

Framgångsfaktorer i Gasellföretags affärsmodeller

Rebecca Skrba
Jenny Wass
2015

Civilekonomexamen
Civilekonom

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Framgångsfaktorer i Gasellföretags affärsmodeller

Jenny Wass
Rebecca Skrba

Examensarbete, D-nivå
Civilekonomprogrammet 30 HP
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle
Avdelningen för redovisning och styrning
Luleå tekniska universitet
2015-05-25

FÖRORD

Detta examensarbete är ett avslutande moment på vår civilekonomutbildning med inriktning företagsekonomi och specialisering redovisning och styrning vid Luleå Tekniska Universitet. Examensarbetet har genomförts under perioden januari till juni 2015 och motsvarar 30 högskolepoäng. Vi vill inledningsvis börja med att tacka vår handledare Malin Malmström som varit ett stort stöd för oss och hjälpt oss under studiens gång med inspiration, vägledning och givande synpunkter och förslag. Vi vill även tacka alla opponenter som bidragit med konstruktiv kritik och bra förslag som fört detta arbete framåt. Slutligen vill vi även rikta ett stort tack till de elva gasellföretag som ställt upp på intervjuer, utan er hade inte denna studie varit möjlig att genomföra.

Luleå den 25 maj 2015

Rebecca Skrba

Jenny Wass

SAMMANFATTNING

Begreppet affärsmodell är något som har fått allt större uppmärksamhet både inom forskarvärlden och bland företagen. En affärsmodell är ett konceptuellt verktyg som visar och förklarar hur ett företag skapar och levererar värde till sina kunder samt hur företaget genererar intäkter. Affärsmodellen har visat sig kunna vara av stor betydelse för ett företags tillväxt och framgång och studier har visat att företag kan öka sina chanser att uppnå en ledande position på marknaden om förståelse om hur affärsmodellen fungerar finns inom företaget. Det finns företag som genom exceptionellt hög tillväxt och uppnådd framgång sticker ut och skiljer sig markant från övriga företag på en idag ofta hårt konkurrensutsatt och snabbt föränderlig marknad. I Sverige utser affärstidningen Dagens Industri årligen landets snabbast växande företag till Gaseller. Gasellföretagen utgör i dagsläget 0,5 procent av Sveriges aktiebolag och är en liten grupp företag som lyckats uppnå stor framgång genom att upprätthålla en avsevärt hög tillväxt och samtidigt presentera ett positivt resultat.

Syftet med denna studie är att genom ett resursbaserat perspektiv skapa förståelse för hur gasellföretag skapar tillväxt och framgång genom att identifiera och analysera framgångsfaktorer i gasellföretags affärsmodeller och dess komponenter samt utveckla en modell för framgångsrik affärsmodellering i gasellföretag. Studien är av kvalitativ karaktär och för att uppfylla studiens syfte har elva gasellföretag intervjuats utifrån en semistrukturerad intervjuteknik för att skapa en djupare förståelse för gasellföretagen och deras affärsmodeller.

Studiens resultat visar att samtliga av gasellföretagen har väl genomtänkta och tydligt formulerade affärsmodeller som är värdefulla och unika för företagen samtidigt som de är svåra för konkurrenter att kopiera och substituera, och att detta är något som har gynnat gasellföretagens tillväxt och framgång. Studiens resultat visar också att gasellföretagens affärsmodeller utgör en helhet där alla affärsmodellens delar är lika viktiga för gasellföretagens tillväxt och framgång. Ytterligare något som framkommit i studien är att företagsägarnas värderingar, passion och drivkraft tydligt har påverkat gasellföretagens affärsmodeller och dess utformning. Att gasellföretagens ägare är drivna entreprenörer med höga ambitioner och starka viljor i kombination med att de har följt sin passion och driver företag som de brinner har främjat gasellföretagens tillväxt och framgång.

Nyckelord: Affärsmodell, gasellföretag, framgångsfaktorer, resursbaserat teori, tillväxt och framgång.

ABSTRACT

The concept of a business model has received increasing attention in both the academic world and among companies. A business model is a conceptual tool that shows and explains how a company creates and delivers value to its customers and shows how the company generates revenue. The business model has proven to be of great importance for a company's growth and success. Studies have shown that companies can increase their chances of achieving a leading position on the market if an understanding of how the business model works exists within the company. Considering that most markets are highly competitive and rapidly changing there are some companies that stand out from other companies maintaining an exceptionally high growth and success. In Sweden the designated business newspaper Dagens Industri annually awards the fastest growing companies in the country with an award called Gazelle. Gazelle companies are a small group of companies that manage to achieve great success by maintaining a considerably high growth and presenting a positive result. The Gazelle companies currently represent 0.5 percent of Swedish companies.

The purpose of this study is to create an understanding of how gazelle companies achieve growth and success. Using a resource-based perspective this study aims to identify and analyze the success factors of gazelle companies' business models and its components. The purpose is also to develop a model for successful business modeling in gazelle companies. The study is of qualitative nature and to fulfill the purpose of the study eleven gazelle companies were interviewed based on a semi-structured interview technique to create a deeper understanding of gazelle companies and their business models.

The results of the study shows that all of the gazelle companies have well thought out and well formulated business models that are valuable, rare and difficult for competitors to imitate and substitute, which the gazelle companies has benefited from in terms of growth and success. The study also shows that gazelle companies' business models constitute a whole, in which all parts are equally important for the gazelle companies' growth and success. Furthermore the study also shows that the owner of the gazelle companies own values, passion and ambition clearly have influenced the business models. The fact that the business owners are driven entrepreneurs with high ambitions and strong wills, combined with the fact that they have followed their hearts and run companies that they are passionate about has had a positive effect on the gazelle companies growth and success.

Key words: Business model, gazelle company, success factor, resource based theory, growth and success.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 Inledning och problemformulering.....	1
1.2 Syfte	2
2. TEORETISK REFERENSRAM	3
2.1 Resursbaserad teori.....	3
2.1.1 Skapande av ihållande konkurrensfördelar.....	3
2.2 Affärsmodellens utformning	5
2.2.1 Värdeerbjudande.....	5
2.2.2 Kunder	6
2.2.3 Infrastruktur.....	7
2.2.4 Ekonomiska aspekter.....	7
2.3 Teoretisk analysmodell.....	7
3. METOD	9
3.1 Undersökningsansats	9
3.2 Teori och litteratursökning	9
3.3 Urval.....	9
3.4 Datainsamling och tillvägagångssätt	10
3.5 Analysmetod.....	10
3.6 Metodproblem	11
4. EMPIRI	13
4.1 Bageri Kardemumma	13
4.2 Båtcharter i Sundsvall	15
4.3 Gefle Ångkök	17
4.4 Happyfood.....	20
4.5 HH Gastronomi	22
4.6 Let Me Be Frank AB	24
4.7 Monrads.....	26
4.8 Panini.....	28
4.9 Sankt Petri Logen	31
4.10 Sillen & Makrillen.....	33
4.11 Svanbacken Strandhotell	35
5. ANALYS OCH SLUTSATSER	37
5.1 Gasellföretagens affärsmodeller.....	37
5.1.1 Gasellföretagens värdeerbjudande.....	37
5.1.2 Gasellföretagens kunder	38
5.1.3 Gasellföretagens infrastruktur	41
5.1.4 Gasellföretagens ekonomiska aspekter.....	44
5.2 Kombinationen av affärsmodellens komponenter	45
6. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	48
6.1 Avslutande diskussion.....	48
6.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag.....	49
6.3 Förslag till fortsatt forskning	50

REFERENSER

Bilaga 1 – INTERVJUGUIDE

1. INTRODUKTION

Följande kapitel inleds med en introduktion av gasellföretag och begreppet affärsmodell, deras relevans för ämnesområdet och varför affärsmodeller i gasellföretag är intressant att studera. Avslutningsvis presenteras studiens syfte.

1.1 Inledning och problemformulering

Många företag är idag verksamma på en snabbt föränderlig marknad där det råder hög konkurrens. Marknaden präglas också ofta av en osäker ekonomisk miljö, vilket gör att affärsbeslut ibland kan vara komplexa och svåra att fatta (Osterwalder, 2004). Det finns dock företag som sticker ut och skiljer sig markant från övriga företag på marknaden vad gäller tillväxt och framgång. För företag i Sverige ger affärstidningen Dagens Industri sedan år 2000 årligen ut en utmärkelse, årets Gaseller, till de snabbast växande företagen i landet. Årligen utses färre än 0,5 procent av Sveriges alla aktiebolag till Gaseller (Di, 2015) och för att bli gasellföretag måste företagen lyckas upprätthålla en avsevärt högre tillväxt än alla andra företag i landet, vilket gör det intressant att ta reda på vad som gör att just dessa företag lyckas uppnå framgång på de hårt konkurrensutsatta marknaderna. För att ta reda på hur gasellföretagen står sig starka på en föränderlig och konkurrensutsatt marknad kan gasellföretagens interna miljö samt hur och med vilka resurser gasellföretagen skapar sina konkurrensfördelar studeras (Grant, 1991), det som i litteraturen benämns som affärsmodell.

En affärsmodell är ett redskap med ett internt fokus som främst utgår från hur ett företag med hjälp av sina resurser genererar intäkter genom att skapa och leverera ett värde till sina kunder (Seddon, Lewis, Freeman & Shanks, 2004). Under de senaste åren har begreppet affärsmodell uppmärksammats allt mer inom forskningen och samtidigt fått allt större fokus hos företagen (Zott, Amit & Massa, 2011). Att studera affärsmodeller kan underlätta för att skapa förståelse för ett företags verksamhet i sin helhet och dess konkurrenskraftighet (Osterwalder, 2004) och blir därmed ett lämpligt verktyg för att öka förståelsen för hur gasellföretag lyckas växa och uppnå framgång trots en föränderlig marknad.

Trots att affärsmodeller uppmärksammats allt mer finns ännu ingen enhetlig definition av vad en affärsmodell är (Zott et al., 2011; Teece, 2010; Morris, Schinduhutte & Allen, 2005; Osterwalder, 2004). Flertalet forskare, bland andra Magretta (2002), Teece (2010), Johnson, Christensen och Kagermann (2008) och Osterwalder (2004), menar dock att en affärsmodell visar och förklarar hur företaget skapar och levererar värde till sina kunder. Denna studie utgår från Osterwalders (2004) beskrivning av en affärsmodell och dess utformning, han beskriver att en affärsmodell är ett konceptuellt verktyg som beskriver hur verksamheten och företagens relationer är uppbyggda. Osterwalder (2004) menar att affärsmodellen kan delas upp i fyra olika komponenter; *värdeerbjudande, kunder, infrastruktur* och *ekonomiska aspekter*. Affärsmodellen som helhet illustrerar hur dessa fyra komponenter samverkar för att skapa, marknadsföra och leverera värde till kunderna i syfte att generera intäkter som skapar lönsamhet för företaget (Osterwalder, 2004; Teece, 2010). För att formulera en hållbar och framgångsrik affärsmodell bör företag enligt Grant (1991) fokusera på sina interna resurser och deras förmågor att utföra olika uppgifter eller aktiviteter, vilket gör att det lämpar sig att utgå från ett resursbaserat perspektiv vid studerande av gasellföretags affärsmodeller och hur dessa skapar konkurrensfördelar som kan påverka gasellföretagens tillväxt och framgång.

För att skapa ihållande konkurrensfördelar rekommenderar Barney (1991) att en resurs är *värdefull* och *unik* för företaget som innehar den samt *svår för konkurrenter att kopiera och substituera*. Allting som kan ses som en styrka för ett företag kan sägas vara en resurs (Wernerfelt, 1984). Baserat på detta kan en affärsmodell sägas utgöra en resurs som ett företag innehar och kan om den är värdefull och unik för företaget samt svår för konkurrenter att kopiera och substituera skapa ihållande konkurrensfördelar som kan generera tillväxt och framgång för företaget.

Studier har gjorts på stora framgångsrika företags affärsmodeller som exempelvis Dell och Wal-Mart i USA. Studierna har visat tydliga positiva konkurrenskraftiga effekter som skapats tack vare företagens affärsmodeller och att dessa varit både unika och svåra för konkurrenterna att kopiera (Teece, 2010). För gasellföretag finns i dagsläget ett gap gällande forskning som berör just affärsmodeller, samtidigt som utformningen av ett företags affärsmodell kan ha en avgörande effekt på ett företags tillväxt och framgång (George & Bock, 2011; Zott et al, 2011; Lambert & Davidson, 2012). Med tanke på att en affärsmodell anses kunna ha så pass stor betydelse för företag och dess framgång är det förvånande att forskningen hittills har gett detta ämne så pass lite uppmärksamhet (Zott & Amit, 2010) och det gör ämnesområdet högst intressant att studera.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att, genom ett resursbaserat perspektiv, skapa förståelse för hur gasellföretag skapar tillväxt och framgång genom att identifiera och analysera framgångsfaktorer i gasellföretagens affärsmodeller och dess komponenter. Vidare även utveckla en modell för framgångsrik affärsmodellering i gasellföretag.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Följande kapitel inleds med en beskrivning av resursbaserad teori kopplat till ämnet affärsmodeller. Därefter beskrivs begreppet affärsmodell och dess komponenter. Kapitlet avslutas med en analysmodell av den teoretiska referensramen.

2.1 Resursbaserad teori

Den resursbaserade teorin menar att ett företags interna resurser och den kompetens som finns inom företaget kan generera en mer hållbar grund vid utformningen av ett företags affärsmodell istället för att utgå ifrån den yttre miljön och de behov som företaget syftar att tillfredsställa (Grant, 1991). Grant (1991) menar att för stort fokus på den externa miljön inte utgör en säker grund för när ett företag formulerar en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig affärsmodell eftersom den externa miljön tenderar att fluktuera.

Resurser är ett centralt begrepp som är frekvent omnämnt inom den resursbaserade teorin och ett företags resurser kan sägas ha en stor påverkan på ett företags framgång (Penrose, 1959). Resurser har även visat vara ett brett och varierande begrepp. Wernerfelt (1984) menar att allting som kan utgöra en styrka för ett företag är en resurs och Barney, Spender och Reve (1994) menar att resurser främsta syfte är att förbättra ett företags effektivitet och lönsamhet. Utifrån Wernerfelts (1984) definition av vad som utgör resurser är affärsmodellen och dess komponenter resurser inom ett företag, vilket gör den resursbaserade teorin lämplig att tillämpa vid studerande av en affärsmodells konkurrenskraftighet och huruvida den kan skapa tillväxt och framgång för företaget.

Penrose (1959), Grant (1991) och Barney et al. (1994) anser att samspelet mellan olika resurser kan vara den viktigaste källan till ett företags konkurrensfördelar. En och samma resurs kan användas för olika ändamål eller på olika sätt samt även i kombination med andra resurser (Penrose, 1959). Företag vars affärsmodell baserats på att utveckla och nyttja tydligt definierade interna resurser har enligt Grant (1991) visat sig vara bra på att anpassa sig till och ta fördel av extern förändring. Grant (1991) anser att ett företags resurser och deras förmåga att utföra en uppgift eller aktivitet¹ är den primära källan till ett företags tillväxt och framgång och är således de viktigaste aspekterna att beakta. I likhet med Grant (1991) anser Penrose (1959) också att det är viktigt att titta på företags resurser och samspelet mellan de olika resurserna².

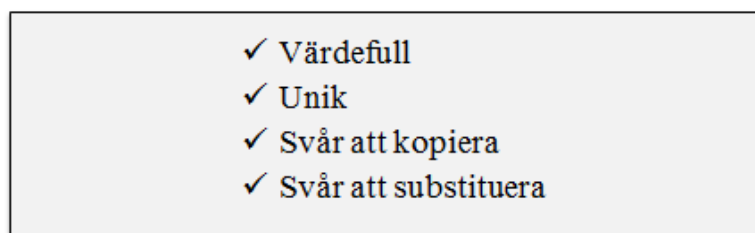
2.1.1 Skapande av ihållande konkurrensfördelar

Ihållande konkurrensfördel definierar Barney (1991) som när ett företag tillämpar en affärsmodell där det finns en oförmåga för befintliga eller potentiella konkurrenter att kopiera denna affärsmodell. Alla resurser har inte alltid potential att skapa ihållande konkurrensfördelar utan Barney (1991) menar att det främst är resurser som är värdefulla och unika för företaget samtidigt som de är svåra för konkurrenter att kopiera och substituera som har potential att skapa ihållande konkurrensfördelar. Ett företags tillväxt och framgång kan påverkas positivt om företags resurser innehar dessa nämnda egenskaper (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991). Eftersom en affärsmodell och dess komponenter kan ses som resurser utifrån Wernerfelts (1984) definition har affärsmodeller som är värdefulla och unika för företaget samtidigt som de är svåra för

¹ Resursers förmåga att utföra en uppgift eller aktivitet benämner Grant (1991) *capabilities*

² Dessa samspel kan liknas med *capabilities*.

konkurrenter att kopiera och substituera möjlighet att skapa ihållande konkurrensfördelar och leda till tillväxt och framgång. Dessa kriterier för konkurrenskraftiga resurser illustreras i Figur 1 och kommer nedan att förklaras ytterligare.



Figur 1. Kriterier för resurser som skapar ihållande konkurrensfördelar.

Värdefull

Värdefulla resurser kan enligt Barney (1991) skapa ihållande konkurrensfördelar och en värdefull resurs kan bidra till ett företags möjlighet att implementera en affärsmodell som förbättrar företagets effektivitet och lönsamhet och kan gynna dess tillväxt och framgång. En värdefull resurs kan möjliggöra för ett företag att öka lönsamheten genom att exempelvis öka kundernas betalningsvilja, minska företagets kostnader eller både och (ibid). Afuah (2013) menar att ett företags affärsmodell även kan skapa återkommande kunder genom att erbjuda ett värde till kunderna som de uppfattar som värdefullt.

Unik

Om ett företags värdefulla resurser dessutom är unika har de ännu större möjlighet att skapa ihållande konkurrensfördelar (Barney, 1991). För att nyttja en affärsmodells fulla potential menar Barney (1991) att en mix av flera resurser kan behövas och om denna mix av resurser inte är unik kan det leda till att ett flertal företag med tiden tillämpar samma affärsmodell. Detta kan i sin tur göra att företaget får svårt att sticka ut och skilja sig från konkurrenterna och att möjligheten för affärsmodellen att skapa ihållande konkurrensfördelar försvåras, trots att resurserna i mixen kan vara värdefulla. Om affärsmodellen är både värdefull och unik och skapar ett värde för kunderna som också är värdefullt och unikt har affärsmodellen större potential att generera ihållande konkurrensfördelar som leder till tillväxt och framgång för företaget (Afuah, 2013).

Svår att kopiera

Barney (1991) hävdar att vissa resurser och deras förmåga att utföra en uppgift eller aktivitet enkelt kan kopieras av andra företag. Kombinationer av resurser som bygger på underförstådd kunskap och som har "smält in" i respektive företags kultur är svårare att kopiera än resurser som bygger på nedskrivna kunskap (Grant, 1991). Att en resurs kan vara svår att kopiera kan enligt Barney och Clark (2007) främst bero på en eller en kombination av tre anledningar; att ett företags förmåga att erhålla en resurs berott på unika historiska förhållanden, att sambandet mellan resurser som ett företag har och deras ihållande konkurrensfördel är tvetydig eller att det finns en social komplexitet som leder till att en resurs blir svårare att kopiera. Om ett företags affärsmodell är enkel att kopiera kan det även leda till att konkurrenterna till slut kan erbjuda samma värde till sina kunder, vilket leder till att företaget kan få svårare att bibehålla konkurrensfördelar (Afuah, 2013).

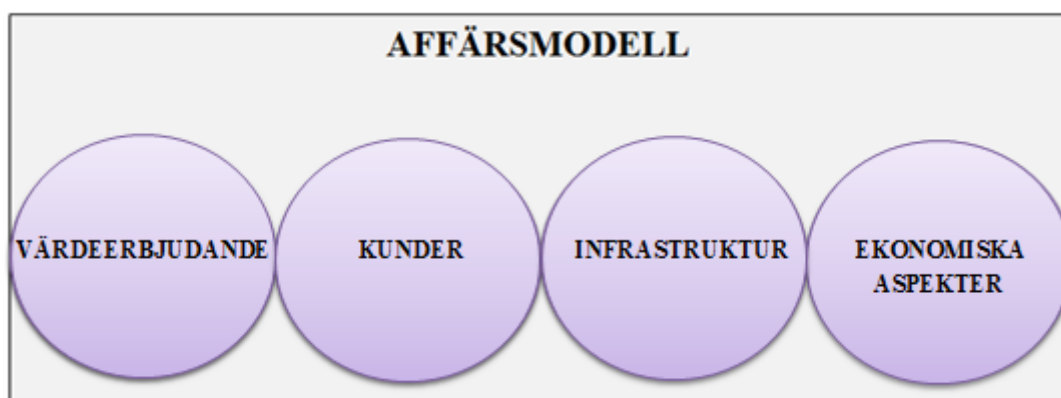
Svår att substituera

Barney och Clark (2007) hävdar att resurser kan skapa ihållande konkurrensfördelar för ett företag om konkurrerande företag inte kan substituera dessa resurser, det vill säga om den nytta som uppnås av en viss resurs inte kan uppnås med en annan resurs. Det är därmed en fördel om det inte finns likvärdiga resurser som gör det möjligt för konkurrerande företag att tillämpa likadana affärsmodeller trots att de inte använder samma resurser (Barney, 1991).

2.2 Affärsmodellens utformning

Magretta (2002), Teece (2010), Johnson, Christensen och Kagermann (2008) samt Osterwalder (2004) menar att en affärsmodell visar och förklarar hur ett företag skapar och levererar värde till sina kunder. Enligt bland andra George och Bock (2011) och Zott och Amit (2010) kan en affärsmodell och dess utformning vara av stor betydelse för ett företags tillväxt och framgång. Osterwalder (2004) menar att de allra flesta företagsägarna har en instinktiv förståelse för hur hans eller hennes företag fungerar och hur företaget skapar värde för sina kunder. Företagsägare har därmed en instinktiv förståelse för hur företagets affärsmodell ser ut. Även Magretta (2002) menar att alla företag bygger på en affärsmodell och att ett företag kan öka sina chanser att uppnå en ledande position på marknaden om förståelse finns inom företaget gällande hur deras affärsmodell fungerar.

