

Aleksis Johansson

Konvertering i ett freemiumföretag

— *Varför ge bort någonting gratis?*

Magisteravhandling i informationssystem
Handledare: Eija Karsten
Fakulteten för samhällsvetenskaper och
ekonomi
Åbo Akademi
Åbo 2020

**ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH
EKONOMI**

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Informationssystem	
Författare: Aleksis Johansson	
Arbetets titel: Konvertering i ett freemiumföretag - Varför ge bort någonting gratis?	
Handledare: Eija Karsten	
Abstrakt: <p>Små marginal- och distributionskostnader inom mjukvaruprodukter har möjliggjort en ny affärsmodell, freemium, vars fundamentala idé bygger på att försämra täckningsbidraget mot en bred spridning av produkten. Bastjänsten eller produkten erbjuds i dessa fall gratis eller mycket billigt, och vinster görs med betalda tilläggstjänster, månadsavgifter eller till exempel annonsintäkter.</p> <p>Det huvudsakliga syftet med denna avhandling är att forska hur marknadsföring och försäljning påverkas av affärsmodellen. Detta görs genom att intervjua nyckelpersonal hos ett fallföretag. I tillägg behandlar avhandlingen även affärsmodellens lönsamhet eftersom den generellt anses utgöra affärsmodellens akilleshäla och används ofta som motargument.</p> <p>Det centrala forskningsresultatet är att marknadsföringen och försäljningen i bolaget påverkas i en så stor utsträckning att affärsmodellen i sig kunde betraktas som en marknadsföringsstrategi. De anställda på fallföretaget upplevde som den största enskilda nyttan med affärsmodellen att försäljningen kan i praktiken riktas enbart mot kunder som redan har demonstrerat något intresse gentemot företagets erbjudande. Företagets hela försäljningsprocess var anpassat enligt detta. Däremot kan inget definitivt sägas om affärsmodellens lönsamhet, men avhandlingen behandlar centrala teman kring ämnet och bidrar med ämnen för vidare forskning.</p> <p>Som fortsatt forskning föreslås freemium-modellernas diverse omsättningskällor, freemiumföretag som inte utnyttjar gratisanvändare explicit i sin värdeproposition samt produkter med öppen källkod.</p>	
Nyckelord: freemium, konvertering, inkommande marknadsföring, försäljning	
Datum: 16.05.2020	Sidoantal: 65

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor	3
1.2	Struktur.....	4
2	AFFÄRSMODELLER	5
2.1	Värdekedjan	7
2.2	Immateriella tillgångar och prestationsmätning	8
2.3	Kund- och marknadssegment	11
2.4	Affärsmodell kontra strategi.....	11
2.5	Sammanfattning	12
3	KONSUMENTBETEENDE OCH MARKNADSFÖRING	14
3.1	Internet och gratis.....	15
3.2	Viral marknadsföring	16
3.3	Virtuella samfund	18
3.4	Inkommande marknadsföring	19
3.5	Marknadsföring kontra försäljning.....	20
3.6	Subventionering	22
3.7	Sammanfattning	24
4	FREEMIUM.....	25
4.1	Egenskapsbegränsad freemium	26
4.2	Konversion	28
4.3	Produktversioner	30
4.4	Vinstmaximering.....	32
4.5	Tillväxt	36
4.6	Framgångsfaktorer	36
4.7	Lönsamhet	38

4.8	Sammanfattning.....	41
5	FORSKNINGSMETODER	43
5.1	Forskningsstrategi	43
5.2	Val av analysenhet för fallstudiet.....	44
5.3	Data insamling.....	44
5.4	Data analys	47
6	FALLSTUDIET	48
6.1	Företagsintroduktion	48
6.2	Övergången till Freemium	50
6.3	Produkter, tjänster och marknaden.....	52
6.4	Samfundet som plattform för marknadsföring och försäljning.....	55
6.5	Konvertering hos fallbolaget.....	58
7	SLUTSATSER.....	62
8	DISKUSSION.....	64

FIGURER

Figur 1: Balanserat Styrkort	9
Figur 2: Kommunikationsmodeller för diverse marknadsföringsmedier	17
Figur 3: Köptratten enligt Kotler et al. (2006)	22
Figur 4: En illustration av lafferkurvan (Wikipedia, Lafferkurvan, 2020).....	33
Figur 5: En modifierad lafferkurva för freemiumföretag	34

TABELLER

Tabell 1: Vad är en affärsmodell?	13
Tabell 2: Skillnader i traditionell marknadsföring och digital inkommande marknadsföring (Opreana & Vinerean, 2015)	20
Tabell 3: Intervjuoffren för fallstudien	46

1 INTRODUKTION

Freemium avser en affärsmodell där grundegenskaperna i en produkt ges gratis till konsumenten. Tanken är att en del kunder köper en premiumversion av produkten med mer utvecklad funktion och andra förmåner. Ordet *freemium* är en kombination av orden *free* och *premium* (Seufert 2014, 1). Begreppet formades av riskkapitalisten Fred Wilson (2006), som i ett blogginlägg beskrev modellen och fick namnförslag av bloggens läsare.

I affärsmodellen är det tänkt att grundversionen, som ges gratis, ska nå så många användare som möjligt. Den bakomliggande idén är att efterfrågan växer exponentiellt om priset är noll. Därmed sprids produkten effektivt, då användarna rekommenderar den för varandra. Kännetecknande för affärsmodellen är att den kostnadsfria grundversionen hålls gratis under produktens hela livstid utan begränsningar. Ifall den kostnadsfria versionen framgångsrikt lockar en stor användarkrets, kan freemiumföretaget sälja premiumversionen åt en relativt liten andel av kundbasen och ändå göra vinst. Affärsmodellen kan alltså tolkas som ett sätt att frivilligt försämra täckningsbidraget i utbyte mot en bredare spridning av produkten.

En förutsättning för modellen ur vinstmaximeringsperspektiv är då att premiumversionen medför tillräckligt mycket mervärde för en del av konsumenterna jämfört med gratisversionen, eftersom endast premiumanvändare bidrar med intäkter för företaget. Ytterligare bör totalvinsten för företaget bli högre än vad den hade blivit om företaget hade använt sig av en mer traditionell affärsmodell. Eftersom endast en del av användarna betalar för produkten, kan detta enbart ske genom exponentiell produktspridning. Emellertid sprids produkten exponentiellt endast om också gratisversionen är tillräckligt attraktiv och lyckas locka nya användare.

