänkade med affärsmodellen, men enligt vår tolkning är affärsmodellen en separat del av dessa åtta element och innehåller *inputs*, *business activities*, *outcome* och *outputs*. *Inputs* utgörs utav de sex kapitalgrunderna varför även dessa bör inkluderas. I samråd med

handledare har vi valt att begränsa studien till att endast omfatta affärsmodellen med de inkluderade moment som beskrivits. Studien hade förvisso berikats av att inkludera samtliga åtta element, men då fokus i detta fall gäller enbart affärsmodeller begränsas således omfattningen till detta exklusiva område.

1.5 Disposition

Uppsatsen är disponerad över sex delar. Ambitionen är att varje del ska bidra till att ge svar på vår frågeställning. Huvuddelarna är följande:

Inledning Här vill vi ge läsaren en introduktion till integrerad rapportering och affärsmodeller samt varför det är värt att analysera vidare genom syfte och problemformulering.

Referensram Denna del ämnar ge en djupare förståelse för integrerad rapportering och affärsmodeller. Här redogörs för aktuella teorier och begrepp som är centrala inom ämnet.

Metod Studien är av explorativ karaktär och vi har valt att göra en diskursanalys genom en multipel fallstudie, i detta avsnitt diskuteras våra metodval och varför de anses vara lämpliga.

Empiri Här sammanställs och framläggs observationer från de granskade årsredovisningarna i form av den utförda diskursanalysen. Tillhörande tabeller finns i appendix längst bak.

Analys I detta kapitel sätts empirin i relation till referensramen och utifrån resultatet från observationerna ska empirin analyseras för att sedan mynna ut i en slutsats.

Avslutning Här definieras svaret på frågeställningen och de slutsatser som hela studien resulterat i. Här debatteras och reflekteras över studiens resultat och vad som kunde gjorts annorlunda samt eventuella brister. Kapitlet avslutas med tankar om vidare studier inom ämnet.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel lyfter vi dels definitionen av ramverket <IR> och affärsmodeller, samt de befintliga teorier som finns inom ämnet. Teoretiska referensramen utgör underlag för att kunna analysera de finansiella rapporterna och koppla resultaten till tidigare studier och övrig fastställd vetenskap.

2.1 Integrerad rapportering

Vägen mot integrerad rapportering började med GRI (Global Reporting Initiative), vars syfte var att framställa globala riktlinjer för rapportering av ekonomiska, miljömässiga och sociala prestationer (GRI, 2016). Riktlinjerna ansågs nödvändiga för att kunna jämföra informationen mellan olika bolag och idag är GRI det mest allmängiltiga sättet att redovisa företagets hållbarhetsarbete (GRI 2016). Framtåget av GRI har förvisso resulterat i ett ökat intresse till hållbarhetsredovisning, men den finansiella rapporteringen har inte blivit integrerad och den har blivit alltför lång och komplex för företagen att framställa och för läsaren att ta till sig. The International Integrated Reporting Council (IIRC) skapade det första internationella ramverket för integrerad rapportering <IR> med visionen att förena finansiella och beteendemässiga aspekter inom företagande i syfte att uppnå finansiell balans och hållbar utveckling (Integrated Reporting, 2016). Det primära syftet är att förklara för de som tillhandahåller finansiellt kapital hur en organisation skapar värde över tid. Därför inkluderar den integrerade rapporteringen likväl finansiell som övriginformation. IIRC (2013) menar att den integrerade rapporten ska vara till nytta för både aktieägare som anställda, kunder, partners och lokalsamhället och ramverket riktar sig främst till vinstdrivande, privat sektor. Vidare är ramverket principbaserat, vilket innebär att det är flexibelt utformat i syfte att användaren ska kunna forma det efter sina egna, specifika behov, men samtidigt ska ramverket vara jämförbart mellan olika företag (<IR> 2013).

De fundamentala koncepten av integrerad rapportering representeras av 1) kapitalet som ett företag använder, 2) affärsmodellen och 3) det genererade värdet över tid (C. Busco et al, 2013). Huvudpoängen i detta är att förstå att det kapital som företag använder sig utav, i vilken form detta än består av, bidrar till den totala affärsmodellen men också att lokalisera vilka kapital det faktiskt är man använder för att skapa kundvärde (C. Busco et al, 2013). Den integrerade rapporteringen syftar inte till att verka som ett sätt att jämföra kvalitet eller prestationer mellan olika företag, utan snarare få företagen att lyfta fram vad deras styrkor är och vilka medel de använder för att generera värde över tid (C. Busco et al, 2013).

En integrerad rapport, utifrån IIRCs definition, innehåller åtta grundläggande element som är centralt sammanlänkade (<IR>, 2013,). Dessa element ger tillsammans en bild av och förklarar företagets möjligheter att skapa värde över tid (ibid., 2013). Dessa element är:

Organizational overview and external environment den integrerade rapporten ska ge svar på vad företaget gör och under vilka omständigheter arbetar de.

Governance den integrerade rapporten ska ge svar på hur organisationens styrning stödjer dess möjligheter att skapa värde över kort, mellan och lång tid.

Business model En integrerad rapport ska ge svar på hur organisationens affärsmodell ser ut.

Risks and opportunities Den integrerade rapporten ska svara på vilka risker och möjligheter organisationen har som kan påverka dess möjligheter att skapa värde över kort, mellan och lång tid, samt hur dessa hanteras.

Strategy and resource allocation En integrerad rapport ska ge svar på vad en organisation önskar uppnå med sin verksamhet och hur de har tänkt nå dessa mål.

Performance En integrerad rapport ska ge svar på hur organisationen har presterat under perioden i relation till dess uppsatta mål och vad utfallet i form av kapital har blivit.

Outlook den integrerade rapporten ska ge svar på vilka utmaningar och osäkerheter organisationen står inför samt vilka effekter dessa kan få på organisationens affärsmodell och framtida prestationer.

Basis of preparation and presentation den integrerade rapporten ska avslutningsvis ge svar på hur organisationen avgör vad som är viktigt att inkludera i sin integrerade rapport och hur dessa väsentligheter har kvalificerat sig och utvärderats.

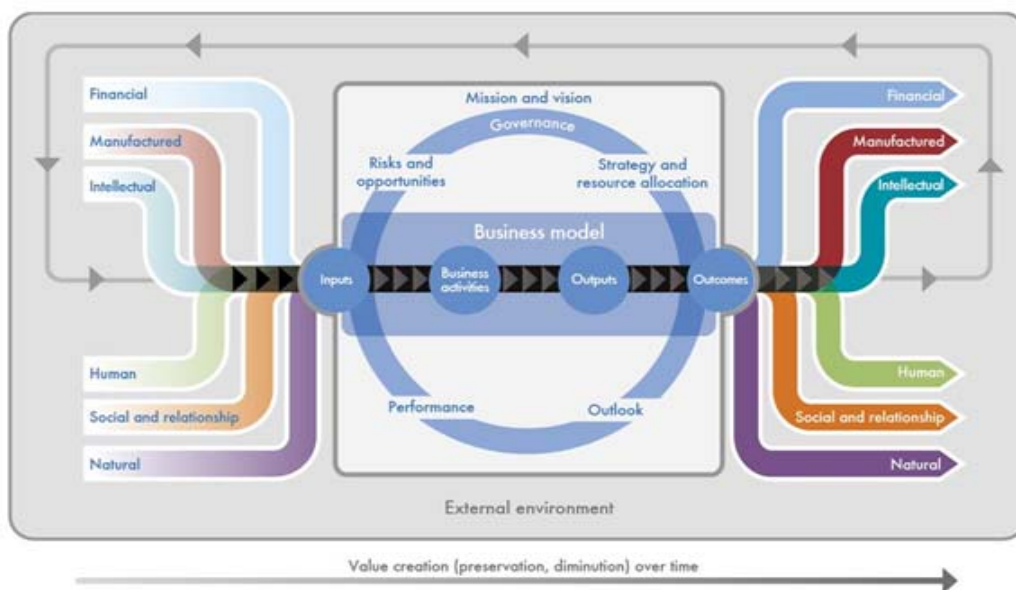
Ovanstående element är starkt sammanlänkade och utesluter inte på något sätt varandra (<IR> 2013). Vitsen med integrerad rapportering är *inte* att redovisa dem var och en för sig; de ska presenteras på ett sätt att dess kopplingar blir tydliga: “*The integrated report connects the content elements into a total picture that reflects the dynamic and systemic interactions of the organization’s activities as a whole.*” (<IR> 2013). Det är alltså svårt att analysera förekomsten av redovisningen av endast affärsmodellen som en isolerad del i årsredovisningen då den bör vara sammanlänkad med samtliga element om rapporten är verkligt integrerad.

2.2 Affärsmodeller

Begreppet affärsmodell är komplext och svårtydligt och uppfattas olika beroende på vem du frågar. Det finns med andra ord ingen vedertagen definition (Barnabé & Giorgino, 2013). Denna studie utgår från två olika framställningar av begreppet affärsmodeller. Den första delen innefattar IIRC:s definition av affärsmodell och den senare delen behandlar Osterwalder och Pigneurs definition (2013), vilken vidare kommer att benämnas som *O&P*. Det är dock viktigt att poängtera att detta endast är två i mängden av infallsvinklar som existerar runt affärsmodellens önskade uppbyggnad och struktur.

2.2.1 Affärsmodell utifrån IIRC:s synsätt

En organisations affärsmodell är i IIRC:s ramverk <IR> definierat som “organisationens system för att omvandla dess **inputs**, genom sina **aktiviteter**, till **outputs** (produktion) och **utfall** (resultat) vilka syftar till att uppfylla organisationens strategiska mening och skapa värde över en kort, medel och lång period” (<IR>, 2013). I en integrerad rapport beskrivs, enligt <IR> ramverket, affärsmodellen genom att dessa fyra nyckelelement inkluderas och beskrivs i den finansiella rapporten.



Figur 2.2.1.1, "The value creation process", <IR>, 2013

Inputs

Enligt <IR> (2013) är det sex typer av kapital som tillsammans utgör företagets kapitalgrunder och lägger grund för dess inputs. En integrerad rapport ämnar inte att lista upp samtliga kapitalgrunder, utan att beskriva de kapital som har en materiell inverkan på företagets möjligheter att skapa värde över en kort, medel och lång tid framöver (<IR>, 2013). Likväl som uteslutas, menar IIRC att vissa kapitalgrunder bör delas in i olika underkategorier för att fullt ut lyckas avspegla verkligheten i företaget.

Finansiellt kapital, är det kapital ett företag har tillgängligt för att kunna producera sina varor eller tjänster. Detta erhålls genom företagets egna kapital, dess skulder, erhållna bidrag eller investeringar (<IR>, 2013).

Tillverkningskapital, utgörs av den utrustning ett företag har för att producera sina tjänster eller produkter, d.v.s. byggnader, lokaler, verktyg, inventarier, infrastruktur etcetera (<IR>, 2013). I vissa fall tillhandahålls tillverkningskapitalet av ett utomstående företag, men är ändå nödvändigt för det specifika företaget för att kunna leverera sitt produkt erbjudande.

Intellektuellt kapital, utgörs av organisatoriska immateriella tillgångar. De är ofta kunskapsbaserade och så kallad tyst kunskap som finns internt inom ett företag och dess system, rutiner och manualer. Vidare exempel på det intellektuella kapitalet är patent, upphovsrätter, licenser och programvaror (<IR>, 2013).

Mänskligt kapital, baseras på den kompetens som finns hos personalstyrkan och deras möjligheter och erfarenheter vilka bidrar till företagets framtida outputs. Vidare har medarbetarnas förståelse för företagets övergripande strategi och deras lojalitet och motivation har stor betydelse för denna kapitalgrund (<IR>, 2013).

Socialt- och relationskapital utgörs av företagets relationer med exempelvis aktieägare

och övriga nätverk genom exempelvis gemensamma värderingar, uppföranden och normer. Vidare kan social- och relationskapital också innebära de immateriella samband som ett företag har utvecklat genom sitt varumärke och rykte. IIRC menar att en integrerad rapport ska ge läsaren en inblick i hur och till vilken grad företagets relationer med sina viktigaste intressenter och nätverk ser ut, och inkludera information om hur väl företaget förstår och tar hänsyn till deras intressen och behov (<IR>, 2013).

Naturellt kapital innebär alla förnybara och icke förnybara resurser som tillhandahåller varor eller tjänster vilka vidare stödjer det tidigare, nuvarande eller framtida välbefinnande för organisationen. Konkret innebär det dess beroende av luft, vatten, land, mineraler och skogar och dess inverkan på den biologiska mångfalden och ekosystemet.

Affärsaktiviteter (*business activities*)

Ett företags aktiviteter består av planering, design och tillverkning av produkter eller utveckling av specialiserade tjänster eller kunnandet av dessa (<IR>, 2013). Uppmuntran till en innovativ företagskultur ses ofta som en affärsaktivitet på så sätt att nya produkter ska utvecklas och tjänster ska skapas i syfte att tillfredsställa kundbehov, introducera effektiviseringar och använda befintlig teknologi på bästa sätt. Vidare lyfts organisationens nyckelaktiviteter fram. Dessa kan vara i form av hur företaget differentierar sig, hur affärsmodellen är designad för att vara förändringsbar och hur organisationen hanterar behovet av utveckling och innovation.

Produktion (*outputs*)

De outputs som beskrivs i en affärsmodell enligt <IR> fokuserar främst på de huvudprodukter och tjänster som företaget skapar och säljer men IIRC poängterar i <IR> ramverket att outputs även kan inkludera andra aspekter som är väsentliga att lyfta fram, så som de avfall och utsläpp företaget genererar.

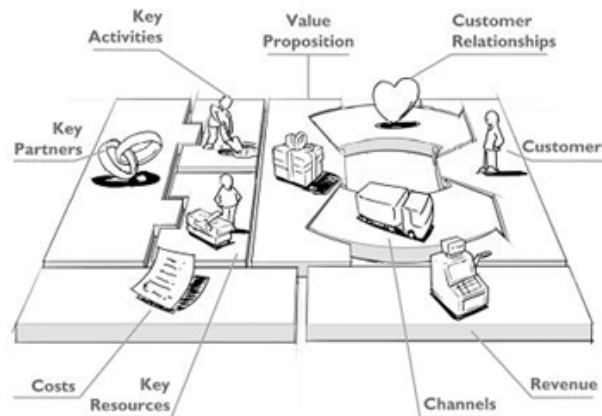
Resultat (*outcome*)

Slutligen ska en affärsmodell inkludera en beskrivning av organisationens resultat utifrån 4 olika synvinklar; **externa utfall** (så som kundnöjdhet, sociala- och miljömässiga utfall och kundlojalitet), **interna utfall** (så som kassaflöde, vinst och lojalitet hos anställda), **positiva utfall** (de som genererar en nettoökning i kapital och därmed bidrar med värde) och **negativa utfall** (som motsatt genererar en nettominusning i kapital och därmed påverkar företagets värdeskapande negativt). (<IR>, 2013)

Utöver dessa tydliga element som enligt <IR> ska ingå i en integrerad rapport för att svara på frågan om vad som är en organisations affärsmodell, poängterar IIRC i sitt ramverk att genom att inkludera ett par ytterligare inslag kan företag öka läsbarheten av beskrivningen av sin affärsmodell. De menar att genom att till exempel beskriva nyckelintressenter och andra faktorer som påverkar organisationens externa miljö och använda sig av diagram för att belysa nyckelelement kan styrkan i beskrivningen av affärsmodellen höjas.

2.2.2 Affärsmodell utifrån O&Ps definition

Definitionen av begreppet affärsmodell beskrivs enligt Osterwalder och Pigneur (2013) som följande: "en affärsmodell beskriver grunden för hur man lönsamt skapar och levererar kundvärde". De menar att affärsmodellen ska utgöra grunden för organisationens strategi som ska implementeras i dess system, processer och struktur. Affärsmodellen kan visualiseras med hjälp av nio byggstenar (Figur 2.2.2.1): kundsegment, värdeerbjudande, kanaler, kundrelationer, intäktströmmen, nyckelresurser, nyckelaktiviteter, nyckelpartnerskap och kostnadsstruktur (Osterwalder och Pigneur, 2013). Sammanfattningsvis anses syftet med affärsmodellen vara att fastställa på vilket sätt man skapar värde för företaget, kunderna och samhället genom dessa nio byggstenar (Osterwalder och Pigneur, 2013).



Figur 2.2.2.1, O&Ps nio byggstenar
Källa: Osterwalder och Pigneur (2013) s. 18-19

Kundsegment utgör kärnan av en affärsmodell; utan kunder kan inget företag överleva på lång sikt. Här gäller det att segmentera sina målgrupper; vilka är det man vill nå? Kundsegmentet kan utgå från en stor grupp eller flera små. Viktigt är dock att ha en god insikt i varje kundkategoris specifika behov (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Värdeerbjudandet beskriver det värde som levereras till kunden, med andra ord vad som utgör skälet till att kunden föredrar ett visst varumärke, organisation eller leverantör framför ett annat. Exempel på olika värdeerbjudanden är pris, design, tillgänglighet och bekvämlighet. Vissa produkter är helt nya på marknaden varpå värdet ligger i nyheten, medan värdet för andra produkter ligger i att butiken för produkterna ligger närmast kundens hem eller har det, för kunden, bästa priset. Värdeerbjudandet kan bestå av en kombination av flera olika element och detta är viktigt för en organisation att analysera grundligt för att uppnå önskvärda resultat. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Distributionskanaler handlar om vilka vägar ett företag använder för att nå ut till sina kunder. Osterwalder och Pigneur (2013) belyser fem olika typer av kanaler; säljkår, webbförsäljning, egna butiker, partnerbutiker och grossist. Dessa olika kanaler måste sättas samman till den kombination som är bäst lämpad för att nå ut till det önskade kundsegmentet, i syfte att göra det möjligt för kunder att köpa specifika produkter.