Osterwalder (2004) menar att affärsmodellen kan delas upp i fyra olika komponenter; *värdeerbjudande*, *kunder*, *infrastruktur* och *ekonomiska aspekter*. Affärsmodellen som helhet illustrerar hur dessa fyra komponenter samverkar för att skapa, marknadsföra och leverera värde till kunderna i syfte att generera intäkter som skapar lönsamhet för företaget (Osterwalder, 2004; Teece, 2010). I Figur 2 nedan illustreras affärsmodellens komponenter som i följande avsnitt kommer att beskrivas.



Figur 2. Affärsmodellens komponenter.

2.2.1 Värdeerbjudande

Affärsmodellens komponent *värdeerbjudande* kan beskrivas som det totala värdet som företaget levererar till sina kunder (Bagchi & Tulske, 2000). Värdeerbjudandet kan beskrivas som en definition av hur värde, i form av produkter och tjänster samt kompletterande mervärdestjänster, paketeras och erbjuds för att uppfylla kundernas

behov (Kambil et. Al., 1997, refererad i Osterwalder, 2004; Morris et al., 2005). Värdeerbjudandet beskriver också hur ett företag sticker ut och skiljer sig från sina konkurrenter. Ett väl genomtänkt och tydligt definierat värdeerbjudande kan underlätta för företag att utveckla och förändra sina erbjudanden så att de skiljer sig från konkurrenterna och det är även något som enligt Afuah och Tucci (2001, refererad i Morris et al., 2005), Chesbrough och Rosenbloom (2000) samt Rayport och Jaworski (2001) anses kan gynna företags tillväxt och framgång. I linje med den resursbaserade teorins beskrivning av värdefulla, unika, svårkopierbara och svårsubstituerbara resurser som skapar konkurrensfördelar är även värdeerbjudandet att anse som en resurs för företag (Barney, 1991; Penrose, 1959). Studier har också visat att majoriteten av marknadsledande företag är de företag som har lyckats bidra med innovativa produkter och/eller tjänster samtidigt som de konstant förändrat och uppdaterat sitt värdeerbjudande (Kim & Mauborgne 1997; Chen & Kai-Ling Ho 2002).

2.2.2 *Kunder*

Komponenten *kunder* utgörs av ett företags målgrupper, kommunikationskanaler, distributionskanaler och kundrelationer. I likhet med den resursbaserade teorin kan affärsmodellens kundkomponent och dess innehåll utgöra viktiga och konkurrenskraftiga resurser för företag (Barney, 1991; Penrose, 1959).

Att identifiera och välja målgrupper handlar främst om segmentering (Winter, 1984, refererad i Osterwalder, 2004) och effektiv segmentering kan underlätta för ett företag att fördela sina resurser till den eller de målgrupper som kan vara mest intresserade av företagets värdeerbjudande (Osterwalder 2004). Processen att identifiera målgrupper omfattar exempelvis att ta reda på vem eller vilka företaget ska sälja till, vilka olika kundtyper som kan identifieras bland dessa, kundernas geografiska spridning samt hur kontakten mellan företaget och kunderna önskas se ut (Morris et al., 2005). Detta kan påverka ett företags uppbyggnad, hur fördelningen av resurser ser ut samt vad företaget säljer. Om ett företag lyckas med att tydligt definiera sina målgrupper kan det även hjälpa företaget att identifiera de mest effektiva sätten att nå ut till kunderna (Osterwalder, 2004). Det har även visat sig finnas en tydlig koppling mellan ett företags misslyckande med att tydligt definiera sina målgrupper och utebliven tillväxt eller framgång (Gordijn, Akkermans & Van Vliet, 2001; Markides, 1999; Timmers, 1998).

Ytterligare en del av affärsmodellens kundkomponent är kommunikations- och distributionskanaler (Osterwalder, 2004). Det är genom kommunikations- och distributionskanalerna som ett företag kommer i kontakt med kunderna och levererar sitt värdeerbjudande. Syftet med kanalerna är att göra rätt mängd av rätt produkter eller tjänster tillgängliga på rätt plats vid rätt tidpunkt till rätt personer (Pitt, Berthon. P & Berthon. J-P., 1999), med förbehåll för begränsande faktorer som kostnader, investeringsmöjligheter och flexibilitet (Anderson et al., 1997). Att ha effektiva kommunikations- och distributionskanaler kan vara en konkurrenskraftig fördel för företag (ibid).

Kundkomponenten utgörs slutligen av företagets kundrelationer och innefattar bland annat hur ett företag integrerar med sina kunder samt hur företaget arbetar för att bygga långsiktiga relationer med kunderna. Att ha en stor kundbas och ett fungerande sätt att snabbt få återkoppling från kunderna gällande deras upplevelse av företaget och värdeerbjudandet kan bidra till företags möjlighet och förmåga att förbättra sina produkter och tjänster, vilket i sin tur är något som kan locka nya kunder. Att ta vara på

kundinformation kan även vara till hjälp för att förbättra kundnöjdheten. (Osterwalder 2004).

2.2.3 Infrastruktur

Infrastrukturen ger en helhetsbild av affärsmodellens uppbyggnad och hur ett företag skapar värde (Osterwalder, 2004), här beskrivs det värdenätverk som genererar ekonomiskt värde för företaget genom komplexa dynamiska utbyten mellan ett eller flera företag, kunder, leverantörer och samarbetspartners (Allee 2000). Enligt den resursbaserade teorin utgör även denna komponent och dess innehåll resurser för ett företag som kan skapa ihållande konkurrensfördelar (Barney, 1991; Penrose, 1959).

Inom komponenten infrastruktur specificeras även vilka resurser som är nödvändiga för ett företag för att skapa och leverera värde till sina kunder samt bygga och stärka kundrelationer (Hamel, 2001, refererad i Morris et al., 2005; Osterwalder, 2004). Ett företags resurser kan enligt Osterwalder (2004) utgöras av både interna och externa resurser. Interna resurser kan utgöras av exempelvis humana resurser som företagsägare och medarbetare, materiella resurser som fastigheter och utrustning eller immateriella resurser som varumärke (Penrose, 1959). Externa resurser kan utgöras av bland annat samarbetspartners och leverantörer. Idag är det exempelvis vanligt att företag väljer att outsourca vissa delar av verksamheten till andra parter och samtidigt hålla en nära kommunikation, vilket gör förhållandet med dessa parter till en resurs. (Osterwalder, 2004). Infrastrukturen illustrerar hur de olika resurserna kan samverka samt hur resurserna förhåller sig till varandra (Gordijn et al., 2001).

Utveckling och förbättring av resurserna kan vara av stor relevans och sägs ibland utgöra självaste hjärtat av affärsmodellen (Applegate, 2001, refererad i Morris et al., 2005; Viscio & Pasternack, 1996). Detta kan även ha betydelse för ett företags konkurrenskraftighet samt vara till hjälp för företaget i att hitta just sin specifika nisch, som dessutom med fördel kan vara både unik och svår att kopiera (Morris et al., 2005).

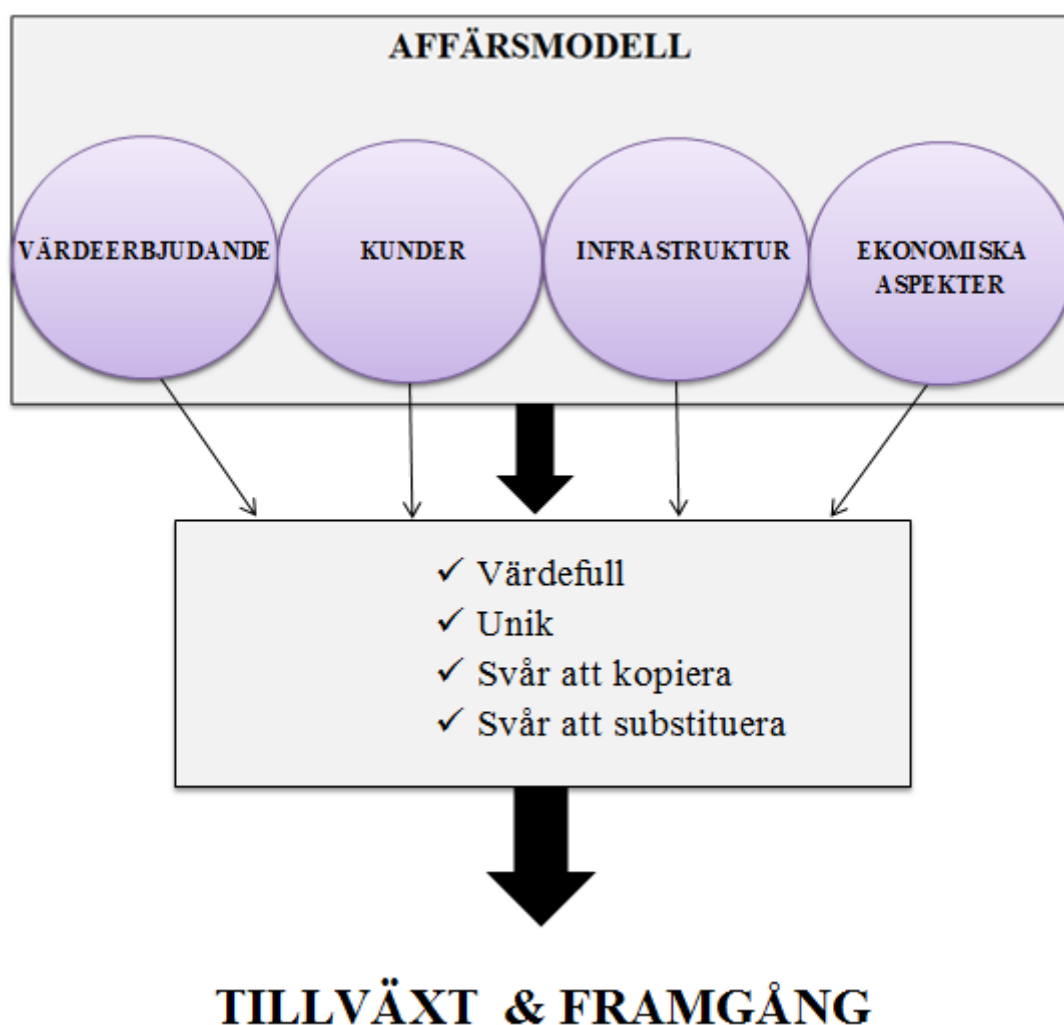
2.2.4 Ekonomiska aspekter

En mycket central del i ett företags affärsmodell är de *ekonomiska aspekterna* (Linder & Cantrell, 2000), det vill säga hur företaget genom sin verksamhet ska generera tillräckliga intäkter för att kunna gå med vinst (Morris et al., 2005). De finansiella aspekterna utgörs av ett företags intäktsmodell och kostnadsstruktur (Osterwalder, 2004). Intäktsmodellen utgörs av hur företaget genererar intäkter och inkluderar enligt Osterwalder (2004) bland annat flexibiliteten kring intäktskällor och priser. Kostnadsstrukturen behandlar företagets kostnader, exempelvis fördelningen mellan fasta och rörliga kostnader (Morris et al., 2005). Tillsammans kan dessa två faktorer bli avgörande för huruvida företaget genom sin verksamhet blir lönsamt och kan gå med vinst eller inte, och kan därmed även påverka ett företags förmåga att konkurrera med andra aktörer. Detta är något som i slutändan kan påverka företagets möjlighet till tillväxt och framgång (Osterwalder, 2004) och kan utgöra resurser i enlighet med den resursbaserade teorin (Barney, 1991; Penrose, 1959).

2.3 Teoretisk analysmodell

Vi har utifrån studiens teoretiska referensram utvecklat en analysmodell (se Figur 3) för en framgångsrik affärsmodell samt illustrerat hur affärsmodellen utifrån det resursbaserade perspektivet kan skapa ihållande konkurrensfördelar som kan leda till

tillväxt och framgång. Denna analysmodell utgör grunden för studiens analys och vi vill med hjälp av denna analysmodell adressera studiens syfte. Modellen utgår från Osterwalders (2004) beskrivning av en affärsmodell och dess fyra komponenter; *värdeerbjudande*, *kunder*, *infrastruktur* och *ekonomiska aspekter*. Affärsmodellen och dess komponenter analyserades sedan utifrån den resursbaserade teorin för att bedöma om affärsmodellen som helhet eller dess komponenter har potential att skapa ihållande konkurrensfördelar. Vi vill med de tunnare pilarna i Figur 3 beskriva att varje komponent för sig kan utgöra en resurs men också att affärsmodellen som helhet kan utgöra en resurs, vilket illustreras av den tjockare pilen. Den resursbaserade teorin används som utgångspunkt för analysen eftersom affärsmodellen och dess komponenter utgör resurser för ett företag. Således kan sägas att en affärsmodell och/eller dess komponenter som är värdefull och unik för företaget samt svår för konkurrenter att kopiera och substituera kan skapa ihållande konkurrensfördelar som kan leda till tillväxt och framgång.



Figur 3. Analysmodell för en framgångsrik affärsmodell.

3. METOD

Följande kapitel inleds med en redogörelse för studiens undersökningsansats och beskrivning av hur insamlingen till den teoretiska referensramen gått till. Sedan följer en redogörelse för hur studiens empiri samlats in och analyserats och kapitlet avslutas med metodproblemet. De val som gjorts under arbetets gång beskrivs och motiveras.

3.1 Undersökningsansats

Denna studie utgick från redan befintlig litteratur och teori inom studiens ämnesområde. Den empiri som samlades in jämfördes och analyserades mot den redan befintliga litteraturen och teorin, vilket innebär att studien har en deduktiv undersökningsansats (Bryman & Bell, 2005). Eftersom en del av syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur gasellföretag skapar tillväxt och framgång genom att identifiera och analysera framgångsfaktorer i gasellföretags affärsmodeller och dess komponenter tillämpades en kvalitativ forskningsmetod (Bryman & Bell, 2005). Detta eftersom en kvalitativ metod lämpar sig bäst för en mer djupgående och detaljerad studie av specifika situationer (Jacobsen, 2002; Bryman & Bell, 2005).

3.2 Teori och litteratursökning

Insamling av teori och litteratur genomfördes med hjälp av sökning i Luleå tekniska universitets biblioteks databaser och Google scholar. För sökningarna användes lämpliga sökord för studiens ämne. Nyckelord för sökningarna var "business model", "successful business model", "affärsmodell", "affärsmodeller", "rapid growth", "gasellföretag", "snabbväxande företag", "resource based theory" och "resursbaserad teori". I sökningarna användes endast vetenskapliga artiklar (peer-reviewed) och publicerade avhandlingar för insamling av teori och litteratur för studien.

3.3 Urval

Studiens urval består av elva gasellföretag inom restaurangbranschen som är verksamma på olika orter i landet. Varje år utser affärstidningen Dagens Industri de snabbast växande företagen i landet till Gasellföretag (Di, 2015). Ett företags fyra senaste årsredovisningar ligger till grund för bedömningen om ett företag uppfyller kriterierna för gasellföretag. Kriterierna som företag måste uppfylla för att utses till gasellföretag är följande:

- En omsättning som överstiger 10 miljoner kronor
- Minst 10 anställda
- Minst fördubblad omsättning, vid jämförelse av det första och senaste räkenskapsåret
- Ökad omsättning varje år under de senaste tre åren
- Ett samlat rörelseresultat för de fyra senaste räkenskapsåren som är positivt
- I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
- Ha sunda finanser (Di, 2015)

Ett företags tillväxt kan påverkas av externa faktorer och förändringar på marknaden, som exempelvis förändringar i efterfrågan eller utbud på marknaden. För att i den mån det är möjligt minska risken för att de undersökta företagen har påverkats olika av sådana externa faktorer som kan påverka företagens tillväxttakt ansågs det lämpligt att

titta på och jämföra affärsmodeller hos gasellföretag inom samma bransch. Den bransch som valdes ut för att studeras var restaurangbranschen. Restaurangbranschen är en bransch med varierande utbud på produkter och tjänster och företag inom denna bransch kan skilja sig väldigt mycket åt. Att välja en bransch med stor variation gav oss möjlighet att studera företag som kan vara olika samtidigt som yttre faktorer som kan påverka efterfrågan på marknaden och tillväxttakten för företagen kan tänkas påverka respektive företag som valdes att studeras relativt lika. Eftersom gasellföretag är företag med avsevärt hög tillväxt och studien ämnar undersöka faktorer i företagens affärsmodeller som kan ha påverkat företagens tillväxt och framgång, ansågs det relevant att undersöka företag med relativt lika externa påverkande faktorer.

År 2014 utsågs 32 restaurangföretag till Gaseller av tidningen Dagens Industri. E-post skickades ut till samtliga av dessa restaurangföretag för att se om intresse för att delta i studien fanns. Tre av dessa företag svarade på vårt e-postmeddelande och gick med på intervju. För att få tag på ytterligare gasellföretag att intervjua kontaktades resterande restaurangföretag på listan över telefon. Totalt ställde åtta företag upp på att delta i studien. Eftersom åtta företag inte ansågs vara ett nog representativt antal för studien kontaktades restaurangföretag som utsetts till Gaseller år 2013 via telefon tills totalt elva företag deltog i studien. Elva företag ansågs vara ett representativt antal företag eftersom vi i analysarbetet kunde se att fler intervjuer inte skulle bidra med ny information till studien.

3.4 Datainsamling och tillvägagångssätt

Insamlingen av studiens empiri genomfördes med hjälp av intervjuer med totalt elva företag inom restaurangbranschen. På varje företag intervjuades en utvald nyckelperson, vidare kallad respondent. Respondenterna bestod av företagsägare som varit aktiva inom företaget sedan uppstart eller sedan ett flertal år tillbaka. Vid kontakt med respektive företag visades det att företagsägarna var de personer som hade mest information och kunskap kring de ämnesområden som vi ämnade undersöka för studien, vilket är anledningen till att vi valde att intervjua företagsägarna.

Eftersom studiens syfte är förståelseskapande tillämpades en semistrukturerad intervjumetod (Bryman & Bell, 2005). Intervjuerna bestod av ett antal förutbestämda frågor som behandlade för studien relevanta ämnesområden, samtidigt som det även lämnades utrymme för respondenten att svara fritt och utvecklande på frågorna. Detta gav även oss som höll i intervjuerna möjligheten att ställa följdfrågor baserade på hur och vad respondenten svarat (Bryman & Bell, 2005). De på förhand bestämda frågorna för intervjuerna utformades med den teoretiska referensramen som grund. Intervjuguiden finns bifogad i Bilaga 1. Samtliga intervjuer genomfördes under sex veckor och genomfördes över telefon med respektive respondent från vardera utvalt företag. Varje intervju tog mellan 30-70 minuter att genomföra.

3.5 Analysmetod

Vid insamlingen till den teoretiska referensramen påbörjades en analys av vad som skulle vara intressant och relevant för oss att studera och centrala begrepp och komponenter definierades och förklarades. Dessa har sedan legat till grund för utformningen av intervjuguiden som användes för insamlingen av empirin. Varje intervju spelades in, med godkännande av respektive respondent, och transkriberades efter genomförandet. Detta gjordes för att underlätta vid transkribering av intervjuerna

samt för att vid behov ha möjlighet att kunna gå igenom vad som sagts i intervjuerna vid senare tillfällen. Empirin sammanställdes sedan med hjälp av transkriberingarna och svaren som berörde studiens centrala begrepp och komponenter sorterades enligt upplägget i den teoretiska referensramen och mindre relevant information skalades bort. Resultatet från den empiriska undersökningen analyserades genom att jämföras med teorin och litteraturen i studiens teoretiska referensram. De i teoriavsnittet identifierade och beskrivna komponenterna i en affärsmodell låg till grund för analysmodellens utformning.

3.6 Metodproblem

Att studiens ämne är relativt outforskat innebär att en viss grad av subjektivitet behöver tolereras. Med subjektivitet menas enligt Bryman och Bell (2005) att resultat från kvalitativa studier tenderar att i större utsträckning än i kvantitativa studier påverkas av forskarnas egna uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt. Vi har i den mån det är möjligt försökt eftersträva objektivitet i vårt arbetssätt genom att redogöra för saklig argumentation för studiens ställningstaganden och slutsatser samt tydligt redogöra för de teorier som präglat studiens innehåll.

För att öka studiens reliabilitet skapades en fullständig och tillgänglig redogörelse för samtliga av studiens genomförda faser, för att på så sätt öka möjligheten att studien ska kunna upprepas. Som komplement till problemet med att uppnå hög reliabilitet i kvalitativa studier föreslår Guba och Lincoln (1994, refererad i Bryman & Bell, 2005) att begreppet pålitlighet används. I detta ingår att ett granskande synsätt tillämpas som ett komplement till den noggranna redogörelse som upprättas för att öka studiens reliabilitet (Guba & Lincoln, 1994, refererad i Bryman & Bell, 2005). För att öka studiens pålitlighet granskades studien av löpande under arbetes gång av andra studenter på civilekonomprogrammet samt av en handledare som är biträdande professor på Luleå tekniska universitet.

Vid litteratursökningen har vi noggrant sökt och funnit den vi anser mest relevanta litteraturen och teorierna för ämnet. Därefter har vi noggrant formulerat de olika begreppen i studiens teoretiska referensram och sedan utgått från dessa vid utformningen av intervjuguiden för empiriinsamlingen. Vid intervjuerna lades stort fokus på att få svar på de frågor som vi ämnat ställa. Detta för att uppnå god validitet (Bryman & Bell, 2005).

Frågor för den semistrukturerade intervjuguiden skickades ut till respondenterna via e-post några dagar innan respektive intervju. Detta för att respondenterna skulle kunna förbereda sig för intervjun och eventuellt ta reda på svar till frågor som de inte själva redan hade svar på. Med godkännande från vardera respondent spelades samtliga intervjuer in med hjälp av applikationen TapeACall i våra mobiltelefoner. Just denna applikation valdes för att den laddar upp och sparar varje inspelningen på en extern server, vilket minskade risken att förlora inspelningen på grund av tekniska problem med eller platsbrist i mobiltelefonen. Inspelningarna gjordes i syfte att efteråt kunna spela upp intervjuerna igen vid transkriberingstillfället för att undvika att missa eller glömma bort relevant information som framkommit i intervjun, samt för att minska behovet av att anteckna respondenternas svar under intervjuns gång. Att behöva anteckna under en intervju ansåg vi skulle kunna riskera att påverka flytet i samtalet negativt, samt att det skulle kunna verka distraherande för respondenten om tystnad uppstod på grund av att det fördes anteckningar. Under intervjuernas gång antecknades dock en sparsam mängd stödanteckningar, vilket gjordes i syfte att under samtalets gång

vid behov kunna återkoppla till vad som tidigare sagts. Att spela in intervjun underlättade även för senare genomförande av en noggrann analys av det som sagts och vi som genomför studien kan göra upprepade genomgångar av respondenternas svar (Bryman & Bell, 2005). För att säkerställa att det fanns en god överensstämmelse mellan den beskrivning som skrivits ner för studiens empiri och respondenternas egna uppfattningar om vad de sagt skickades det empiriska resultatet ut med e-post till respektive respondent för att låta dem granska resultatet. Samtliga respondenter godkände det empiriska resultatet, några hade endast kommentarer kring formalia som åtgärdades. Detta kallas enligt Bryman och Bell (2005) för respondentvalidering och genomförs för att bekräfta att den beskrivning som angetts i studien är korrekt.