Freemium har fått mycket uppmärksamhet då modellen effektivt lockar många användare, och affärsmodellen används numera av en mångfald tjänster på nätet. Affärsmodellens framgång har varit synnerligen anmärkningsvärd vad gäller spelindustrin. År 2018 skakade gratispelet Fortnite om videospelsindustrin genom att göra enorma vinster, trots att själva spelet är helt gratis att spela och endast kosmetiska spelartiklar säljs i spelet (Their, 2018). Förutom inom spelbranschen, har freemium också använts framgångsrikt av bland annat Spotify, LinkedIn och Tinder. Dessa välkända freemiumföretag illustrerar bra hur olika affärsidéer gynnas av samma affärsmodell på olika sätt.

Av dessa företag anser jag att Tinder är mest beroende av freemium affärsmodellen, eftersom företagets hela värdeproposition bygger på en stor användarkrets. För att Tinder ska leverera sin värdeproposition, måste applikationen locka till sig stora mängder användare - i alla fall på ett visst geografiskt område. Applikationens användare i Sverige bryr sig knappast om hur många som använder applikationen i Finland, likaså upplever inte användare i Rovaniemi någon nytta av att Tinder är populärt i Åbo om de inte är villiga att resa sträckan. Således är det viktigt att applikationen har en tillräckligt stor användarkrets på respektive ort. Det verkar emellertid ganska osannolikt att Tinder hade lyckats förvärva en stor användarkrets ifall produkten hade kostat pengar för alla, eftersom de flesta andra stora sociala medier (vilket Tinder också är till viss mån) är kostnadsfria för användaren (DeMers, 2017). Tinders premiumversion möjliggör bland annat obegränsade *swipes* och att premiumanvändaren kan kolla alla profiler som gillar hen och på så vis *matcha* snabbare (Tinder, 2019). Således förutsätter också en bra premiumprodukt en stor användarkrets så att premiumanvändarna upplever någon nytta av obegränsade *swipes* och genvägar till *matches*. Trots att Tinder visar reklam på applikationen, gör företaget nästan alla pengar på premiumprenumerationer (Wagner, 2018).

Linkedins dragningskraft beror likaså mycket på hur många användare tjänsten har lyckats förvärva. Till skillnad från Tinder har tjänsten dock två skilda användargrupper; arbetstagare och arbetsgivare. LinkedIn erbjuder skilda premiumversioner för respektive användargrupp (LinkedIn, 2019). Premiumversionen för arbetstagare innehåller bland annat insikter gällande rekrytering på LinkedIn och inlärningsverktyg för att göra profilen attraktivare och så vidare. Premiumversionen riktad för arbetsgivare återigen innehåller bland annat insikter gällande exempelvis konkurrensen och marknaden samt obegränsad prospektering på tjänsten etc. Till skillnad från Tinder, gjorde LinkedIn endast 17 % av sin omsättning genom premiumprenumerationer år 2016, medan 65 % av omsättningen kom från sålda rekryterings tjänster och resterande 18% var annonsintäkter (Investopedia, 2018). Företaget har alltså använt sig av freemiummodellen för att sprida tjänsten effektivt, men har skapat andra omsättningskällor kring tjänsten förutom prenumerationer.

Av dessa företag kunde Spotify antagligen ta betalt av alla kunder utan att äventyra sin tillvaro, eftersom Spotify har flera konkurrenter som erbjuder mer eller mindre exakt samma tjänst till kunder. Eftersom en del av konkurrenterna inte erbjuder en gratisversion (Pendlebury & Blanco, 2018), är det rimligt att anta att inte Spotify heller är tvungen att göra så. Spotify använder alltså freemiummodellen närmast som ett marknadsföringsknep.

En märklig detalj är att enligt företagets årsredovisning gör Spotify endast 10 % av sin omsättning på annonsintäkter och resten kommer från prenumerationsavgifter (Spotify Technology A.S., 2018, 47-48). I samma årsredovisning framkommer det att tjänsten hade 96 miljoner premiumkunder, medan 116 miljoner använde Spotify gratis och detta då företaget gjort en rörelseförlust på 43 miljoner euro (Spotify Technology A.S., 2018, 117). Trots att Spotify är marknadsledaren vad gäller direktuppspelning av musik (IFPI, 2017), verkar företaget ha nått denna ställning genom att kompromissa sin lönsamhet.

Bekymmer gällande affärsmodellens lönsamhet har lyfts fram upprepade gånger, inte minst vad gäller Spotify. Trots detta har ett mångfald företag, som använder sig av affärsmodellen, lyckats driva en (ibland mycket) lönsam verksamhet. En förutsättning för företagets lönsamhet är att de marginella distributionskostnaderna är tillräckligt låga, för att täcka kostnaderna för gratisanvändarna. Vad gäller prissättning, lönsamhet, värdering och faktorer som driver omsättning hos freemiumföretag, hänvisar jag till studier av Niculescu & Wu (2014), Govindarajan et al. (2018), Lee et al. (2017), Lyons et al. (2010), Runge et al. (2016) och Sifa et al. (2015) i denna avhandling.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Denna avhandling strävar efter att komplettera tidigare forskning vad gäller affärsmodeller. Enligt Chesbrough (2010) är nya teknologier och idéer av ringa värde ifall de inte kommersialiseras av någon affärsmodell. Att utforska nya affärsmodeller och förnya sig kan vara lika viktigt som att skapa nya produkter. Grundidén bakom freemiumaffärsmodellen är att sprida produkten så brett som möjligt genom att försämra täckningsbidraget. Därför lär marknadsförings- och försäljningsfunktionerna förändras mest som påföljd av modellen, eftersom dessa funktioner jobbar mest med produktspridning. Således blir det huvudsakliga syftet med avhandlingen att utreda hur affärsmodellen påverkar företagets marknadsföring och försäljning.