Kundrelationer beskriver hur ett företag värvar nya kunder samt behåller de befintliga i syfte att öka sin försäljning. Frågan är vilken typ av relation kunden förväntar sig inom varje kundsegment för att förbli en trogen kund till det specifika företaget. Det finns olika typer av

kundrelationer, vilka kan samexistera i ett företags relation med ett visst kundsegment. Huvudfokus är att utröna vilken typ av relation respektive segment förväntar sig samt vad effekterna av denna kundrelation blir; är de dyra? Är de effektiva? Är de integrerade med den resterande affärsmodellen? (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Intäktsflöden - vilka intäkter genereras från de fastställda kundsegmenten? En affärsmodell kan innehålla två olika typer av intäktsflöden; 1) transaktionsintäkter, 2) fasta intäkter. Den förstnämnda består av sådana intäkter som är ett resultat av engångsbetalningar från kunder medan den sistnämnda är resultatet av pågående betalningar av kunder för ett pågående värdeerbjudande. Frågan är vilket värde kunderna är villiga att betala för, samt hur mycket varje intäkt bidrar till de samlade intäkterna. Osterwalder och Pigneur (2013) menar att det finns flera olika taktiker bakom prissättning och varje intäktsflöde kan ha olika prissättningsmekanismer, men de två övergripande mekanismerna är fasta eller dynamiska priser. Valet av prissättning kan ha stor påverkan på de totala inflöden som genereras och bör enligt Osterwalder och Pigneur (2013) därför tas i stor beaktning.

Nyckelresurser beskriver de viktigaste tillgångarna en affärsmodell behöver för att fungera i praktiken. Dessa kan kategoriseras i fysiska, immateriella, mänskliga och ekonomiska, där olika affärsmodeller kräver mer av vissa nyckelresurser och färre av andra. Vidare måste beslut fattas om företaget ska äga eller hyra alla sina resurser eller en del av dem. (Osterwalder och Pigneur, 2013)

Nyckelaktiviteter handlar om vad ett företag måste göra för att fullt ut få sin affärsmodell att fungera i verkligheten, och därigenom förverkliga sina värdeerbjudanden, vårda sina kundrelationer och generera intäkter. Nyckelaktiviteter kategoriseras utifrån produktion, problemlösning och plattform/nätverk- Produktionsaktiviteten handlar om att designa, tillverka och leverera en produkt i större kvantitet och/eller bättre kvalitet i syfte att nå ekonomiska fördelar gentemot befintliga konkurrenter. Osterwalder och Pigneur (2013) menar att detta är ett företags viktigaste nyckelaktivitet. Problemlösning handlar om att hitta lösningar till enskilda kunders eller hela kundsegments problem. För till exempel konsultverksamheter och sjukhus är just problemlösning en viktig nyckelaktivitet. Slutligen handlar den sistnämnda nyckelresursen om hur ett företag vårdar sina plattformar eller nätverk. För exempelvis en web shop, är underhåll av hemsidan en viktig nyckelaktivitet för att attrahera nya och gamla kunder. (Osterwalder och Pigneur, 2013)

Nyckelpartnerskap beskriver nätverket av leverantörer och partners som får affärsmodellen att fungera i praktiken. Man skiljer på fyra olika typer av partnerskap; 1) strategiska allianser mellan icke-konkurrenter, 2) strategiska partnerskap med konkurrenter, 3) samriskbolag för att utveckla nya företag, 4) Relationer mellan köpare och leverantörer som en försäkring om fortsatta leveranser. Vidare finns det tre olika skäl att ingå partnerskap, enligt Osterwalder och Pigneur (2013), där den mest grundläggande formen av partnerskap syftar till skalfördelar och optimering vilket gör det mer effektivt att köpa in resurser från en leverantör än att själv producera alla delar. Ett partnerskap kan även minska riskerna i en konkurrensutsatt miljö genom samarbete mellan två konkurrenter inom ett visst område, samtidigt som konkurrensen är pågående inom ett annat område. Exempel på detta fenomen är när en ny produkt ska lanseras på marknaden och konkurrenter marknadsför den specifika produkten tillsammans men samtidigt strävar efter att sälja sin egen modell av produkten (Osterwalder och Pigneur, 2013). Det tredje möjliga skälet till att ingå partnerskap är för att anskaffa vissa resurser och aktiviteter istället för att stå för dem själv, till exempel genom att hyra in personal eller säljare från ett externt företag (ibid).

Kostnadsstrukturen beskriver de befintliga kostnaderna i affärsmodellen och tar fasta på vilka de viktigaste kostnaderna som följer med affärsmodellen är, eller vilka nyckelresurser eller nyckelaktiviteter som är mest kostsamma. Författarna Osterwalder och Pigneur (2013) menar att det är viktigt för alla organisationer att minimera kostnader, men att detta är viktigare inom vissa affärsmodeller än andra och att det är befogat att skilja mellan kostnadsdrivna affärsmodeller samt värde drivna. Kostnadsdrivna affärsmodeller strävar efter minimering av kostnader och skapar värdeerbjudanden genom låga priser, maximal automatisering och omfattande outsourcing. Motsatt lägger värde drivna affärsmodeller ingen större vikt vid kostnads mässiga konsekvenser eftersom deras värdeerbjudande tar avstamp i exklusivitet, lyx och hög grad av service. (Osterwalder och Pigneur, 2013)

Slutligen uttrycker Osterwalder och Pigneur (2013) vikten av att beakta hur yttre faktorer kan få konsekvenser på företagets affärsmodeller. Sådana yttre faktorer kan exempelvis vara makroekonomiska krafter, bransch krafter, nyckeltrender och marknadskrafter. Genom att försöka förstå de yttre drivkrafter som florerar i företagets omgivning, förklarar Osterwalder och Pigneur (2013), får organisationer lättare att anpassa sin affärsmodell så att den kan hantera eventuella yttre förändringar.

2.2.3 Sammanfattning och tolkning av affärsmodellerna

Vår tolkning av de båda affärsmodellerna är att utifrån IIRC:s affärsmodell ska inputs, business activities och outputs vägas samman i syfte att återge företagets outcome och dess utfall på de sex kapitlen; det finns ingen uttalad förväntan på utfallet. Motsatt så finns i O&P:s affärsmodell en förväntning och intention om att de nio byggstenarna ska bidra till och resultera i ett gott utfall och resultat för företaget. Förutsättningen för att O&P:s affärsmodell ska resultera i goda utfall är att affärsmodellen är väl genomtänkt och bearbetad. I IIRC:s affärsmodell är det snarare tvärtom; utfallet ger orsak till eftertanke och bearbetning. Svaga resultat bör innebära en svag affärsmodell och vice versa. Vidare utgör innehållet ett par mindre skillnader. O&P:s första byggsten *kundsegment*, har exempelvis ingen uttalad motsvarighet i <IR> ramverket, inte heller *distributionskanaler*. Identifierade likheter affärsmodellerna sinsemellan är: *värdeerbjudandet* kan anses likna IIRC:s *outputs*, liksom *kundrelationer* liknar *externa utfall*, *intäktsflöden* liknar *interna utfall*, *nyckelresurser* liknar *tillverkningskapital*, *nyckelaktiviteter* liknar *business activities*, *nyckelpartnerskap* liknar *socialt- och relationskapital* och slutligen kan likheter ses i *kostnadsstruktur* och *negativa utfall*. <IR> saknar i sin tur motsvarighet gällande *finansiellt kapital*, *intellektuellt kapital*, *naturellt kapital* och *positiva utfall*. Men trots likheter genomsyras <IR> ramverkets alla kapital/aspekter av ett helhetstänk och betydelsen av att för varje aspekt visa innebörden och innehåll av de icke-finansiella aspekterna av en affärsmodell. Men trots ovan, sammanfattningsvis söker de båda modellerna efter att uppnå ett gemensamt syfte; att skapa och att visa hur värde skapas för företaget, kunder och samhället.

2.3 Vetenskapliga teorier

För att få en bred analys med olika infallsvinklar som kan förklara varför de undersökta företagens affärsmodeller utformats som de har gjorts, och hur de påverkar andra organisationer, intressenter och samhället, tillämpas ett antal olika teorier. I analysarbetet kommer dels ett institutionellt perspektiv att tillämpas, vilket innebär ett antagande om att det innehåll som redovisas inte ifrågasätts genom att innehållet och formen över tid blivit till vanor - det har institutionaliserats (Jonäll, 2012). Vidare kommer en analys utifrån företagens sociala ansvar, med hänsyn till CSR, att göras. I detta analysarbete kommer utgångspunkterna att vara två av de tre mest vedertagna redovisningsteorierna inom CSR praktiken - legitimitetsteori samt intressentteori (Gray, Owen & Adams, 1996).

2.3.1 Intressentteorin

En organisations intressenter definieras enligt Parmar et al. (2010), som den grupp av individer som kan påverka eller är påverkad av organisationen. Dessa kan inom intressentteorin sträcka sig ifrån att vara medarbetare, kunder, aktieägare, leverantörer och konkurrenter till att även innefatta staten, utländska regeringar, framtida generationer och ickemänskligt liv (Gray et al, 1996). Intressentteorin belyser samspelet mellan organisationer och dess omvärld, och hur de senare påverkar organisationers agerande (Gray et al, 1996). Intressentteorin kan delas in i två kategorier (Gray et al, 1996; Egels, 2003). Den första kategorin, den normativa, grundar sig i det etiska förhållandet mellan organisation och dess intressenter. Egels (2003) kallar denna variant av intressentteorin för "moraltolkningen" och beskriver det som att företaget är benägna att vara moraliska aktörer i samhället och därmed ska bedriva en moraliskt försvarbar verksamhet. Med detta moraliska ansvar följer således ett ansvar för de intressenter som företagens agerande kan komma att påverka (ibid 2003). Detta förhållande kan ses som ett socialt grundat förhållande vilket innebär att organisationen har ansvar och skyldigheter gentemot sina intressenter, vilket i redovisningen visar sig genom det etiska ansvaret att rapportera frivillig information som organisationen tror är av intresse för sina intressenter, utan att de i förhand har bett om den specifika informationen (Gray et al, 1996). Problematiken som kan uppstå då ett företag applicerar denna variant av intressentteorin är enligt Egels (2003) när företaget ska agera moraliskt både mot svaga och starka intressenter, då deras intressen kan stå i konflikt mot varandra.

Den andra varianten av intressentteorin kallar Egels (2003) för "varumärkestolkningen", här råder ett antagande om att företagen är beroende av sina intressenters fulla förtroende för att möjliggöra lönsamhet. Egels (2003) anser att företag medvetet tillgodoser ökade intressentkrav gällande sociala och etiska frågor enbart i syfte att stärka sitt varumärke och därmed främja sin lönsamhet. Gray et al. (1996) är mildare i sin redogörelse och menar att organisationer viktat sitt förhållande till sina olika intressenter och deras synpunkter ur ett rent strategiskt perspektiv, och fokuserar på att tillgodose behovet hos de intressenter som organisationen anser är viktigast för organisationens fortsatta framgång och fortlevnad.

Egels (2003) förespråkar även en tredje tolkning av intressentteorin som är i antagande; "innovationstolkningen". Han beskriver denna tolkning som en nyvunnen insikt i att även de mindre inflytelserika intressenterna bör tillgodoses och involveras i innovationsprocessen. Rent konkret innebär det att företaget tar tillvara på all kunskap som finns att arbeta med i syfte att inte hämma produktutvecklingen av hållbara och etiskt korrekta produkter.

Innovationstolkningen påminner om moraltolkningen så till vida att företaget strävar efter att involvera samtliga intressenter - skillnaden utgörs dock i dess bakomliggande orsaker där moraltolkningen innebär att intressenter inkluderas för att det är företagets moraliska skyldighet och innovationstolkningen inkluderar samtliga intressenter i syfte att främja innovationen och därmed företagets långsiktiga lönsamhet.

2.3.2 Institutionell teori

Di Maggio & Powell (1983) menar att det inom nya organisatoriska fält till en början finns en bred variation i organisationsformer och tillvägagångssätt, men att det allt eftersom ett organisationsfält blir mer väletablerat syns en tydlig förflyttning mot homogenitet. Detta förklaras utifrån ett institutionellt perspektiv med att det finns ett antagande om att något visst inte ifrågasätts, genom att innehållet och formen som det framförs på över tid blivit till vanor - det har institutionaliserats (Jonäll, 2012).

DiMaggio & Powell (1983) skiljer på tre olika typer av isomorfism som förekommer inom institutionell teori:

Tvingande isomorfism som uppstår genom politiska influenser och problem att legitimera sig gentemot andra aktörer vilka de behöver hävda sig gentemot och är beroende utav. Ibland uppstår tvingande isomorfism på grund av att nya lagar kräver det.

Mimetisk isomorfism kan uppstå då det är mycket osäkerhet inblandat i ett företags verksamhet. Resultatet av denna osäkerhet kan bli att organisationen väljer att framställa sig själva på samma sätt som en liknande organisation inom sitt område.

Normativ isomorfism vilket associeras med professionen man tillhör och är inte alltid distinkt till sin empiriska karaktär. DiMaggio och Powell (1983) beskriver fenomenet som det sätt personerna i en viss organisation uppför sig, och menar att detta kan gå i arv till efterträdare och medarbetare. Beteendet kommer att förvärras då det bara anställs personal som är av en viss karaktär i syfte att passa in i gänget, vilket kommer leda till att organisationen på så sätt blir trög och svår att förändra eller förbättra.

Institutionell teori har ett annat perspektiv än intressentteorin, men i grund och botten handlar det även här om att organisationer söker legitimitet. Organisationer anammar ofta institutionaliserade normer av denna anledning menar Mayer & Rowan (1977), trots att dessa normer många gånger ej är ekonomiskt eller effektivitetsmässigt rationella.

2.4 Tidigare studier

Följande två studier anses ha relevans för denna studie genom att de behandlar och tar sin grund i behoven av innovativa affärsmodeller och behoven av nya modifierade affärsmodeller - behov som författarna till de båda studierna uttrycker sig se.

Michelini, L. & Fiorentino, D. "New business models for creating shared value"

Ursprunget till denna studie kommer, enligt författarna till studien, från ett av huvudmålen för verkande organisationer idag - att skapa delat värde. Delat värde uppstår när organisationer skapar värde för både samhället och sina ägare. Studien undersöker de nya affärsmodeller

som har implementerats av företag i ett försöka att få in denna så kallade delat-värde-principen. Affärsmodellerna är en hybrid av vad Michelinini och Fiorentino kallar “the social business model” och “the inclusive business model”. Syftet med deras studie är att förstå vilka karakteristika särdrag som skiljer dessa två affärsmodeller åt, samt vilka risker och fördelar som är förknippade med respektive modell.

The Social Business Model refererar till icke vinstdrivande organisationer, vilka genom sin existens syftar till att lösa sociala och miljömässiga problem genom att verka i en företagsform, med produktion och försäljning av produkter eller tjänster.

The Inclusive Business Model baseras på ett, vad Michelinini och Fiorentino kallar, “serving the poor profitability”, vilket av dem förklaras som ett synsätt där marknader i utvecklingsländer, som befinner sig i botten av den ekonomiska pyramiden, ses som nya källor för expansion och tillväxt för multinationella företag. (Michelinini & Fiorentino, 2012)

Genom sin studie kommer Michelinini och Fiorentino fram till ett par likheter och skillnader mellan de två typerna av affärsmodeller:

Likheter: Modellerna är lika i sin användning av kunskap och värdekedja, i partnerskap, i utvecklandet av innovativa utdelningsmodeller samt i sociala fördelar.

Skillnader: Modellerna skiljer sig i termer av värdeerbjudande, sociala risker, styrelsesätt, ledningsmodeller och ekonomiska vinstekvationer.

Avslutningsvis diskuterar författarna kring att dagens litteratur inte har ett integrerat fokus när det kommer till dessa nya affärsmodeller utan de tenderar att fokusera individuellt på antingen CSR eller på socialt entreprenörskap, utan att se att dessa måste integreras av företag. Författarna citerar Porter och Kramer (2006) som hävdar att framgångsrika företag behöver ett hälsosamt samhälle, likväl som ett hälsosamt samhälle behöver framgångsrika företag.

Vives, L. & Svejnova, S. “TO, FROM AND BEYOND THE MARGINS: Business models: towards an integrative framework”

Den här studien fokuserar på att ge ett livscykelperspektiv på affärsmodeller och på det sättet berika diskussionen kring affärsmodeller. Vives och Svejnova syfte med studien var att förse läsaren med ett integrerat ramverk för affärsmodeller som kombinerar koncepten strategi, entreprenörskap och organisationsteori. Det ramverk som Vives och Svejnova tar fram i sin studie påtalar ett behov av en bredare teoretisk syn på affärsmodeller. Detta görs på två sätt - genom att ta hänsyn till flera typer av organisationer som användare och utvecklare av affärsmodeller än de som traditionellt inkluderas, och genom att belysa föreställningarna av innovationsmotorer av affärsmodeller, vilket bäddar för en mer systematisk skildring av drivkrafterna och förändringsmönstren av affärsmodeller. (Vives & Svejnova, 2011)

I det ramverk som tas fram i studien skildrar Vives och Svejnova affärsmodellens livscykel genom en modell med fyra livscykelsteg - uppkomst, design, användning och förändring. De pekar på sambanden mellan dessa steg och vilka faktorer som påverkar stegen, vilka de menar påverkar utfallet och framstegen med affärsmodellen, i termer av ekonomiskt, social och kulturellt värde för den aktuella organisationen och dess intressenter. (Vives & Svejnova, 2011)

Av studien dras slutsatserna, enligt Vives och Svejnova, att det framtagna ramverket med dess livscykelperspektiv berikar de pågående diskussionerna kring affärsmodeller. Författarna menar att uppfattningen om värdeskapande genom affärsmodeller bör sträcka sig längre än till att bara innefatta ekonomiska aspekter, till att även inkludera socialt och kulturellt värdeskapande. De argumenterar för en så pass bred syn på affärsmodeller att inte värdeskapande och värdebevarande i sig är målet, utan en förståelse för de mekanismer och implikationer som uppkommer från värddelning och värdebortkastande. (Vives & Svejnova, 2011)

3. Metod

För att göra en studie krävs en avvägning av vilken metod som är gångbar för att få svar på sin frågeställning. Det finns en mängd olika metoder att välja mellan, här presenteras de metodval som använts för denna studie samt varför just dessa angreppssätts ansetts vara lämpliga.