4. EMPIRI

Följande kapitel redogör för den empiri som samlats in genom intervjuer med respondenterna från respektive gasellföretag. Varje gasellföretag presenteras var för sig och inleds med en kort presentation av företaget och respondenten. Därefter redovisas respondenternas syn på affärsmodellens fyra komponenter; värdeerbjudande, kunder, infrastruktur och ekonomiska aspekter. Identifierade framgångsfaktorer för respektive komponent samt nyckelord har kursiverats.

4.1 Bageri Kardemumma

Bageri Kardemumma är ett klassiskt konditori med stenugnsbakat surdegsbröd. Företaget grundades hösten 2008 av Jonas Björk och hans fru Cristine Björk, bageriet ligger i Täby kyrkby där företaget även har ett konditori i samma lokal. Bageri Kardemumma har ytterligare två konditorier, ett i Upplands Väsby och ett i Enebyberg. Bageri Kardemummas ägare Jonas Björk har intervjuats för studien, Björk är 48 år gammal och har jobbat inom branschen i 28 år.

Bageri Kardemummas värdeerbjudande

Björk berättar att Bageri Kardemumma bland annat säljer stenugnsbakat surdegsbröd, tårter, bakverk från bageriet samt även smörgåsar, pajer och sallader på sina konditorier. Utöver det bedriver företaget en cateringverksamhet. Företagets fokus ligger på att erbjuda sina kunder både klassiska och trendiga alternativ med väldigt hög kvalitet. Kvalitet för Björk handlar dels om använda bra råvaror, men också att kunderna får sin produkt den tid de önskar och att produkterna alltid håller samma höga kvalitet.

Samtidigt som Björk själv har en passion för just kvalitet och miljö- och ekologiskt tänk som genomsyrar hela verksamheten vill han även att företagets koncept som en helhet ska förmedla en känsla till kunderna som kommer dit. Björk beskriver Bageri Kardemumma som väldigt mysigt och hemtrevligt och de vill utöver en bra kvalitet på produkterna förmedla en känsla till sina kunder.

”Vi försöker förmedla en känsla, när du kommer till oss ska det vara som att komma hem till farmor och farfar eller mormor och morfar.”

Konditorierna har därför inretts på ett sätt som ska addera till denna känsla, exempelvis har alla tre konditorier äldre skänkar där de bland annat förvarar kaffekoppar och gammaldags porslin. Företaget har sitt koncept just för att det är så ägarna själva skulle vilja ha det om de besökte ett konditori.

Björk berättar att deras värdeerbjudandes främsta styrkor är att alla produkter håller *väldigt hög kvalitet* och att de har väldigt gott bröd. Kvaliteten på Bageri Kardemummas produkter och den *kunskap och erfarenhet* som alla anställda besitter är en styrka som företaget har. Björk menar att det inte är många bagerier eller konditorier som arbetar på samma sätt som Bageri Kardemumma, bageriet använder sig av bra *råvaror av hög kvalitet* eftersom bra grundprodukter leder till en bra produkt i slutändan. Många bagerier använder sig exempelvis av tillsatta smakämnen men Bageri Kardemumma använder endast *naturliga smakämnen*. Björk anser att det inte finns många andra bagerier eller konditorier i eller kring Stockholm som liknar Bageri Kardemumma, han upplever deras koncept och värdeerbjudande som relativt *unik*. Björk berättar också att det är viktigt att *tro på det man gör* för att lyckas och att

samtidigt vara på rätt plats i rätt tid med sin produkt, vilket Björk anser att Bageri Kardemumma har lyckats med.

”Det är många saker som måste klaffa och för oss så lyckades vi, det studsade rätt helt enkelt.”

Bageri Kardemummas kunder

Företagets huvudsakliga kunder är *människor som värdesätter kvalitet och är beredda att betala lite mer* för det, samtidigt som de dessutom har ett intresse av att veta vad de konsumerar. Bageri Kardemumma lyssnar på vad kunderna vill ha och tar till sig av vad kunderna säger. Bageriet har exempelvis börjat använda mycket *mer ekologiska råvaror eftersom detta efterfrågats från deras kunder*. Björk vill också att deras kunder ska känna att de kan sitta på deras konditori i lugn och ro och inte känna någon stress.

Björk berättar att för att nå ut till kunderna har Bageri Kardemumma börjat fokusera allt mer på att marknadsföra sig digitalt, främst via *sociala medier* som Facebook och Instagram, eftersom det är ett snabbt sätt att marknadsföra sig på och når samtidigt ut till väldigt många. Att finnas på sociala medier menar Björk även leder till fler kunder. En fördel med att finnas på sociala medier är att kunderna får bättre information om vad företaget säljer eftersom bageriet och konditorierna kan variera sina menyer lite efter vad personalen känner för att laga just den dagen.

Att bygga *starka och långsiktiga kundrelationer* är enligt Björk något av det viktigaste för Bageri Kardemumma. Björk berättar att eftersom företaget ligger ute i förorterna där en begränsad mängd personer passerar så lever de på *återkommande kunder*. För att skapa bra kundrelationer menar Björk att det är *det personliga mötet* som är det allra viktigaste. Ett dåligt bemötande från personalen bakom disken kan göra att en kund inte kommer tillbaka, även om maten eller fikaten ätit smakat väldigt bra, eftersom ett dåligt möte kan påverka att hela upplevelsens slutliga känsla blir negativ. Ett *väldigt bra möte och bra service* kan däremot väga upp för en tillfällig brist i kvaliteten på en produkt.

Bageri Kardemummas infrastruktur

Björk berättar att *personalen* är företagets absolut *viktigaste resurs*. Det är personalen som hjälpt företaget att komma dit de är idag. Bageri Kardemumma värnar om sin personal och de har haft ungefär samma personalstyrka under en lång tid, vilket Björk berättar kan ses som en styrka eftersom de då har kunnat bevara och utveckla *personalens kompetens* inom företaget. Något annat som varit betydande för Bageri Kardemummas framgång är *ägarna själva*, Björk och hans fru Cristine. Björk berättar att deras *extremt hårda jobb, envishet och tro på företaget* har tagit dem dit de är idag.

”Ingemar Stenmark är rätt skön, han säger att när han har tur så kan det bero på att han har tränat hårt, men ju mer han tränar, desto mer tur har han. Det är också så för vår del, ju hårdare man jobbade desto mer framgång fick vi.”

Björk berättar att han och Cristine äger Bageri Kardemumma tillsammans och de arbetar båda aktivt i företaget. Björk berättar också att det är deras *värderingar, vision och tankar kring hur de vill att saker och ting ska vara* som främst har påverkat utformningen av hela verksamheten och vad de säljer.

Björk berättar att endast företagets produkter i sig egentligen inte är unika, men han tror att företagets personal och deras kunskap tillsammans med hans och hans frus *kunskaper, engagemang och värderingar gör deras koncept unikt*. Björk tror att även om konkurrenter skulle försöka efterlikna Bageri Kardemumma kan de nog inte göra ett likadant Bageri Kardemumma. Björk beskriver att Bageri Kardemummas koncept sitter i väggarna och att personalen och ägarna tillsammans utgör en kunskapsbas som inte många besitter idag.

För att upprätthålla den höga kvaliteten på sina produkter har Bageri Kardemumma valt att beställa sina råvaror från utvalda leverantörer för att sedan tillaga alla sina produkter själva från grunden, vilket Björk säger är för att ha full kontroll på ingredienserna som används.

”Annars så sitter man i knäet på stora leverantörer eller stora tillverkare och det är ju, tycker jag, inte är särskilt roligt för då kan du inte själv bestämma över ditt eget öde utan det är bara att åka med och hoppas att de inte gör några dumma förändringar.”

Bageri Kardemummas ekonomiska aspekter

Björk berättar att Bageri Kardemumma *inte fokuserar på att erbjuda låga priser*, utan fokus ligger på att köpa in råvaror av *hög kvalitet*. Bageri Kardemummas främsta intäktskälla procentmässigt kommer från bröd, men Björk menar att de ändå inte tjänar många kronor på det. Ett bröd kostar cirka 50 kronor och för att få in höga intäkter från den försäljningen måste företaget sälja många bröd. Däremot behöver de inte sälja lika många tårter för att komma upp i samma intäktsnivå eftersom priset på en tårta kan ligga på 400 kronor. Björk berättar att Bageri Kardemumma helst skulle sälja många bröd eftersom företaget skulle tjäna mest pengar på det. Kostnadmässigt har företaget bland annat relativt låg hyra tack vare att de har sina lokaler i förorterna och inte inne i centrala Stockholm. Personalkostnaden är företagets absolut dyraste kostnad, cirka 40-45 % av omsättning är personalkostnader.

Björk berättar att Bageri Kardemumma har *höga produktionsvolym*er med sina tre försäljningsställen, catering och försäljning till restauranger. Bageri Kardemumma god ekonomi, de har kunnat generera tillräckliga *intäkter för att gå med vinst* och samtidigt kunna *växa och öka sin omsättning*. Företaget lyckades på tre år med att dubbla sin omsättning och tilldelades även utmärkelsen gasellföretag. För bageriets yta har företaget i dagsläget väldigt hög produktion och Björk tror att de kan ha nått bageriets produktionstak och att de skulle behöva byta lokaler för att fortsätta öka omsättningen så som de gjort under de senaste åren. Björk berättar att efterfrågan finns och att företaget har resurserna som krävs för att fortsätta växa, men de begränsas i dagsläget av utrymmet i deras lokaler.

4.2 Båtcharter i Sundsvall

Båtcharter i Sundsvall är ett restaurangföretag som driver ett flertal restauranger i Sundsvall. Företaget har en franskinspirerad restaurang vid namn Brassieriet på torget i Sundsvall och de driver även skärgårdsbåten Medvind som är en restaurang ombord på ett fartyg. Även på travbanan Bergsåker driver företaget ett större antal olika restauranger. Den person som intervjuats för studien är företagsägaren Per Hermansson, han är 44 år och äger och driver sju restauranger, varav Båtcharter i Sundsvall är en av dem.

Båtcharter i Sundsvalls värdeerbjudande

Hermansson berättar att Båtcharter i Sundsvall har ett väldigt brett och varierande utbud på sina restauranger för att de vill ha *något som passar alla*. På Bergsåker finns exempelvis allt från korvkiosk till á la carte servering. Bland annat har de restaurangen Legend som Hermansson beskriver som en vanlig hamburgerrestaurang, puben 100 kvar där de främst serverar grillat och restaurangen Zoogin som serverar buffémat samt även en lite dyrare á la carte restaurang som serverar tre rätter med hög kvalitet. På skärgårdsbåten Medvind serveras ”skärgårdsmat” och buffémat och på restaurangen Brassieriet serveras franskinspirerad mat såsom ost, musslor och råbiff, men också lite ”vanligare” maträtter som torsk och entrecote. Hermansson berättar att Båtcharter i Sundsvall vill ha något i sitt värdeerbjudande som passar alla potentiella kunder.

”Vi försöker ha en meny där det ska finnas något som tilltalar alla i ett sällskap. Det ska finnas något för alla.”

Hermansson berättar att han ser företagets *otroligt breda utbud* som en styrka för företaget, det ger dem möjligheten att alla potentiella kunder kan bli deras kunder och det är få restaurangföretag som erbjuder ett lika brett utbud. Utöver det breda utbudet erbjuder de ett *bra pris* till sina kunder och möjligheten att ta emot stora sällskap, vilket även det är styrkor för företaget när det kommer till att attrahera ett stort kundantal. Hermansson berättar att en *bra produkt* och ett *bra värdskap* i en trevlig omgivning är sådant som Båtcharter i Sundsvall tycker är viktigt. Han berättar vidare att restaurangen Brassieriet erbjuder *hög kvalitet* på maten och det *bästa restaurangläget* i Sundsvall samt att skärgårdsbåten Medvind erbjuder en *unik restaurangupplevelse* ombord på ett fartyg som kör ut gästerna på en tur under tiden som de äter.

Båtcharter i Sundsvalls kunder

Hermansson berättar att Båtcharter i Sundsvalls kunder är *alla*, eftersom företaget siktar på att ha ett så pass brett utbud att alla kunder ska kunna hitta något på menyn som de vill ha. För att nå ut till kunderna marknadsför sig företaget främst via *sociala medier*, framförallt Facebook och Instagram, samt i mindre annonser i tryckt media. Detta för att de sett att det fungerar och att det via sociala medier får *snabb feedback* och *återkoppling*, från både nöjda och mindre nöjda kunder. Hermansson berättar att *långsiktiga kundrelationer* är viktigt för företaget, efter att kunderna har besökt någon av deras restauranger försöker Hermansson själv eller någon av restaurangcheferna att ha en dialog med kunderna. Om en kund varit missnöjd med något för de alltid en *dialog med kunden*, antingen direkt på plats eller i efterhand via telefon eller mail. Trots att detta är tidskrävande åtgärder för företaget tror Hermansson att det betyder mycket för kunderna att göra på detta sätt och att det bygger och stärker långsiktiga kundrelationer, vilket är viktigt för företagets fortsatta framgång.

Båtcharter i Sundsvalls infrastruktur

Hermansson berättar att *människorna i företaget* är deras allra *viktigaste resurs*. Personalen, ägarna och nyckelpersonerna i företaget är alla väldigt kreativa personer och det är de tillsammans som har bidragit till företagets framgång. Hermansson berättar också att även *läget* på företagets restauranger har varit en bidragande faktor till framgången. Restaurangen Brassieriet anser Hermansson har Sundsvalls *bästa läge* och skärgårdsbåten Medvind har sitt unika läge ute på vattnet. Även restaurangernas läge på travbanan har blivit en viktig faktor, eftersom travet har en del stora event som lockar

mycket folk. Herrmansson tror att vissa delar av företagets verksamhet är *svår för konkurrenter att kopiera*, exempelvis Medvind beskriver han som både *unik* och *svårkopierbar* för konkurrenterna eftersom det skulle krävas ett innehav av ett mindre fartyg samt kompetens för detta, vilket inte är det lättaste att skaffa. Herrmansson tror att de flesta skulle klara av att driva en landbaserad restaurang, men att driva en restaurang på ett fartyg kräver även annat som underhåll, besättning och så vidare.

Båtcharter i Sundsvall outsourcar ingen matlagning utan all mat som de serverar i restaurangerna lagar de från grunden, med undantag från de restauranger som bedrivs som korvkioskar och liknande på travbanan. Herrmansson berättar att de har valt att *tillaga allting helt själva* eftersom de både har kompetensen och utrymmet för att göra det.

Båtcharter i Sundsvalls ekonomiska aspekter

Hermansson berättar att Båtcharter i Sundsvall inte använder priset på sina produkter som konkurrensmedel i någon av deras restauranger, deras fokus ligger därför inte på att hålla nere priserna på sina produkter utan de fokuserar istället på att hålla *hög kvalitet*. Herrmansson säger att företaget därmed kan ta ut lite *högre priser* och därför kan hålla hyggliga marginaler på försäljningen sett till branschen, men han tycker samtidigt att restaurangbranschen är en bransch som präglas av låga marginalvinster. Båtcharter i Sundsvall har en sund ekonomi och har under de senaste åren varit ett av de snabbast växande företagen i landet, vilket har gjort att de kvalificerat till att tilldelas utmärkelsen gasellföretag.

Brasseriet är den av företagets restauranger som enligt Hermansson ligger i framkant, men Medvind och Bergsåker (alla restaurangerna på travbanan sett som en resultatenheter) är relativt lika resultatmässigt och företaget genererar tillräckliga *intäkter så att de kan gå med vinst*. Herrmansson säger att företaget har *höga produktionsvolym*, men att deras verksamhet samtidigt är väldigt säsons- och eventberoende. På Brasseriet finns det vintertid cirka 60 platser och på sommaren ökar dessa till 360. Skärgårdsbåten Medvind är endast operativ mellan maj och september och hinner då med att ta cirka 15 000 passagerare per år. Travet har trettio tävlingsdagar i varierande omfattning per år där de största nästan 20 000 besökare.

4.3 Gefle Ångkök

Gefle Ångkök grundades 1998 och erbjuder goda, hälsosamma och säkra måltidslösningar till friskolor samt arbetsplatser i Gävle, Skutskär, Uppsala, Falun och Borlänge. Företagets ägare och VD Håkan Snellman har intervjuats för studien. Snellman kommer från Jakobstad i Finland, han har en bakgrund i familjeföretagande och varit aktiv i företaget Gefle Ångkök sedan 2004.

Gefle Ångköks värdeerbjudande

Snellman beskriver Gefle Ångkök som ett pålitligt och innovativt företag som har goda kunskaper om matlagning. Företaget levererar *hälsosam och god mat* som till stor del är *tillagad från grunden*, tillsammans med *bra service*. Snellman berättar att bra kvalitet enligt honom är hälsosam och god mat som är gjord på trygga råvaror. Företaget använder mycket *färska råvaror* och tillagar den mesta av maten själva. Med bra service menar Snellman att företaget *ser till sina kunders behov* och lyssnar till dessa.

Maten som företaget säljer *tillagas alltid samma dag som den levereras*. Snellman berättar att företaget inte tillämpar så kallad ”cook and chill metod”, som innebär att maten först lagas för att sedan kylas ner och slutligen transporteras till kunden där den återigen värms upp. Gefle Ångkök levererar alltid maten varm just efter att den tillagats, eller tillagar maten direkt på plats på vissa skolor. Detta är något som skiljer Gefle Ångkök från många av deras konkurrenter, eftersom ”cook and chill metoden” är väldigt vanlig inom företagets bransch. Snellman berättar att de valt att göra på detta sätt eftersom det ger en *bättre smak och konsistens* på maten, jämfört med om maten skulle kylas ner för att sedan värmas på igen.

Snellman berättar att gällande skolmaten handlar det inte bara om att laga bra mat och leverera denna, utan *kunnighet* och *servicekänsla* är också viktiga aspekter. På många skolor har Gefle Ångkök sin egen personal på plats som serverar maten, men de är *flexibla* och *lyssnar* på hur skolorna vill ha det och vill skolorna ha sin egen personal för Gefle Ångkök en dialog med dessa och berättar hur de önskar att exempelvis maten ska serveras och vad de ska göra för att det ska bli en bra miljö.

Gefle Ångköks kunder

Företagets huvudsakliga målgrupp är friskolor, men de levererar även till olika arbetsplatser och äldreomsorgen i Gävle, Skutskär, Uppsala, Falun och Borlänge. Snellman beskriver företagets målgrupp som liten och *nischad*. Snellman berättar att företaget inte arbetar aktivt med marknadsföring utan att kunderna ändå kommer till dem och efterfrågar deras produkter och tjänster.

”Det här är intressant, vi har inte haft någon aktiv marknadsföring utan kunderna kommer till oss ändå. Har vi en exempelvis bra kund så sprids det till andra, det är via relationer som det sprids. Vilket är lite omvänt, vi behöver inte vara ute på en push-marknad och försöka få in kunder utan de kommer till oss.”

Gefle Ångköks namn *sprids ryktesvägen genom deras kundrelationer*, om en kund är nöjd har det visat sig att kunden också sprider företagets namn vidare till andra. Snellman berättar också att företaget gynnades av den skoldebatt som pågick i media för en tid sedan, då det diskuterades att det fanns mycket halvfabrikat, frysvaror och importerade råvaror i skolmaten. Tack vare denna debatt om skolmatens kvalitet efterfrågades en *bättre och hälsosammare skolmat* och Snellman berättar att företaget då fick direktförfrågningar om att ta över från vissa större industrier och leverera mat som är färsk och gjord från grunden till skolorna. Snellman berättar att en anledning till företagets framgång är just att de hade *rätt produkt och tjänst vid rätt tid*.

Att bygga *starka och långsiktiga kundrelationer* är en hög prioritet hos Gefle Ångkök. En av företagets grundpelare är att värna om befintliga kunder vilket företaget gör genom kontinuerliga *kundmöten* och *kundundersökningar* som exempelvis elevenkäter gällande matkvaliteten. Företaget lyssnar på sina kunder och anpassar sig till vad kunderna vill ha, Snellman berättar att de gör relativt kortvariga menyer, 6-8 veckors menyer, och *lyssnar* sedan till skolans önskemål när nya menyer ska upprättas. Snellman menar att företaget på detta sätt är mycket *flexibla*.

Gefle Ångköks infrastruktur

Snellman berättar att företagets humana resurser varit helt avgörande för deras framgång, det är deras absolut *viktigaste resurs*. Snellman menar att det är viktigt att ha *kompetent personal* för att lyckas på denna marknad och därför har företaget två kompetenta kockar som lagar god mat och personalen som serverar maten levererar en bra service och besitter själva värdefull kunskap om matlagning, vilket gör att även de kan besvara frågor som kunderna ställer. Snellman beskriver personalen som väldigt *flexibel*, kockarna kan exempelvis vid behov åka ut och möta kunderna om så efterfrågas. Snellman berättar att en av företagets styrkor är att de *integrerar personalen* i företaget.

”Vi skapar en familjeanda inom företaget där var och en ska kunna känna sig motiverade och att de kan påverka processerna, så att vi blir som ett team. På så sätt, genom att ha öppen information och ta bra hand om personalen, så syns också personalens välmående utåt mot kunden i form av bra service.”

Ytterligare en styrka som Snellman menar att Gefle Ångkök har är att *ägarna* i företaget är aktiva samt att det finns ett *starkt engagemang*. Snellman berättar att ägarna är väldigt *tillgängliga*, de jobbar heltid inom verksamheten men kan också ta samtal när som helst, även på nätterna. Ägarna har lagt ner stort fokus på att utveckla sitt koncept, vilket Snellman anser är en av orsakerna till företagets framgång. Det är företagsägarna som tillsammans har arbetat fram företagets *koncept* och de *värderingar* som företaget står för, vilket också har presenterats för personalen eftersom ägarna anser att det är viktigt att personalen är med på vad som händer inom företaget och att de vet vilka mål som företaget vill uppnå. Snellman berättar att en konkurrent nog skulle kunna kopiera företagets verksamhet men att det inte skulle påverka företagets framgång negativt eftersom företagets främsta anledning till framgång och konkurrenskraftighet bygger på deras *starka kundrelationer*.