Jag har valt att undersöka effekterna genom en fallstudie för att grundligt betrakta ett verkligt företag som använder sig av affärsmodellen. Fallföretaget är ett finskt teknologiföretag som erbjuder ett komponentbibliotek för utveckling av webbapplikationer. Företagets kärntechnologier erbjuds gratis som öppen källkod programvara och företaget säljer värdeökande produkter och tjänster kring den kostnadsfria kärnan. Freemiumföretag som jobbar enbart gentemot konsumenter, såsom ex. Spotify eller

Tinder, tenderar att ha automatiska säljprocesser. Fallbolaget däremot säljer sina produkter och tjänster främst åt andra företag, vilket gör att marknadsförings- och försäljningsprocesser innehåller mer manuellt arbete gentemot många andra freemiumföretag. Detta medför återigen att det ger mera mening att intervjua personalen och bilda en uppfattning kring dessa funktioner i just fallbolaget. Nyckelpersoner i företaget har alltså intervjuats för att på så sätt bilda en uppfattning om konkreta påverkningar affärsmodellen har haft på företagets marknadsförings- och försäljningsprocesser.

I tillägg försöker avhandlingen också ta ställning till vinstmaximering och lönsamhet. Jag har valt att definiera denna frågeställning mer diffust på grund av forskningsobjektets karaktär. En mer praktisk frågeställning vore väldigt svår att behandla, eftersom det är omöjligt att veta vad som skulle ha hänt om företaget hade använt sig av en annan affärsmodell istället. Därför har jag istället valt att granska hur intäkter och därmed lönsamheten beter sig i modellen. Jag försöker behandla frågan genom olika teoretiska modeller, vad som har konstaterats i andra studier och genom att påvisa vissa egna idéer som ska hjälpa läsaren förstå hur affärsmodellen beter sig i olika förhållanden. Jag har exempelvis hänvisat till en ekonometrisk studie kring affärsmodellen, använt en modifierad version av lafferkurvan samt gjort egna beräkningar på relationstal, för att illustrera lönsamheten i affärsmodellen.

På grund av dito motiveringar råder mina forskningsfrågor enligt följande:

1. Hur påverkas marknadsförings- och försäljningsfunktionerna av freemiumaffärsmodellen?
2. Vad kan sägas om affärsmodellens dynamik gällande intäkter och lönsamhet?

1.2 Struktur

Härefter är avhandlingen strukturerad enligt följande: Det andra kapitlet behandlar affärsmodeller samt närliggande begrepp på ett allmänt plan för att lägga grunden för affärsmodellforskning. Det tredje kapitlet behandlar förändringar i konsumentbeteende samt marknadsföring och därmed inleder freemiumkapitlet genom att presentera eventuella motiveringar för affärsmodellen. Det fjärde kapitlet sammanfattar rådande litteratur kring affärsmodellen. I det femte kapitlet presenteras forskningsmetoderna medan det sjätte kapitlet går igenom själva fallstudiet. Därefter redogörs för avhandlingens slutsatser och temat diskuteras i sina egna kapitel.

2 AFFÄRSMODELLER

Utvecklingen av informations- och kommunikationstekniker medförde uppkomsten av så kallade internetföretag. I samband med internetföretag började begreppet affärsmodell användas allt mer i den vetenskapliga litteraturen, och mängden studier som behandlade affärsmodeller mångdubblades från början på 1990-talet till början på 2010-talet. Affärsmodellterminologin är alltså starkt kopplad till teknologiföretag. Där traditionell teori hade svårigheter att förklara dessa nya former av värdeskapning, försökte affärsmodeller beskriva hur de nya företagen idkade verksamhet (DaSilva & Trkman, 2014). Mycket av litteraturen kring ämnet fokuserar på att definiera konceptet affärsmodell, beskriva de komponenter som bildar en affärsmodell eller identifiera generiska tillvägagångssätt som kan användas för att klassificera olika typer av verksamhet på ett sammanhängande sätt. Ingen konsensus har emellertid nåtts på en definition av begreppet affärsmodell (DaSilva & Trkman, 2014; Zott, Amit & Massa, 2011; Morris, Schindehutte & Allen, 2005).

Casadesus-Masanell och Ricart (2010) argumenterar för att affärsmodellen är ”en reflektion av företagets realiserade strategi” och särskiljer mellan begreppen affärsmodell, strategi och taktik. Affärsmodellen stipulerar hur företaget är verksamt och skapar värde, strategi hänvisar till valet av en affärsmodell genom vilken företaget konkurrerar på marknaden och taktiker är de resterande val företaget kan vända sig till inom den valda affärsmodellen (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

McGrath (2010) ser affärsmodellen som ett viktigt analytiskt koncept som ger ett utifrån in-perspektiv på företagets verksamhet. Hon anser att genom detta perspektiv förklaras företagets aktiviteter och resurser med kunden i fokus. Enligt McGrath bör företaget skapa värde för kunden för att samtidigt skapa värde för sig själv. Hon diskuterar vidare att en affärsmodell inte är något som fastställs på förhand utan den utformas med tiden. McGrath delar upp affärsmodellen i två komponenter: försäljningsenhet och processfördelar (*unit of business* och *key metrics of process advantages*). Försäljningsenheten förklarar hon som punkterna på fakturan som företaget skickar ut, alltså de varor och tjänster som företaget erbjuder. Med processfördelar syftar hon på de aktiviteter som utförs för att sälja försäljningsenheterna. Hon tillägger att processfördelar evalueras med centrala mått.

Enligt Teece (2010) stipulerar en affärsmodell logiken i värdegenerering för kunden samt hur omsättning och kostnader struktureras för det företag som skapar värdet. Enligt Teece

(2010) är affärsmodellen också ett centralt verktyg för att generera värde ur tekniska innovationer. Det handlar alltså om hur företaget levererar nytta för kunden och hur företaget får en del av det värde som det själv skapat. En affärsmodell är snarare en abstrakt uppfattning om företagets verksamhet, än en ekonomisk plan på hur rörelseverksamheten fungerar (Teece, 2010). En affärsmodell är alltså inte samma sak som en plan för hur företaget bör idka sin verksamhet.

Ett företag följer dock vissa tillvägagångssätt när det genererar värde, trots att dessa inte nödvändigtvis är uttänkta. Således kan affärsmodeller förknippas med alla sorters företag. Affärsmodeller används främst för att beskriva och kategorisera olika företag och fungerar därmed som en referenspunkt för vetenskaplig forskning (Baden-Fuller & Morgan, 2010; DaSilva & Trkman, 2014).