3.1 Val och motivering av metod

Det finns fyra olika typer av vetenskapliga synsätt som en studie kan baseras på; en explorativ studie vilken är av undersökande karaktär, en deduktiv studie som är beskrivande, en explanativ studie som är förklarande och en normativ studie som är vägledande (Björklund & Paulsson, 2012). Då integrerad rapportering är ett relativt nytt sätt att presentera sina finansiella rapporter finns det inte mycket studier inom ämnet. Valet föll sig därför att utforma den i enlighet med en explorativ studie och vidare en multipel fallstudie då fokus ligger på fallen och deras unika kontexter (Bryman & Bell 2013). En fallstudie består normalt endast av ett fall som observeras noga, men för att kunna dra väsentliga slutsatser av resultatet krävdes en större mängd observationer.

Diskursanalys är ett populärt metodval inom samhällsvetenskap (Börjesson och Palmblad 2007), men tycks inte fått lika stark genomslagskraft inom företagsekonomi. I boken *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Bryman & Bell, 2013) nämns den dock som en del av de språkbaserade kvalitativa metoderna, vilket gör att det är en legitim form av kvalitativ analys även inom företagsekonomi. Neumann (2003) citerar Fredrik Barth (1993:173) som definierar diskurs som; “en process vilken speglar en förmedling av kunskap, makt och sociala relationer - ett system som kan producera utsagor kring dem som ingår i det”, vilket avspeglar syftet för vår studie på ett precist sätt. Vidare uttrycker Bryman och Bell (2013) att en diskursanalys inte bara syftar till att spegla den sociala verklighet som omger oss, utan den spelar även en viktig roll när det gäller att skapa denna verklighet. Hur vi uttrycker oss och betonar eller utelämnar vissa saker kommer att resultera i vissa effekter hos den som tar del av innehållet (ibid. 2013). Enligt Gee (2011) kan en diskursanalys delas upp i sju separata frågor av språket som används. De specifika frågor som vi har tagit hänsyn till i vår studie är: *significance* - hur används språket för att öka betydelsen hos vissa delar och på vilket sätt? *Relationships* - vilken slags relation söker språket för att interagera med andra? *Politics* - vilket perspektiv eftersträvas, vill företaget framstå som bra, anständigt, normalt, värdeskapande, ärligt etcetera?

För att kunna analysera texten behövs ytterligare verktyg för att komplettera undersökningen. Gee (2011) beskriver hur *social languauges* är av betydelse, detta innebär att människor använder olika typer av språk beroende på situation. Även *discourses* är av vikt vid undersökningen, med detta menar Gee (2011) att människor och organisationer kompletterar sina ord med andra saker för att passa in i en kontext. Här syftas alltså på hur språk integreras och kompletteras med handling, tankemönster, tro och värdegrunder för att skapa en viss identitet i en social kontext - vilket vi kan koppla samman med institutionell teori. Gee (2011) beskriver ytterligare verktyg för att utföra en diskursanalys men det är främst dessa två som är relevanta i detta fall. Nyckeln till en framgångsrik diskursanalys är, enligt Gee (2011) att lägga samman språk, handling, interaktion, värderingar på ett sådant sätt att andra kan se vad

som ämnas åstadkommas. Med hjälp av de utvalda frågorna i kombination med analys av företagens *discourses* och *social language* får vi ökad förståelse för hur väl affärsmodeller är integrerade i företagens årsredovisning. Dessutom kan vi med hjälp av frågorna identifiera mönster på hur redovisning av affärsmodellen utvecklas över åren samt spåra eventuell påverkan av <IR> ramverket. Sammanfattningsvis använder vi *relationships* och *politics* i syfte att avgöra huruvida affärsmodeller finns återberättade i årsredovisningen på grund av att företaget vill framställa sig på ett visst sätt, vilket vi i så fall kan koppla samman till institutionell teori. Vi använder *significance* för att kunna fastställa om de av <IR> och O&P identifierade delarna finns med i årsredovisningen på grund av att företaget tycker det är viktigt, eller för att de borde, vilket vi då kan koppla till intressentteorin.

Vidare skulle denna studie kunna ta utgångspunkt i en kvantitativ ansats och räkna ord, antal sidor eller dylikt och därmed utformas i form av en innehållsanalys. Studien hade då blivit av deskriptiv karaktär, vilket inte är lämpligt för att uppnå vårt syfte och frågeställning. Eftersom studien är av explorativ karaktär och nyckelorden till studien är svårdefinierade föll valet på diskursanalys eftersom det ger mer utrymme att diskutera och analysera till det som kommer fram efter analys av årsredovisningarna.

3.2 Arbetsgång

Efter ämnesval och metodval utfördes sedvanlig litteraturgenomgång för ökad förståelse för ämnet. Därefter fastställdes de tolv företagen och de fyra branscherna på slumpmässig basis där valet stod mellan samtliga bolag noterade på Nasdaq large cap. Empiri insamlingen påbörjades genom en inledande introduktion av företagen och en överblick av årsredovisningens struktur. För att få en bättre bild av företagens verksamhetsområde skrev vi korta introduktioner till varje företag, därefter påbörjades arbetet med kodning. I första skedet använde vi oss utav våra checklistor där vi med hjälp av ordsök letade oss fram till det eftersökta innehållet. I det andra skedet trängde vi djupare in i respektive delar i årsredovisningen för att kunna utföra vår diskurs. Checklistan har fyllts i på nytt en vecka efter att det gjordes första gången för att säkerställa att den fyllts i korrekt. Vi har även gjort ordsök efter begreppet *affärsmodell* då vi anser att det specifika ordet är av relevans för att fastställa om de inkluderade elementen finns. Efter färdigställandet av empirin har vi diskuterat våra slutsatser muntligt för att sedan skriva ned dem i uppsatsen.

3.3 Val av företag

Till studien krävs tolv representativa större företag verksamma inom fyra branscher. Valet av antal branscher baseras på att det är en representativ mängd för att kunna göra jämförelser dem sinsemellan och eventuellt kunna dra kopplingar till legitimitetsteorin. Antalet företag begränsas till tre per bransch för att studien ska vara genomförbar inom given tidsram. Det hade varit berikande att utöka studien till samtliga bolag som finns registrerade på Nasdaq, men vi anser att tolv bolag utgör ett tillräckligt underlag för att kunna se trender av institutionell teori och intressentteorin.

Urvalet av företag att analysera har gjorts utifrån tre kriterier:

- Svenskt aktiebolag
- Börsnoterat på NASDAQ OMX, large cap (A-aktier)
- Varit börsnoterat åren 2010 till 2014

Vidare var det svårt att definiera de olika branscherna företagen tillhör, men Nasdaq (2016) hade egna branschindelningar vilka användes som branschklassificering. De valda företagen från respektive bransch framgår av Tabell 3.3.1 nedan:

Konsumtionsvaror	Industri	Konsumenttjänster	Stål och skog
Autoliv	ABB	Axfood	Stora Enso
Husqvarna	Alfa Laval	H&M	SSAB
Electrolux	Volvo	ICA Gruppen	Boliden

Tabell 3.3.1

Det finns en mängd olika dokument att analysera vid en studie som denna, här har det dock gjorts en gränsdragning vid offentliga dokument i form av årsredovisningar från respektive koncern. Enligt Bryman och Bell (2013) ska fyra kvalitetskriterier vara uppfyllda för att ett dokument ska ingå i en studie:

- *Autentiskt* - materialet är äkta
- *Trovärdigt* - materialet är utan felaktigheter
- *Representativt* - materialet är typiskt för sin kategori
- *Meningsfullt* - materialet är tydligt och begripligt

Årsredovisningar bör uppfylla samtliga dessa krav och anses därför vara lämpliga att analysera och jämföra sinsemellan. Eftersom syftet med integrerad rapportering är just att övrig information ska integreras och sammanställas med traditionell finansiell information har hållbarhetsredovisningar exkluderats helt från granskningar eftersom dessa innebär en separat rapport och inte utgör en del av integrerad rapportering. I de fall företag har haft en separat hållbarhetsrapport har detta konstaterats i respektive analys men ingen separat analys har gjorts på dessa.

För att kunna dra slutsatser om förändring över tid har årsredovisningar för år 2010, 2012 samt 2014 analyserats. 2010 analyseras i syfte att se hur företagets finansiella rapport såg ut innan IIRC:s ramverk givits ut. År 2012 är året då pilotprojektet för ramverket pågick och år 2014 har ramverket lanserats. Om förändringar skett till följd av IIRC:s ramverk borde detta kunna synliggöras genom en skillnad i årsredovisningen mellan år 2010 och 2014.

3.4 Bearbetning och analysprocess

För att granska innehållet i årsredovisningarna har analysarbetet utgått från de två olika definitioner och synsätt på affärsmodeller som är beskrivet i den teoretiska referensramen – O&P:s synsätt och IIRC:s synsätt - samt har en jämförande analys av innehållet i företagens affärsmodeller utförts. Syftet med analysen är att granska hur företagen framställer sina affärsmodeller i årsredovisningen, vilka element som finns med och vilken vikt som läggs vid dem. Varje företag kommer att analyseras i två delar; dels utifrån ett <IR> perspektiv, dels utifrån O&P:s perspektiv för att se om det finns några skillnader.

Vi har upprättat en checklista (Tabell 3.4.1.) utifrån de element som ingår i en affärsmodell där varje moment som ingår i årsredovisningen bockas för, om uppgiften saknas lämnas rutan tom. Diskussioner har förts om checklistan istället skulle utförts i form av ett poängsystem,

men slutsatsen blev att studien i så fall närmade sig innehållsanalys och förflyttats från diskursanalys, samt att studien blivit av mer deskriptiv karaktär snarare än explorativ. Vi bestämde oss därför att behålla formatet i dess befintliga skick till vår analys för att bibehålla fokus på den skillnad som är utifrån ett intressentperspektiv. De färdigställda checklistorna har placerats i appendix A långt bak på grund av dess skrymmande karaktär.

Osterwalders byggstenar	IIRC's nyckelelement
Kundsegment	Inputs
Värdeerbjudande	Finansiellt
Distributionskanaler	Tillverkande
Kundrelationer	Intellektuellt
Intäktsflöden	Mänskligt
Nyckelresurser	Socialt
Nyckelaktiviteter	Naturellt
Nyckelpartnerskap	Affärsaktiviteter
Kostnadsstruktur	Produktion
	Resultat

Tabell 3.4.1

Vidare frågor och omarbetningar som väckts under arbetsgång är vad som verkligen innefattas i IIRC's affärsmodell. Först användes de sex kapitalgrunderna, men vi insåg snart att dessa bara utgjorde en fjärdedel av det som IIRC definierar som affärsmodell, varpå vi lade till *affärsaktiviteter*, *produktion* och *resultat*. Diskussioner fördes om även elementen *risks and oppurtunities*, *strategy and resource allocation*, *performance* och *outlook* skulle inkluderas som analysobjekt i studien då dessa element av IIRC är starkt sammanlänkade med organisationens affärsmodell. Tillslut landade dock beslutet i att avgränsa oss till IIRC's definierade affärsmodell med vetskap om att denna är starkt influerad och sammankopplad med övergripande strategi och övriga omvärldsfaktorer.

För att koda tabellerna och avgöra huruvida en årsredovisning innehöll de olika byggstenarna och nyckelelementen, sammanfattade i Tabell 3.4.1, användes en sökprocess i rapporterna som bestod av två moment. Först användes de direkta benämningarna definierade av O&P respektive IIRC. Efter detta användes synonymer på benämningarna då bedömningen gjordes att dessa benämningar inte är allmänt vedertagna, och definitioner av ord för beskrivningar avseende samma områden kan variera. Slutligen gjordes också bredare innehållssökningar utefter det som O&P respektive IIRC tagits upp som exempel, vilket utgjort grunden för vår diskurs.

Vi har i ett senare skede även valt att söka efter det konkreta begreppet *affärsmodell* i syfte att kunna dra slutsatser om hur många gånger det specifika begreppet används i respektive årsredovisning då vi tyckte att det var relevant i fråga om vilken vikt företaget lade vid sin affärsmodell. Vi upplevde också ett behov att kunna bekräfta om de eftersökta delarna fanns med i årsredovisningen av en slump eller ej. Därtill valde vi att göra en enkel notering om

årsredovisningarnas längd då det kan vara av intresse att se om de blivit längre som ett resultat av implementering av <IR> eller ej.

3.5 Kritik mot metodval och källor

Begreppet reliabilitet innebär att en undersökning är tillförlitlig och att mätningarna är utförda på ett korrekt sätt (Thurén, 2007) samt att studien gjorts på ett representativt urval så att det inte är tillfälligheter som har påverkat resultatet (ibid., 2007). En studie med hög reliabilitet bör få samma resultat om den görs igen av en annan forskningsgrupp (Bryman & Bell, 2013; Thurén 2007). Denna studie försöker visualisera och sammanställa information objektivt, utifrån tvunget subjektiva bedömningar av data. På grund av den subjektivitet och av den natur som <IR> i dagsläget är, där det ännu ej är ett ramverk med fastställda normer, krävs det en in studie av detta en hög grad av tolkningar ifrån författarnas sida. Vi har försökt uppnå hög reliabilitet i fråga om urvalets storlek och antalet branscher, men då tolkning av empiri förekommer, innehåller studien subjektiva bedömningar, vilket sänker graden av reliabilitet Detta är en del av problematiken med kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2013). De resultat denna studie får kommer inte att vara allmängiltiga utan endast spegla de företag vi valt att analysera.

Validitet handlar om huruvida en bedömning av de slutsatser som dragits från en studie har ett samband eller ej (Bryman & Bell 2013) och att man verkligen undersökt det man ämnat undersöka (Thurén 2007). Validiteten i denna undersökning bör vara relativt hög eftersom det samlats in data dels över tid från samma företag och dels från en representativ mängd data genom antalet bolag. Däremot kan validiteten påverkas av andra faktorer än IIRC:s ramverk, till exempel förändringar i bolagsstyrning eller dylikt.

De källor som använts i studien anses vara tillförlitliga då de bygger på vetenskapliga studier inom ämnet, framstående normgivare samt tillförlitliga större organisationer och namn som är insatta i ämnet. Ambitionen har varit att lyfta både ris och ros som riktats mot <IR> ramverket samt hålla en neutral ton utan egna värderingar som kan påverka resultatet av arbetet. Diskursen som riktats mot företagets årsredovisning har hållits på en neutral nivå där eventuella personliga åsikter om företaget eller brister i årsredovisningen som inte har med affärsmodellen eller integrerad rapportering att göra har åsidosatts.

4. Resultat från tolkning av empiri

Empirin i studien utgörs av årsredovisningar från tolv bolag (Autoliv, Husqvarna, Electrolux, ABB, Alfa Laval, Volvo, Axfood, H&M, ICA Gruppen, Stora Enso, SSAB och Boliden) som tillsammans utgör fyra olika branscher. Årsredovisningarna avser verksamhetsåren 2010, 2012 och 2014. Den första kodningen bestod i att identifiera de olika kapitalen och byggstenarna utifrån <IR> ramverkets respektive O&Ps definitioner av affärsmodeller, och fylla i den framtagna checklisten. Den andra kodningen utgjordes av den diskursiva delen där de identifierade kapitalens respektive byggstenarnas existens eller icke existens samt omfattning och integration i årsredovisningen beskrivs. Avsnittet är upplagt utifrån respektive bransch med dess inkluderade företag. Här framställs informationen med vissa nödvändiga tolkningar, för att i nästa kapitel analyseras och diskuteras med hänsyn till flera infallsvinklar och teorier. Checklistorna finns i appendix A på grund av dess skrymmande karaktär.

4.1 Konsumtionsvaror

Autoliv

Autoliv har varit verksamt sedan 70-talet och är idag världens ledande leverantör av säkerhetsutrustning till bilar och har sin huvudmarknad i Amerika och Europa. Företaget hade år 2015 en omsättning på 9,17 miljarder dollar och var verksamt i 27 länder (Autoliv 2016).