Företagets *leverantörer är nog utvalda* och har analyserats utifrån företagets behov gällande produkt, kvalitet och säkerhet. Snellman berättar att företaget endast sluter avtal med leverantörer som uppfyller företagets alla kriterier, där även priset måste vara det rätta. Gefle Ångkök har valt att satsa på *långsiktiga relationer* och avtal med leverantörer som levererar basvaror, vilket främst beror på att det går att pressa ner priserna om det köps höga inköpsvolymen. Gällande företagets färskvaror, exempelvis grönsaker, frukter och färsk fisk, siktar företaget istället på *kortare avtal* med leverantörerna eftersom priserna på dessa kan variera efter säsong. På grund av att Gefle Ångkök inte har tekniska resurser att tillaga vissa produkter själva, exempelvis kebab, outsourcar de tillagningen av dessa till en underleverantör för att inte kompromissa på kvaliteten.

Gefle Ångköks ekonomiska aspekter

Gefle Ångköks främsta intäktskällor är friskolorna, de står för cirka 90 % av företagets intäkter. *Prissättningen* utgår från vad företaget behöver få in för att *täcka kostnaderna*, målsättningen är bland annat att ha en vinstmarginal på 10 % år 2016. Företagets främsta kostnader utgörs av kostnader för råvaror och personal. Snellman beskriver att företagets *produktionsvolymen är höga*, där han berättar att de fokuserar på att producera höga volymer för att få lägre kostnader. Storköket producerar cirka 4 500 portioner per dag och cirka 150 portioner produceras på plats ute hos kunderna, vilket innebär att företagets kapacitetsutnyttjande idag är uppe i 80 %. Gefle Ångkök har fått

utmärkelsen gasellföretag, vilket innebär att företaget har väldigt *sund ekonomi* samtidigt som de under de senaste tre åren lyckats dubbla sin omsättning och samtidigt presentera ett positivt rörelseresultat.

4.4 Happyfood

Happyfood startades 2009 och arbetar med KRAV-märkt och ekologisk mat till framförallt förskolor och skolor, med fokus på privatskolor, företaget erbjuder även catering till företag och privatpersoner. Den person vi fått möjlighet att intervjua för studien är företagets VD Lena Hägg, som är 44 år gammal och har jobbat inom restaurangbranschen i 27 år och som egen företagare i 17 år.

Happyfoods värdeerbjudande

Happyfood producerar mat tillagad på *KRAV-märkta och ekologiska råvaror*. Företaget är KRAV-certifierat till 50 % men Hägg berättar att de har cirka 70 % KRAV-märkt och ekologiska råvaror och Hägg vill trycka på att de faktiskt *håller mer än vad de lovar*. Företaget har även lanserat en ny produkt som kallas *Familjelåda*. Detta nya koncept innebär att Happyfood tillagar mat på KRAV-märkta och ekologiska råvaror och säljer i färdiga lådor till kunderna, kunderna värmer sedan upp maten hemma samt kokar exempelvis pasta, ris eller potatis själva till. Happyfood ville underlätta vardagen för sina kunder, då de insåg att bland annat barnfamiljer inte har lika mycket tid att laga mat. Hägg berättar att det inte finns något liknande företag i Uppsala som erbjuder liknande produkter till dessa kunder. Det finns liknande företag men inga som nischat sig mot just KRAV-märkt och ekologiskt vilket gör Happyfoods värdeerbjudande lite *unikt*. En framgångsfaktor som Hägg anser att Happyfood har är att företaget *startades i rätt tid* när efterfrågan växte och utbudet inte existerade.

Hägg beskriver att *kvalitet, leveranssäkerhet och bra service* är företagets främsta styrkor. Happyfood har valt att jobba mycket med kvalitet och anser att det har högsta prioritet, att fokusera på kvalitet menar Hägg är nyckeln till framgång. För att säkra kvalitet och smak på maten får alla kockar smaka av maten innan den lämnar köket.

Hägg berättar att det finns ett behov av bra och *hälsosam skolmat* eftersom föräldrar i dagsläget är väldigt måna om vad deras barn konsumerar och efterfrågan på KRAV-märkt och ekologisk mat har därför ökat. Happyfood vill att sina kunder ska få det där *lilla extra* och Hägg förklarar att de inte bara leverera mat utan ett *helt koncept*.

Happyfoods kunder

Företaget riktar sig främst till privata förskolor och skolor men erbjuder även catering till företag och privatpersoner. Happyfood levererar mat till cirka 30 förskolor och tre skolor. Hägg beskriver företagets målgrupp som relativt bred, hon menar att många skolor vill servera bra mat med så lite tillsatser i som möjligt samtidigt som många föräldrar till skolbarn efterfrågar detta. I dagsläget är Happyfood endast verksamma i Uppsala.

Hägg berättar att företaget inte lägger mycket pengar på marknadsföring utan företagets namn sprids främst via *ryktesspridning* mellan kunder. När företaget lanserade sin senaste produkt Familjelådan anlät de en reklambyrå för hjälp med marknadsföring och annonsering, men Hägg är dock tveksam om det gett något tillbaka. Hon upplever

snarare att annonseringar lätt försvinner i mängden och att det ger mer att *jobba med nätverkande* och att gå ut och möta människor än att annonsera.

”Mer kundkontakt, det är då vi säljer bäst. När vi får prata med folk och sälja vårt koncept.”

Att värna om företagets kunder berättar Hägg är väldigt viktigt. Ett sätt att både behålla kunder och få nya är att ständigt förbättra och uppdatera sitt företag och sitt värdeerbjudande, vilket Hägg anser att Happyfood gör. För att stärka kundrelationer brukar Happyfood arrangera *kundaktiviteter* där de bjuder in bland annat lärare på olika skolor till olika evenemang, men framförallt jobbar företaget med att ha en nära kontakt med sina kunder. Happyfood arbetar med enkäter men ringer också upp kunder och frågar om deras upplevelse av företaget. Företaget skickar också ut ett veckobrev till sina kunder där de bland annat skriver om vad som händer i världen och inom företaget samt tar upp miljöfrågor och liknande relevanta ämnen.

Hägg tror på konceptet att vara *familjär* med sina kunder, hon vill att kunderna ska kunna vända sig till dem om de behöver hjälp med något och hon tycker också att det är viktigt att lärare informerar barnen och diskuterar miljöfrågor men också om bra matvanor. Hägg berättar att det nog skulle bli en *utmaning för en konkurrent* att skapa ett liknande koncept som Happyfoods på deras lokala marknad eftersom Happyfood har etablerat sig så pass väl på marknaden i Uppsala och byggt upp trogna kundrelationer.

Happyfoods infrastruktur

Den absolut främsta *resursen* företaget har är enligt Hägg deras *personal* och företagets *ägare* och hon menar att utan dem skulle inte Happyfood finnas. Det ställs höga krav på företagets personal och Hägg lyfter fram att personalen som jobbar på Happyfood är *duktiga* och jobbar på en *hög nivå*. Hägg anser att det är viktigt att personalen är *stolta över sitt yrke* och sin roll samt att alla kunder är viktiga, vilket hon tror leder till att kvaliteten höjs.

Idag samarbetar inte Happyfood med någon annan part på marknaden. Företagets *relationer med deras leverantörer* beskriver Hägg som bra, de har några stycken leverantörer men en huvudleverantör som är deras enskilt största leverantör. Denna leverantör köper företaget in väldigt stora volymer från och därför är både Happyfood och leverantören måna om att värna om relationen. Happyfood tillagar *näst intill all mat själva*. En rätt som företaget däremot köper in färdig är pannkakor, vilket görs på grund av den stora volymen och att de inte har tid och plats att tillaga dessa själva. Pannkakorna som köps in är självklart ekologiska berättar Hägg.

Happyfoods ekonomiska aspekter

Företagets grundläggande tanke är *inte endast att tjäna pengar* utan företaget vill att barnen ska få *bra mat*. Hägg beskriver Happyfoods prissättning som relativt låg, företaget har ett volymsatt pris som gör att de tack vare sin *höga produktionsvolym* kan hålla nere priserna. Happyfood har ändå med sin verksamhet lyckats generera tillräckliga *intäkter för att gå med vinst* och har under de senaste tre åren *ökat sin omsättning* så pass mycket att de lyckats dubbla den och har även fått utmärkelsen gasellföretag. Happyfood levererar idag mat till cirka 1 000 förskolebarn, 230 grundskoleelever och 200 pedagoger varje dag. Företaget har ett *stort produktionskök* och Hägg uppger att det är något som de flesta konkurrenter inte har. Happyfoods

främsta kostnader är personalkostnaden och hyra. Råvarukostnaderna är de kostnader som företaget försöker minska genom att köpa in stora volymer.

4.5 HH Gastronomi

Hanson Hammar Gastronomi (HH Gastronomi) ägs av Magnus Hanson och Patrik Hammar, verksamheten startades 2005 och drevs igång 2006. HH Gastronomi finns i Umeå och företaget har i dagsläget tre restauranger, dessa finns på Idrottsklubben Studenterna i Umeå (IKSU), Sveriges Lantbruksuniversitet i Umeå (SLU) och Konstnärligt Campus. Den person vi fått intervjua heter Magnus Hanson. Hanson är i grunden kock, han har jobbat både i Sverige och utomlands och har studerat gastronomiprogrammet på Umeå universitet samt även läst företagsekonomi.

HH Gastronomis värdeerbjudande

Hanson berättar att HH Gastronomi serverar *nyttig och god mat till rätt pris*. På alla restauranger serveras lunchbuffé och de har en stor salladsbar där de erbjuder 15 olika sallader varje dag. För att möta efterfrågan hos olika målgrupper erbjuder restaurangerna tre olika lunchrätter att välja mellan; en husman, en ”moderna köket” samt en vegetarisk rätt. Att servera *buffé* möjliggör även för kunderna att smaka av alla rätter och även hämta mer om så önskas och utöver luncherna säljs även bland annat fika och kaffe. Hanson berättar att om kunder efterfrågar kvälls- och festvåningsarrangemang är det också något som HH Gastronomi ibland kan ordna, men det är dock inget som företaget marknadsför utan detta erbjuds bara på enskilda kunders specifika efterfrågningar eftersom det stör den övriga produktionen. Hanson förklarar att valet att servera lunchbufféer berodde på att det passade in i deras lokaler och att det ständigt rör sig människor vid deras restauranger vid just den tidpunkten på dagen.

”Lunchbufféer och stora salladsbufféer har funnits länge, så just det i sig är inget unikt, men HH Gastronomi har fokuserat på det här med flödena, vilket jag tror är en stor anledning bakom vår framgång.”

Hanson berättar att företaget fokuserat på så kallade *flöden*, med vilket han menar att med hjälp av strategisk inredning skapa *flyt och effektivitet* i kundens hela köp- och konsumtionsprocess. Detta tror Hanson är något som skiljer HH Gastronomi från konkurrenterna. Något annat som skiljer HH Gastronomi från deras konkurrenter är att de har *öppna kök* på deras restauranger för att gästerna ska kunna se hur maten tillagas och kunderna kan även prata med kocken om så önskas.

HH Gastronomis kunder

Hanson beskriver HH Gastronomis målgrupp som *bred*. Deras huvudsakliga kunder är människor som finns och rör sig runt universitetets campus; studenter, lärare och de som jobbar på företagen i närheten av campus.

HH Gastronomi försöker ha så bra produkt som möjligt så att det ska *spridas mellan gästerna* att deras mat är bra. Hanson berättar att den enda marknadsföring företaget har är en *hemsida* med menyer och kontaktuppgifter samt att de annonserar dagens lunch i tidningen. Det krävs inte mycket marknadsföring för att visa att de finns på grund av restaurangernas lägen.

Återkommande kunder är viktigt för HH Gastronomi. Att erbjuda en bra produkt med jämn kvalitet gör att kunderna vill komma tillbaka. Ytterligare en åtgärd företaget vidtagit för att skapa återkommande kunder är att de startat ett projekt där de avser erbjuda något *nytt* och lite mer *unikt* på sin meny varje dag, för att kunderna på så sätt ska bli överraskade och uppleva att restaurangen erbjuder något mer speciellt och unikt.

HH Gastronomis infrastruktur

Företagsägarna Hanson och Hammar äger 50 % vardera av företaget och båda är *aktiva* inom verksamheten, vilket Hanson ser som en styrka. Hanson lyfter fram honom och Hammar som *viktiga resurser* som bidragit till företagets framgång, de har båda *restaurangbakgrund*, har haft *bra idéer* och lagt ner *mycket tid* på verksamheten. Hanson och Hammar har också en teoretisk bakgrund vilket gör att de nu också tänker mer ekonomiskt effektivt.

Den *strategiska placeringen* av restaurangerna är också något som Hanson anser har bidragit till företagets framgång. Hanson berättar att det skulle vara *svårt för konkurrenterna att hitta lika bra* läge i anslutning till universitetet. Hanson och Hammar har dessutom båda fått vara med och *utforma och rita* hur lokalen för restaurangen på IKSU skulle se ut, vilket också är en viktig faktor till deras framgång eftersom de då fick sätta sin egen prägel på hela lokalen. Även företagets *personal* är en viktig resurs. Att restaurangerna dessutom har dessa öppna kök och att kunderna kan ha kontakt med kockarna gör att *service och trevlig personal* blir extra viktig.

Hanson berättar att *logistiken* och *planeringen* är otroligt viktigt för företaget. Allting beställs via internet där företaget har avtalspris på alla varor, genom att välja rätt produkter kan företaget hålla nere kostnaderna. Ytterligare ett sätt att spara pengar är att försöka beställa in så stora volymer som möjligt från samma leverantör för att kunna förhandla ner priserna. Hanson berättar att företaget har en *bra relation* med sina leverantörer och att de har ett bra samarbete. Företaget har också ett bra förtroende för sina leverantörer, där allt inte handlar om priset utan det handlar om vad de får för pengarna.

Hanson berättar att HH Gastronomi tillagar den mesta av maten de serverar själva *från grunden*. Företaget har en person som gör salladen som sedan levereras till alla restauranger, detsamma gäller HH Gastronomis mackor. All mat lagas på två av restaurangerna och levereras sedan till den tredje. Restaurangerna tillagar den mesta själva från grunden, de gör exempelvis egna biffar, grytor, soppor och pastarätter och de har även en egen bagare som bakar deras bröd. HH Gastronomi försöker köpa in *så lite halvfabrikat som möjligt* men på grund av tids- och platsbrist rullar de inte egna köttbullar eller steker pannkakor, utan dessa köps färdiga.

HH Gastronomis ekonomiska aspekter

HH Gastronomi har kunnat generera tillräckliga *intäkter för att företaget ska gå med vinst*, samtidigt som de har lyckats med att *fördubbla sin omsättning* på endast tre år. HH Gastronomi har därmed väldigt *sund ekonomi* och har tilldelats utmärkelsen gasellföretag, vilket innebär att de är ett av de snabbast företagen i landet. Hanson berättar HH Gastronomis fokus tidigare endast låg på smak och kvalitet, men nu har även kostnaderna fått allt större betydelse. Han berättar vidare att det ska vara ekonomiskt med personal, att det ska vara ett stort antal kunder som kan passera under kort tid och att priserna på deras produkter försöks hållas nere eftersom många av

företagets kunder är studenter. HH Gastronomi har ett *högt kvalitetsfokus* men vill samtidigt *hålla nere inköpspriserna*, vilket de kan göra genom att dels köpa in stora volymer men också genom att inte köpa de dyraste sorternas råvaror. Restaurangerna säljer cirka 700 luncher per dag och det är luncherna som omsättningsmässigt är företagets främsta intäktskälla. Hanson berättar att företaget i förhållande till lokalerna producerar väldigt mycket. Företaget lyckas hålla en marginal på cirka 30 % på sin försäljning. Produkter som säljs under förmiddagen, såsom fika och kaffe, har högre marginaler men försäljningsvolymerna är lägre.

Företagets största kostnader är främst hyror och personalkostnader. Fokus ligger på att vara *personaleffektiva*, de ska kunna betjäna många gäster med begränsad personal. Hanson berättar att det då är väldigt viktigt att flödena fungerar på rätt sätt, allt från hur beställning görs på varorna till i vilken ordning kunderna ska betala. Det handlar även om att skapa ett bra flyt för att kunna betjäna många kunder per anställd. Hyrorna är fasta och råvarorna kan de förhandla om men för att de ska tjäna pengar är det viktigt att minska personalkostnaden.

4.6 Let Me Be Frank AB

Let Me Be Frank AB är ett restaurangföretag i Västerås som driver restaurangerna Frank, Nya Hattfabriken, Kajplats 9 och baren Circus. Vi har varit i kontakt med företagets VD Peter Sandberg, en av fyra delägare i bolaget.

Let Me Be Frank ABs värdeerbjudande

Let Me Be Frank AB säljer *mat, dryck och underhållning*. Kajplats 9, är *speciell* på det sättet att den är den första fisk- och skaldjursrestaurangen i Västerås och restaurangen är dessutom *fint belägen* med närhet till Mälaren. Nya Hattfabriken serverar klassisk svensk mat, restaurangen hyllar mattraditioner och serverar bland annat långkok och mat som många människor tycker om men kanske inte lagar själva hemma på grund av tidsbrist. På restaurangen Frank erbjuds bland annat ett *unikt koncept* vid namn *Frank Rules*, som är en överraskningsmeny där kunderna får välja mellan kött/fisk/vegetariskt och sedan bestämmer restaurangen resten. Detta alternativ har visat sig attrahera många olika typer av kunder, dels ger det kunder lite *spänning* i matupplevelsen att inte veta exakt vad de får, sedan har det också visat sig underlätta för stora sällskap att alla kan uppge endast om de vill ha kött, fisk eller vegetariskt och så bestämmer restaurangen resten. Denna överraskningsmeny utgör enligt Sandberg en styrka i företagets värdeerbjudande eftersom den är *unik* för den lokala restaurangmarknaden och uppfyller olika behov hos kunderna, som exempelvis både spänning och underlättande vid beställning.

Let Me Be Frank AB vill vara kreativa och hitta på saker som lockar kunderna, det kan exempelvis handla om event som vinmakarmiddagar, hamburgartävlingar, skaldjursjulfbord med mera. Restaurangerna erbjuder en upplevelse till sina kunder med mat av *hög kvalitet i trivsamma och avslappnade miljöer*. Sandberg berättar att restaurangerna endast jobbar med *färska ingredienser* som de ”förädlar till *smakupplevelser*”. Enligt Sandberg uppfyller de följande behov hos kunderna: en upplevelse och mötesplats med goda ”flörtningmöjligheter”, fest, dans, smaksensationer, törstsläckare och mättnad. Sandberg anser att Let Me Be Frank AB skiljer sig från konkurrenterna genom att de lagar *bättre och mer spännande mat*, de anställda har *god och mjuk ton* gentemot kunderna och restaurangerna erbjuder *roliga event*.

Let Me Be Frank ABs kunder

Let Me Be Frank AB riktar sig främst till kunder mellan 23 och 65 år som är beredda att *betala lite extra för hög kvalitet*. Företagets kunder prioriterar att sätta en guldkant på tillvaron då och då. Det är denna kundgrupp som enligt Sandberg har störst möjlighet att bli *återkommande gäster*, både på företagets restauranger och barer.

Sandberg beskriver att företaget idag *marknadsför sig väldigt lite* och han menar att de till största del får sin marknadsföring genom nöjda kunder *spridier positiva omdömen*, vilket ”gett ringar på vattnet”. Detta i kombination med *vunna priser och utmärkelser* har gett dem ett gott rykte och en stabil grund att stå på. Sandberg menar att en annons är bortkastade pengar och att ett bättre sätt att få människor att komma till dem är att anlita en artist.

Sandberg berättar att Let Me Be Frank AB fokuserar på att hålla en genomgående hög lägstanivå på kvaliteten för att få återkommande kunder. De skapar *event med inslag från olika matkulturer* samt att premiera stamgäster med inbjudningar till unika event. Sandberg berättar också att det är viktigt att alltid ha ett lättsamt och glatt bemötande i deras möten med kunderna.

Let Me Be Frank ABs infrastruktur

Sandberg berättar att företagets *ägargrupp* är en av företagets viktigaste resurser, som syns på golvet och som hela tiden är *delaktiga och närvarande*. Let Me Be Frank AB drivs av fyra delägare, där Sandberg menar att *alla ägare bidrar med olika saker*. En chef som har erfarenhet från byggbranschen i att fatta beslut och inta en ledarroll, en drömmare och kreatör med ett stort kontaktnät som har erfarenhet inom restaurangbranschen, en kock och matkreatör med erfarenhet från stjärnkrogar och ytterligare en delägare från byggbranschen som är passiv partner men som har ett öga för inredning. Kombinationen av deras olika egenskaper som personer och affärssinne mixat med restaurangromantik och god mat, blir till en bra helhet. Att delägarna, som Sandberg beskriver som kreativa och arbetsvilliga, jobbar i driften och har direktkontakt med kunderna ser Sandberg som en styrka och viktig resurs eftersom de då kan fånga upp saker direkt när det händer. Sandberg menar att kombinationen av ett *tydligt formulerat koncept, driftiga kollegor, duktiga medarbetare och vänner* är det som byggt detta företags framgång och otroliga tillväxt. Sandberg anser att det är de involverade personernas *vilja att våga satsa, jobba och slita* med knapra ekonomiska förhållanden i kombination med att *timing* var rätt är det som har lett till deras framgång.

”Det finns säkert fler kompetenta människor som både skulle göra bättre satsningar än oss och driva mer framgångsrika koncept än våra, dock är få intresserade av att kliva in i Västerås som idag är överetablerat och där vi har starka fästen. Lokalernas placering och skillnaden i koncept gör att vi tror att våra chanser att hålla kvar marknadsdelar är relativt goda.”

Sandberg berättar att *lokalernas placering* också är att ses som en tillgång och viktigt resurs. Let Me Be Frank ABs tre restauranger ligger endast 50 meter ifrån varandra, vilket de ser som en konkurrensfördel eftersom sannolikheten att en kund besöker just någon av deras restauranger när den passerar blir större än om företaget endast haft en restaurang där. I jämförelse med konkurrenterna menar Sandberg att det finns en

konceptuell skillnad, han berättar att Let Me Be Frank AB har bra kvalitet och läge samt en ägargrupp med *ekonomisk uppbackning*.