Magretta (2002) ser affärsmodellen som en berättelse som förklarar hur affärsverksamheten fungerar. Enligt henne svarar en bra affärsmodell på Peter Druckers urgamla frågor: Vem är kunden? Vad sätter kunden värde på? Hon tillägger två frågor ur ledningens perspektiv: Hur gör vi pengar på våra affärer? Hur levererar vi värde för kunden samtidigt som vi håller kostnaderna nere? Magretta betonar att berättelsen ska ihopkopplas med siffror och att affärsmodellen ska testas genom försök och misstag. Hon tydliggör att affärsmodellen kan misslyckas på två olika sätt: antingen är inte berättelsen tillräckligt intressant (liten efterfrågan) eller så misslyckas företaget med att göra verksamheten lönsam. Affärsmodellens styrka som planeringsverktyg är att den fokuserar på hur företagets olika delar samspelar (Magretta, 2002).

Johnson, Christensen och Kagermann (2008) delar upp affärsmodellen i fyra delar: (1) kundvärdesproposition, (2) vinstformel, (3) centrala resurser och (4) centrala processer. Kundvärde dikterar vad kunden får ut av att köpa produkten och vinstformeln definierar hur företaget skapar värde för sig själv medan den förser kunden med värde (Johnson et al., 2008). Centrala resurser är tillgångar, såsom anställda, teknologi, faciliteter etc., som behövs för att leverera värde för kunden. Centrala processer främjar företagets förmåga att leverera värde på ett återkommande och tilltagande sätt. Johnson et al. har en liknande syn på affärsmodeller som Magretta; de lyfter också fram försök och misstag men betonar lönsamhet. Företagets olika delar ska samspela för att nå företagets mål (Johnson et al., 2008).

Enligt Chesbrough (2010) kommersialiserar företag nya idéer och tekniker genom sina affärsmodeller. Detta spelar en roll på grund av att samma idé eller teknologi som förs ut på marknaden genom två olika affärsmodeller genererar två olika ekonomiska utfall. Enligt Chesbrough fyller en affärsmodell sex funktioner: (1) den artikulerar hur värde skapas, (2) den identifierar marknadssegmentet, (3) den definierar strukturen av värdekedjan, (4) den specificerar hur omsättning genereras och estimerar kostnader och därmed vinsten, (5) den beskriver företagets position i värdenätverket genom att visa kopplingar till leverantörer och kunder och (6) den formulerar konkurrensstrategin.

Osterwalder och Pigneur (2010) ser affärsmodellen som en slags planritning för företagets strategi. De delar upp den i nio delar som stipulerar logiken för hur företaget ska göra pengar: (1) kundsegment, (2) värdeskapande för kunden, (3) kanaler, (4) kundrelationer, (5) omsättningskällor, (6) centrala resurser, (7) centrala aktiviteter, (8) centrala kompanjoner och (9) kostnadsstrukturen. Idén är att företag ska kunna identifiera strategiska förbättringar genom att betrakta de enskilda byggklossarna systematiskt. Som olika möjliga omsättningskällor nämner de bland annat traditionell försäljning, uthyrning och prenumeration (Osterwalder & Pigneur, 2010, 31). Huruvida ett företag väljer att sälja, hyra eller ge tillgång till sina varor genom prenumeration, påverkar prissättningen och vinster. Osterwalder och Pigneur (2010, 42) sammanfattar de nio komponenterna i ett affärsmodellschema där företagets strategi kan presenteras på ett ganska praktiskt och detaljorienterat sätt.

2.1 Värdekedjan

I bakgrunden till affärsmodeller verkar tanken om värdekedjan (exempelvis McGrath 2010; Chesbrough 2010). Värdekedjan som lösningsmodell presenterades av Michael Porter år 1985 och har traditionellt varit ett viktigt teoretiskt verktyg för att analysera logiken bakom hur företag skapar värde (Stabell & Fjeldstad, 1998). Modellen beskriver företagets värdeskapningsprocess där en tillgång steg för steg förädlas från råmaterial till en färdig produkt (Tieteen termipankki, arvoketju, 2019). Varje steg i värdekedjan ökar värdet på slutprodukten.

Stabell och Fjeldstad (1998) problematiserade tanken om en värdekedja vad gäller försäkringsbolag. De exemplifierade genom att konstatera att ”få chefer på ett försäkringsbolag skulle se oförsäkrade människor som råmaterial som försäkrade