I årsredovisningen för år 2010 finns samtliga av IIRC:s definierade element i en affärsmodell representerade. Det börjar med presentation av företagets produktion i form av *Active safety systems*, här lyfter Autoliv sina huvudprodukter och deras utmärkande drag. Efterföljande avsnitt är *Innovation for the future* där deras affärsaktiviteter kommer till tals. Autoliv beskriver hur de planerar sin framtida utveckling genom nuvarande och framtida investeringar samt patent. Nästkommande avsnitt, *investing in social responsibility*, visar hur Autoliv påverkar dels det naturella kapitalet men även det sociala kapitalet. Autoliv beskriver sina grundläggande värderingar avseende liv, kunder, innovation, anställda, etik och kultur. Man lyfter sina etiska uppförandekoder och hur de arbetar för att främja dessa. Avsnittet övergår till att fokusera på medarbetare - det mänskliga kapitalet - i form av text samt redovisning av arbetsrelaterade olyckor, utbildningstillfällen, ålders- samt könsfördelning hos de anställda. Efter detta lyfts, enligt vår tolkning, det tillverkande kapitalet i form av *manufacturing & purchasing* där kostnadsstrukturen redovisas och Autoliv beskriver hur tillverkningskostnader ska förbättras genom diverse effektiviseringar. Det intellektuella kapitalet redovisas delvis genom *Quality excellence*, men även i det tidigare nämnda *Innovation for the future* där deras innovativa ambitioner är värdeskapande på sikt. Avslutningsvis redovisas Autolivs finansiella kapital och dess resultat i avsnittet *value-creating cash flow* där företagets kapital och kassaflöden beskrivs i ord och diagram, vilket utgör företagets interna samt positiva utfall. Genom redovisning av outflow får läsaren en uppfattning av resultatet från Autolivs investeringar och även dess negativa utfall. Externa utfall inkluderas i avsnittet *investing in responsibility*. Redovisningen av finansiellt kapital är inte komplett då det ej framgår här vad det egna kapitalet består av, men uppfyller ändå sitt syfte i form av att ge läsaren en bild av vilket kapital företaget har för att kunna producera sina varor.

Gällande O&Ps definition av affärsmodeller återfinns sju av de nio byggstenarna i årsredovisningen 2010. Vi anser inte att Autoliv tillräckligt beskriver sina kundsegment och nyckelpartnerskap, men övriga byggstenar finns framställda. Dock kan *nyckelpartnerskap* i viss mån jämföras med kundsegment eftersom deras kunder utgörs av stora biltillverkare.

Årsredovisningen för år 2012 följer samma mönster som årsredovisningen år 2010, men här har man valt att redovisa sina konkurrenter, kunder och kostnadsstruktur mer detaljerat. Återigen finns samtliga <IR> element inkluderade och åtta av O&Ps nio byggstenar. Även detta år saknas ordet *affärsmodell* i årsredovisningen.

Årsredovisningen för 2014 har delvis ändrat utseende i jämförelse med 2010 och 2012, det är främst dispositionen som skiljer sig från de tidigare, men innehållet och resultatet gentemot <IR> ramverket och O&Ps affärsmodell är fortfarande det samma som tidigare år; samtliga <IR> element finns presenterade och åtta av nio av O&Ps byggstenar.

Ordet *affärsmodell* förekommer inte i någon av årsredovisningarna. Årsredovisningarna är i genomsnitt 89 sidor långa.

Husqvarna

Husqvarna group tillverkar produkter för skogs- park- och trädgårdsskötsel och distribuerar sina produkter i över 100 länder i världen. Husqvarna omsatte 36 miljarder kronor år 2015 och hade mer än 13 000 anställda i över 40 länder (Husqvarna 2016).

I Husqvarnas årsredovisning för 2010 redogörs tidigt och tydligt hur företaget ämnar skapa kundvärde genom 1) starka varumärken, 2) effektivt distributionsnät, 3) brett produktprogram, 4) flexibel leveranskedja. Samtliga dessa delar redovisas i separata avsnitt och följs av marknadsredovisning och hållbar utveckling. Samtliga <IR> element finns inkluderade och redovisade i årsredovisningen, det finansiella finns dock inte beskrivet mer än i balansräkningen. Husqvarna har djup information om varje produktkategori där som dels sparar mycket plats men även ger god insikt om just den produktens värdeskapande. Tillexempel framkommer produktens affärsaktiviteter, produktion och tillverkande kapital här, men även sju av O&Ps nio byggstenar, där endast kundrelationer och nyckelpartnerskap saknas, dock kan båda dessa anses tillkomma i samband med redovisning av distributionsnät, men det är svårt att avgöra hur detaljerad denna information bör vara för att klassas som nyckelpartnerskap och kundrelationer. Resultat återges dels i början av årsredovisningen (interna och positiva utfall), dels tillsammans med de resterande tre kapitlen, sociala, mänskliga och naturella. Dessa framställs i den senare delen av årsredovisningen, innan den finansiella delen och här återges resultaten av externa utfall. Negativt utfall redovisas i form av *ekonomiskt ansvar* där fördelning av koncernens kostnader per intressent visualiseras i text och diagram.

Årsredovisningen för år 2012 följer samma mönster som år 2010, den har dock kortats ner något i antal sidor, men innehållet är lika innehållsrikt som år 2010. Inga förändringar i redovisade kapitalgrunder, inkluderade element eller byggstenar har skett sedan år 2010.

I årsredovisningen för år 2014 har dispositionen förändrats en aning i jämförelse med de tidigare två och det som förut var bra har blivit bättre. Husqvarna lägger mer kraft i att framställa sina kunder, konkurrenter, innovationer och produktkategorier. Man lägger mer vikt vid hur de olika varumärkena bidrar till Husqvarnas övergripande mål och vilka potential respektive svårigheter varje varumärke inom koncernen har. Man redogör för varje varumärkes kundsegment, distributionskanaler och konkurrenter. I tidigare årsredovisningar har miljö och socialt ansvar tagit större plats än år 2014, men dessa delar är fortfarande tydliga och berikande, dock inte lika omfattande som tidigare. Samtliga element från <IR>

ramverket finns representerade och likaså O&P, med observation för hur man ska bedöma huruvida kundrelationer och nyckelpartnerskap är tillräckligt framställda.

Årsredovisningarna är i genomsnitt 114 sidor långa. ordet affärsmodell förekommer 0 gånger år 2010 och 2012 men åtta gånger år 2014.

Electrolux

Electrolux säljer och tillverkar hushållsapparater till både privat- och företagskunder i över 150 länder i världen och år 2015 omsattes 123 miljoner kronor (Electrolux 2016).

Electrolux årsredovisning påminner om Husqvarnas i sin disponering. I den främre delen av årsredovisningen är det mycket fokus på företagets strategier, verksamhet och kunderbjudande med mera men ingenting om deras affärsmodell. Fokus ligger på deras produkterbjudande och här redovisas dels produktion, affärsaktiviteter, värderbjudande, distributionskanaler, intäktsflöden och nyckelaktiviteter. Det intellektuella kapitalet återberättas genom framställning av Electrolux innovativa produkter samt hur de marknadsförs. I samband med detta avsnitt framställs även det tillverkande kapitalet, dock inte speciellt konkret. I den senare delen framställs naturellt, mänskligt och i viss mån socialt kapital. Externa utfall redovisas i form av sociala och miljömässiga utfall, dock inga tecken på kundrelationer eller kundnöjdhet. Interna utfall redovisas i form av kassaflöde och vinst, samt i viss mån redovisning av de anställdas förhållanden. Positiva utfall redovisas tillsammans med respektive produktkategori. Några negativa utfall hittas inte. Vidare så hittas inte någon redovisning av finansiellt kapital förutom i balansräkningen. Vi identifierar samtliga inkluderade delar från <IR> ramverket i årsredovisningen (vi ställer oss dock återigen frågande till hur vi ska tolka det finansiella kapitalet), sex av nio byggstenar finns återberättade i årsredovisningen. Ordet affärsmodell förekommer inte i årsredovisningen för år 2010.

I årsredovisning för år 2012 är det fortfarande mycket fokus på Electrolux olika produkterbjudanden utifrån olika perspektiv, till exempel utifrån olika marknader. Längst bak, denna gång efter bolagsstyrningsrapporten, har en sammanfattande hållbarhetsrapport placerats. Den är inte integrerad tillsammans med övriga strategiska mål och uppgifter som är relaterade till deras affärsmodell, som inte heller denna gång finns explicit i innehållet. Finansiellt kapital finns redovisat även denna gång endast i balansräkningen. Tillverkande kapital tar sig uttryck i form av var i världen Electrolux har sin främsta produktion; det beskrivs inte närmre vilka kostnader, platser eller människor som behövs för att tillhandahålla de produkter som omtalas i årsredovisningen. Naturellt kapital finns beskrivet längst bak i årsredovisningen, vilket vi ställer oss frågande till om det verkligen kan klassas som integrerat då det är så avskilt från allt annat som Electrolux lyfter som "viktig" information i framvagnen. Även resultatet är svårt att definiera om det uppfyller <IR>s krav för att vara korrekt återgivet.

Dispositionen för årsredovisningen 2014 har helt ändrats sedan år 2012. Fokus i årsredovisningens framvagn var tidigare produkterbjudandet, nu är istället strategisk utveckling det centrala. Tidigare beskrevs hur man skapat mervärde under året som gått, men nu beskrivs istället hur man tänker skapa mervärde även framåt i tiden. Hållbarhetsredovisningen är fortfarande inte en integrerad del av resterande årsredovisning, men man tar upp ämnet genom ett perspektiv som kallas "hållbarhet" där hållbara lösningar presenteras för produkter, tjänster och marknader, medarbetare och verksamhet samt

intressenter och samhälle. Genom detta avsnitt uppfylls kriterier för naturellt kapital, mänskligt kapital och externa utfall, som en del av resultatet. Det sociala kapitalet redovisas i form av *våra värderingar* där Electrolux lyfter respekt, mångfald, etik, integritet, säkerhet och hållbarhet. Det tillverkande kapitalet beskrivs i avsnittet *effektiv verksamhet*, men återigen presenteras framförallt var i världen produktionen sker, men inte vilka medel som används. Det intellektuella kapitalet redovisas genom avsnittet *innovation*. Produktion redovisas genom beskrivning av deras huvudprodukter, som sagt har detta kapital getts relativt mycket utrymme i tidigare årsredovisningar och har nu fått väsentligt mycket mindre utrymme. Finansiellt kapital beskrivs återigen endast i balansräkningen, ej i den löpande texten. Slutligen redovisas deras affärsaktiviteter i avsnittet *Varumärke och design*. Vi kan identifiera tre av fyra resultatredovisningar (negativa utfall saknas). Gällande O&Ps byggstenar finns fem av nio beskrivna, vi saknar beskrivning av kundsegment, kundrelationer, kostnadsstruktur och nyckelpartnerskap, precis som år 2012.

Årsredovisningarna är i genomsnitt 182 sidor långa. Ordet affärsmodell förekommer en gång i årsredovisningen för år 2014, inte i övriga två årsredovisningar.

4.2 Industri

ABB

ABB är världsledande inom kraft- och automationsteknik och är verksamt i cirka 100 länder och arbetsgivare till cirka 135 000 anställda världen över (ABB 2016).

I årsredovisningen 2010 läggs överhuvudtaget ingen vikt vid ABBs affärsmodell eller ens delar av den. Det tyngsta avsnittet i årsredovisningen är VD-ordet som är fyra sidor långt och omfattande men som kretsar runt finansiella tankar och resultat av året som gått. Man är lite inne på branschjämförelser och att matcha konkurrenter men endast ur ett rent finansiellt perspektiv. Finansiellt kapital redovisas i samband med ägarstyrning. ABB närmar sig redovisning av sina affärsaktiviteter/nyckelaktiviteter, men det uttrycks endast i VD-ordet och upplevs inte som en ståndpunkt i syfte att visa upp ABBs långsiktiga värdeskapande, utan endast en beskrivning av verkligheten som den faktiskt ser ut. Affärsaktiviteter får därför ingen "bock" i rutorna för nyckelaktiviteter och affärsaktiviteter. ABB får däremot en "bock" för redovisning av produktion, dock så är detta ställningstagande mycket tveksamt eftersom motiveringen är fyra punkter med text som handlar övergripande om ABB. Sammantaget upplever vi att ABB har redovisat två av IIRC:s element av sin affärsmodell (finansiellt och produktion) och en av O&Ps byggstenar (värdeerbjudande), med samma motivering som till produktion i <IR>.

Årsredovisningen för år 2012 är likvärdig med år 2010. Även i årsredovisningen 2012 saknas redovisning av affärsmodell eller tankar runt den. I likhet med årsredovisningen år 2010 är VD-ordet fyra sidor långt och en massiv del av rapporten, man är inne på ämnet kundnöjdhet men i övrigt handlar det om ABBs finansiella framgångar. Det finansiella kapitalet kommer åter till tals genom kapitalstrukturen i bolaget. Intellektuellt kommer till tals åter igen genom VD-ordet, men denna gång är det såpass framstående att det bedöms som redovisat i tillräcklig omfattning för att uppfylla <IR>s kriterier. Värdeerbjudande och produktion redovisas lika knapphändigt som år 2010, men uppfyller trots allt kravet från O&P och <IR>. Tre av fyra resultat finns redovisade, men ABB får trots allt ingen bock eftersom negativa

utfall saknas. Sammanfattningsvis uppfyller ABB tre av <IR>s kriterier för vad som bör återberättas av en affärsmodell och tre av nio av O&Ps kriterier. Anmärkningsvärt är dock att ordet affärsmodell nämns två gånger i denna relativt knapphändiga årsredovisning. Tyvärr används inte ordet i det syfte som <IR> önskar; att visa hur värde skapas över en längre period.

I årsredovisningen för år 2014 börjar framställningen och rapportens disposition att förändras. Redan i innehållsförteckningen syns en strävan efter ett breddat perspektiv på vad som skapar hållbar lönsamhet. Även detta år är VD-ordet fyra sidor långt, men denna gång lägger man större vikt vid att tala om sin nya, omarbetade strategi och hur denna strategi ska hjälpa till att stärka ABB. Vi drar vissa paralleller till i första hand O&Ps affärsmodell där många av byggstenarna finns tydligt definierade i årsredovisningen. till exempel har *kundsegment* fått ett helt eget avsnitt där även distributionskanaler framgår, likaså ABBs nya strategi "Next level" där vi upplever att deras nyckelaktiviteter (tillika affärsaktiviteter) och nyckelpartnerskap lyfts fram. Intellektuellt kapital, produktion och värdeerbjudande redovisas genom presentation av de olika produktkategorierna. Kundrelationer och intäktsflöden redovisas på samma sätt som år 2012 i början av årsredovisningen. Sammanfattningsvis identifierar vi fyra av <IR>s kriterium och sju av O&Ps nio byggstenar.

Årsredovisningarna är i genomsnitt 68 sidor långa och begreppet *affärsmodell* förekommer två gånger år 2012 och fem gånger år 2014.

Alfa Laval

Alfa Lavals kärnverksamhet utgörs av värmeöverföring, separering och flödeshantering. Koncernen har totalt 18 000 anställda fördelade i 20 produktionsenheter och 70 servicecentrum runt om i världen, försäljning sker i totalt cirka 100 länder. En stor del av försäljningsintäkterna investeras i forskning och utveckling, år 2015 omsatte Alfa Laval cirka 39,7 miljarder kronor (Alfa Laval 2016).

I princip halva årsredovisningen för år 2010 dedicerar till att beskriva hur Alfa Laval skapar mervärde genom sina olika produkter. Man går sakligt igenom sin affärsmodell, tillväxtstrategi, vision, forskning och utveckling, medarbetaransvar, hållbarhetsfrågor med mera. Samtliga inkluderade element från <IR> finns beskrivna samt åtta av O&Ps nio byggstenar (kundrelationer saknas).

Årsredovisningen för år 2012 är i linje med år 2010 och influenser från <IR> är tydligt märkbara. Redan i VD-ordet, som för övrigt är av det kortare slaget med endast två sidor, talar man om affärsmodellen för de olika divisionerna och hur man arbetar med hållbarhet och miljöfrågor. Årsredovisningen tar därefter upp "affärsmodell, vision och strategi", "tillväxtstrategi", "internationell handel", "nyckelteknologier", "energi", "forskning och utveckling", "divisioner", "förbättrad levnadsstandard", "miljöfokus", "medarbetare" och "hållbarhetsrapport". Hållbarhetsrapporten tar upp Alfa Lavals fyra affärsprinciper;

- Socialt; *Respekt för mänskliga rättigheter är fundamentalt*
- Affärsintegritet: *Höga etiska krav är grunden för vårt uppträdande*
- Transparens: *Företagets engagemang i en öppen dialog skapar förtroende*
- Miljö: *Att optimera användandet av naturresurser är Alfa Lavals affär*

År 2012 identifierar vi samtliga <IR> kriterium samt sex av O&Ps nio byggstenar (kundrelationer, kostnadsstruktur och nyckelpartnerskap saknas).

I årsredovisningen 2014 är strukturen densamma som tidigare år, dock något komprimerad. För varje division redovisas affärsmodell, distributionskanaler och segment. Samtliga <IR> kriterium anses vara uppfyllda och O&Ps byggstenar är oförändrade i sin struktur.

Årsredovisningarna är i genomsnitt 140 sidor långa. Ordet *affärsmodell* förekommer två gånger år 2010, fem gånger år 2012 och tio gånger år 2014.