Sandberg beskriver att de valt att satsa på *långsiktiga affärsrelationer* med deras leverantörer och att det har fungerat bra för dem, de hoppar inte mellan olika aktörer för att få bästa pris utan de tror på att bygga relationer där de stöttar varandra. Företaget arrangerar *event* med deras vinleverantörer och skickar deras kockar på *utbildning* och matresor med företagets närmaste samarbetspartner. Företaget bjuder även in kollegor i branschen på alkoholutbildningar. Maten och viss reklam *tillverkar de själva* men trycksaker, hemsidor, byggnadsarbetare och utvecklingskonsulter i vin och matsalsarbete outsourcar företaget.

Let Me Be Frank ABs ekonomiska aspekter

Av företagets produkter är det försäljning av alkoholhaltiga drycker som ger mest vinst i förhållande till satsad tid. Företagets marginaler beskriver Sandberg som alldeles för låga. Procentuellt lämnar företaget för lite procent sett till omsättningar och Sandberg menar att avgifter, licenser m.m. håller på att sänka restaurangbranschen. Trots ofantliga arbetsinsatser är det svårt att få något kvar. Let Me Be Frank AB har satsat på att *behålla sin personal* och låta dem få ett liv där de exempelvis kan ta lån, bilda familj och se en framtid. Företaget är *inte maniska i sin jakt på pengar* eller timmar utan drömmen är att de alla ska ses som en del i en större helhet. Företaget siktar på att vara *Västerås marknadsledande restaurangkedja* och de har under de senaste åren lyckats med växa markant och *dubbla sin omsättning* samtidigt som de genererat tillräckliga *intäkter för att gå med vinst*, vilket gjort att de fått utmärkelsen gasellföretag. Sandberg menar att de inte slåss för bästa pris utan för att göra Västerås till en roligare stad att leva och bo i. Fokus ligger i dagsläget på att bevaka och inte tappa marknadsandelar. Företaget vill styra upp sina marginaler och hitta modeller för effektiva scheman där människor kan planera in sitt liv vid sidan av jobbet och att skapa harmoni i arbetsgruppen, där Sandberg menar att ett fungerande privatliv leder till att personalen arbetar bättre.

4.7 Monrads

Monrads är ett familjeföretag som grundades för snart åtta år sedan och de driver en restaurang kombinerat med en färskvarubutik. Monrads finns i Djursholm, som är ett unikt litet samhälle en bit utanför Stockholm, och på Sandhamn ute i Stockholms skärgård. Vi har fått möjligheten att intervjuva en av delägarna i företaget, Lina Monrad. Hon äger företaget tillsammans med sin man Johan. Lina Monrad är 46 år gammal och har jobbat inom restaurangbranschen sedan hon var 16 år gammal.

Monrads värdeerbjudande

Monrad berättar att de har valt att fokusera på *bra kvalitet* och restaurangen serverar à la carte, *snycgt och prydligt* och tillagat på *bra råvaror*. Monrad berättar att de inte bara levererar god mat utan att det handlar om *hela upplevelsen*, där hon menar att det inte bara räcker med att maten är bra utan att konceptet måste vara bra hela vägen.

Att Monrads har en färskvarubutik, där det säljs mat över disk, som är integrerad i restaurangen och att företaget även valt att bedriva catering menar Monrad är företagets framgångssaga. På det sättet har de *fler ben att stå på*, om restaurangen exempelvis är tom finns det kanske kunder i butiken eller så har de catering. Företagets koncept, att

driva färskvarubutik kombinerat med restaurang i en och samma miljö, beskriver Monrad som onekligen *ovanligt* och hon säger att det inte finns många företag kan erbjuda detta till sina kunder. Företagets catering har idag blivit en mycket efterfrågad tjänst. Något som börjat efterfrågas av kunder är att Monrads ska tillaga maten de ska servera ute på plats hos kunderna, vilket Monrads lyssnat till och därmed idag erbjuder som möjlighet för kunderna.

Monrads kunder

Monrad beskriver företagets målgrupp som *relativt bred och kvalitetskänslig*. Monrads drar till sig alla möjliga olika kunder, det är affärsluncher, hemmafruarna på Djursholm, kändisar, barnfamiljer men också pensionärer som äter på deras restaurang och handlar i butiken. Företagets catering efterfrågas bland annat begravningar, dop och bröllop, det har idag även blivit populärt för stora företagsledare att beställa catering för att ha middagar hemma i deras hem.

Idag marknadsför sig företaget genom bland annat deras *hemsida* och på *sociala medier* som Facebook och Instagram. Monrads skickar även ut *kundbrev* till kunder som efterfrågat det. Att bygga starka och *långsiktiga kundrelationer* är det absolut viktigaste för Monrads, det är det som företaget lever på. Monrad beskriver att de är otroligt serviceinriktade och *lyssnar på kunderna* och ger dem det som de vill ha, det är så de arbetar för att behålla kunderna. Om det finns förtroende och om personalen gör sitt jobb kommer kunderna att komma tillbaka vilket Monrad tycker är viktigt. Monrads försöker uppmärksamma sina kunder på ett professionellt men avslappnat sätt, genom att exempelvis komma ihåg vad kunden åt sist och visa att de minns dem. Om en kund handlat något i butiken så kan de fråga hur det gick att tillaga maten för att visa att de *följer upp och är intresserade*. Monrad berättar att företaget inte heller bara gör detta mekaniskt utan *på riktigt från hjärtat*, hon tror också att det är något som utmärker dem och att kunderna uppskattar det.

”Jag kan tro ibland att gästerna och kunderna känner att här finns det liksom en kärlek och närvaro. Det gör det lite unikt kan jag tro, att det är blod svett och tårar från oss.”

Monrads infrastruktur

Monrad berättar att det är *ägarna*, hon och hennes man Johan, som är de *viktigaste resurserna* i företaget, de har *följt sina hjärtan* och *arbetat hårt*. Monrad upplever också att deras *operativa närvaro* har haft betydelse för företagets framgång, Monrad själv arbetar ute i restaurangen och hennes man Johan arbetar i fiskdisken. Att *ägarna* finns på plats anser Monrad är viktigt för både gäster och personal eftersom deras närvaro driver företaget framåt. Monrad vill även framhäva *personalen* som otroligt viktig, utan dem skulle företaget inte fungera. Monrad berättar att människor inom restaurangbranschen hoppar mycket mellan olika företag men att personalen på Monrads har jobbat för företaget i mer än fem år, vilket är *ovanligt* och det är något som Monrad är väldigt glad över eftersom hon upplever att det stärker företaget. Företagets *strategiska placeringar* av restaurangen på Djursholm och butiken på Sandhamn har också skapat konkurrensfördelar för Monrads. När Monrads öppnade sin restaurang på Djursholms torg var de den första restaurangen med det läget, Monrads butik ute på Sandhamn har också den *ett unikt läge* vid strandpromenaden.

Förutom en fin marmelad till butiken så *gör Monrads allting själva*. Monrad berättar att de till och med gör sin senap själva och att de gör exempelvis sina fonder från grunden,

vilket inte alla restauranger gör. Hon berättar att de skiljer sig från konkurrenterna genom att de *gör allt från grunden*, vilket också blir både *hälsosamt och gott*. Monrads beställer sina råvaror från *noga utvalda leverantörer* som uppfyller deras kvalitetskrav. Företaget köper exempelvis in räkor från Smögen och havskräftor från Fjällbacka. Monrad berättar att de har en väldigt *nära och personlig relation* till sina leverantörer.

”Kontakten och dialogen med fiskhandlaren Börje är direkt & nära. Han äter gärna frukost med oss i personalen när han kommer på morgonen. Om han har bråttom blir det bara en kaffe på stående fot. Då passar Johan Monrad på att ”slänga lite käft” med gamle Börje om hur det nappar & hur vindarna blåser!”

Monrad berättar att det är viktigt för Monrads att vara ”nummer ett” för leverantörerna för att *få de bästa råvarorna*, samtidigt anser hon också att det är lika viktigt att de själva också har *kunskap om råvarorna* för att kunna säkerställa att de råvaror som de köper in håller högsta kvalitet.

Monrads ekonomiska aspekter

Monrad berättar att hon och hennes man från start bestämde sig för att sköta företaget enligt *konstens alla regler*, detta för att de enligt Monrad annars inte skulle bli långvariga. Hon menar att det inom restaurangbranschen är svårt att driva det helt ”vitt”, där hon berättar att det är vanligt att inte allting redovisas och att många företag har tagit andra vägar för att överhuvudtaget överleva. Monrads har de senaste åren uppvisat ett *positivt rörelseresultat* samtidigt som de har kunnat utöka sin verksamhet och *dubbla sin omsättning* på endast tre års tid. Att tilldelas utmärkelsen gasellföretag innebär att företaget har *god ekonomi* och lyckats upprätthålla en stadig och ytterst *snabb tillväxt*. Monrad tror att en anledning till att fler restauranger inte blir gasellföretag beror på att det är en enormt kostsam bransch, det är fruktansvärt tunga skatter och avgifter som belastar restaurangföretagen.

Monrad berättar att deras restaurang ses som ett något dyrare alternativ, en dagens fisk kostar mellan 109 och 250 kronor och från delikatessbutiken erbjuds kunderna att ta med sig en dagens rätt från 75 kronor. Företaget *fokuserar inte på pris* utan det är *kvaliteten* som är det viktigaste, de strävar efter att ha de bästa råvarorna. Monrad menar att det är deras *egna värderingar som styr*, det är så de själva vuxit upp och de tycker inte att det är roligt att jobba med dåliga och billiga produkter.

”Det handlar om den absolut bästa kvalitén som går att tillgå på marknaden och det är sällan förknippat med pris.”

Den intäktskällan som det är bäst avans på är catering. Detta beror mycket på att det inte uppstår något svinn utan de vet hur mycket som ska göras och de får betalt för det som de levererar. Den främsta intäktskällan omsättningsmässigt är restaurangen. De lite dyrare varorna, som exempelvis att tillaga en svensk hummer, tjänar företaget väldigt lite på medan de tjänar mer på de billigare produkterna. Med billiga menar Monrad deras tryfflar som de har en enorm avans på. Företagets största kostnader utgörs av råvaror, särskilt fisk och skaldjur.

4.8 Panini

Panini Internazionale ägs och drivs av fyra bröder som alla har ett passionerat intresse för att göra nya serveringssätt tillgängliga i Stockholm. De arbetar för en måltidskultur

som passar in i ett hektiskt livspussel utan att kompromissa varken på matens kvalitet eller gästernas smakupplevelse och hälsa. Idag består verksamheten av en kedja med 19 butiker i Stockholm. Pierre Constantinou, en av de fyra bröderna som driver och äger Panini, har intervjuats för studien. Constantinou är 41 år gammal och var med och startade företaget år 1990.

Paninis värdeerbjudande

Panini erbjuder sina kunder produkter med *hög kvalitet*, som är *hälsosamma* och till ett *bra pris*. Constantinou berättar att kunderna tycker att de får mycket för pengarna hos Panini, även fast de inte är billigast. Viktigt är också att maten går *snabbt* att köpa och eventuellt tillaga för kunderna och företaget siktar på att hela tiden tillhandahålla en *bra service*. Constantinou berättar att det är *kombinationen* av dessa olika faktorer som gör Paninis produkter konkurrenskraftiga. Hösten 2014 lanserade Panini sin senaste produktinnovation, *Middagslådan*, som enligt Constantinou är ett nytt och *unik* alternativ på marknaden. Middagslåda erbjuds i nio olika varianter och innehåller en helt komplett middag för några personer. Panini har då gjort allt som kan anses som krångligt eller tar lång tid, som exempelvis förkokat ris eller rostade paprika och för kunden ska middagen sedan endast ta 10–15 minuter att laga.

Constantinou berättar att Panini alltid vill *uppnå eller överträffa kundernas förväntningar*. Många kunder vill att det ska gå väldigt fort, och Constantinou tror att Panini nog kan vara *snabbast* av alla liknande koncept över huvudtaget på att expediera sina kunder. Constantinou berättar att Panini redan från början har varit väldigt *lyhörda* och *flexibla* gällande vad kunderna vill ha, samt träffat rätt med *tajming* av uppstart och produkt erbjudanden. Företaget är snabba gällande att *förändra sitt utbud* allt eftersom de får förfrågningar gällande olika saker, vilket är en av Paninis främsta styrkor. En annan styrka i Paninis produkter är att Panini har som utgångsläge att *inte använda några smakförstärkare eller konstlade färgämnen* alls i sin mat, vilket är något som får Panini att skilja sig från många konkurrenter.

Constantinou tror att det skulle vara svårt för konkurrenter att kopiera Paninis koncept. Han tror att nästan vem som helst skulle kunna kopiera en enhet och driva den på ett bra sätt om personen är serviceinriktad och kan bra, hälsosam mat utan tillsatser och så vidare, men Constantinou tror dock att det skulle vara *svårare att få ett flertal enheter att vara lika bra* som Panini. Ytterligare en av Paninis framgångsfaktorer enligt Constantinou är att de är väldigt *måna om detaljer*.

Paninis kunder

Paninis främsta kunder är *hälsomedvetna* personer mellan åldrarna 20-60 år som *arbetar i innerstan*, med en något högre andel kvinnor. Enligt Constantinous erfarenheter är kvinnor i större utsträckning lite mer hälsomedvetna än män än så länge, men att andelen hälsomedvetna män ökar. Paninis kundbas består främst av *lunchkunder* som väljer Panini när det ska *gå fort och vara hälsomedvetet*. Constantinou ser en trend för hälsomedvetenhet hos människor idag, allt fler blir medvetna om vad de stoppar i sig, vilket Panini har tagit vara på och trycker mycket på i sin marknadsföring. Constantinou ser dessa hälsomedvetna kunder som en stor och växande målgrupp. Paninis målgrupp för Middagslådan utgörs av människor som har *ett brinnande intresse för mat* men samtidigt inte riktigt har tid att laga den mat han skulle önska hemma på grund av exempelvis jobb och familj som tar upp mycket tid.

Panini är aktiva på *sociala medier* som Facebook och Instagram och har då och då *kampanjer* som de annonserar ut, Panini har också haft *reklam i lokal TV*. Anledningen till att Panini valt dessa medier är för att företaget där når ut till ett stort antal personer, på exempelvis Facebook har företaget cirka 15 000 följare. Constantinou berättar att Panini har sin *tryckta logga* på alla deras produkters emballage, vilket gör att Panini syns på alla kontor och övriga platser som deras kunder går tillbaka till efter att de handlat på Panini. Detta upplever Constantinou har fungerat som bra marknadsföring.

Panini har *många stamkunder* och det är något som är viktigt för företaget. Ett sätt att få *återkommande kunder* är enligt Constantinou att *inte tillämpa aktiv merförsäljning*, som exempelvis att fråga om en kund ska ha dricka till maten. Detta för att Constantinou tror på att en kund som handlar lunch själv vet om den vill ha en dricka eller inte. Constantinou beskriver merförsäljningsknep som dessa som ”tarvligt sätt att försöka sälja på”. Constantinou tror att detta snarare kan avskräcka kunder som inte vill säga nej från att komma tillbaka och handla hos dem igen.

”Vi ska få kunderna att av sig själva välja oss.”

Paninis infrastruktur

Constantinou anser att Paninis främsta *viktiga resurser* är företagets *ägare* och *personal*. Ägarna utgörs av Constantinou själv och hans tre bröder, de har alla sina *olika expertisområden* och *kompletterar varandra* väldigt bra. En av bröderna är estetisk lagd och duktig på grafisk form och design, han tar bland annat fram nya material som företaget ska använda, tar fram design för butikerna och är inblandad i all reklam och marknadsföring. En annan är tekniker och ritar butikerna, beställer hem diskar och maskiner och har kontakt med byggare samt är etableringsansvarig, han ansvarar även för all teknisk utrustning. Den tredje brodern ansvarar för maten som företaget säljer. Constantinou själv har tidigare jobbat mycket i butikerna men har idag främst en administrativ roll och tar hand om avtal med olika samarbetspartners och liknande. Constantinou beskriver företagets organisation som väldigt platt där ingen av ägarna har den klassiska ”VD-rollen”, utan besluten fattas gemensamt och då ofta genom spontana möten mellan ägarna. Constantinou ser detta som en styrka för företaget eftersom de blir väldigt smidiga på så sätt och det underlättar för ägarna att fatta viktiga beslut som rör verksamheten snabbt. Ytterligare en resurs som har bidragit till företagets framgång är *läget* på deras butiker. Panini har i dagsläget 19 butiker i centrala Stockholm, vilket gör att de blir väldigt *tillgängliga för kunderna* i innerstan.

Constantinou berättar att Panini *lagar all mat från grunden* utifrån deras *egna framtagna recept*. Panini har två produktionskök, ett som de inte äger några andelar i men där Panini är kökets enda kund och ett som Panini äger en del av. Produktionsköken tillagar alla råvaror som exempelvis ska kokas, stekas och grillas, som sedan körs ut till vardera butik varje dag och förbereds där den dag det ska säljas. Constantinou berättar att Panini har *fullständig insyn och kontroll* i båda produktionsköken vilket är relativt unikt. Anledningen till att Panini gör på detta sätt är att Paninis butiker ligger väldigt centralt i Stockholm där det är dyra hyror och om varje butik skulle ha ett fullt fungerande kök kräver det större lokaler. Tack vare denna lösning kan Panini öppna i vilken butiks- eller kontorslokal som helst, vilket Constantinou ser som en fördel för deras tillväxtnöjligheter. Constantinou berättar att Panini just nu på prov även säljer några av sina produkter i en livsmedelsbutik vilket har visat sig vara väldigt framgångsrikt.

”Nu finns det en Icabutik som vi kör på prov, Ica Liljeholmen. Så vi har en egen disk där, han är eld och lågor han tycker att det här är en fantastisk produkt.”

Paninis ekonomiska aspekter

Panini använder sig av ett ekonomisystem som visar från dag till dag hur det går för varje butik, vilket kopplas till hur stor personalstyrka butiken haft inne och jobbat där den dagen. På så sätt beräknas *nyckeltal* för butikerna som sedan återkopplas tillbaka till butikscheferna, så att de också med kort varsel kan korrigera något som är gale. Panini har *sund ekonomi* och har varit extra framgångsrika de senaste åren, på tre år lyckades Panini med *dubbla sin omsättning* samtidigt som företaget redovisat ett *positivt resultat* varje år, vilket gjort att de kvalificerat till att få utmärkelsen gasellföretag.

Constantinou berättar att Paninis främsta intäktskällor är luncherna och att det är luncherna som är företagets största försäljning. Constantinou beskriver att Panini har *höga produktionsvolym*, i dagsläget har Panini ungefär 10 000 kunder som handlar frukost och lunch varje dag i deras butiker.

4.9 Sankt Petri Logen

Sankt Petri Logen (Logen) är ett företag som erbjuder en festvåning och en à la carte restaurang som heter VäggiVägg. Företaget är verksamt i Härnösand och Logen erbjuder högklassig mat till rimliga priser. Logens ägare Jonatan Norberg har intervjuats för denna studie. Norberg är 33 år gammal och har ägt och drivit företaget i 12 år.

Logens värdeerbjudande

Logens största del av verksamheten är en festvåning där de erbjuder många olika arrangemang, där *inget är det andra likt*. Norberg berättar att en av Logens styrkor är att de är *flexibla* och duktiga på att *lyssna på kundens behov* och anpassar arrangemangen efter vad kunderna efterfrågar. Logens allra största fokus ligger på att maten som de serverar håller *hög kvalitet* och i en liten stad som Härnösand har detta med åren gett företaget en styrka jämfört med andra aktörer och Logen har blivit ett väldigt *pålitligt varumärke*. Restaurangen VäggiVägg beskriver Norberg som en ”liten bakficka” där de erbjuder à la carte servering med mat av hög kvalitet.

Logens kunder

Norberg beskriver att Logen har en väldigt *bred målgrupp*. Festvåningen riktar sig främst till företagskunder och större sällskap medan restaurangen VäggiVägg riktar sig till privatkunder snarare än större sällskap. På grund av att Logen fokuserar på att erbjuda högkvalitativ mat har de främst *matintresserade gäster* som kommer och Norberg berättar att den breda publiken som kanske vill gå till en vanlig kvarterskrog inte kommer till Logen. Norberg beskriver dock att Logen är lite sämre på att rikta sig till den privata marknaden.

Norberg berättar att Logen idag arbetar ganska brett med marknadsföring, företaget är bland annat aktiva på *sociala medier* men de har också en *egen tidning* som de skickar ut till samtliga 23 000 hushåll i Härnösand en gång per år. När Logen gick ut med denna tidning ökade deras kundantal markant.

Logen har hög prioritet på att bygga *starka och långsiktiga kundrelationer*, vilket Norberg ser som en framgångsfaktor för Logen. Logen värnar om de kunder som de har och Norberg berättar att om Logen exempelvis får en stor beställning så vill de alltid föra en *dialog med kunden* efter arrangemanget för att se om det varit något som kunden upplevt som mindre bra. Norberg berättar att Logen *lyssnar på och tar till sig* av vad deras kunder säger för att kunna erbjuda ett så bra värdeerbjudande som möjligt.

Logens infrastruktur

Logens *viktigaste resurser* är idag deras *personal* och *ägare*. Norberg beskriver att de arbetar väldigt platt inom organisationen och personalen tillåts därmed att vara *delaktiga i beslut* som fattas. Detta medför att företaget i hög grad kan *nyttja sin personals kompetens*. Logen har dessutom lyckats *behålla samma personal* under lång tid, vilket lett till att personalen kunnat utvecklas inom företaget och bli mycket kompetent och kunnig. Att de utbildat sin personal under lång tid anser Norberg gör Logens personal lite *unik* i just Härnösand och det är något som också blir en styrka för företaget och gör Logen konkurrenskraftig på marknaden. Norberg har inför olika projekt anlitat externa ekonomiska rådgivare, vilket han också sett som viktiga resurser som varit gynnsamma för företaget. Det Norberg idag bygger sitt företag på är många år av *hårda erfarenheter*, bland annat att han under resans gång har lärt sig hur marknaden fungerar, när satsningar kan göras och vikten av marknadsföring.

Norberg anser att det som Logen erbjuder skulle vara *svårt för en konkurrent att kopiera*, på Logens lokala marknad. I och med att Logen har det *läge* och den position som de har i Härnösand idag samt den *kundbas* som de byggt upp kan det vara svårt för en ny aktör att komma in och försöka konkurrera ut Logen. Logen använder sig i den mån det är möjligt främst av *lokalproducerande leverantörer*, vilket dock blir väldigt säsongsberoende. Inför olika menyer kontakter de sina leverantörer gällande vad de vill beställa och det är viktigt för Logen att deras leverantörer kan leverera bra grundprodukter av hög kvalitet. Logen samarbetar inte med några andra aktörer på marknaden. Logen köper endast in råvaror från sina leverantörer och de har valt att inte outsource någon tillagning, utan de *tillagar all sin mat själva från grunden*. Detta för att fullt ut kunna lita på produkten och dess innehåll.