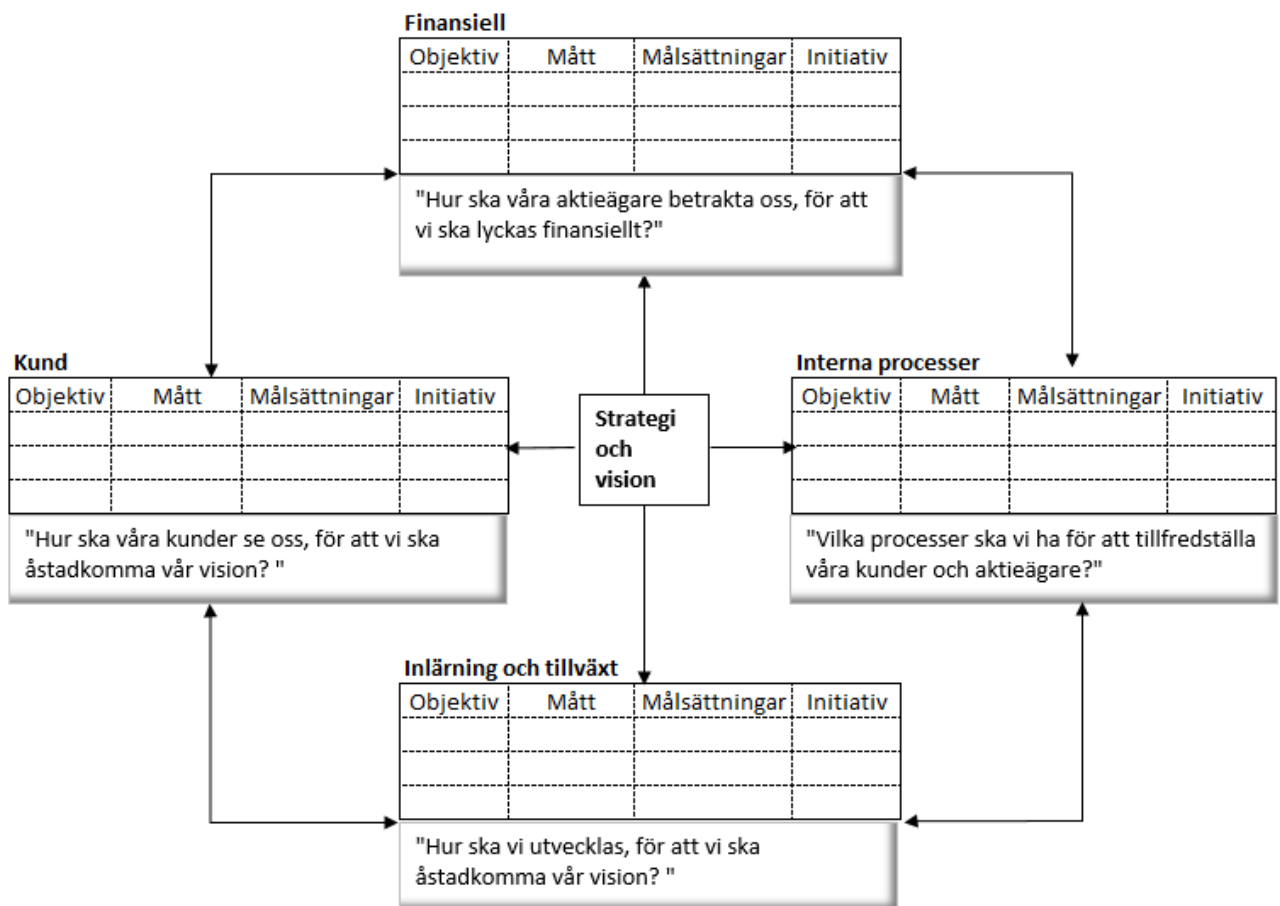
människor produceras av” (Stabell & Fjedstad, 1998). De betonade att tanken om en värdekedja där en tillgång flödar genom olika processer osannolikt fångar in kärnan för hur ett försäkringsbolag skapar värde. Strategiskt viktiga aktiviteter för ett försäkringsbolag är bland annat ”återförsäkring för att kontrollera risk, försäkringskalkyler och skötsel av kundrelationer” (Stabell & Fjedstad, 1998). Inget förädlas, inget produceras och inget levereras; således lämpar sig teorin dåligt för att beskriva värdeskapande. Samma problem uppstår då exempelvis banker eller internetföretag analyseras. I moderna företag, spelar immateriella tillgångar en betydande roll vad gäller värdeskapningen. Det kan dock vara svårt att föreställa sig hur dessa tillgångar skapar värde genom värdekedjan.

2.2 Immateriella tillgångar och prestationsmätning

I den postindustriella världen har immateriella tillgångar blivit allt mer den värdeskapande kraften (Wallenius, 2004). Till de immateriella tillgångarna hör bland annat kunskap, kundrelationer, företagets varumärke och rykte. Govindarajan, Rajgopal och Srivastava (2018) diskuterar hur moderna, digitala företag kan ha enorma marknadsvärden, medan de traditionella finansiella rapporterna, såsom balansräkningen, inte återspeglar verkligheten. Govindarajan et al. påpekar att tillgångar som rapporteras i balansräkningen måste vara fysiska till naturen, måste ägas av företaget och höra till företagets influensområde. Digitala företag kan dock ha tillgångar som är immateriella samtidigt som de driver ekosystem som inte enbart hör till företaget. Exempelvis äger Facebook hårda tillgångar för 9 miljarder dollar till ett marknadsvärde på 500 miljarder (Govindaran et al., 2018). Det är alltså företagets immateriella tillgångar som skapar värdet. Facebook har skapat ett ekosystem som ger marknadsförare tillgång till miljontals konsumenter eller insamlade data om användarna (Pullen, 2012). Jämförelsevis redovisar Walmart 180 miljarder dollar för hårda tillgångar jämfört med ett marknadsvärde på 300 miljarder dollar (Govindaran et al., 2018).

En fråga som uppstår är hur man mäter vad som skapar värde i moderna företag. Samma frågade Robert Kaplan och David Norton som studerade företag med betydande immateriella tillgångar och introducerade konceptet balanserat styrkort (*balanced scorecard*) år 1992 (Kaplan, 2009). De uppmärksammade att immateriella tillgångar påverkar företagets resultat indirekt och i cykler, exempelvis på följande sätt: (1) en investering i utbildning av personal leder till bättre kundbetjäning, (2) bättre kundbetjäning leder till ökad kundnöjdhet, (3) ökad kundnöjdhet leder till höjd kundlojalitet och (4) hög kundlojalitet leder till högre marginaler och vinster. Denna insikt bildade grunden de byggde det balanserade styrkortet på: går det inte att mäta, går det inte att förbättra.

Det balanserade styrkortet utgår från finansiella tal som avgörande mått för företagets framgång men kompletterar dessa med tre ytterligare icke-finansiella perspektiv: (1) kunden, (2) interna processer samt (3) inläring och tillväxt. Kaplan (2009) betonar samspelet mellan finansiella och icke-finansiella mått för att förbättra förvaltningen av immateriella tillgångar. Den grundläggande tanken var att de finansiella måtten förbättras till sist om företaget presterar bättre. I det balanserade styrkortet är operationella mått inkluderade som indikerande prognoser och finansiella mått inkluderade som resultat i efterhand. Kaplan (2009) påpekar dock att även övriga intressenter såsom kunder och aktieägare ska beaktas för att maximera långsiktigt värdeskapande. Det balanserade styrkortets huvudidé sammanfattas i figur 1.



Figur 1: Balanserat styrkort (anpassad efter Kaplan, 2009)

Marr, Schiuma och Neely (2004) lyfter fram att strategikartor, som det balanserade styrkortet, verkar som nyttiga verktyg för att kartlägga hur immateriella tillgångar

konverteras till företagsmål. De lyfter emellertid fram att tillgångar, i synnerhet immateriella tillgångar, är förbundna med varandra i värdeskapningsprocessen. De menar att strategikartor ofta hanterar immateriella tillgångar separat, trots att de inte kan separeras från materiella tillgångar. Marr et al. (2004) påpekar att exempelvis medarbetarkompetens och teknik kan separeras i strategikartor, trots att de har en inverkan på varandra. Ny teknik i företaget spelar ingen roll om de anställda inte kan använda den och att utbilda personalen i tekniker företaget inte har skulle naturligtvis vara onödigt. Marr et al. hävdar sammanfattningsvis att det är omöjligt att effektivt förvalta organisationens tillgångar om man inte förstår tillgångarnas samband med varandra. Kaplan (2009) lyfter emellertid fram att traditionellt har olika aspekter av tillgångar och användningen av dem mäts för att hjälpa till med att identifiera flaskhalsar, exempelvis genom olika prestationsmått i producerande företag.