Volvo AB

Volvokoncernen är en av världens ledande tillverkare av bland annat lastbilar, bussar och anläggningsmaskiner. År 2015 omsatte de 313 miljarder kronor, hade 100 000 anställda fördelade på produktionsanläggningar i 18 länder och försäljning på mer än 190 marknader (Volvo 2016)

Volvos årsredovisning för år 2010 har titeln *Moving* och detta är ett genomgående tema genom de kommande 154 sidorna. Årsredovisningen är uppdelad i fyra huvudkapitel; 1) *En global koncern* 2) *Förvaltningsberättelse*, 3) *Finansiell information* och 4) *Bolagsstyrningsrapport*. Den första delen innehåller sedvanliga VD-kommentarer, följt av en översikt av hur marknaden är uppdelad över världen och Volvokoncernens värdeerbjudande. Därefter beskrivs koncernens vision, uppdrag och värderingar samt övergripande strategier som består av 1) lönsam tillväxt, 2) intern effektivitet, 3) produktförnyelse. Efter detta beskrivs styrkefaktorer, finansiella mål, tjänster i världsklass (kundrelationer), marknadsutveckling och avslutningsvis viktiga händelser. Förvaltningsberättelsen beskriver de olika divisionerna och produkterbjudandena genom text och siffror följt av *hållbar utveckling* "ett ansvar som koncernen kontinuerligt arbetar med". Volvo har identifierat fyra viktiga områden som de arbetar med; 1) produkternas miljöpåverkan, 2) ansvarsfulla inköp, 3) en högpresterande organisation, 4) företagskultur. Dessa fyra områden bryts ned mer detaljerat på följande sidor där man motiverar varför respektive område är viktigt samt på vilket sätt man arbetar med dem. Avsnittet består uteslutande av text. Samtliga av <IR> ställda krav på hur affärsmodellen ska redovisas uppfylls, däremot endast sju av O&Ps nio byggstenar. Kundsegment och kundrelationer saknas.

Årsredovisningen för år 2012 har fått titeln *Together we move the world* och följer delvis samma struktur som årsredovisningen år 2010. Förutom de fyra huvudrubrikerna, (vilka är samma som år 2010, men här har finansiell- och bolagsstyrningsrapport bytt ordning) har det nu tillkommit ett antal underrubriker; *omvärldsfaktorer*, *strategi*, *affärsmodell* och *koncernens utveckling*. Avsnittet *affärsmodell* innefattar information om Volvos affärsaktiviteter i form av *produktutveckling*, *inköp*, *produktion*, *distribution och service*, *produkter i användning och återanvändning*. Upplägget av dess affärsaktiviteter mynnar sedan ut i dess outputs i form av årets resultat vilket har gått vidare till investeringar och utdelning till aktieägare. Återigen uppfylls alla delar som <IR> efterfrågar, men detta år finns endast sex av O&Ps nio byggstenar redovisade. Distributionskanaler, kostnadsstruktur och nyckelpartnerskap framgår ej av årsredovisningen.

Den sista granskade årsredovisningen från Volvo avser år 2014 och här har stora förändringar skett, vilket syns redan på första sidan och sedan genomgående i årsredovisningen. Trots att dispositionen är likadan som tidigare har detaljerna förfinats och informationen berikats - den upplevs helt enig med vad som förväntas av en integrerad rapport. Antalet sidor har ökat marginellt med fyra sedan år 2012 och titeln har inte samma tema som tidigare år utan heter detta år *effektivitet*. Årsredovisningen innehåller: 1) en global koncern, som inkluderar *omvärldsfaktorer*, *strategi*, *affärsmodell*, *koncernens utveckling*, 2) förvaltningsberättelse, 3) bolagsstyrning och 4) finansiell information. Redan i samband med innehållsförteckningen ges en introduktion av underrubrikerna i kapitlet *en global koncern*, som sedan beskrivs mer

detaljerat under de efterföljande sidorna och ger exempel på Volvos lösningar till de omvärldsfaktorer som Volvo anser kan utgöra utmaningar och möjligheter för koncernen. Nästkommande avsnitt, strategi, presenterar Volvos vision, kärnvärden, uppförandekod och önskad position. Avsnittet är väldigt rikt på information och berikande för en potentiell investerare likväl som en samhällsintressent. Efter detta avsnitt kommer avsnittet *Affärsmodell*. Här beskriver Volvo hur de önskar skapa värde i alla delar av värdekedjan och går sakligt igenom följande i de nästkommande 36 sidorna: *produktutveckling, inköp, produktion, distribution och service, produkter i användning, återanvändning*. År 2014 uppfylls återigen alla <IR> kriterium i årsredovisningen, åtta av O&Ps byggstenar redovisas, nyckelpartnerskap saknas.

Årsredovisningarna är i genomsnitt 179 sidor långa och ordet *affärsmodell* förekommer två gånger år 2010, nio gånger år 2012 och fyrtio gånger år 2014.

4.3 Konsumenttjänster

Axfood

Axfood är verksamt på den svenska livsmedelsmarknaden, genom de egenägda dagligvarukedjorna Willys, Hemköp och PrisXtra. Man har idag 264 egna butiker och cirka 820 samverkande butiker runt om i landet. Axfood hade år 2015 en marknadsandel på cirka 20% av dagligvaruhandeln i Sverige, omsatte 41 miljarder kronor och sysselsatte 8 803 personer. Axfood beskriver själva sin affärsmodell som "Axfoods affärsmodell bygger på en stark inköpsfunktion, fokus på egna märkesvaror, effektiv logistik och attraktiva matbutiker." (Axfood, 2016).

År 2010 delar Axfood upp innehållet i sin årsredovisning i tre sektioner - verksamhetsredovisning, hållbarhetsredovisning och ekonomisk redovisning. Någon beskrivning av affärsmodellen specifikt finns ej, utan läsaren får själv bilda sig en uppfattning om denna genom det som finns beskrivet under främst verksamhetsredovisningen. Axfood redovisar sitt hållbarhetsarbete enligt GRI (Axfood, 2010, s. 113). Genom sammanfattningen av företagets GRI-tabell erhålls också information kring kapitalgrunden naturellt kapital i IIRC:s nyckelelement "inputs". Vidare hittas information om de båda delarna finansiellt- och tillverkande kapital i företagets ekonomiska del av årsredovisning. Axfood uppnådde för år 2010 inte alla de av IIRC beskrivna fyra synvinklar på resultat som skall ingå i beskrivningen av affärsmodellen. Ingen information kring hur den uppmätta kundnöjdheten eller kundlojaliteten varit, fanns beskriven i årsredovisningen för verksamhetsåret 2010.

Till verksamhetsåret 2012 har företagets hållbarhetsredovisning flyttats ut ur årsredovisningen och ligger nu som en separat rapport. Detta innebär att Axfoods årsredovisning för verksamhetsåret 2012 ej uppfyller punkten kring det naturella kapitalet under IIRC:s affärsmodell, då företagets GRI-tabeller samt information kring hållbarhet nu ej längre är integrerad och kan ej hittas i företagets årsredovisning. Under verksamhetsbeskrivningen ligger nu beskrivningen av Axfoods affärsmodell som en tydlig separat punkt. Här hittar läsaren fyra sidor med information kring bland annat vad som gör Axfood till en stor aktör, hur deras sortimentstrategi ser ut, vilka som är deras värdedrivande faktorer och hur de arbetar med kundefterfrågan på innovation och utveckling, där de förklarar att Axfood "... ska

erbjuda sina kunder bra priser och ett brett sortiment samt ha en hög innovationsgrad ...” (Axfood, 2012).

Till årsredovisning för verksamhetsåret 2014 har en sida med sociala- och miljömässiga nyckeltal adderats i rapporten, vilket innebär att Axfood bedöms, i denna studie, åter uppfylla aspekterna för punkten kring det naturella kapitalet enligt IIRC:s affärsmodell.

Studiens metod av den empiriska insamlingen av data resulterar i att Axfood för samtliga år uppfyller alla de nio aspekter som enligt O&P:s modell bör finnas med för en komplett affärsmodell. Samtliga byggstenar beskrivs tydligt och utförligt, och hittas snabbt genom den för studien valda datainsamlingsmetoden med ord/begreppsök. Alla aspekter ligger inte samlade under det (för verksamhetsåren 2012 och 2014) designade avsnittet om affärsmodellen, utan kräver att läsaren tar sig igenom alla avsnitt i årsredovisningarna.

Axfoods årsredovisningar är i genomsnitt 104 sidor långa och begreppet *affärsmodell* förekommer en gång år 2010, sex gånger år 2012 respektive år 2014.

Hennes & Mauritz

Hennes & Mauritz (känt som H&M) är en svensk klädmärkeskedja som sedan starten i Västerås år 1947 har vuxit till att bli ett av världens starkaste varumärken (H&M, 2010). Idag har H&M mer än 4000 butiker på 61 olika marknader världen över och år 2014 omsatte H&M 151 miljarder kronor.

Årsredovisningen för år 2010 är av H&M uppdelad i två separata rapporter - “H&M in words and pictures” och “H&M in figures”. Hållbarhetsrapport publiceras som en separat rapport, ej tillhörande årsredovisningen. Information kring kundrelationer och hur man arbetar för att värva och behålla kunder finns inte beskrivet i årsredovisningen för år 2010, därav uppfylls inte de uppsatta kraven för att markeras med “bock” på varken IIRC:s aspekt intellektuellt kapital, eller O&P:s byggsten kundrelationer. H&M når upp till att kodas som uppfyllande av nyckelelementet affärsaktiviteter, samt O&P:s tre byggstenar distributionskanaler, nyckelaktiviteter och nyckelresurser genom informationen under delen “H&M in words and pictures” som fokuserar på hur klädkedjan arbetar med att ta fram sina kollektioner, företagets kommande förväntade tillväxt, inklusive nya lanseringar och butiksöppningar. Sex sidor som beskriver hur H&M arbetar med hållbarhet i årsredovisningen 2010 innehåller den nödvändiga data för kapitalgrunderna, under nyckelelementet “input”, mänskligt kapital samt naturellt kapital. För varken 2010, 2012 eller 2014 finns information kring den del av resultatet under IIRC:s affärsmodell kallat externt utfall, vilket gör att företaget inte kodas med en “bock” för denna aspekt.

Till år 2012 publicerar H&M allt material i årsredovisningen i en och samma rapport. Man har gett något mer plats åt beskrivningen av företagets affärsidé, strategi och värderingar under vad man kallar för “This is H&M”. En kort inblick i affärsidén bakom företaget och framtagna nyckeltal ger läsaren information om H&M:s kunder, produktion, logistik, designidéer samt om företagets fysiska och digitala butiker. Likt redovisningen för år 2010 ger H&M även 2012 ut en separat hållbarhetsrapport. För hållbarhetsrapportering använder sig H&M över alla de undersökta åren av GRIs riktlinjer för rapportering.

2014 års årsredovisnings innehåll och struktur liknar väldigt mycket de två föregående undersökta år. År 2014 har man helt uteslutit den information om produktion och strategi som man år 2012 hade med under stycket "This is H&M". Rapporten tappar informationen för O&Ps byggsten kostnadsstruktur. Man har istället lagt in ett stycke här som berör vad man som företag erbjuder sina kunder. Trots detta förlorar årsredovisningen för år 2014 också aspekten om kundrelationer enligt O&Ps modell, då varken information om arbete kring kundvårdning, strategi för att behålla sina kunder eller information om att kunskapen om företagets kunders preferenser finns beskriven. Man är vidare dock mycket tydliga kring sitt arbete med strategiska allianser och partnerskap, vilket kopplas till O&Ps byggsten nyckelpartnerskap.

Årsredovisningarna är i genomsnitt 104 sidor långa och ordet *affärsmodell* förekommer en gång respektive år.

ICA Gruppen

ICA Gruppens kärnverksamhet utgörs av handel med dagligvaror, men har utvecklats och förgrenats till att senare år även innefatta apotek, bank, fastigheter samt portföljbolagen Hemtex och InkClub. ICA Gruppen finns främst på den svenska marknaden, men även i de tre baltiska länderna (ICA Gruppen, 2016).

ICA Gruppens årsrapport för verksamhetsåret 2010 består av tre huvuddelar - Koncern och bolag, Miljö och samhälle samt Styrning och siffror. I en underrubrik om värdeskapande beskrivs hur ICA Gruppen består av fler än en affärsmodell. De poängterar att "*Gemensamt för ICAs alla modeller är utgångspunkten att nöjda kunder är nyckeln till goda affärer. Ytterligare en gemensam faktor är en förmåga till stark lokal förankring.*" (ICA, 2010). I årsredovisningarna för åren 2010 samt 2014 beskrivs företagets interna rutiner och manualer mycket tydligt, vilket kopplas till IIRC:s kapitalgrund intellektuellt kapital.

Vidare får läsaren beskrivet för sig hur ICA Gruppen tror på att en positiv värdekedja skapas när de tre faktorerna kunder, butiker och koncern samverkar på ett bra sätt, och hur ICAs strategier kring dessa faktorer ser ut.

Under rapportdelen "Koncern och bolag" ägnar ICA Gruppen en sida per ingående bolag (koncernen bestod vid årsslutet 2010 av ICA Sverige, ICA Norge, ICA Banken, ICA Fastigheter samt Rimi Baltic), där de beskriver huvuddragen för respektive bolag samt dess marknad.

ICA Gruppens (2010) redovisning över hur de arbetar med sin miljöpåverkan kan, efter en titt på IIRC:s beskrivning av kapitalgrunden "naturellt kapital", anses vara beskriven helt i linje med detta synsätt;



Miljöpåverkan, ICA Gruppen, Årsredovisning 2010, s. 23

Även i årsredovisningen för verksamhetsåret 2014 finns ICA Gruppens miljöpåverkan tydligt angiven, trots att hållbarhetsrapport utgivits separat, under “ICA Gruppens energi- och materialbalans” (ICA Gruppen, 2014, s. 53), vilket innebär att de även för detta året uppfyller kraven för beskrivning av naturellt kapital. Information om rutiner, manualer eller om andra organisatoriska tillgångar finns inte alls att hitta i årsredovisningen för år 2012, vilket gör att intellektuellt kapital för detta året ej kodas som uppfyllt. Trots att ICA Gruppen ökat sitt fokus på hållbarhet i sin rapport och nu kallar rapporten för “ICA-koncernens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2012”, finns inte heller den, för det tidigare studerade året så tydliga, informationen kring naturellt kapital finns år 2012 inkluderad, vilket innebär en avkodning till detta år.

ICA Gruppen har år 2014 valt att bryta ut sin hållbarhetsredovisning helt ifrån årsredovisningen i en separat rapport. Trots detta uppfyller det nu fler aspekter för de två synsätten på affärsmodellerna än båda de två tidigare studerade åren. Endast nyckelelementet resultat under IIRC:s affärsmodell kan ej kodas som uppfyllt, då en av de fyra nödvändiga synvinklarna på resultat - negativa utfall (eller kundnöjdhet eller kundlojalitet under externa utfall) - ej är redovisade.

Årsredovisningarna är i genomsnitt 88 sidor långa och ordet *affärsmodell* förekommer fem gånger år 2010, ingen gång år 2012 och tio gånger år 2014.

4.4 Stål och skog

Stora Enso

Stora Enso tillverkar förpackningar, biomaterial, träprodukter och papper. De framställer sig som innovativa och nytänkande. Stora Enso har cirka 26 000 medarbetare i över 35 länder. Koncernens omsättning år 2015 uppgick till 10 miljarder euro. (Stora Enso, 2016).

Stora Enso delar år 2010 upp sin årsredovisning i två separat publicerade rapporter - “Financial Report” samt “Corporate Governance Report”. Sammanfattningsvis ges väldigt lite information i årsredovisningen för verksamhetsåret 2010 om företagets affärsmodell genom de byggstenar som enligt IIRC och/eller O&P bör ingå i beskrivningen av denna. Endast IIRC:s kapitalgrunder finansiellt och tillverkande samt nyckelelementet produktion kan kodas som uppfyllda, genom att den finansiella delen innehåller information om de två första, respektive genom information om företagets produkter som ges i årsredovisningens corporate governance rapport. I corporate governance-delen finns också informationen för att bedömas uppfylla O&P:s byggstenar kundsegment och värdeerbjudande, om än i sparsmakad omfattning. Här ges dock ingen beskrivning om produkternas påverkan på miljön, vilket IIRC

nämner också kan vara en väsentlig aspekt för nyckelelement produktion. Men på grund av den flytande naturen i den riktlinjen kodas här elementet produktion som uppfyllt även utan denna information. Elementet resultat uppfyller inte två (externa utfall och negativa utfall) av de totalt fyra synvinklar som ska vara beaktade enligt IIRC, och denna aspekt kodas därmed inte som uppfyllt.

Nämnvärt för år 2010 är att utöver de två rapporterna som är tillgängliga under vad Stora Enso kallar för årsrapporter (annual reports), släpper företaget ett antal separata publikationer, rapporter och presentationer för verksamhetsåret 2010, däribland en "Global Responsibility Report", en resultatrapport för året, en hållbarhetspublikation i tidningsformat kallad "Stora Enso Rethink" samt ett antal presentationer över företagets strategi- och framtidsarbete. Till verksamhetsåret 2012 inkluderar Stora Enso rapporten "Stora Enso Global Responsibility Report" under samlingen av årsrapporter på företagets hemsida, vilken därför nu bedöms vara en del av årsredovisningen. Genom denna uppfylls nu kriterierna för beskrivning av nyckelelementet inputs innehållsdelar intellektuellt, mänskligt samt socialt- och relationsskapande kapital. Socialt- och relationsskapande kapitalet är beskrivet påtalande likt IIRCs riktlinjer för innehållet i detta kapital, där det tydligt framgår hur företaget arbetar för att bevara sina relationer och hur de tar hänsyn och lyssnar till de olika segmenten av intressenter, under en sektion som av Stora Enso kallas "Listening to stakeholders" i årsredovisningen för år 2012.