Logens ekonomiska aspekter

Logens främsta intäktskällor är de stora beställningarna och arrangemangen på deras festvåning. Festvåningen har inte fasta priser, utan de ställer alltid beställningarna i proportion till hur många gäster det är och prissätter efter det. Norberg berättar att även tidpunkten spelar roll för prissättningen, på helger och storhelger tillämpas en något dyrare prissättning. Norberg anser att Logen är ganska *flexibla med prissättningen*, han kallar det ”oprofessionell revenue management”, vilket innebär att företaget inte gör några professionella analyser inför prissättningen utan går mer på *magkänsla* och lyssnar till vad kunderna är villiga att betala. Logen är absolut *inte det billigaste alternativet*, men Norberg anser att de är en av de aktörer som *håller absolut högst kvalitet*.

Logen lyckas hålla bra genomsnittliga marginaler på sina försäljningar, sett till vilka marginaler företag inom branschen brukar hålla. Norberg tror att det beror mycket på att de för eventen på festvåningen kan styra sina personaltider väldigt bra efter behov. Logen är väldigt stora i Härnösand och har *höga produktionsvolym*er, främst på sin festvåning där de kan ta emot väldigt stora sällskap. Som gasellföretag har

Logen dessutom på tre år lyckats *dubbla sin omsättning*, samtidigt som de genererat intäkter som lett till att företaget kunnat presentera ett *positivt rörelseresultat* och gått med vinst. Norberg tror dock att Logen kan ha nått sin fulla storlekspotential just nu i Härnösand.

4.10 Sillen & Makrillen

Sillen & Makrillen är en restaurang som bland annat serverar fisk och skaldjur. Restaurangen är belägen i Helsingborg med utsikt över sundet och Danmark. Den person vi intervjuat för studien är företagets VD Anette Borg Wiling, hon är 41 år gammal och har jobbat inom restaurangbranschen i över 20 år.

Sillen & Makrillens värdeerbjudande

Borg Wiling vill att Sillen & Makrillen ska uppfattas som ”*en mänsklig restaurang med en touch av fine dining*”. För att få en *personligare kontakt med kunderna* tar restaurangen bland annat alla sina bokningar endast över telefon och beställningar i restaurangen med papper och penna. Restaurangen använder inga digitala system just för att de anser att det gör mötet med kunderna mer opersonligt.

Sillen & Makrillen har verkligen lagt ner tid på att se vad kunderna efterfrågar och vad de vill ha när de går ut och äter. Borg Wiling berättar att Sillen & Makrillen lägger ner *mycket arbete bakom varje rätt* och eftersom en rätt kan innehålla tolv olika smaker är det viktigt att smakerna är *välkomponerade* för att passa väl ihop samtidigt som det inte får uppfattas som för mycket i gästens ögon.

Sillen & Makrillen erbjuder à la carte meny och en gruppmeny för större sällskap. Restaurangen erbjuder ett alternativ som heter ”*chefs choice*”, vilket innebär att gästen inte vet vad de får ut för rätter i förväg. Detta ska uppfylla behovet av *nyfikenhet* hos restaurangens gäster och är enligt Borg Wiling *unik* och något som inte erbjuds av någon annan restaurang i Helsingborg. På somrarna serverar restaurangen även mer enkla klassiska rätter såsom skagenröra och fiskgryta eftersom detta är något som efterfrågas under sommarmånaderna.

Ytterligare något som restaurangen erbjuder för att utmärka sig från konkurrenterna är en ”*amuse*” medan gästerna väntar på maten. Denna rätt serveras vintertid och Borg Wiling berättar att *amuse* görs av en nyhet som inte finns på menyn och som de inte tror att gästerna själva skulle komma på att beställa. Detta gör de för att gästerna ska få *prova på och uppleva nya smaker* men också för att ta reda på vad gästerna vill ha. Borg Wiling vill att Sillen & Makrillens produkter ska ge gästerna en *hel upplevelse* som de ska minnas.

”Vi vill ge kunderna ett minne för livet.”

Sillen & Makrillens kunder

Sillen & Makrillens huvudsakliga kunder utgörs av en *mycket blandad grupp* i åldrarna 25-75 år. Borg Wiling berättar också att det är *många företag* som exempelvis bokar representationsmiddagar på restaurangen. Av restaurangens gäster är det cirka 30-40 % som är där för att de *firar något*, exempelvis förlovning eller födelsedag.

Sillen & Makrillen fokuserar på att marknadsföra sig via *sociala medier*, främst Facebook och Instagram. De annonserar även i *tidningar* och arrangerar *event* för att locka fler kunder, främst under vintertid då restaurangen har mindre antal gäster eftersom många inte vet om att de har öppet även på vintern. Via Facebook når företaget ut till väldigt många kunder och många lämnar dessutom *feedback* som Sillen & Makrillen läser och tar till sig av.

Borg Wiling berättar att Sillen & Makrillen arbetar mycket med att bygga *långsiktiga kundrelationer*. Restaurangen är väldigt *flexibel* med sin meny, om en gäst exempelvis vill ha ett annat tillbehör än det som står i menyn så ordnar de det och Borg Wiling berättar att så länge råvarorna finns tillgängliga i köket *är ingenting omöjligt*. Borg Wiling berättar också att det är otroligt viktigt att ha *nöjda kunder*, om missnöje finns bemöts detta alltid och Borg Wiling tar gärna hand om det personligen. Restaurangen jobbar mycket med att få kunderna att känna sig *väl bemötta* och att det ska kännas *speciellt* för dem att besöka Sillen & Makrillen.

Sillen & Makrillens infrastruktur

En av de främsta anledningar till företagets framgång tror Borg Wiling är de fem *delägarna* som lagt ner *mycket hårt arbete* och att alla har *olika erfarenheter* och saker som de är bra på. Borg Wiling sköter rulljangsen med personal och utbildningar på restaurangen, en annan av delägarna sköter pappersarbetet och en jobbar i köket och sköter matlagningen och personalen där. Den fjärde delägare beskriver Borg Wiling som företagets ”hustomte”, han är den som ser till att belysning och liknande fungerar och ser till så att det hålls fint utanför restaurangen. Den femte delägaren har hand om beställningar, drycker och vinmenyerna. Borg Wiling berättar att ägarna helt enkelt *följer hjärtat och magkänslan* vilket har lagt grunden för Sillen & Makrillens *unika och framgångsrika koncept*. Borg Wiling berättar också att ägarnas idéer och visioner inte finns definierade på papper utan är något som bara de själva vet om.

Sillen & Makrillens lokal med utsikt över havet beskriver Borg Wiling också som en av företagets *viktigaste resurser*. Själva *läget för restaurangen* anser hon är helt *unikt*. Tack vare restaurangens otroliga läge och deras *utbildade personal* anser Borg Wiling att Sillen & Makrillen erbjuder ett *koncept som är unikt* inom branschen och något *som konkurrenterna inte skulle kunna kopiera*.

”Jag vet ingen annan i Sverige som har ett läge som detta.”

Även *personalen* beskriver Borg Wiling som en oerhört viktig resurs. Personalen beskrivs som *ödmjuk och snäll*, både mot kunder och mot varandra, samt att hela personalstyrkan är väldigt *samspelt*. Ytterligare en styrka som Borg Wiling ser med sin personal är att *alla brinner för sitt jobb*, vilket hon också tror kan leda till att de säljer mer. Sillen & Makrillens personal har många *unika egenskaper och erfarenheter*, bland annat får personalen utbildningar i hur de på bästa sätt ska bemöta kunderna, se dem i ögonen och känna av kundernas energier.

”Vi jobbar mycket på att personalen ska se avslappnad och glad ut, för det gör väldigt mycket. Att man tar den lilla tiden att faktiskt titta på gästerna när du har dem framför dig är något som vi ser som väldigt viktigt, att ha ögonkontakt och läsa av vad gästen vill – och sedan göra det. På det sättet så anser jag att vi har mycket unik personal”.

Företaget har kontrakt med *många små lokala leverantörer*, mycket på grund av att restaurangen har ett litet lager och genom att ha många lokala leverantörer kan de köpa in råvaror snabbt om det skulle behövas. Allt kött restaurangen köper in kommer från utvalda gårdar i Skåne med bra kvalitet och fisk köper de från en liten lokal fiskgrossist. Näst intill *all mat lagas från grunden* i restaurangen. Det enda som restaurangen inte tillagar själva är den inlagda sillen på deras julbord, den lagas av fiskgrossisten efter restaurangens recept. Orsaken till detta är att restaurangen inte har yta att själva tillaga och förvara sillen.

Sillen & Makrillens ekonomiska aspekter

Borg Wiling berättar att företagets största inkomstkälla utgörs av själva restaurangverksamheten. Restaurangens *prissättning är hög* eftersom restaurangen köper in råvaror med *hög kvalitet* och är ett *lyxigare restaurangalternativ*, och tack vare priserna kan företaget hålla höga marginaler på både mat och dryck. Borg Wiling anser att restaurangen har *höga produktionsvolym*er under somrarna, då serverar restaurangen cirka 750 stycken mattallriker per kväll. Under perioderna februari-mars och oktober-november säljer restaurangen som minst och serverar då cirka 150 mattallriker per kväll. Företagets främsta kostnader utgörs av hyra och personalkostnader. Som gasellföretag har Sillen & Makrillen *god ekonomi* och har bland annat *ökat sin omsättning* varje år de senaste tre åren, samtidigt som de genererat tillräckliga intäkter för att kunna gå med vinst.

4.11 Svanbacken Strandhotell

Svanbacken är ett strandbeläget hotell i Hälsingland. Hotellet har funnits sedan 2006 men bolaget har varit verksamt sedan längre tillbaka. En av företagets delägare har intervjuats för studien, Dan Petersen. Petersen jobbar främst med marknadsföring och företagsstyrning inom företaget. Han är en av två aktiva delägare, den andra delägaren arbetar främst med företagets ekonomi.

Svanbackens värdeerbjudande

Petersen berättar att Svanbacken erbjuder sina kunder hotell, restaurang, konferens, spa och relax. På somrarna arrangerar Svanbacken dessutom *olika evenemang*, bland annat något de kallar *Viskvällar*. Under dessa kvällar kommer kända artister till Svanbacken och uppträder på restaurangen. Petersen berättar också att Svanbacken erbjuder ett *fint läge vid stranden* till en sjö och att Viskvällarna som arrangeras på somrarna hålls på en scen vid vattnet.

Svanbacken erbjuder produkter och tjänster av *högsta kvalitet* där Petersen berättar att de inte siktar på att vara det billigaste alternativet. Något som skiljer Svanbacken från konkurrenter är att de har ett *renodlat fokus på att tillhandahålla klassisk husmanskost* och målsättningen är enligt Petersen att erbjuda *”den bästa husmanskosten i Hälsingland”*.

”Har man en riktigt bra kvalitet så lönar det sig, det kostar i början men det lönar sig i längden.”

Svanbackens värdeerbjudande omfattar även att erbjuda det *finaste och mest välskötta* asylboendet i Sverige.

Svanbackens kunder

Petersen berättar att Svanbackens främsta målgrupper är *företagskunder* som bokar in olika konferenser, *privatpersoner i närområdet* som kommer för att äta på restaurangen och gå på de evenemang som anordnas samt *Migrationsverket*. Petersen berättar att Migrationsverket är Svanbackens enskilt största kund för både hotellet och restaurangen. Svanbacken marknadsför sina erbjudanden mycket i *sociala medier* och då främst Facebook. Anledningen till detta är enligt Petersen att sociala medier har visat sig vara mest kostnadseffektivt och det ger en spridning till stort antal personer.

Petersen berättar att Svanbacken jobbar mycket med att bygga *starka och långsiktiga kundrelationer*, han anser att kundrelationerna är viktiga att värna om eftersom det är tack vare kunderna som de kan bedriva sin verksamhet. Svanbacken gör alltid sitt bästa för att erbjuda *hög servicenivå* och *bra matkvalitet* i restaurangen för att kunderna ska vara nöjda och vilja komma tillbaka. Svanbacken jobbar också med uppföljning på kunders *feedback* i sociala medier eller direkt i samband med en kunds besök och Petersen berättar att de *lyssnar på kundernas åsikter* och tar till sig av dessa.

Svanbackens infrastruktur

Petersen berättar att *ägarna, personalen* och *fastigheten* är Svanbackens *viktigaste resurser*. Företagets kärnkompetenser ligger i deras *humana resurser*, att ägarna och personalen är *kompetent* och kan erbjuda den högkvalitativa service som hotellet och restaurangen eftersträvar. Petersen berättar att han själv och hans kompanjon varit viktiga för företagets framgång. Verksamheten präglas främst av Petersen och hans kompanjon och det är deras *värderingar* och *drivkrafter* som färgat hur företaget arbetar och hur de produkter och tjänster som de erbjuder utformats. Även att företaget *äger själva fastigheten och marken* är något som Petersen ser som en stor tillgång och styrka eftersom företaget då fritt kan bygga och göra om som de vill.

Petersen berättar att Svanbacken köper in, i den mån det går, råvaror från *lokala leverantörer* till restaurangen. Svanbacken *lagar all mat från grunden* och Petersen berättar att de inte använder sig av halvfabrikat samt att företaget inte outsourcar någon tillagning till någon annan part eftersom de vill ha *fullständig kontroll* över tillagningen av maten för att säkerställa att maten håller den höga kvalitet som restaurangen vill erbjuda.

Svanbackens ekonomiska aspekter

Petersen berättar att restaurangen ungefär producerar mellan 700-800 mål per dag, vilket är *stora volymer* sett till den lokala marknaden. Hotellet har plats för ca 240 personer och de har nästan alltid *full beläggning*, mycket tack vare avtalet om asylboendet. Svanbacken lyckas hålla goda marginaler på sin försäljning och företaget har, eftersom de utsetts till gasellföretag, lyckats generera tillräckliga *intäkter för att gå med vinst* samtidigt som de stadigt har *ökat sin omsättning* under de senaste åren. Svanbackens främsta intäktskälla är i dagsläget den från Migrationsverket, asylboendet inkluderar helpension vilket innebär att både hotellrum och måltider ingår. Petersen berättar att Svanbackens främsta kostnader utgörs av kostnader för personal, råvaror och fasta kostnader.

5. ANALYS OCH SLUTSATSER

I följande kapitel redogörs för en analys av studiens insamlade empiri samt studiens slutsatser. Empirin jämförs med den teori och litteratur som presenterats i studiens teoretiska referensram och resultatet analyseras. Analysen har delats upp i affärsmodellens fyra komponenter; värdeerbjudande, kunder, infrastruktur och ekonomiska aspekter. I varje komponent beskrivs gasellföretagen i olika utsträckning beroende på hur komponenterna sett ut hos de olika företagen samt de identifierade framgångsfaktorerna som även kursiverats i texten. Kapitlet avslutas med en framtagen modell för framgångsrik affärsmodellering för gasellföretag.

5.1 Gasellföretagens affärsmodeller

För att besvara studiens syfte analyseras nedan gasellföretagens affärsmodeller och dess fyra komponenter; *värdeerbjudande, kunder, infrastruktur* och *ekonomiska aspekter*. Affärsmodellen och dess komponenter kan sägas utgöra resurser för ett företag (Wernerfelt, 1984) och kan därmed studeras utifrån det resursbaserade perspektivet för att se om den och dess komponenter kan skapa tillväxt och framgång för ett företag (Penrose, 1959). Huruvida en affärsmodell kan skapa tillväxt och framgång kan analyseras genom att studera om den och dess komponenter uppfyller kriterierna för resurser som enligt resursbaserad teori skapar ihållande konkurrensfördelar; *värdefull, unik*, samt *svår att kopiera och substituera* (Barney, 1991).

5.1.1 Gasellföretagens värdeerbjudande

Samtliga av studiens gasellföretag har visat sig ha ett *väl genomtänkt och tydligt definierat värdeerbjudande*, vilket enligt Afuah och Tucci (2001, refererad i Morris et al., 2005), Chesbrough och Rosenbloom (2000) samt Rayport och Jaworski (2001) kan gynna ett företags tillväxt och framgång. Gasellföretagen har varit tydliga med att de *vet vad de vill erbjuda sina kunder och ser till att erbjuda detta*. Exempelvis Panini erbjuder sina kunder hälsosam mat av hög kvalitet som går fort att köpa och tillaga och Svanbacken erbjuder ”den bästa husmanskosten i Hälsingland”. Gemensamt för alla gasellföretagen är att de erbjuder *högkvalitativ service och mat av hög kvalitet* som gasellföretagen *tillagat själva från grunden efter egna recept*.

Samtidigt som alla gasellföretag i det empiriska materialet har ett väldigt konkret och tydligt definierat värdeerbjudande har Bageri Kardemumma, Gefle Ångkök, Monrads, Panini, Logen och Sillen & Makrillen även visat att de är både *lyhörda och flexibla* i sitt värdeerbjudande, vilket gör att de kan lyssna på vad kunderna efterfrågar *och uppdatera och förändra* sitt värdeerbjudande baserat på vad de ser att kunderna vill ha. Dessa gasellföretag har sett detta som bidragande orsaker till deras framgång, eftersom de har kunnat erbjuda det som kunderna vill ha, när de vill ha det. Att detta skulle ha en positiv inverkan på företags framgång är också något som stöds av bland andra Kim och Mauborgne (1997) och Chen och Kai-Ling Ho (2002), eftersom ett företag konstant borde kunna förändra och uppdatera sitt värdeerbjudande för att följa med i efterfrågan.

Alla studiens gasellföretag har visat sig vara innovativa företag som haft något i sina värdeerbjudanden som *skiljer dem från deras konkurrenter*, vilket har gjort det möjligt för gasellföretagen att både *nischa* sig mot specifika målgrupper och *sticka ut bland konkurrenterna*, vilket har lockat kunder att komma till dem. Exempelvis Let Me Be Frank AB har sin unika överraskningsmeny *Frank Rules*, Panini erbjuder ett nytt och *unikt* middagsalternativ som de kallar *Middagslådan* och Sillen & Makrillen erbjuder en *amuse*, som tillagats av en nyhet som inte finns på menyn som de inte tror att gästerna

själva skulle komma på att beställa. Samtliga av studiens gasellföretag har upplevt att detta har påverkat deras tillväxt och framgång positivt. Detta stöds av Osterwalder (2004) som i sin beskrivning av en konkurrenskraftig affärsmodellens komponenter lyfter fram att ett värdeerbjudande som skiljer sig från konkurrenterna kan påverka värdeerbjudandets konkurrenskraftighet positivt eftersom det gör att företagen sticker ut från mängden och får kunderna att komma till dem istället för till konkurrenterna.

Studiens resultat visar att något som är gemensamt för alla studiens gasellföretag är att det är en *kombination* av olika faktorer inom värdeerbjudandet som gör själva värdeerbjudandet *unik* och *värdefullt* för företagen samt *svårt för konkurrenter att kopiera och substituera*. Exempelvis Bageri Kardemumma erbjuder gott fika i en mysig miljö med trevlig personal, Båtcharter i Sundsvall som erbjuder en unik middagsupplevelse ombord på ett fartyg och Sillen & Makrillen som erbjuder à la carte av hög kvalitet i en restaurang som har ”Sveriges bästa läge” och personal som lär sig namnen på återkommande gäster för att ge personligare service. Värdeerbjudandet i sig utgör en resurs för studiens gasellföretag (Wernerfelt, 1984) och alla gasellföretagens värdeerbjudanden uppfyller de kriterier som Barney (1991) anser att en resurs behöver uppfylla för att skapa ihållande konkurrensfördelar. Värdeerbjudandet har varit en bidragande faktor till gasellföretagens tillväxt och framgång, vilket även stöds av Penrose (1959) utifrån det resursbaserade perspektivet. I Figur 4 nedan sammanfattas de framgångsfaktorer som framkommit inom komponenten värdeerbjudande.



Figur 4. Gasellföretagens framgångsfaktorer inom komponenten värdeerbjudande.

5.1.2 Gasellföretagens kunder

Resultatet visar att alla studiens gasellföretag vet vilka deras kunder är och vilka som inte är det, vilket innebär att samtliga har *tydligt definierade målgrupper* som de riktar sina värdeerbjudanden till. Resultatet visar också att gasellföretagen dessutom har *stora kundbaser*. Båtcharter i Sundsvall är ett gasellföretag som skiljer sig något från

resterande gasellföretag, medan övriga gasellföretag valt att rikta sig till några mer specifika och nischade målgrupper har Båtcharter i Sundsvall en stor och varierad målgrupp som innefattar alla människor. Båtcharter i Sundsvall riktar sig således till alla potentiella kunder, men företagets målgrupp är ändå att klassas som tydlig och väldefinierad eftersom detta är ett strategiskt val av företaget. Att tydligt definiera ett företags målgrupper för att veta vilka företagets kunder är och var de finns gör det lättare för företag att veta *till vem och vart* de ska rikta sina erbjudanden och kan vara en konkurrenskraftig fördel, vilket stöds av bland andra Osterwalder (2004) och Anderson et al. (1997). Att tydligt definierade målgrupper kan påverka ett företags framgång positivt stöds även av Gordijn et al. (2001), Markides (1999) och Timmers (1998), vilket innebär att målgrupperna utgör **värdefulla** resurser för gasellföretagen.

Att studiens gasellföretag har väl genomtänkta och tydliga målgrupper upplever har underlättat vid val av kommunikations- och distributionskanaler. Alla gasellföretagen marknadsför sig och når ut till kunderna på något sätt, några av gasellföretagen marknadsför sig mer och några mindre. Bageri Kardemumma, Båtcharter i Sundsvall, Monrads, Panini, Logen, Sillen & Makrillen och Svanbacken är exempelvis aktiva på *sociala medier*, eftersom de anser att det är *effektiva* sätt att nå ut till och få återkoppling från många kunder. På sociala medier kan gasellföretagen direkt nå ut med information som berör deras kunder, exempelvis förändringar i menyer, men företagen kan också snabbt få återkoppling från både nöjda och missnöjda kunder som antingen skriver till eller om företagen, eller betygsätter dem på exempelvis Facebook. Gefle Ångkök, Happyfood, HH Gastronomi och Let Me Be Frank AB marknadsför sig mindre än de övriga sju gasellföretagen i studien. De menar att det inte är kostnadseffektivt för dem och att det inte behövs eftersom kunderna kommer till dem ändå, mycket tack vare att de lyckats bygga upp ett *gott rykte* som sprids vidare tack vare deras kunder. Trots att gasellföretagen i studien har olika tillvägagångssätt för att nå ut till sina kunder har de alla *effektiva kommunikations- och distributionskanaler* som passar för deras respektive företag. Samtliga av gasellföretagen har också visat att de har väl fungerande sätt att få *återkoppling* från sina kunder och att de *lyssnar* på vad kunderna säger och tar till sig det. Enligt Osterwalder (2004) och Anderson et al. (1997) kan detta påverka möjligheten att *skapa långsiktiga kundrelationer* eftersom det främjar *kundnöjdheten*, vilket i sin tur är något som dessutom kan öka möjligheten att attrahera nya kunder. Detta gör kommunikations- och distributionskanalerna till **värdefulla** resurser för alla studiens gasellföretag.