Det balanserade styrkortet var den första moderna strukturen där nyckeltal för verksamhetens prestanda användes. I dagens läge är begreppen nyckelprestationsindikatorer eller prestationsmått (*key performance indicators*) mycket populära. Användningen av centrala prestationsmått är mycket vanligt i moderna företag och i alla sorters industrier (Ofori-Boateng, 2017). Fitz-Gibbon (1990, 1-2) diskuterar prestationsindikatorer allmänt och definierar dem som information som samlas med jämna mellanrum för att följa upp organisationens prestationsförmåga inom ett visst område. Hon lyfter fram att dessa mått kan ha oönskade konsekvenser om de är bristfälligt definierade eller om de tolkas fel. Fitz-Gibbon betonar därför att måttens underförstådda meddelanden tas i beaktande för att negativ beteendepåverkan ska undvikas. Hodin (2017) lyfter exempelvis fram hur telefonförsäljare ofta evalueras på basis av antalet samtal. Incitamentet läggs då på kvantitet istället för kvalitet, och det kan ha en negativ inverkan på totalförsäljningen.

Begreppet affärsmodell började uppkomma i samband med internetföretag för att förklara hur dessa företag skapar värde. Affärsmodellen ger ett utifrån in-perspektiv, medan det balanserade styrkortet och centrala prestationsmått är interna strategistyrningsverktyg. Både affärsmodeller och nyckelprestationsindikatorer försöker identifiera faktorer i moderna företag som till syvende och sist utgör företagets ekonomiska resultat.

2.3 Kund- och marknadssegment

En central förutsättning för lönsam företagsverksamhet är lönsamma kunder, således utgör kunderna en viktig del av företagets affärsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2010, 20). Begreppet affärsmodell bygger alltså på idén om att företaget skapar värde för kunden. Det är förstås självklart att kunden måste uppleva något värde hos produkten för att köpa den. Det som inte är självklart är hur företaget ska betjäna olika kunder. Enligt Osterwalder och Pigneur (2010, 20) specificerar företaget hur olika kundgrupper betjänas genom kundsegmentering. De hävdar att olika kundgrupper representerar separata segment ifall: (1) deras behov kräver och motiverar separata erbjudanden, (2) de nås via olika distributionskanaler, (3) de kräver olika typer av relationer, (4) de har väsentligt olika lönsamhet och ifall (5) de är villiga att betala för olika aspekter på erbjudandet. Exempelvis är olika versioner av samma produkt en följd av kundsegmentering.

I freemiumföretag är kundsegmenteringen åtminstone tudelad i och med att företaget betjänar både gratis- och premiumanvändare. Shapiro och Varian konstaterade redan 1998 att olika versioner av informationstillgångar används för att fördela kunder i olika segment utifrån vad de är villiga att betala för. Shapiro och Varian (1998) lyfter fram att digitala data är lätta att manipulera. Således blir kostnaderna för att producera olika versioner relativt låga vad gäller informationstillgångar.

2.4 Affärsmodell kontra strategi

Dasilva och Trkman (2014) problematiserade definitioner av begreppet affärsmodell och påpekade att de inte skiljer sig avsevärt från definitioner av begreppet strategi. Magretta (2002) däremot skiljer mellan affärsmodell och strategi genom att affärsmodellen inte tar hänsyn till konkurrens. Likaså definierade Casadesus-Masanell och Ricart (2010) affärsmodellen som "en reflektion av företagets realiserade strategi" och särskilde således också begreppen. Magretta (2002) tydliggör att samma affärsmodell kan användas strategiskt på olika sätt. Exempelvis hade Walmart i princip en likadan affärsmodell som andra billiga återförsäljare, men Walmart placerade butikerna strategiskt och fick konkurrensfördelar på det sättet.

Enligt Casadesus-Masanell och Ricart (2010) avser strategi valet av en affärsmodell genom vilket företaget kommer att konkurrera på marknaden. De menar att företagets strategi påverkas av externa faktorer som företaget inte kan kontrollera, såsom konkurrens eller exempelvis det allmänna ekonomiska läget. En möjlig strategijustering är exempelvis: "Om

den potentiella konkurrenten stannar utanför vår marknad, håller vi oss till affärsmodell A - men om konkurrenten går in på marknaden, justerar vi om affärsmodellen till B-alternativet.”(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). De resonerar vidare att varje organisation har en affärsmodell eftersom varje organisation gör vissa val och val har konsekvenser. Alla organisationer har dock nödvändigtvis inte en strategi, alltså plan, för vad företaget gör ifall någon extern händelse inträffar.

2.5 Sammanfattning

Även om tillämpningen av den traditionella affärsmodellen inte alltid är den bästa i praktiken inom olika områden, har tidigare studier ganska liknande uppfattning om vilka faktorer modellen består av. Zott, Amit och Massa (2011) konstaterade att fyra viktiga teman har bildats kring begreppet affärsmodell: affärsmodellen som en (1) *ny analysenhet*, som erbjuder (2) *ett systemiskt perspektiv* på hur affärer ska göras. Dessa kan omfatta (3) *gränsöverskridande aktiviteter* och fokusera sig på (4) *värdeskapande* såväl som på värdeupptagning. Dessa teman är sammankopplade och ömsesidigt förstärkande.

De definitioner på affärsmodeller som jag har presenterat skiftar från relativt abstrakta till mer detaljerade och en sammanfattning av dem finns i tabell 1. De abstrakta definitionerna presenteras först i tabellen och de mer detaljerade på slutet. Trots att definitionerna varierar en aning, handlar de alla till syvende och sist om hur värde skapas och levereras till kunden samt hur företaget tar en del av värdet själv. Grovt taget kunde man säga att abstraktionsnivån på definitionen stipulerar på vilket avstånd företaget analyseras. De mer detaljerade tenderar att vara mer praktiska och vice versa.