Till årsredovisningen för verksamhetsåret 2014 har Stora Enso förtydligat vilka rapporter som tillsammans utgör årsredovisningen, genom en uppräkningslista av dessa på framsidan av varje årsrapport. Årsredovisningen innehåller återigen ytterligare en publikation. Stora Enso har adderat, vad de kallar för, "the Progress Book", vilken beskriver företagets strategi, hur de skapar värde samt hur företagets utveckling rör sig framåt (Stora Enso, 2016). Den nödvändiga informationen som berör det intellektuella kapitalet finns genom detta adderande tillgänglig. Här beskrivs nu företagets "tysta kunskap" i textform, enligt IIRCs riktlinjer, och denna punkt kan nu kodas som uppfyllt. Genom detta adderas den sista beståndsdel för att uppfylla alla delar utifrån IIRCs synsätt på vad som utgör en komplett beskrivning av affärsmodellen. Den enda av O&Ps byggstenar som för år 2014, likt de två tidigare studerade åren inte kan kodas som uppfyllt för kriterierna är beskrivningen av distributionskanaler. Företaget förklarar att de är ett tillverkningsföretag men ingen vidare beskrivning av hur och vilka vägar företaget använder för att nå ut till sina kunder, vilket resulterar att denna aspekt inte bedöms vara uppfyllt enligt kriterierna från O&P.

Stora Ensos årsredovisning är i genomsnitt 231 sidor lång, med alla delar av det de kallar för sin årsredovisning inkluderade, och begreppet *affärsmodell* förekommer ingen gång under de tre analyserade åren.

SSAB

SSAB AB (fortsatt kallat SSAB) är en global ståltillverkare som idag är verksam i över 50 länder och har cirka 16 000 medarbetare världen över. SSAB koncernen gick i juni år 2014 samman med Rautaruukki (som blev ett dotterbolag till SSAB). SSAB består idag av SSAB Special Steels, SSAB Europe, SSAB Americas, Tibnor (distributör i Norden) samt nämnda Rautaruukki. År 2015 omsatte SSAB 57 miljarder kronor (SSAB, 2016).

SSAB har en årsredovisning för verksamhetsåret 2010, och publicerar separat ifrån denna en hållbarhetsrapport. Man ägnar tio sidor i årsredovisningen åt att beskriva delar ifrån denna

separata hållbarhetsrapport, med fokus på arbete med hållbarhet ur tre perspektiv - ett företagsperspektiv, medarbetarperspektiv samt med hänsyn på leverantörer. Medarbetarperspektivet ger extensiv och konkret information om arbetet med medarbetarutveckling, möjliga specialistkarriärer för medarbetare och hur företaget stärks som organisation genom utveckling av kompetenta medarbetare, vilket bedöms som en självklar uppfyllelse av IIRC:s kapitalgrund mänskligt kapital. Även sjukfrånvaro bland medarbetare är inkluderat, som den enda av de studerade årsredovisningarna. Beskrivningar med tydliga tabeller om faktiskt utsläpp vid produktion, vid sidan av tillåten mängd utsläpp, ger vidare en "bock" för det naturella kapitalet under IIRC:s element inputs. Den enda aspekten som ej bedöms kunna kodas som uppfylld för IIRC:s kriterier för verksamhetsåret 2010 är det sociala och relationsskapande kapitalet. SSAB beskriver inte sina relationer med sina olika nätverk i termer om gemensamma värderingar och/eller normer, och inte heller nämns eventuella samband som kan ha skapats genom företagets varumärke och rykte. Däremot informerar de i tabellform, både i redovisningen år 2010 och 2012 om vilka som anses vara viktiga partners för de olika produktsegmenten, vilket bedöms som uppnådda kriterier för O&Ps mer sakliga syn om byggstenen nyckelpartners. O&Ps byggsten Läsaren får för verksamhetsåret 2010 vidare tydlig information kring hur SSAB arbetar med kundrelationer: *"Ett viktigt led i arbetet ... att förstå slutkundens behov. därför har SSAB skapat mötesplatser för kunder och slutanvändare där SSABs produkter och kompetenser exponeras."* (SSAB, Årsredovisning 2010, s. 6).

Likt år 2010 ger SSAB år 2012 ut en separat hållbarhetsrapport (SSAB, 2012). Inga förändringar har gjorts som påverkar bedömningen av uppfyllandegraden för varken IIRC:s eller O&Ps delar av affärsmodellen. Utfallet i tabellen ser likadant ut som för verksamhetsåret 2010.

I årsredovisningen för år 2014 ägnas endast en sida åt att beskriva hållbarhetsarbetet på SSAB. SSAB (2014) hänvisar under detta stycke istället till den separata hållbarhetsrapport som för år 2014, likt tidigare studerade år, givits ut. Trots detta uppfyller SSAB alla kriterier för de kapitalgrunder och nyckelement som tidigare år uppnåtts, samt kriterierna för socialt kapital vilken tidigare ej bedömts som fullt ut uppnådd. Tidigare år har inte inkluderat beskrivning av relationen till aktieägare och övriga nätverk i form av gemensamma värderingar eller normer, eller hur dessa har utvecklats genom SSAB:s varumärke och rykte, utan har endast presenterat aktieägarna i finansiella termer. För verksamhetsåret 2014 inkluderas information kring varumärkets betydelse för sambandet i dessa relationer, vilket bedöms innebära att de här uppnår IIRC:s riktlinjer för det sociala- och relationsskapande kapitalet.

SSAB:s årsredovisningar innehåller genomgående över de tre studerade åren presentation av årets resultat utifrån de fyra synvinklar som enligt IIRC bör tillämpas. För det externa utfallet finns ej kundnöjdhet presenterat men både medarbetarnöjdhet och miljöpåverkan finns tydligt redovisat, vilket ger en bedömning om att de uppfyller kriterierna för detta kapital, då innehållet för respektive infallsvinkel under resultatkapitalet endast exemplifieras i termer av "så som", och SSAB här uppfyller ett eller flera av dessa exempel för varje synvinkel.

SSAB:s årsredovisningar är i genomsnitt 231 sidor långa. Begreppet *affärsmodell* förekommer tre gånger i årsredovisningen år 2014, noll gånger resterande år.

Boliden

Boliden är ett metallföretag som är verksamma i Sverige, Norge, Finland och Irland och har cirka 4 900 medarbetare totalt. År 2015 omsatte koncernen 40 miljarder kronor. (Boliden, 2016).

Boliden redovisar för år 2010 en årsredovisning och en separat hållbarhetsredovisning. Utöver detta släpps också GRI data för år 2010 i en separat rapport. Två sidor i årsredovisningen ägnas specifikt åt att beskriva företagets affärsmodell. Här beskriver Boliden sina olika kärnkompetenser samt sina kunder och punkterar för varje sektion upp nyckelfaktorer som påverkar respektive sektionens framgång och resultat. Vidare beskriver Boliden i sin årsredovisning för år 2010, under tydliga separata stycken, sin omvärld och sitt strategiska fokus. IIRC:s kapitalgrund naturellt kapital uppnås klart och tydligt genom stycket "hantering av risker" på sidan 41 i årsredovisningen för år 2010. Vidare uppnås kapitalet intellektuellt kapital år 2010 genom att de ingående delarna, däribland patent och licenser, i de immateriella tillgångarna är tydligt redovisade i den finansiella delen av årsredovisningen. Någon vidare beskrivning om denna så kallade tysta kunskap finns ej utvecklat i textform, men bedömningen görs att den tydliga nedbrytningen och listandet av de immateriella tillgångarna ger tillräcklig information för att uppnå kriteriet om detta kapital.

I årsredovisningen för samtliga studerade år är Boliden tydliga, på ett konkret sätt som inte hittats hos övriga studerade företag i denna studie, i beskrivningen av sina relationer till sina aktieägare och sitt övriga nätverk, vilka de sammantaget kallar närstående. De bedöms här tydligt följa IIRC:s beskrivning av kapitalgrunden "socialt- och relationskapital". Nedan sammanfattat i noterna i årsredovisningen 2010:

Not 27 Närstående

Relationer

Moderbolaget har närståenderelationer med sina största aktieägare (se information i förvaltningsberättelsen), dotterföretag, intresseföretag samt med styrelseledamöter och koncernledning.

Moderbolagets direktägda dotterföretag redovisas i not 10 på sidan 64, Andel i koncernföretag, samt i not 11 på sidan 65, Andel i intresseföretag. Information om styrelseledamöter och koncernledning samt ersättning till dessa, redovisas i not 1 på sidorna 59-60, Anställda och personalkostnader samt i bolagsstyrningsrapporten på sidan 90-93.

Boliden, Årsredovisning 2010, Not 27, s. 81

För verksamhetsåret 2012 släpps ingen separat hållbarhetsrapport, men den GRI data som släpptes separat för år 2010 har till år 2012 ändrat form till en full GRI rapport. Boliden (2012) har inte längre en separat rubrik under vilken man beskriver sin affärsmodell, utan läsaren måste genom flera olika stycken bilda sig en uppfattning och skapa sig kunskap om den bakomliggande affärsmodellen. Årsredovisning avseende verksamhetsåret 2012 bedöms inte uppnå O&P:s kriterier för byggstenen värdeerbjudande, som årsredovisningarna för de två andra studerade åren har gjort, på grund av det här inte finns någon tydlig information kring det faktiska värdeerbjudandet till Bolidens kunder.

I årsredovisningen för verksamhetsåret 2014 beskrivs affärsmodellen, likt för år 2012, inte sammanfattande som den gjordes för det första studera året (2010), utan läsaren får sammanställa information ifrån de samtliga olika segmenten i årsredovisningen. Likt för år

2012 upprättar Boliden år 2014 utöver årsredovisningen en separat GRI-rapport. Under rubriken "Hållbarhet enligt G4" i årsredovisningen skriver Boliden kring hur de sedan år 2012 har integrerat hållbarhetsinformation i årsredovisningens olika delar (Boliden, 2014).

Inget av de studerade åren uppfyller årsredovisningarnas beskrivning på affärsmodellen kriterierna för O&Ps byggsten kundrelationer. Anledningen till denna bedömning grundar sig i saknaden av information kring hur företaget värvar ny och arbetar för att behålla befintliga kunder.

Sammanfattningsvis så bedöms Bolidens årsredovisningar för samtliga studera år, innehålla alla de av IIRC beskrivna nyckelelement med tillhörande kapitalgrunder som bör ingå i en årsredovisning för att affärsmodellen ska anses vara uppbyggd ur ett integrerat tänk på redovisning.

Bolidens årsredovisningar är i genomsnitt 122 sidor långa och ordet *affärsmodell* förekommer två gånger år 2010, ingen gång år 2012 och sex gånger år 2014.

5. Diskussion

I detta kapitel kopplas det empiriska underlaget samman med befintliga teorier och tidigare studier i syfte att utgöra underlag för den avslutande slutsatsen.

<IR> ramverket har ägnats mycket uppmärksamhet de senaste åren, med bakgrund i IIRC:s syfte med ramverket att skapa ett normativt ramverk som ska integrera rapporteringen med fokus på integrering av organisationers värdeskapande på kort, medel och lång sikt. Affärsmodeller har traditionellt ägnats mindre uppmärksamhet i årsredovisningar där fokus, som beskrivits i tidigare avsnitt, riktats mot att presentera finansiellt resultat och utveckling.

Intressentteorin menar att preferenser och värderingar hos ett företags intressenter påverkar organisationens agerande. Med utgångspunkt i ett sådant synsätt kan slutsatser dras kring att uppmärksamheten för <IR> och integrerad rapportering i stort, som en konsekvens av samhällets ökade medvetenhet om miljö och hållbarhetsfrågor, bör komma att ha en stark inverkan på huruvida företag kommer att agera. Utifrån detta skulle man kunna hävda att en sådan påverkan bör kunna identifieras relativt synligt i vår studie - vilket vi ser en indikation på att det faktiskt gör. I samband med vår empiriska datainsamling har vi kunnat konstatera att det förekommer stora variationer i det utrymme de inkluderade elementen för en fullständig beskrivning av affärsmodellen enligt <IR> ges, vilka visualiseras i Diagram 5.1. Dock är den sammanställda uppfattningen ifrån det empiriska materialet att flertalet av delarna finns mer eller mindre utförligt beskrivna i merparten av de analyserade årsredovisningarna. Vi ifrågasätter dock om detta är en medveten handling från företagets sida. Många årsredovisningar innehåller vid sökningarna den enligt O&P och IIRC nödvändiga informationen för beskrivningen av affärsmodeller, men upplevelsen är att företagen inte är medvetna/tar hänsyn till att informationen hör till just affärsmodellens beskrivning utan mycket information får samlas ihop genom hela årsredovisningarna - ifrån förvaltningsberättelsen, till den finansiella rapportering och noterna.

Vidare har vi kunnat dra vissa intressanta paralleller genom den sökning på det specifika ordet *affärsmodell* som gjordes i respektive analys av årsredovisningarna. Detta visade att begreppet förekom i större utsträckning inom industribranschen än övriga tre branscher (se Diagram 5.1) samt att ordet förekom fler gånger år 2014 än år 2010 för samtliga företag och branscher. Hälften av företagen nämnde överhuvudtaget inte ordet affärsmodell i sin årsredovisning 2010 medan det år 2014 endast var ett företag där begreppet inte fanns omnämnt (Autoliv). Vidare kunde vi se att nära alla årsredovisningar i sin framvagn främst fokuserar på sitt produkterbjudande, men också att detta i viss mån fått minskat utrymme med åren, och att flera aspekter av information inkluderats i denna del av årsredovisningarna. Detta skulle kunna indikera på en förändring mot ett mer holistiskt och integrerat förhållningssätt likt det IIRC eftersträvar och beskriver vikten av.

I industribranschen ingår Volvo som var med i pilotprojektet av <IR> ramverket, Alfa Laval och ABB. På det sistnämnda bolaget syns en kraftig förändring i årsredovisningen från år 2010 och 2012 till år 2014 där ABB plötsligt breddat sitt perspektiv från att endast inkludera VD-ord vid sidan av de rent finansiella rapporterna, till att år 2014 vara mycket rik på information. Vi ser detta som en direkt reaktion av mimetisk isomorfism eftersom de båda andra bolagen i just denna bransch är väldigt framstående i sin framställning, men kan samtidigt inte utesluta att det kan ha med byte av VD att göra. Om så är fallet tolkar vi det

ändå som en typ av isomorfism, det som DiMaggio och Powell (1983) benämner normativ isomorfism och tolkar det som att en viss typ av normativ isomorfism har brutits och bolaget nu går i en ny riktning. Detta verkar dock mindre troligt då normativ isomorfism enligt DiMaggio och Powell (1983) är djupt rotade beteendemönster i företagskulturen som troligtvis inte bryts ned under endast två verksamhetsår.

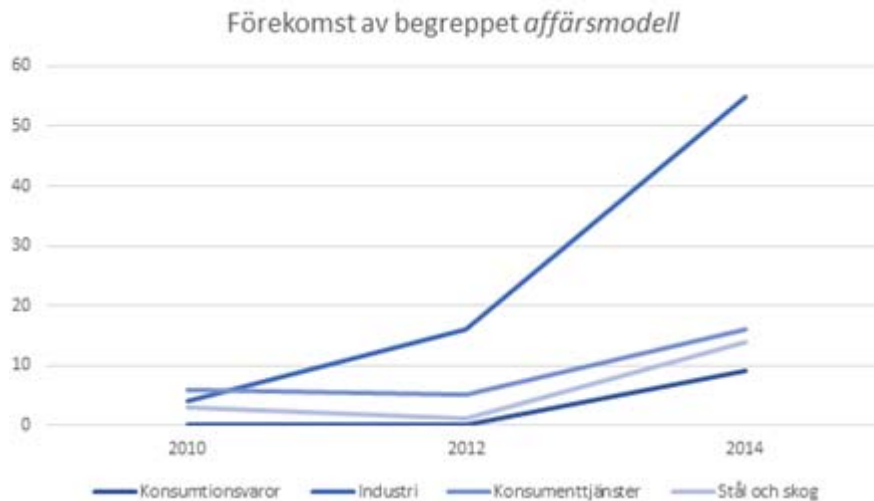


Diagram 5.1

Vidare har vi jämfört hur många byggstenar som redovisades år 2010 och satt i relation till antalet redovisade byggstenar år 2014. Vi har på så sätt identifierat kopplingar till O&Ps definition av affärsmodell och ser en ökande (alternativt stabiliserad) trend mot att de nio byggstenarna under åren 2010 till 2014 förekommit i framställningen av företagens affärsmodeller (se Diagram 5.2). Vid jämförelse med <IR> (Diagram 5.3) ser vi dock hur framträdande skillnaden är vilket ger oss ytterligare anledning att tro att <IR> endast är i början av sin frammarsch.

Användning av Osterwalders affärsmodell



Diagram 5.2

Användning av <IR>s affärsmodell



Diagram 5.3

Vives och Svejenova (2011) diskuterar i sin tidigare studie kring behovet av att uppfattningen om värdeskapande genom affärsmodeller behöver sträcka sig längre än till endast de ekonomiska aspekterna, mot att inkludera mer av socialt och kulturellt värdeskapande. Utifrån resultatet i denna studie kan man ana en trend mot att just detta sker. Det som IIRC kallar för beskrivningen av ett företags sociala kapital i sitt ramverk, har enligt studiens resultat, illustrerat i Diagram 5.4 nedan, konstant ökat i årsredovisningarna totalt sett över de tre studerade åren. Den tydliga ökningen av detta specifika kapital, kan på grund av sin natur, där den är det kapital som beskriver relationen med aktieägare och övrigt nätverk med hänsyn gemensamma värderingar, normer och uppföranden mellan dessa, vidare diskuteras kring orsaken till denna positiva förändring. Återigen kan diskussionen kring om en eventuell förklaring till detta kan styrkas genom den vetenskapliga teorin intressentteorin. Intressenter kan sägas vara mer måna och lägga större vikt vid inte bara hur företaget agerar utan även om hur de partners de samarbetar med, till exempel underleverantörer, agerar. Koppling till den del av intressentteorin som Egels (2003) kallar moraltolkningen kan här diskuteras föreliggande. Företag blir medvetna om deras intressenter ändrade preferenser och värderingar och förändrar sitt agerande i enlighet med detta. Rent konkret, de belyser informationen kring hur de arbetar för att säkerställa att de har goda relationer och att deras partners agerar med samma moral som företaget själva gör, eller vill framställa sig göra.