Gemensamt för studiens alla gasellföretag är att deras kundrelationer blivit en stor styrka och viktig resurs för företagen. Att bygga *långsiktiga relationer* med sina kunder är något som alla studiens gasellföretag prioriterar högt eftersom de är helt beroende av sina kunder, eftersom det är kunderna som konsumerar gasellföretagens värdeerbjudanden, och utan kunderna skulle gasellföretagen inte kunna bedriva sina verksamheter. Kundrelationerna är **värdefulla** för gasellföretagen på grund av att de är livsnödvändiga för företagens verksamheter, de har blivit **unika** genom den *personliga relation* och det *förtroende* som gasellföretagen byggt med sina kunder, vilket blir **svårt för konkurrenter att kopiera**. Att kundrelationerna utgör en viktig resurs som haft en positiv inverkan på gasellföretagens tillväxt och framgång går även i linje med den resursbaserade teorin (Penrose, 1959). Eftersom studiens gasellföretag är verksamma på lokala marknader där de är beroende av att kunderna antingen finns i närheten eller kommer till dem, blir mängden köpstarka kunder begränsat. Därför kan både målgrupperna och relationerna med kunderna inom dessa även sägas vara **svåra för konkurrenter att substituera**, eftersom konkurrenterna behöver hitta lika köpstarka kunder på samma marknad och skapa liknande relationer med. Gasellföretagens

kundrelationer uppfyller därmed samtliga av de fyra kriterierna för resurser som skapar ihållande konkurrensfördelar enligt den resursbaserade teorin (Barney, 1991; Penrose, 1959). Enligt studiens resultat är kundrelationer den främsta framgångsfaktorn och viktigaste resursen för gasellföretagen inom affärsmodellens kundkomponent.

Enligt studiens resultat uppfyller gasellföretagens kommunikations- och distributionskanaler ett av Barneys (1991) kriterier, att de är värdefulla för gasellföretagen. Inget av gasellföretagen visade sig ha kommunikations- och distributionskanaler som är unika eller svåra för konkurrenter att kopiera eller substituera eftersom det inte finns något som hindrar konkurrenter från att rikta sig till samma eller liknande målgrupper eller använda samma eller likvärdiga kommunikations- och distributionskanaler, exempelvis sociala medier som Facebook och Instagram finns tillgängliga för alla att använda sig av. Trots att inte alla resurser inom kundkomponenten enskilt visade sig uppfylla alla fyra kriterierna; **värdefulla** och **unika** för gasellföretagen och **svåra för konkurrenter att kopiera och substituera**, kan vi från studiens resultat dra slutsatsen att kundkomponenten som helhet uppfyller alla kriterierna för samtliga av studiens gasellföretag. Alla resurserna inom komponenten samverkar med varandra och har tillsammans haft en positiv inverkan på gasellföretagens framgång. Kunder är livsnödvändiga för gasellföretagen för att kunna bedriva sin verksamhet eftersom det är kunderna som genererar gasellföretagens intäkter som gör att de kan öka sin omsättning och gå med vinst, målgrupperna utgörs av kunderna som köper och konsumerar gasellföretagens värdeerbjudande och genom kommunikations- och distributionskanaler når gasellföretagen ut till och kommunicerar med kunderna och skapar långsiktiga starka kundrelationer. Slutsatsen blir således att affärsmodellens kundkomponent varit betydande för gasellföretagens tillväxt och framgång. De framgångsfaktorer som framkommit inom komponenter kunder sammanfattas nedan i Figur 5.



Figur 5. Gasellföretagens framgångsfaktorer inom komponenten kunder.

5.1.3 Gasellföretagens infrastruktur

Studiens resultat visar att *ägarna* i respektive gasellföretag har varit ytterst **värdefulla** och avgörande resurser för gasellföretagens framgång. Samtliga av gasellföretagen har ägare som är *aktiva* och *engagerade* i sitt företag, de är alla *drivna entreprenörer som lagt ner sin själ i arbetet och följt sin passion och sitt hjärta*. Exempelvis uppgav Monrad att de lagt ner ”blod, svett och tårar” och för Let Me Be Frank AB har det varit de involverade personernas vilja att våga satsa, jobba och slita med knappa ekonomiska förhållanden som lagt grunden för gasellföretagets framgång. Att entreprenörers passion kan ha en positiv inverkan på deras företags framgång är även något som stöds av Patel, Thorgren och Wincent (2015). Resultatet visar också att ägarnas *värderingar* och *personliga preferenser* har påverkat utformningen av gasellföretagens värdeerbjudanden. Exempelvis anser ägarna av Bageri Kardemumma, Happyfood och Panini att riktigt bra mat inte ska innehålla några onaturliga tillsatser, vilket har gjort att förekomsten av dessa minimerats i deras produkter. Ägarna av Monrads och Sillen & Makrillen har en enormt stark preferens för råvaror av högsta kvalitet och personlig kontakt med kunderna, vilket helt och hållet styr hur företagen arbetar, dels de ekonomiska delarna i och med att företagen inte arbetar utefter ett kostnadsfokus, men också hur deras värdeerbjudanden utformats och därmed vilka kunder som utgör deras målgrupper. Att företagsägarna kan påverka affärsmodellens utformning, däribland värdeerbjudandet, stöds även av Morris et al. (2005). Det har framkommit i studien att varje företagsägare tack vare kombinationen av deras passion, värderingar, personliga preferenser och erfarenhet utgör en **unik** och **värdefull** resurs för företaget. Varje företagsägare har visat sig vara en starkt bidragande faktor till sitt företags tillväxt och framgång och att företagsägarna är unika och värdefulla individer gör dem även **svåra att kopiera och substituera** för konkurrenter.

Samtliga av studiens gasellföretag ser sin *personal* som ytterligare en av de viktigaste och mest **värdefulla** resurserna i processen att skapa och leverera värdeerbjudandet. Studiens resultat visar specifikt att *kompetent* och *serviceinriktad personal* varit betydande för samtliga av gasellföretagen för att generera konkurrensfördelar som lett till tillväxt och framgång. Exempelvis Monrads och Sillen & Makrillen arbetar med att komma ihåg återkommande kunders namn för att få kunderna att känna sig uppskattade och mer speciella. Samtliga av studiens gasellföretag uttryckte att de är måna om att *värna om* sin personal, exempelvis Gefle Ångkök berättade att de integrerar sin personal i företaget och inkluderar dem i beslut och vill skapa en familjeanda där alla ska trivas och Sillen & Makrillen utbildar kontinuerligt sin personal och vill att de ska brinna för sitt yrke. Gasellföretagen anser att det är viktigt att ta väl hand om personalen för att kunna *behålla och utveckla* personalstyrkan och la *låg personalomsättning*, för att också kunna förbättra och utveckla sitt värdeerbjudande. Att utveckling och förbättring av företags resurser kan vara viktiga faktorer för konkurrenskraftighet har även stöd hos Applegate (2001, refererad i Morris et al., 2005).

Utifrån studiens resultat har det visat sig att även *läget* för Båtcharter i Sundsvall, HH Gastronomi, Let Me Be Frank AB, Monrads, Panini, Logen, Sillen & Makrillen och Svanbacken haft betydelse för gasellföretagens levererande av värdeerbjudandet och även bidragit till gasellföretagens tillväxt och framgång. Dessa åtta gasellföretags lokaler har haft placeringar som är **värdefulla** och **unika** för företagen och har varit **svåra för konkurrenter att kopiera eller substituera**, exempelvis Panini har totalt 19 butiker inne i centrala Stockholm vilket gör företaget väldigt lättillgängliga för kunderna samtidigt som det också kan vara svårt för konkurrenter att etablera sig på lika många centrala platser i Stockholm eftersom det kan vara svårt att hitta lediga lokaler

och hyrorna tenderar att vara höga. Sillen & Makrillen beskriver att deras läge är ”det bästa i hela Sverige”, gästerna kan från deras uteservering se ända till Danmark och det finns få likvärdiga lägen för konkurrenter att finna och Båtcharter i Sundsvall har skärgårdsbåten Medvind som har ett unikt läge ute på vattnet som dessutom är svårt att kopiera eller substituera eftersom det bland annat krävs väldigt specifik kompetens och ett mindre fartyg. Motsatsvis visade det sig att Gefle Ångkök och Happyfood inte varit beroende alls av sina lokalers placeringar för att uppnå sin tillväxt och framgång. Detta visade sig bero på att deras verksamheter inte kräver att kunderna kommer till dem, vilket har gjort att deras placering av lokalerna inte haft någon avgörande betydelse för deras leverering av värdeerbjudandet. Bageri Kardemumma skilde sig från studiens övriga gasellföretag genom att de inte har upplevt sina lokalers placering, ute i Stockholmsförorter, som en framgångsfaktor utan något som snarare kan ha hämmat företagets tillväxt och framgång. Bageri Kardemummas ägare trodde dock att om de haft bättre placeringar av sina lokaler, exempelvis inne i centrala Stockholm, hade de möjligen kunnat uppnå ännu högre tillväxt och framgång än vad de gjort idag. Gemensamt för gasellföretagen som är beroende av att kunderna kommer till dem för att ta del av värdeerbjudandet är dock att *läget* har en inverkan på företagets tillväxt och framgång.

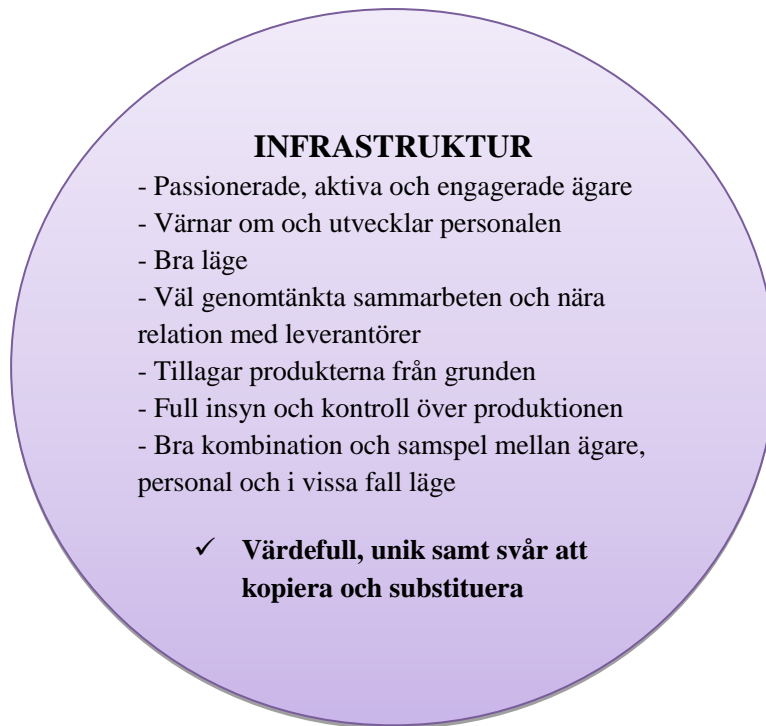
Utöver de nämnda resurserna ovan är gasellföretagens nätverk av *samarbetspartners* och *leverantörer* en viktig aspekt inom komponenten infrastruktur. Studiens resultat visar att samtliga av gasellföretagen har hög fokus på kvalitet gällande sina produkter och tjänster och har med anledning av detta prioriterat att ha *väl genomtänkta samarbeten med alla sina leverantörer*, genom att de håller en *nära relation* med och ställer *höga krav* på sina leverantörer. Relationen till leverantörerna är viktig för att upprätthålla den kvalitet på värdeerbjudandet som gasellföretagen önskar. Gasellföretagens leverantörer har visat sig vara *värdefulla* och ha stor betydelse för deras värdeerbjudande eftersom råvarorna utgör hela grunden för gasellföretagens produkter. Att leverantörerna är viktiga för värdeerbjudandet stöds även av Osterwalder (2004). Gasellföretagens relationer till deras leverantörer har också visat sig vara något som skulle vara *svårt för konkurrenter att kopiera* eftersom gasellföretagen har etablerat starka och långsiktigt hållbara relationer med leverantörerna och det skulle vara svårt för konkurrenter att komma och ta gasellföretagens leverantörer ifrån dem. Gasellföretagen Monrads, Panini och Sillen & Makrillen har några leverantörer där de är leverantörens enda kund och till dessa leverantörer skulle ingen konkurrent kunna vända sig. Monrads håller även en väldigt nära och personlig relation med sina leverantörer, exempelvis fiskhandlaren Börje som de brukar ”slänga käft med”.

Samtliga av studiens gasellföretag *tillagar alla sina produkter från grunden* efter egna recept och köper endast in råvaror från sina leverantörer, med anledningen att de vill ha *full insyn och kontroll över produktionen*. Att gasellföretagen tillagar sina produkter själva efter egna recept och med egna utvalda råvaror gör att gasellföretagen kan sätta sin egna personliga prägel på alla sina produkter, vilket gör att gasellföretagen kan skilja sig från konkurrenter som exempelvis köper in massproducerade halvfabrikat och gasellföretagens värdeerbjudanden blir därmed både *värdefulla* och *unika* samtidigt som de också är *svåra för konkurrenter att kopiera*. Gefle Ångkök, Happyfood, HH Gastronomi, Monrads och Sillen & Makrillen har valt att outsourca tillagningen av endast en eller några få av deras produkter på grund av plats- och tidsbrist och för att kvaliteten på tillagningen inte ska kompromissas på. Trots att de överlåtit tillagningen till en annan part har gasellföretagen fortfarande fullständig kontroll över tillagningen, tack vare det nära samarbetet och kommunikationen mellan parterna. Sillen & Makrillen har exempelvis valt att deras fiskhandlare ska tillaga restaurangens inlagda sill för

julbordet. Sillen & Makrillen har tagit fram ett eget recept på sin inlagda sill som de låter fiskhandlaren följa för tillagningen, just för att de ska få sillen precis så som de vill ha den och för att fiskhandlaren har bättre möjlighet att tillaga och sedan förvara sillen.

Studiens resultat visar att affärsmodellens komponent infrastruktur ger en *helhetsbild* av hela affärsmodellens utformning, eftersom den innefattar företagets viktigaste resurser för skapandet av värdeerbjudandet, och visar hur gasellföretagen skapar och levererar värdeerbjudandet samt hur de behåller kunderna. Detta stämmer även överens med Osterwalders (2004) beskrivning av denna komponent. Utöver det har vi även funnit att infrastrukturen hos de elva studerade gasellföretagen utgör en överordnad komponent som påverkar hela den övriga utformningen av affärsmodellen. Applegate (2001, refererad i Morris et al., 2005) och Viscio och Pasternack (1996) anser att utveckling och förbättring av ett företags resurser utgör själva "hjärtat" i en affärsmodell, men studiens insamlade empiri visar att detta även kan sägas om affärsmodellens infrastruktur, att utveckling och förbättring av denna utgör själva "hjärtat" av affärsmodellen. Den främsta anledningen till detta är att ägarna och deras egna värderingar, passion och drivkraft tydligt format hela verksamheten.

Infrastrukturen innefattar även de resurser som utgör företagets *ansikte utåt*, det vill säga de resurser som kunderna ser och upplever vid konsumering av värdeerbjudandet. Ett värdeerbjudande som möter eller överträffar kundernas förväntningar kan bidra till att kunderna kommer tillbaka, vilket innebär att kundkomponenten också påverkas av infrastrukturen. Att ägarna, personalen, läget samt nätverkandet med leverantörer och samarbetspartners varit bidragande faktorer för gasellföretagens tillväxt och framgång går även i linje med den resursbaserade teorin (Penrose, 1959). Att viktiga resurser som ett företag innehar kan hjälpa företaget att prestera bättre än konkurrenterna stöds även av Hamel (2001, refererad i Morris et al., 2005). De viktigaste resurserna som identifierats i studien har visat sig vara både värdefulla och unika för gasellföretagen och därmed bidragit till att hela infrastrukturkomponenten är att anse som värdefull och unik för gasellföretagen. *Kombinationen av och samspelet mellan resurserna ägare, personal och i vissa fall verksamhetens läge har tillsammans visat sig vara de viktigaste resurserna som legat bakom gasellföretagens tillväxt och framgång.* Dessa resurser har tillsammans skapat ***värdefulla, unika***, och konkurrenskraftiga gasellföretag genom att drivna och passionerade ägare tillsammans med kompetent och serviceinriktad personal i kombination med bra och unika lägen har kunnat skapa och leverera värdeerbjudanden av hög kvalitet till sina kunder som genererat tillräckliga intäkter för att företagen ska kunna gå med vinst. Detta har även bidragit till att gasellföretagens infrastruktur blir ***svår för konkurrenter att kopiera och substituera***, eftersom det är en kombination av olika resurser som utgör en helhet som skapat väldigt unika koncept. Att samspelet mellan de olika resurserna kan vara en viktig källa till ett företags både konkurrenskraftighet, tillväxt och framgång stöds av Barney (1991), Grant (1991) och Penrose (1959). De framgångsfaktorer som identifierats inom komponenten infrastruktur sammanfattas nedan i Figur 6.



Figur 6. Gasellföretagens framgångsfaktorer inom komponenten infrastruktur.

5.1.4 Gasellföretagens ekonomiska aspekter

Gemensamt för studiens samtliga gasellföretag är att de är att klassa som de snabbast växande företagen i Sverige, mindre än 0,5 procent av Sveriges alla aktiebolag utses till gasellföretag varje år vilket gör denna grupp företag väldigt *unik*. Alla studiens gasellföretag har på några år lyckats dubbla sin omsättning, samtidigt som de presenterat positiva rörelseresultat som lett till att de gått med vinst, vilket är några av kriterierna som måste uppfyllas för att få utmärkelsen gasellföretag. Studiens resultat visar att samtliga av gasellföretagen lägger sin fokus på att *köpa in råvaror av hög kvalitet* snarare än att hitta de billigaste alternativen och pressa ner priserna. Samtliga av gasellföretagen har dessutom visat sig vara *mycket medvetna om hur de vill och behöver prissätta för att gå med vinst* och gasellföretagen har arbetat utifrån ett *intäktsfokus* snarare än ett *kostnadsfokus* för att generera tillräckliga intäkter för att gå med vinst. Företaget HH Gastronomi skiljer sig dock något från de övriga av studiens gasellföretag, samtidigt som HH Gastronomi erbjuder hög kvalitet på sina produkter siktar de även på att erbjuda låga priser till sina kunder, eftersom deras största målgrupp utgörs av studenter som är allmänt kända för att vara priskänsliga. HH Gastronomi arbetar därför även aktivt för att försöka pressa ner sina inköpspriser, vilket gör att priset i vissa fall kan bli en avgörande faktor för vilka typer av råvaror de köper in. Priset kan påverka typerna av råvarorna snarare än att företaget tummar på kvaliteten, de köper hellre in råvaror som tillhör en lägre prisklass. Exempelvis erbjuder HH Gastronomi 15 olika sallader på sina luncher, som kan hålla hög kvalitet men samtidigt köpas in för lägre priser, och minskar ner på dyrare tillbehör. Detta kan ställas i kontrast till exempelvis gasellföretaget Monrads, som inte bryr sig alls om priserna utan för dem är det endast kvaliteten och lyxiga råvaror som spelar roll. Monrads har full fokus på kvalitet och priset får bli vad det blir, eftersom det är så de vill arbeta och deras kunder efterfrågar högsta kvalitet.

Resurserna inom de ekonomiska aspekterna har visat sig vara **unika, värdefulla** och viktiga för gasellföretagens möjlighet till tillväxt och framgång. De viktiga och värdefulla resurserna utgörs främst av gasellföretagens *intäktsmodeller*, det vill säga att gasellföretagen har lyckats identifiera hur de genom sin verksamhet ska generera intäkter som gör att företaget går med vinst, vilket enligt Osterwalder (2004) kan vara avgörande för ett företags framgång. Enligt studiens resultat kan även de ekonomiska aspekterna i gasellföretagens affärsmodeller sägas vara **svåra för konkurrenter att kopiera**. Studiens gasellföretag uppgav att restaurangbranschen är bransch som präglas av höga avgifter, hårda regleringar och hög konkurrens och att de trodde att det skulle vara *kostsamt* för konkurrenter att kopiera deras höga omsättning och vinst. Att det vore kostsamt att kopiera gasellföretagens ekonomiska aspekter gör det svårt för konkurrenter att kopiera dem och göra samma sak. Intäkter som bidrar till tillväxt och framgång kan genereras på många olika sätt och vi anser därför inte att vi från studiens resultat kan säga att gasellföretagens ekonomiska aspekter är *svåra för konkurrenter att substituera*. De ekonomiska aspekterna har varit väldigt viktiga för gasellföretagens tillväxt och framgång och har gjort dem mycket konkurrenskraftiga. Utan en väl fungerande intäktsmodell och kostnadsstruktur skulle inte gasellföretagen kunna upprätthålla den tillväxt och uppnå den framgång som de har gjort, vilket vi även finner stöds för hos Morris et al. (2005) och Osterwalder (2004). Framgångsfaktorerna inom komponenten ekonomiska aspekter sammanfattas nedan i Figur 7.



Figur 7. Gasellföretagens framgångsfaktorer inom komponenten ekonomiska aspekter.