Jag diskuterade problematiken med värdekedjan som bakgrundstanke vad gäller den digitala industrin. Affärsmodellen försöker hantera dessa brister. Värdeskapandet i digital kontext kretsar ofta kring kunden och inte kring processer. Därför är affärsmodeller fokuserade på att identifiera värdepropositioner och kopplingar istället för att klassificera företag som förädlingsprocesser. Digitala företag kan ha flera omsättningskällor, upprätthålla ekosystem där flera parter agerar på samma marknad, och värdepropositionen kan således vara indirekta. Dessa företag kan emellertid ha ett enormt marknadsvärde, såsom exempelvis Facebook. Det är inte uppenbart varför Facebook är värt så mycket men detta försöker affärsmodellen utreda.

Författare	Definition	Fokus på analys	Affärsmodellens komponenter
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	<i>Logiken av företaget, hur det opererar och hur det skapar värde för intressenter</i>	Samverkan mellan affärsmodell, strategi och taktiker	Kundvärde Operationell logik
McGrath (2010)	<i>Ett analytiskt koncept med ett utifrån in fokus på företaget</i>	Kunden och kundvärde	Försäljningsenhet Processfördelar (KPIs)
Teece (2010)	<i>Hur företaget levererar värde åt kunden och konverterar betalningar till vinster</i>	Relaterar affärsmodellinnovation med teknisk innovation	Kundvärde Värdeleverering Värdekonvertering till vinster
Magretta (2002)	<i>En berättelse över hur affärsverksamheten fungerar</i>	Samspelet av affärsverksamhetens olika delar	Kunden Kundvärde Värdeleverering Värdekonvertering till vinster
Johnson et al. (2008)	<i>Affärsmodellens fyra komponenter skapar och levererar värde tillsammans</i>	Samspelet av affärsverksamhetens olika delar	Värdeskapning, kunder Värdeskapning, företaget Centrala resurser Centrala processer
Chesborough (2010)	<i>Logiken som kopplar teknisk potential med realisationen av ekonomiskt värde</i>	Relaterar affärsmodellinnovation med teknisk innovation	Värdeskapning Marknadssegmentidentifiering Värdekedjans struktur Värdekonvertering till vinster Position i värdenätverket Konkurrensstrategi
Osterwalder & Pigneur (2010)	<i>Beskriver grunden för hur en organisation skapar, levererar och fångar värde</i>	Betraktar affärsmodellen som ett verktyg för att skapa strategialternativ	Kundsegment (1), Värdeskapning (2), Kanaler (3), Kundrelationer (4), Omsättningsströmmar (5), Centrala: resurser (6), aktiviteter (7), kompanjoner (8) och kostnadsstrukturen (9)

Tabell 1: Vad är en affärsmodell?

3 KONSUMENTBETEENDE OCH MARKNADSFÖRING

Psykologiska studier har visat att människor utför ett övervägande av kostnader då en produkt eller en tjänst har ett pris, huruvida priset är litet eller stort spelar ingen roll (Anderson, 2009, 69). Med andra ord kan en person bra spendera timmar för att hitta det bästa priset på en produkt, trots att besparingen inte täcker för tiden personen har lagt för att samla information och fatta beslutet. När produkten i sig är gratis, övervägs inte heller kostnader, eftersom inga pengar används. Detta gäller trots att användningen av produkten kan kräva en investering av tid och pengar. Detta medför att efterfrågan som skapas av nollpriset är betydligt högre än efterfrågan då priset är väldigt litet, plötsligt växer efterfrågan exponentiellt (Anderson, 2009, 71).

Gratis kunder är emellertid inte likvärda sinsemellan (Anderson, 2009, 252) och olika kundsegment påverkar företagets tillväxt och värdeskapning på olika sätt. Gupta och Mela (2008) lyfter fram hur olika kundsegment, i synnerhet på internet, påverkar varandra. De lyfter fram hur direkta och indirekta nätverkseffekter skapar värde på webben. Exempelvis blir Facebook en bättre produkt ju mer användare tjänsten har, vilket är en direkt nätverkseffekt. Ett exempel på en indirekt nätverkseffekt är om den stora användarbasen på Facebook lockar innehållsproducenter som skapar mer innehåll på plattformen och således ökar variationen av innehållet på plattformen och återigen lockar fler användare. Gratis kunder har alltså ett inflytande på nettonuvärdet av kassaflödet, som skapas i sista hand av betalande kunder, och detta inflytande är störst i början av produktens livscykel då gratiskunden lockar flest ytterligare användare (Gupta och Mela, 2008).

Att ge någonting gratis är inte direkt något nytt. Redan år 1875 rapporterade New York Times om salonger som erbjöd luncher gratis för att dra till sig kunder. Gratlunchen erbjöds under förutsättningen att minst en dricka köptes, trots att lunchens kostnad var betydligt mycket högre än priset av en enda dricka (New York Times, 1875). Krogägaren litade således på att största delen av kunderna köper flera drickor, att krogens rykte blev bättre på grund av erbjudandet och att tillvägagångssättet gav stöd till krogen i form av stamgäster.

3.1 Internet och gratis

Sedan 1875 har emellertid en ny uppfinning börjat påverka handeln, nämligen internet. Internet har utvecklats från att vara ett effektivt verktyg för kommunikation till en plattform där värde skapas genom nya tjänster ingen hade kunnat förutspå. Medak (2008) diskuterar hur digitala nätverk har skapat samfund av konsumenter och producenter eller *prosumenter* (prosumers). Han tydliggör att konsumenter har, på internet, skiftat från att konsumera till både konsumera och producera i tjänster såsom Wikipedia eller Linux operativsystemet. Anderson (2009, 39) kallar samma fenomen gåvoekonomi och syftar på tjänsternas kostnadsfria karaktär. Medak (2008) lyfter fram explicit gratis mjukvara rörelsen (the free software movement) och GNU GPL upphovsrättslicensen som drivningskrafter bakom *kollegial produktion baserad på allmännytta* (commons-based peer production). Samarbete på internet och stora projekt för allmännytta lär ha förknippat internet med gratistjänster och produkter.