Socialt- och relationskapital uppfyllt

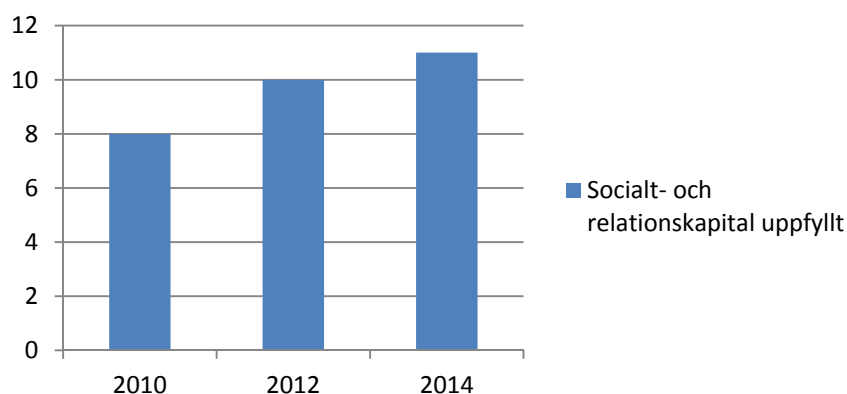


Diagram 5.4

När det gäller framställningen av affärsmodellen i årsredovisningen kan vi konstatera att <IR>s inkluderade delar ökar i en mer påtaglig omfattning i jämförelse med O&Ps nio byggstenar. I Diagram 5.5. kan vi konstatera att en av nio byggstenar redovisades av samtliga bolag år 2010 (värdeerbjudande), samt år 2014 var det två byggstenar som redovisades av samtliga bolag (värdeerbjudande och nyckelaktiviteter).

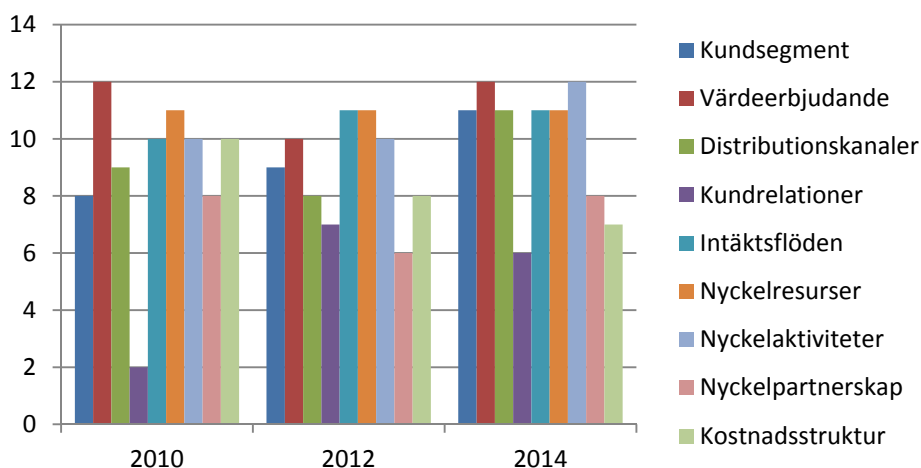


Diagram 5.5

Om vi jämför O&Ps värdeerbjudande och nyckelaktiviteter med <IR>s affärsaktiviteter och produktion som likvärdiga i dess innehåll ser vi att även dessa har ökat i Diagram 5.6. nedan, vilket gör att vi inte kan utesluta att O&Ps byggstenar har påverkats av implementering av <IR> och vice versa. Det vi däremot kan se är att <IR>s inkluderade delar reser sig jämnt över samtliga delar. O&Ps staplar däremot, i Diagram 5.5. ovan, följer inte samma jämna ökning av samtliga byggstenar, vilket ger oss belägg för att anta att O&Ps affärsmodell påverkats av implementering <IR> snarare än tvärtom. I genomsnitt har företagen redovisat 7,33 inkluderade delar utifrån <IR> ramverket år 2010 (av nio möjliga) och 8,33 inkluderade delar år 2014. Detta kan sättas i relation till 6,66 redovisade byggstenar i genomsnitt år 2010 och 7,41 byggstenar i genomsnitt år 2014, även här av nio möjliga. Vidare ser vi ingen tydlig tendens till att årsredovisningen ökat påtagligt i antalet sidor. Vid jämförelse mellan de fem företag som konsekvent redovisat sin affärsmodell över de tre åren är dessa i genomsnitt 128 sidor långa, vilket kan sättas i relation till de fem företag som tillämpat redovisningen av affärsmodellen i minst utsträckning, vars årsredovisningar är i genomsnitt 119 sidor långa.

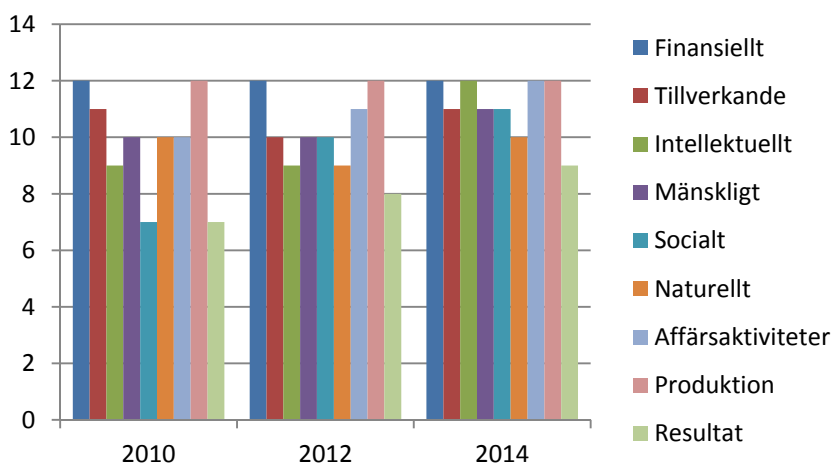


Diagram 5.6

De skillnader mellan omfattningen av de olika affärsmodellernas beståndsdelar som vi fått fram i vår studie grundar sig i hur de två olika modellerna ser ut till sin natur. Likt Micheline och Fiorentino (2012) kunde utskilja skillnader och likheter mellan de två typer av affärsmodeller de studerade i sin studie, kunde vi redan tidigt, som beskrivs i vår

sammanfattning och tolkning av affärsmodeller i ett tidigare avsnitt, utläsa ett par skillnader och likheter mellan IIRC och O&Ps syn på affärsmodeller. Den övergripande skillnaden i de två synsätten – där IIRC enligt vår tolkning har sitt fokus på omvärldsfaktorer och en förväntan och förhoppning att delarna i affärsmodellen ska skapa värde över flera olika tidsperioder och värdeskapandet ska riktas mot såväl företaget som dess intressenter. Motsatt har vi tolkat O&Ps syn på affärsmodeller som en tydligt mer finansiellt inriktad modell där fokus på värdeskapandet ligger mot ett gott finansiellt resultat som i första hand ämnar gynna företaget som sådant. Utifrån Micheline och Fiorentinos (2012) uppfattning om att dagens litteratur inte har ett integrerat fokus när det kommer till nya innovativa affärsmodeller, utan fokusera separerat på olika typer av icke-finansiella aspekter, utan att ta hänsyn till att de måste integreras samman, kan vi reflektera kring om inte då kunskapen inom organisationer också borde följa detta synsätt. Genom att kunskapen till hur en affärsmodell byggs upp och presenteras i grund och botten till stor del bör ha tagit sin början och kommit ifrån litteraturen. Vårt resultat i denna studie ger dock inga belägg för att detta problem som Micheline och Fiorentino lyfter påverkar utvecklingen av affärsmodeller, eftersom vi kan utläsa en synlig ökning av implementering av IIRCs synsätt i <IR>, vilket tolkas som ett tecken på en trend mot en mer integrerad framställning av företags affärsmodeller. Det klassiska synsätt på affärsmodeller som O&P får sägas representera, följer i denna studie inget mönster eller struktur om att varken öka eller minska i omfattning.

För att kunna svara på vilka orsaker som kan finnas bakom eventuella förändringar behöver vi vidare kunna identifiera förändringar emellan branscher, som kan kopplas till våra vetenskapliga teorier. I två av fyra branscher (se Diagram 5.7 på nästkommande sida) ser vi en trend mot att hela branscher influerats av <IR>, eller åtminstone framställer sina affärsmodeller i årsredovisningen enligt ramverkets direktiv. I industribranschen vet vi med säkerhet att ett företag (Volvo) har implementerat integrerad rapportering, och vi ser också i diagrammet nedan att hela branschen rör sig mot integrerad rapportering vilket ger en tydlig signal till att mimetisk isomorfism kan vara den bakomliggande orsaken. Branschen är hårt konkurrensutsatt (utifrån vad vi förstått i de tre bolagens riskredovisning) vilket ytterligare stödjer vår koppling. I just industribranschen tror vi att Volvo och Alfa Laval utgör det som Egels (2003) kallar för “moraltolkningen”, alltså vill agera moraliska förebilder vilket yttrar sig genom det ansvar och skyldigheter som Volvo eventuellt anser sig ha mot sina intressenter. ABB kopplar vi däremot till det som Egels (2003) kallar för “innovationstolkningen” på grund av den radikala förändring som årsredovisningen har genomgått från år 2012 till år 2014. Liknande resonemang gäller för den andra branschen där vi ser en trend mot <IR> ramverket.

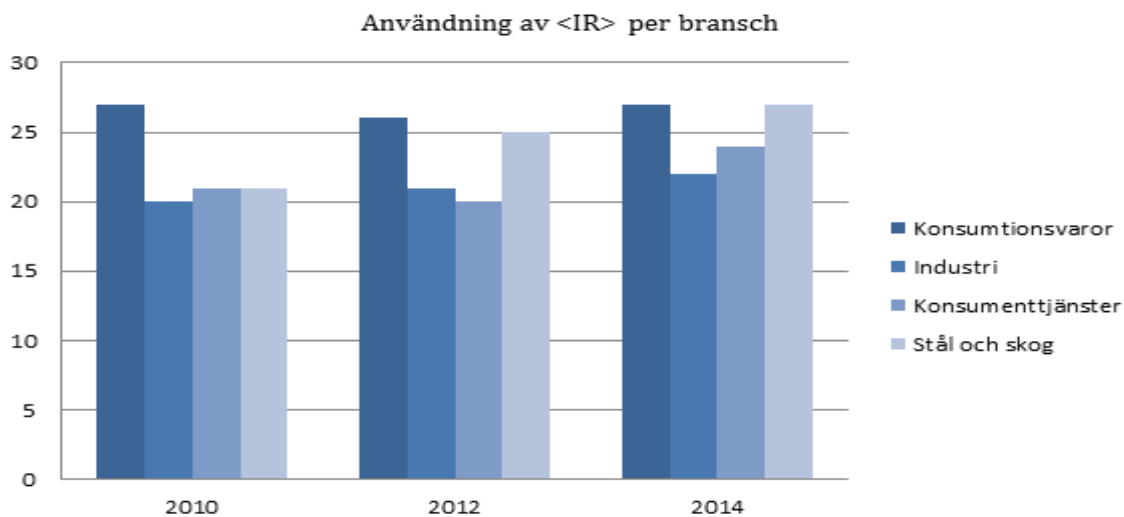
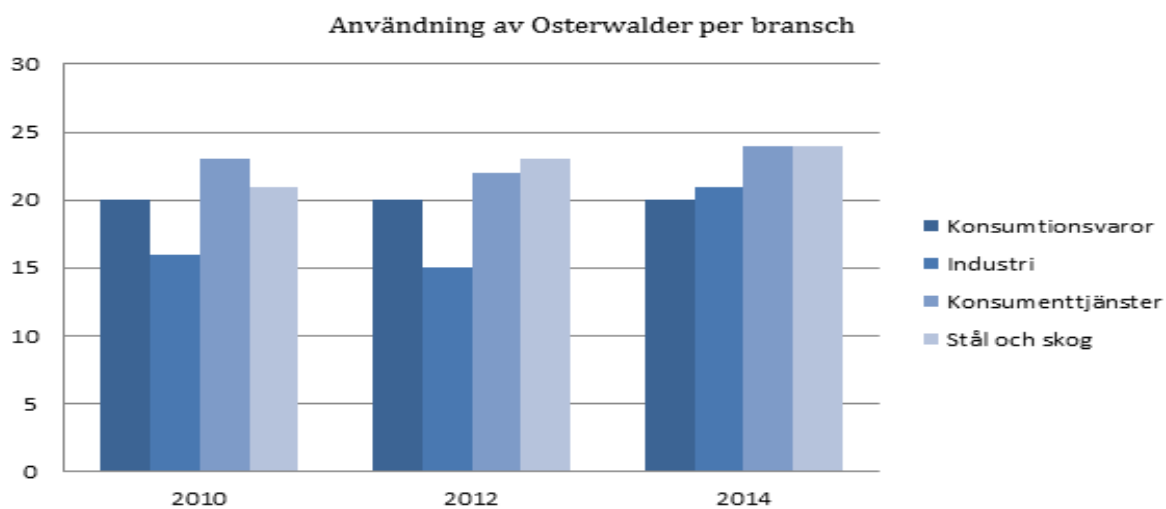


Diagram 5.7

I Diagram 5.8 nedan ser vi att O&Ps byggstenar, enligt studiens bedömningar för uppfyllande, succesivt har ökat i stål- och skogsbranschen, samtidigt som den är oförändrad i konsumtionsvarubranschen och minskat något för att sedan öka igen i industri- samt konsumenttjänstebanschen.



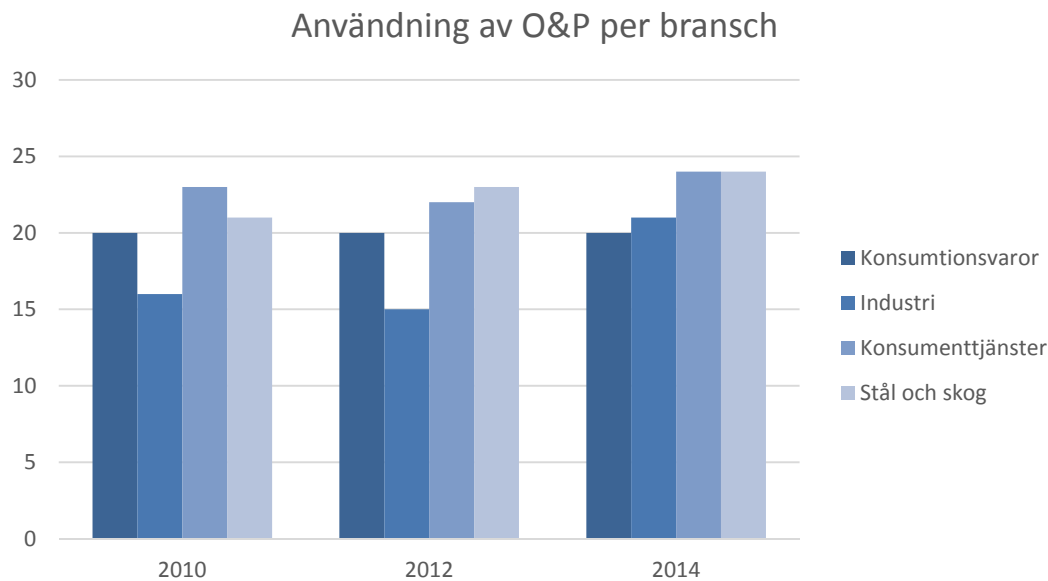


Diagram 5.8

Sammanfattningsvis kan sägas att vi upplever, som diskuterat i ovan stycken, inte att vi ser samma mönster i diagram 5.7 om användningen av O&Ps beståndsdelar, som i diagram 5.8 ovan detta avseende förekomsten av <IR>s element i affärsmodellens framställning i årsredovisningen. Det ger oss, som diskuterat, anledning att reflektera över och försiktigt påstå att förändringen mot en ökad implementering av IIRC:s beståndsdelar är en medveten aktion från företagets sida. Variationen och förändringen i beskrivningen av affärsmodellen utifrån O&Ps klassiska version är däremot ett resultat som innehåller fler faktorer av slump än en genomtänkt strategi ifrån företagen sida om att influeras och följa eller att frångå dessa riktlinjer.

6. Avslutning

Kapitlet besvarar den inledande frågeställningen och knyter an till problemdiskussionen samt studiens övergripande syfte. Efter vår slutsats presenteras våra personliga reflektioner som väckts under arbetets gång. Avslutningsvis anges förslag till fortsatta studier relaterade till uppsatsens ämne.

6.1 Slutsats

Slutsatsen ämnar besvara studiens forskningsfråga och analytiska följdfråga;

- *Hur ser framställningen av affärsmodeller i årsredovisningar ut före, under och efter lanseringen av <IR>?*
 - *Vilka möjliga orsaker kan vi identifiera till eventuella förändringar i framställningen av affärsmodeller?*

Vår slutsats är att framställningen av affärsmodellen i årsredovisningen *innan* lanseringen av <IR> innehöll relativt mycket icke-finansiell information i majoriteten av de undersökta företagen. *Samma år* som <IR> lanserades reagerade en bransch starkt, stål- och skogsbranschen, i övrigt var reaktionerna vaga, hos de företag som redan hade ett integrerat tänk var påverkan marginell. *Efter* lanseringen av <IR> har intresset för ramverket ökat hos flertalet företag.

Den främsta anledningen vi finner till förändringen är mimetisk isomorfism som uppstått på grund av att vissa företag inom specifika branscher agerat utifrån den normativa intressentteorin (även kallad "moraltolkningen").