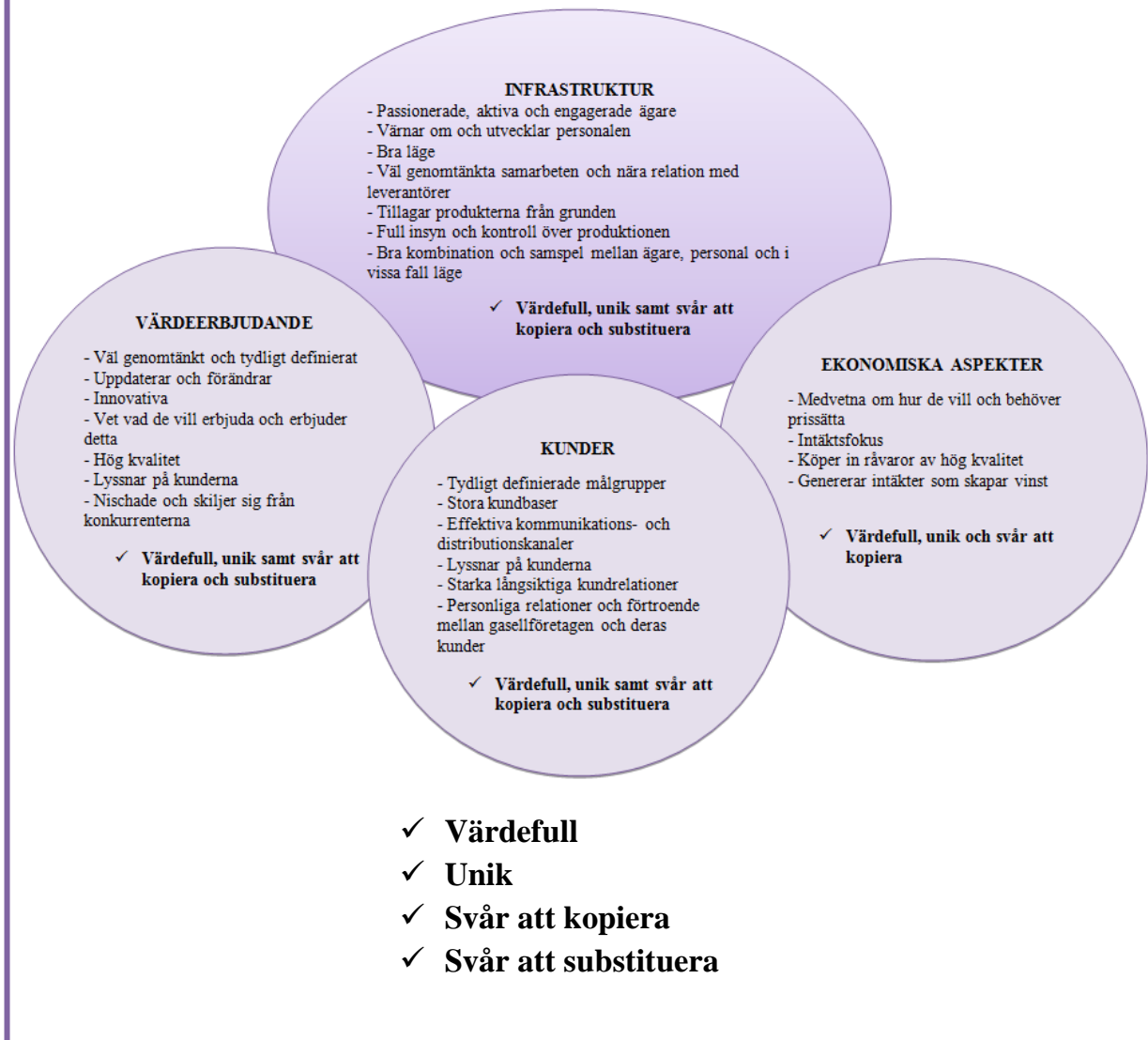
5.2 Kombinationen av affärsmodellens komponenter

Baserat på studiens resultat har vi utvecklat en modell för framgångsrik affärsmodellering för gasellföretag som illustreras nedan i Figur 8. Infrastrukturen

visade sig vara en *överordnad komponent* som påverkar hela affärsmodellens utformning och skulle därmed kunna sägas utgöra själva ”hjärtat” i företagens affärsmodeller. Enligt denna studie visade sig den främsta anledningen till detta vara att företagsägarnas värderingar, passion och drivkraft tydligt genomsyrat hela verksamheten. Infrastrukturen innefattar även de resurser som både skapar värdeerbjudandet och utgör företagets ansikte utåt, det vill säga de resurser som kunderna ser och upplever vid konsumering av värdeerbjudandet. Även gasellföretagens leverantörer är av stor betydelse för att upprätthålla den höga kvaliteten på värdeerbjudandet och med anledning av detta har samtliga av studiens gasellföretag valt sina leverantörer med omsorg för att försäkra sig om att leverantörerna lever upp till gasellföretagens kvalitetskrav. För de gasellföretag som också är beroende av att kunderna kommer till dem för att ta del av värdeerbjudandet visar studien att lokalernas läge och inredning har haft betydelse för både värdeerbjudandets kvalitet och för att kunderna ska komma dit. Studiens resultat visar också att gasellföretagens kundrelationer varit en av de viktigaste faktorerna bakom deras framgång, utan bra och stadiga relationer med sina kunder hade inget av gasellföretagen uppnått den tillväxt och framgång som de i dagsläget har gjort, eftersom det är tack vare kunderna som gasellföretagen genererar intäkter. Detta gör infrastrukturen och dess innehåll avgörande för gasellföretagens framgång. Även värdeerbjudandet, som genomgående hos samtliga av studiens gasellföretag utgjordes av högkvalitativa produkter och bra service, visade sig vara värdefulla och unika resurser för respektive gasellföretag samtidigt som de var svåra för konkurrenter att kopiera och substituera, vilket enligt den resursbaserade teorin krävs för att ge företagen ihållande konkurrensfördelar (Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959). Men även om ett gasellföretags värdeerbjudande uppfyller samtliga av dessa fyra kriterier skulle de inte kunna uppnå den tillväxt och framgång om de inte hade starka kundrelationer. Gasellföretagen har dessutom även varit beroende av en sund ekonomi för att kunna finansiera tillväxten och leverera värdeerbjudandet till kunderna.

Med stöd av ovanstående resonemang kan det sägas att *alla affärsmodellens komponenter hör ihop och utgör tillsammans en helhet*, därmed blir alla affärsmodellens komponenter lika viktiga för gasellföretagen för att uppnå tillväxt och framgång, eftersom det inte går att bortse från någon av affärsmodellens komponenter. Detta visas i Figur 8 genom att de olika komponenterna är sammankopplade. Studiens resultat visar också att samtliga av de studerade gasellföretag har affärsmodeller som i sin helhet är *unika* och *värdefulla* för respektive gasellföretag samtidigt som de är *svåra för konkurrenterna att kopiera och substituera*. Således kan vi dra slutsatsen att samspelet mellan affärsmodellens olika komponenter, och resurserna inom respektive komponent, har skapat gasellföretagens tillväxt och framgång. Att en affärsmodell som i sin helhet är värdefull och unik för företaget samtidigt som den är svår att kopiera och substituera för konkurrenterna främjar framgång stöds även av den resursbaserade teorin (Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959). Barney et al. (1994), Grant (1991) och Penrose (1959) anser också att den främsta källan till ihållande konkurrensfördelar är just detta samspel mellan ett företags olika resurser. Grant (1991) menar också att det kan krävas ett samarbete och samordning av grupper av resurser och att få resurser enskilt är produktiva, vilket stämmer överens med studiens resultat.

AFFÄRSMODELL



TILLVÄXT OCH FRAMGÅNG

Figur 8. Framgångsrik affärsmodellering för gasföretag.

6. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Följande kapitel inleds med en avslutande diskussion kring studiens analys och slutsatser, vilken mynnar ut i tre för studien centrala propositioner. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

6.1 Avslutande diskussion

Denna studie har med hjälp av ett resursbaserat perspektiv skapat förståelse för hur gasellföretag skapar tillväxt och framgång genom att identifiera och analysera framgångsfaktorer i gasellföretags affärsmodeller och dess komponenter. Vi har även utvecklat en modell (Figur 8) för framgångsrik affärsmodellering för gasellföretag. Det har visat sig, vilket även belyses i tidigare studier och litteratur, att begreppet affärsmodell är ett relativt komplext begrepp och vi har kunnat identifiera många olika framgångsfaktorer som kan sägas ligga till grund för gasellföretagens tillväxt och framgång. Genom att studera tidigare litteratur har vi funnit att en affärsmodell består av företagets *värdeerbjudande, kunder, infrastruktur* och *ekonomiska aspekter*. Genom att studera elva gasellföretags affärsmodeller har vi funnit att samtliga av gasellföretagens affärsmodeller varit tydliga och väl genomtänkta och att detta har gynnat gasellföretagens tillväxt och framgång, eftersom de vet vad de vill göra och hur de ska göra det. Samtidigt som resultatet visar centrala framgångsfaktorer i gasellföretagens affärsmodeller, så som att de har *passionerade och drivna ägare, konkreta och tydligt definierade värdeerbjudanden* men samtidigt är öppna för *flexibilitet* och att *lyssna på vad kunderna vill ha* samt har *starka kundrelationer* och *nära relationer med sina leverantörer*, har det visat sig att det är *kombinationen* av komponenterna snarare än endast enskilda komponenter i affärsmodellerna driver gasellföretagens tillväxt och framgång.

Vi har i denna studie funnit att alla affärsmodellens komponenter tillsammans skapar en *helhet* där alla delar verkar vara lika viktiga för gasellföretagens tillväxt och framgång. Studien visar att gasellföretagens affärsmodeller, tack vare de olika komponenterna och dess innehåll samt hur dessa samverkar, förefaller vara *värdefulla* och *unika* för gasellföretagen och samtidigt *svåra för deras konkurrenter att kopiera och substituera*. Att affärsmodellen kan sägas vara värdefull och samtidigt unik för gasellföretagen bidrar till att gasellföretagen sticker ut och skiljer sig från konkurrenterna, att den dessutom förefaller vara svår för konkurrenterna att kopiera och substituera bidrar till att gasellföretagen kan fortsätta vara unika och skilja sig från konkurrenterna. Att detta har främjat gasellföretagens tillväxt och framgång stöds även av det som den resursbaserade teorin framhåller om hur ihållande konkurrensfördelar skapas.

Komponenterna i affärsmodellen förefaller vara beroende av varandra samtidigt som de påverkar varandra och därför framstår det som viktigt att inte tappa fokus från någon av komponenterna utan alla komponenter rekommenderas att de prioriteras lika eftersom det är samspelet som skapar gasellföretagens tillväxt och framgång. Gasellföretagen vet hur de ska skapa värde, för vem de skapar värde, vilka deras främsta och viktigaste resurser är, hur de skiljer sig från konkurrenterna, hur de ska generera tillräckliga intäkter för att gå med vinst samt vilka ambitioner och visioner de har. Alla dessa är aspekter som en välformulerad affärsmodell enligt Morris et al. (2005) bör svara på för att vara framgångsrik och skapa tillväxt och framgång, vilket styrker

studiens resultat gällande att gasellföretagens affärsmodeller har påverkat deras tillväxt och framgång positivt. Detta resonemang leder fram till proposition 1 och 2:

Proposition 1: *Ju mer väl genomtänkt och tydligare formulerad en affärsmodell är, som besvarar a) hur gasellföretaget skapar värde, b) för vem företaget skapar värde, c) vilka företagets främsta och viktigaste resurser är, d) hur företaget skiljer sig från konkurrenterna, e) hur företaget genererar tillräckliga intäkter för att gå med vinst och f) vilka ambitioner och visioner företagsägaren har för verksamhetens omfattning och utformning, desto mer främjar den gasellföretagets tillväxt och framgång.*

Proposition 2: *Ju mer värdefull och unik affärsmodellen är och ju svårare den är för konkurrenter att kopiera och substituera, desto mer främjar affärsmodellen gasellföretagets tillväxt och framgång.*

Studiens resultat visar att infrastrukturen ger en helhetsbild av gasellföretagens affärsmodeller och hur gasellföretagen skapar värde, vilket stöds av Osterwalder (2004). Studien visar att infrastrukturen utgör en överordnad komponent som påverkat hela utformningen av gasellföretagens affärsmodeller. Orsaken till detta visade sig vara att infrastrukturen innefattar gasellföretagens viktigaste resurser, det vill säga de resurser som gasellföretagen är beroende av för att skapa och leverera sitt värdeerbjudande och behålla kunderna. Gasellföretagens ägare är den resurs vi funnit som enskilt har haft störst inverkan på affärsmodellernas utformning, eftersom alla ägarna är drivna entreprenörer som lagt ner hela sin själ och sitt hjärta i företaget och har följt sina värderingar och sin passion och gör det som de brinner för. Vad gasellföretagen säljer och hur hela deras värdeerbjudande ser ut, från råvara till färdig slutprodukt samt i vilken miljö kunderna konsumerar värdeerbjudandet har påverkats av respektive ägares passion, värderingar och personliga preferenser. Att gasellföretagens ägare är drivna entreprenörer med höga ambitioner och starka viljor har främjat gasellföretagens tillväxt och framgång. Detta resonemang leder fram till proposition 3:

Proposition 3: *Ju mer passionerade gasellföretags ägare är, desto mer unik och värdefull blir företagets affärsmodell och desto högre tillväxt och framgång når företaget.*

6.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Denna studie visar relevansen av och ger en ökad förståelse för affärsmodellens påverkan på gasellföretags tillväxt och framgång. Studien visar också att framgångsfaktorer i en affärsmodell kan studeras utifrån ett resursbaserat perspektiv. Enligt resultatet visar studien även att affärsmodellen kan studeras som en helhet och att affärsmodellen i sig kan sägas utgöra en resurs, men samtidigt kan även komponenterna inom affärsmodellen studeras var för sig och utgör även de resurser. Studien bidrar även till litteraturen genom att ha identifierat att infrastrukturen förefaller vara en överordnad komponent som genomsyrar den övriga utformningen av affärsmodellen samt att den främsta anledningen till detta är att en av gasellföretagens viktigaste resurser är drivna ägare som följt sin passion och sitt hjärta samt låtit sina värderingar påverka hela affärsmodellen.

Det praktiska bidraget utgörs av framtagningen av studiens modell för en framgångsrik affärsmodell för gasellföretag, denna tydliga och välformulerade affärsmodell kan jämföras med en karta som visar gasellföretagen var målet finns och hur de ska nå dit.

Det förefaller vara av stor vikt för gasellföretag att ha en klar bild över hur företagets affärsmodell och alla dess delar ser ut för att på bästa sätt nyttja affärsmodellens fulla potential och denna studie kan vara till hjälp för gasellföretag vid framtagande av en framgångsrik affärsmodell för att uppnå hög tillväxt och framgång.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Affärsmodeller är i dagsläget fortfarande ett relativt nytt och utforskat område. Denna studies resultat har visat att samtliga av gasellföretagen har haft en väl genomtänkt och tydligt formulerad affärsmodell, vilket även går i linje med tidigare studier och litteratur som menar att en väl genomtänkt och tydlig affärsmodell kan påverka ett företags tillväxt och framgång positivt. Eftersom affärsmodeller i dagsläget fortfarande är ett relativt utforskat ämne anser vi att det skulle vara intressant att studera vidare inom ämnet. Vår studie inkluderade endast gasellföretag inom restaurangbranschen vilket gör att vi anser att det skulle vara relevant och intressant att studera gasellföretag inom andra branscher, för att testa denna studies resultat i andra branscher. Vi anser också att det vore intressant att göra en jämförande studie där både gasellföretag och företag som inte kvalificerat till att bli gaseller studeras för att göra en jämförande analys mellan gasellföretag och icke gasellföretag. Vi anser även att det vore relevant och intressant att studera gasellföretag under en längre tid för att erhålla en ännu djupare förståelse för hur gasellföretagen har uppnått sin tillväxt och framgång. I vår studie har det också framkommit att passion och ambition hos gasellföretagens ägare varit betydande för företagets tillväxt och framgång är därför något som vi anser kan studeras vidare.

REFERENSER

- Anderson, E., Day G., et al. (1997). Strategic Channel Design. *Sloan Management Review*.
- Afuah, A. (2013). The Theoretical Rationale for a Framework for Appraising the Profitability Potential of a Business Model Innovation. *Ross School of Business Working Paper*, 1205, 1-20.
- Bagchi, S & Tulske, B. (2000) E-business Models: Integrating Learning From Strategy Development Experiences and Emperical Research. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Spender, J.-C. & Reve, T. (1994). *Does management matter?: on competencies and competitive advantage*. Lund: Lund Univ. Press
- Barney, J. & Clark, N. (2007). *Resource-Based Theory : Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford, GBR: Oxford University Press, UK.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Uppl 1:2) Malmö: Liber AB.
- Chen, E.L & Kai-Ling Ho, K. (2002) Demysifying Innovation. *Perspectives on Business Innovation*, 8, 46-52.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom R.S. (2000) *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School.
- DI. (2014, 16 december) *Det här är Di Gasell*. Hämtat 24 maj 2015. från Di.se: <http://www.di.se/gasell/undersidor/gasellfakta/det-har-ar-di-gasell/>
- DI. Fellman, P. (2013, 10 december). Sveriges Gaseller 2013, *Dagens Industri*.
- DI. Fellman, P. (2014, 10 december). Sveriges Gaseller 2014, *Dagens Industri*.
- Esaiasson P, Gilljam M, Oscarsson H, Wägnerud L, (2012) *Metodpraktikan konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 4:e upplagan, Visby, Norstedts Juridik
- George, G. & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.
- Gordijn, J., Akkermans, J. & Van Vliet, J. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intell Syst*, 16(4), 11-7.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andrasamhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, M.W., Christensen, C. C. & Kagermann, H. (2008) Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1997) *Value Innovation: The strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review.

Lambert, S.C & Davidson, R.A. (2012) Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*.

Linder, J. & Cantrell, S. (2000) Carved in water: Changing business models fluidly. *Chicago: Institute for strategic change, Accenture*.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. 80(5), 86–92.

Markides C. A. (1999) A dynamic view of strategy. *Sloan Manage Rev*, 40(3):55-63.

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005) The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 17, 27-50.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology – a preposition in a design science approach*. Lausanne: University of Lausanne.

Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Martino Fine Books.

Pitt, L., Berthon, P., & Berthon, J-P. (1999) Changing channels: The impact of the Internet on Distribution Strategy. *Business Horizons*. 42(2): 19-28.

Rayport, J. & Jaworski, B. *Introduction to E-Commerce*. New York: McGraw-Hill, 2001.

Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Thorgren, S. & Wincent, J. (2015). Passion and habitual entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 33(2), 216-227

Patel, P. C., Thorgren, S. & Wincent, J. (2015). Leadership, Passion and Performance: A Study of Job Creation Projects during the Recession. *British Journal of Management*, 26(2), 211-224.

Timmers P. (1998) Business Models for electronic markets. *Electron Commer Europe*, 8, 1-6.

Viscio, A. J. & Pasternack, B. A. (1996). Toward a new business model. *Strategy & Business*, 1-7.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216–226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Bilaga 1 – INTERVJUGUIDE

Allmänt

1. Berätta lite om dig själv, vem är du och vilken är din roll i företaget?
2. Vad tror du är de främsta anledningarna till att ert företag lyckats så bra?
 - *Varför? Utveckla.*
3. Vilka skulle du säga är ert företags styrkor?
 - *Varför?*
4. Finns det något som du anser att företaget i dagsläget är mindre bra på eller lägger mindre fokus på?
 - *Varför? Berätta. Hur resonerar ni då?*

AFFÄRSMODELLENS KOMPONENTER

Värdeerbjudande

5. Vad säljer företaget för typ av produkt och/eller tjänst?
 - *Varför har ni valt att sälja just detta/dessa?*
6. Vad skulle du beskriva är styrkorna med just ert företags produkt och/eller tjänst?
 - *Varför? Utveckla.*
7. Hur skapar företaget värde för kunderna?
8. Vilka behov uppfyller företagens produkt och/eller tjänst hos kunderna?
9. Hur skiljer sig ert värdeerbjudande från konkurrenternas?

Kunder

10. Vilken eller vilka är ert företags huvudsakliga målgrupp/målgrupper och vad karakteriserar dessa?
 - *Varför har ni valt att rikta er till just dessa kunder?*
11. Hur gör företaget huvudsakligen för att nå ut till kunderna?
 - *Hur ser kommunikationen mellan företaget och era kunder ut?*
 - *Hur marknadsför ni företaget?*
 - *Varför har ni valt att göra på just detta sätt?*
12. Hur prioriterar företaget att bygga starka och långsiktiga kundrelationer?
 - *Varför? Utveckla.*
 - *Vad gör företaget för att behålla kunderna?*

Infrastruktur

13. Vilka är företagets viktigaste resurser/tillgångar, som har tagit er dit ni är idag?
 - *Varför? Utveckla.*
14. Vad är företagets resurser/tillgångars främsta syften?
15. Anser ni att de resurser/tillgångar som ni tagit upp i fråga 13 och 14 uppfyller något eller några av följande kriterier:

är värdefull?

är unik?

är svår för konkurrenter att kopiera?

är svår för konkurrenter att substituera?

- *Utveckla och motivera.*

16. Hur nätverkar och samarbetar företaget med andra aktörer på marknaden?
 - *Utveckla.*
17. Vad tillverkar företaget själva (“insourcing”)?
 - *Varför har ni valt att göra det? Utveckla.*
18. Outsourcar företaget något?
 - *Om ja, vad outsourcar ni och varför? Om nej, varför inte?*
19. Vilka egenskaper konkurrerar företaget främst med?
20. Vad anser du skiljer ert företag från övriga konkurrenter på marknaden?
 - *Varför? Utveckla.*
 - *Vad är ert företags största styrka jämfört med konkurrenterna?*

Ekonomiska aspekter

21. Vilken typ av prissättningsmetod (strategi) tillämpar företaget?
 - *Hur resonerar ni när ni prissätter era produkter/tjänster? Utveckla.*
22. Vilka är företagets främsta intäktskällor?
 - *Utveckla.*
23. Hur ser företagets produktionsvolym ut?
24. Hur skulle du beskriva företagets marginaler för försäljningen av företagets produkter och/eller tjänster?
25. Hur skulle du beskriva ert företags kostnadsstruktur?

Övriga frågor

26. De frågor som vi ställt hittills berör ett företags affärsmodells komponenter och deras innehåll. Anser du att en affärsmodell berör ytterligare någon komponent? I så fall vilken/vilka?
 - *Utveckla*
27. Vad inom affärsmodellen lägger ert företag störst fokus på?
 - *Varför? Utveckla.*
28. Vad inom affärsmodellen lägger ert företag minst fokus på?
 - *Varför? Utveckla.*
29. Hur anser du att affärsmodellen påverkat hur det gått för företagets tillväxt och framgång?
 - *Utveckla.*
30. Anser du att företagets affärsmodell, alternativt en del av den, är värdefull och/eller unik?
 - *Varför/varför inte?*
31. Anser du att företagets affärsmodell, alternativt en del av den, är svår för konkurrenter att kopiera och/eller substituera?
 - *Varför/varför inte?*
32. Finns det något mer du vill ta upp som du känner att vi missat?
33. Vill du och företaget vara anonyma?

Tack för Din medverkan!