6.2 Reflektioner

Under arbetets gång har vi fått en större förståelse för betydelsen av affärsmodeller för ett företags framtida framgångar och vikten av att företag har en tanke med alla sina inkluderade delar. Vi har även fått en förståelse för syftet med integrerad rapportering och varför det är viktigt för företag att länka samman dess olika delar. Ämnet är komplext, främst för att det strider mot den syn vi har på vad en finansiell rapport ska innehålla och sättet årsredovisningar har utformats på de senaste årtiondena. Men det är viktigt att framhålla att sättet företag drivs på förändras och det är rimligt att även våra tankar om vad en finansiell rapport innehåller således bör följa den förändringen.

Vidare förstår vi efter vår studie den frustration över subjektiviteten i <IR> ramverket som exempelvis Lennartsson (2014 (2)) beskrivit att flera användare uttryckt. De begrepp och den beskrivning som IIRC använder i sitt ramverk är enligt vår nyvunna erfarenhet diffus och svårtolkad och ger utrymme för förvånansvärt många olika tolkningar. I vårt arbete kring att sammanställa våra empiriska tabeller upplevde vi trots vår uttalade insamlingsmetod där vi använde oss av ordsök, svårigheter att avgränsa vad som faktiskt uppfyllde kraven för att få kodas som med en markering i IIRCs del i tabellerna.

Vi ställer oss ytterst tveksamma till hur begreppet *integrerad* ska implementeras i årsredovisningen och har haft stora svårigheter att fastställa om en uppgift som finns avgiven i en not i slutet av årsredovisningen ska anse att den uppfyller kravet från IIRC. Vi anser att det är i den främre delen ett företag lyfter den information som de anser vara relevant för läsaren att veta om företaget och att det som inte finns återberättat där således inte anses vara viktigt för företaget. Om delar av affärsmodellen finns endast i not innebär det att det är en del som existerar för företaget men inte är värt att lyfta och bör således inte ingå som ett element i den integrerade rapporten. Vi hittar dock inget konkret uttalande från IIRC som stödjer denna tanke och har därför fått förhålla oss till att hela årsredovisningen ska anses utgöra underlag för integrerad rapportering, vilket har skapat en stor frustration från vår sida.

Vidare ställer vi oss kritiska till punkt 3.47 i <IR> som fastställer att företag som tillämpar integrerad rapportering ska jämföra sig med andra företag inom samma bransch i syfte att inte utelämna vissa detaljer. Vi förstår att detta är en konkret åtgärd från IIRCs sida i syfte att öka jämförbarheten mellan företagens årsredovisningar, men ställer oss frågande detta ställningstagande och ifrågasätter hur processen ska kunna drivas framåt och förbättras om förväntningen utgår från att jämföra sig med andra företag i branschen. Om inte andra företag i branschen tillämpar integrerad rapportering finns det således ingen att jämföra sig med och därmed ingen anledning att ta täten.

Avslutningsvis ser vi med spänning fram emot hur de kommande åren ser ut – kommer integrerad rapportering slutligen bli praxis och <IR> ramverket utgöra den grund utifrån vi i framtiden skapar våra årsredovisningar?

6.2 Förslag till vidare studier

Vi hoppas att denna studie kan ge en fingervisning om hur företag ser på vikten av att beskriva sin affärsmodell i årsredovisningen, i termer om vad som inkluderas och vad som utesluts. Vidare tror vi att studien kan ligga till grund för fortsatta djupare studier inom ämnet, med avstamp i de tolkningsresultat som redovisas i det empiriska stycket och vidare analyseras och diskuteras i det efterföljande stycket i denna studie.

- Djupare studier kring förståelsen av affärsmodellens vikt bland företagsledare och övriga berörda i upprättandet av årsredovisning
- Mer omfattande studie där en större innehållsanalys av förekomsten av IIRC:s kapitalgrunder kan göras. På grund av den subjektiva naturen av IIRC:s ramverk krävs djupare analyser med mer aspekter och en djupare jämförelse av framställningen, omfattningen och strukturen på framställningen av affärsmodellen.
- Studie med andra avgränsningar.
- Studie kring omfattningen och relevansen i omfattningen och informationen av de respektive delarna som tillsammans skapar affärsmodellen. Vi upplevde en stor differens kring detta i denna studie. Vissa företag skriver flera sidor om varje aspekt, med det i andra årsredovisningar endast nämns med hjälp av en mening.
- Vilka riktlinjer använder större företag; studie av ett stort antal företags årsredovisningar.
- Vad tänker företag om integrerad rapportering?

7. Referenser

- Bryman, A. & Bell, M. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Liber AB, Stockholm.
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2013). *Integrated Reporting*. Springer, international publishing, Switzerland.
- Colquhoun L. (2013). Capital ideas afloat in integrated reporting. *INTHEBLACK*, nr juni 2013.
- Constantinos C. Markides (2015). Research on Business Models: Challenges and Opportunities. *Business Models and Modelling*. Published online: 27 Oct 2015; 133-147.
- de Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. Hämtad från <http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2095101>
- Egels, N. (2003): Intressentmodellen – En värld full av missförstånd och tolkningar, *ETHOS*, nummer 3: 46-47.
- Federation of European Accountants (2015). *The future of corporate reporting - creating the dynamics for change*. http://www.fee.be/images/FEECogitoPaper_-_TheFutureofCorporateReporting.pdf
- Gee, J. P. (2011). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. Routledge.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & Accountability*. Prentice Hall Europe, London
- GRI (2016). <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> [2016-05-11]
- Gould, S. (IFAC), O’Sullivan, M. (PwC), Tilley, C. (CIMA) & Topazio, N. (CIMA). (2013). *Business Model Background Paper for <IR>*. http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf
- KPMG (2013) *fin forum*
https://www.far.se/contentassets/f1f3fdd1b0f04baba6076129d8d988a1/finforum_ir_131002_kpmg.pdf [2016-05-25]
- Lennartsson, R. (2014) (1). En redovisning för det 21:a århundradet. *FAR Balans*, nr 1.
- Lennartsson, R. (2014) (2). Processen är viktigare än rapporten. *FAR Balans*, nr 5.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. Hämtad från <http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2778293>

Michellini, L. & Fiorentino, D. (2012) New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, utgåva 4, s. 561 - 577

Nasdaq (2016). Aktiekurser för bolag listade på Nasdaq nordic. <http://www.nasdaqomxnordic.com/osakkeet?languageId=3> [2016-04-10]

Ostwalder, A & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation*. Upplaga 2:2. Studentlitteratur AB, Lund.

Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L. & de Colle, S. (2010) Stakeholder Theory: The State of the Art , *The Academy of Management Annals*, 4:1, 403-445.

Paulsson, U., & Björklund, M. (2003). *Seminarieboken-att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur AB, Lund.

Suchman, M. C.. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. Hämtad från <http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258788>

Tatiana Mikhalkina & Laure Cabantous (2015). Business Model Innovation: How Iconic Business Models Emerge. *Business Models and Modelling*. Published online: 27 Oct 2015; 59-95.

the International Integrated Reporting Council (“the IIRC”) (2013). *The International <IR> Framework*.

Thurén Torsten (2007) Vetenskap för nybörjare Printing Malmö: AB Torsten Thurén och Liber AB

Vives, L. & Svejenova, S. (2011). To, from and beyond the margins. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol. 9 Iss 3 pp. 230 - 242.

Årsredovisningar

ABB (2010) *En starkare grund för tillväxt, ABB-koncernens årsredovisning 2010*. www.bolagsfakta.se/sites/bolagsfakta.se/files/abb_ltd_2010_0.pdf [2016-04-11]

ABB (2012) *Bygga vidare på vårt tekniska ledarskap, ABB_koncernens årsredovisning 2012*. www.bolagsfakta.se/sites/bolagsfakta.se/files/abb_ltd_2012_2.pdf [2016-04-11]

ABB (2014) *Redo för next level, ABB-koncernens årsredovisning 2014*. www.bolagsfakta.se/sites/bolagsfakta.se/files/abb_ltd_2014_0.pdf [2016-04-11]

Alfa Laval (2010) *Årsredovisning 2010, rundsmörjning för ditt hjärta*. http://www.alfalaval.com/globalassets/documents/investors/swedish/arsredovisningar/2010_annual_report_sv.pdf [2016-04-11]

Alfa Laval (2012) *Årsredovisning 2012, en klar röksignal till naturen.*
http://www.alfalaval.com/globalassets/documents/investors/swedish/arsredovisningar/2012_annual_report_sv.pdf [2016-04-11]

Alfa Laval (2014) *Årsredovisning 2014, tillbaka till framtiden.*
http://www.alfalaval.com/globalassets/documents/investors/swedish/arsredovisningar/2014_annual_report_sv.pdf [2016-04-11]

Autoliv (2010) *Annual report 2010 - making driving safer.*
<https://www.autoliv.com/Investors/Financial%20Reports/AR2010.pdf> [2016-04-11]

Autoliv (2012) *Annual report 2012 - making driving safer.*
<https://www.autoliv.com/Investors/Pages/Reports%20And%20Presentations/AnnualReports.aspx> [2016-04-11]

Autoliv (2014) *Annual report 2014 - saving lives.*
<https://www.autoliv.com/Investors/Financial%20Reports/AR2014.pdf> [2016-04-11]

Axfood (2010). *Årsredovisning 2010.*
http://investor.axfood.se/files/Axfood_Annual_Report_2010_sv.pdf [2016-04-18]

Axfood (2012). *Årsredovisning 2012.*
http://investor.axfood.se/files/axfood_ar_2012_sv.pdf [2016-04-18]

Axfood (2014). *Årsredovisning 2014.*
http://investor.axfood.se/files/press/axfood/AXF_AR14_sve_webb.pdf [2016-04-18]

Boliden (2010). *Årsredovisning 2010.*
http://ir.boliden.com/afw/files/press/boliden/Boliden2010_sv.pdf [2016-04-18]

Boliden (2012). *Årsredovisning 2012.*
<http://ir.boliden.com/afw/files/press/boliden/201303076768-1.pdf> [2016-04-18]

Boliden (2014). *Årsredovisning 2014.*
http://ir.boliden.com/afw/files/press/boliden/Boliden_ar14_2015-03-10_SVE.pdf [2016-04-18]

Electrolux (2010) *Årsredovisning 2010.* <http://www.electroluxgroup.com/sv/wp-content/uploads/sites/3/2011/03/Electrolux-Arsredovisning-2010-Del1-2-Svenska.pdf> [2016-04-11]

Electrolux (2012) *2012 årsredovisning.*
<http://www.electroluxgroup.com/sv/wp-content/uploads/sites/3/2013/02/Electrolux-Arsredovisning-2012.pdf> [2016-04-11]

Electrolux (2014) *Electrolux årsredovisning 2014.*
<http://www.electroluxgroup.com/sv/wp-content/uploads/sites/3/2015/02/Electrolux-Arsredovisning-2014.pdf> [2016-04-11]

H&M (2010). *Annual Report 2010 - H&M in figures*.
http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2010_p2_en.pdf [2016-04-18]

H&M (2010). *Annual Report 2010 - H&M in words and pictures*.
http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2011_P1_en.pdf [2016-04-18]

H&M (2012). *Annual Report 2012*.
http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2012_en.pdf [2016-04-18]

H&M (2014). *Annual Report 2014*.
http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual%20Report%202014_en.pdf [2016-04-18]

Husqvarna (2010) *Årsredovisning 2010*.
www.husqvarnagroup.com/afw/files/press/husqvarna/201103172264-2.pdf [2016-04-11]

Husqvarna (2012) *Årsredovisning 2012*.
www.bolagsfakta.se/sites/bolagsfakta.se/files/husqvarna_2012_0.pdf [2016-04-11]

Husqvarna (2014) *Årsredovisning 2014*.
<http://www.husqvarnagroup.com/files/press/husqvarna/201503179905-1.pdf> [2016-04-11]

ICA Gruppen (2010). *ICA AB: Årsredovisning 2010*.
http://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansieellt/svenska/arkiv/2011/ica-ab/02.-arsberattelse-2010/ica_ar_2010_sv1.pdf [2016-04-18]

ICA Gruppen (2012). *ICA AB: Årsredovisning 2012*.
<http://reports.ica.se/ar2012sv/Materiale/Files/ICA+%C3%85rsredovisning+2012.pdf> [2016-04-18]

ICA Gruppen (2014). *Årsredovisning 2014*. <http://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansieellt/svenska/arkiv/2015/02.-arsredovisning-2014/ica-gruppen-arsredovisning-2014.pdf> [2016-04-18]

Volvo AB (2010) *Volvo koncernen 2010, moving...*
www3.volvo.com/investors/finrep/ar10/ar_2010_sve.pdf [2016-04-29]

Volvo AB (2012) *Volvokoncernen årsredovisning 2012, together we move the world*.
http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar12/ar_2012_sve.pdf [2016-04-29]

Volvo AB (2014). *Årsredovisning 2014, effektivitet*.
http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar14/ar_2014_sve.pdf [2016-04-29]

SSAB (2010). *Årsredovisning 2010*. Hämtad 2016-04-18

<http://websitecdn.ssab.com/-/media/Files/Company/Investors/Annual-reports/2010/%C3%85rsredovisning-2010.pdf> [2016-04-18]

SSAB (2012). *Årsredovisning 2012*.

<http://websitecdn.ssab.com/-/media/Files/Company/Investors/Annual-reports/2012/%C3%85rsredovisning-2012.pdf> [2016-04-18]

SSAB (2014). *Årsredovisning 2014*.

<http://websitecdn.ssab.com/-/media/Files/Company/Investors/Annual-reports/2014/rsredovisning-2014.pdf> [2016-04-18]

Stora Enso (2010). *Financial Report 2010*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Stora_Enso_Financial_Report_2010_E_April.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2010). *Corporate Governance Report 2010*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Corporate_governance_report_2010_April.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2012). *Financial Report 2012*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Stora_Enso_E_Financial_Report_2012.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2012). *Corporate Governance Report 2012*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Stora_Enso_E_Corporate_Governance_Report_2012.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2012). *Stora Enso Global Responsibility Report 2012*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Reports_SE_Global_Responsibility_Report_2012_english.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2014). *Financial Report 2014*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Financial_Report_2014.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2014). *Corporate Governance Report 2014*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Corporate_Governance_Report_2014.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2014). *Global Responsibility Performance 2014*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Global_Responsibility_Performance_2014.pdf [2016-04-18]

Stora Enso (2014). *Progress Book 2014*.

http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Progress_Book_2014_ENG.pdf [2016-04-18]

Appendix A – Checklistor per bransch

Konsumtionsvaror	2010			2012			2014		
	Autoliv	Husqvarna	Elextroux	Autoliv	Husqvarna	Elextroux	Autoliv	Husqvarna	Elextroux
IIRC'S AFFÄRSMODELL									
Finansiellt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tillverkande	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Intellektuellt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mänskligt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Socialt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Naturellt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Affärsaktiviteter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Produktion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resultat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OSTERWALDER'S AFFÄRSMODELL									
Kundsegment		✓		✓	✓		✓	✓	
Värdeerbjudande	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Distributionskanaler	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Kundrelationer				✓					
Intäktsflöden	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelresurser	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelaktiviteter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelpartnerskap	✓			✓			✓	✓	
Kostnadsstruktur	✓	✓	✓	✓	✓		✓		

Industri	2010			2012			2014		
	ABB	Alfa Laval	Volvo	ABB	Alfa Laval	Volvo	ABB	Alfa Laval	Volvo
IIRC'S AFFÄRSMODELL									
Finansiellt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tillverkande		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Intellektuellt		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mänskligt		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Socialt		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Naturellt		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Affärsaktiviteter		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Produktion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resultat		✓	✓		✓	✓		✓	✓
OSTERWALDER'S AFFÄRSMODELL									
Kundsegment		✓			✓	✓	✓	✓	✓
Värdeerbjudande	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Distributionskanaler		✓			✓		✓	✓	✓
Kundrelationer			✓	✓		✓	✓		✓
Intäktflöden		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelresurser		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Nyckelaktiviteter		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelpartnerskap		✓	✓				✓		
Kostnadsstruktur		✓	✓						✓

Konsument- tjänster	2010			2012			2014		
	Axfood	H&M	ICA	Axfood	H&M	ICA	Axfood	H&M	ICA
IIRC'S AFFÄRSMODELL									
Finansiellt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tillverkande	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Intellektuellt	✓		✓	✓			✓	✓	✓
Mänskligt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Socialt	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Naturellt	✓	✓	✓		✓			✓	✓
Affärsaktiviteter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Produktion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resultat							✓		
OSTERWALDER'S AFFÄRSMODELL									
Kundsegment	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Värdeerbjudande	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Distributionskanaler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kundrelationer	✓			✓	✓	✓	✓		✓
Intäktflöden	✓		✓	✓		✓	✓		✓
Nyckelresurser	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelaktiviteter	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Nyckelpartnerskap	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Kostnadsstruktur	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓

Stål och skog	2010			2012			2014		
	Stora Enso	SSAB	Boliden	Stora Enso	SSAB	Boliden	Stora Enso	SSAB	Boliden
IIRC'S AFFÄRSMODELL									
Finansiellt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tillverkande	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Intellektuellt		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Mänskligt		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Socialt			✓	✓		✓	✓	✓	✓
Naturellt		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Affärsaktiviteter		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Produktion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resultat		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OSTERWALDER'S AFFÄRSMODELL									
Kundsegment	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Värdeerbjudande	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Distributionskanaler		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Kundrelationer				✓			✓	✓	
Intäktströden	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelresurser	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelaktiviteter		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nyckelpartnerskap		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Kostnadsstruktur	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