Men också företag producerar gratis tjänster och produkter som kan användas på internet. Anderson (2009, 24) menar att den digitala eran har medfört synnerligen låga distributionskostnader, vilket syns genom nya, ofta får kunden helt gratis tjänster. Enligt Shapiro och Varian (1998) stipulerar den fria marknadens regler att konkurrerande företag kommer att pressa priset nära marginalkostnaden – kostnaden av att producera ytterligare en kopia av produkten. Eftersom marginalkostnaden av digitala informationsprodukter tenderar att vara nära noll, pressas också priset nära noll (Shapiro och Varian, 1998). Anderson (2009, 24 - 25) nämner bland annat webbtidningar, spel och YouTube som exempel på dessa nya, för användaren, gratis tjänster. Han påpekar även att moderna affärsmodeller baserar sig på att man finner medel tjäna pengar på dessa, till kunden kostnadsfria, tjänster. Enligt Teece (2010) uppnås detta ofta genom att företag använder sig av mångfaldiga källor för att generera omsättning. Internet företag kan bland annat använda prenumerationsavgifter, ta betalt för reklam eller ta emot annan form av sponsoravgifter. Shapiro och Varian (1998) menar att de låga, ekonomiskt lockande reproduktionskostnaderna också är ekonomiskt farliga. De betonar att leverantörer av informationsprodukter bör säkerställa en förståelse över kundbehov, differentiera sin produkt och använda en knipslug prissättningsstrategi.

Shapiro och Varian (1998) lyfter emellertid fram att gratisversioner av digitala produkter används för att nå följande målsättningar: (1) minska osäkerheten kring produkten, (2) öka tilläggförsäljning, (3) skapa ett nätverk kring produkten, (4) förbättra synligheten eller (5)

nå konkurrensfördelar. I mjukvarubranschen är det vanligt att erbjuda en kostnadsfri provversion av produkten för att minska osäkerheten kring produkten (Cheng och Tang, 2010). Shapiro och Varian (1998) påpekar att gratisversioner är vanliga vad gäller digitala produkter på grund av två orsaker: Den låga marginalkostnaden möjliggör det och digitala produkter är erfarenhetsprodukter - kunder vet inte värdet på produkten innan de har provat den.

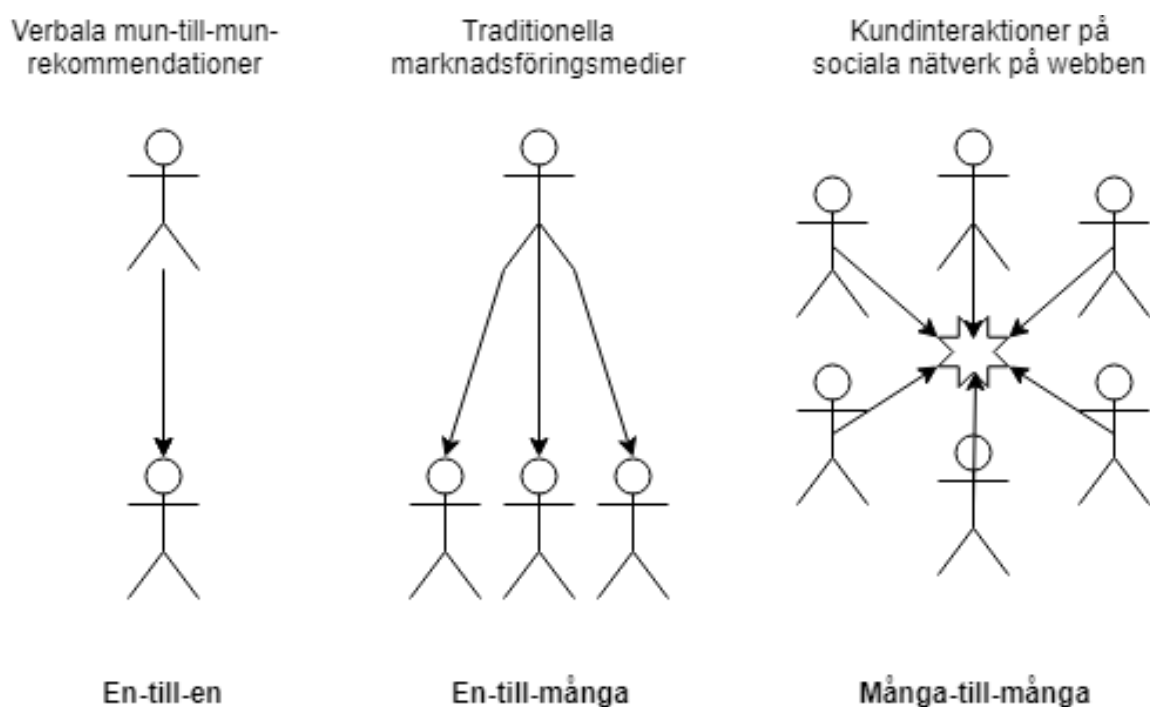
3.2 Viral marknadsföring

Seufert (2014, 102) lyfter fram ett attribut som är kännetecknande för internet produkter, nämligen att de kan sprida sig viralt. Med viral avses ” snabb (’virusliknande’) spridning av något fenomen mellan individer eller i sociala nätverk” (Nationalencyklopedin, viral, 2019). Virala produkter sprider sig naturligt utan aktiv marknadsföring av företaget t.ex. genom att kunder rekommenderar produkten för varandra (Seufert, 2014, 102). Strävan efter att framkalla en viral produkt kan löna sig, eftersom direkt kommunikation mellan människor om en produkt kan vara mer effektiv (och mindre kostsam) än traditionella reklamkampanjer (Nationalencyklopedin, viral, 2019; Seufert, 2014, 102). Detta fenomen kallas även för viral marknadsföring.

Enligt Leskovec, Adamic och Huberman (2007) har viral marknadsföring blivit en allt vanligare strategi eftersom kunder har blivit resistent mot traditionella former av marknadsföring, såsom tv eller tidningsreklam. De bygger vidare på observationen att marknadsförare utnyttjar befintliga sociala nätverk för att uppmuntra kunder att dela produktinformation med varandra. Leskovec et al. utgår från att viral marknadsföring bygger på mun till mun-kundrekommendationer och betraktar specifikt hur produktrekommendationer påverkar dynamiken i viral marknadsföring. Libai, Bolton, Bügel, Ruyter, Götz, Risselada och Stephen (2010) däremot betonar mångsidigheten av kund till kund-interaktioner (C2C) och förespråkar därför en bredare synpunkt.

Libai et al. (2010) diskuterar hur kund till kund-interaktioner har förändrats. De påpekar att historiskt sett användes begreppet mun till mun (word of mouth) för att beskriva interaktionernas karaktär då kunder kommunicerade med varandra verbalt. De bygger vidare på tanken hur kundengagemang i dag påverkas av att många kunder är ihopkopplade genom sociala nätverk. Hoffman och Novak påvisade redan 1997 i sin studie en förändring i marknadsföringsomgivningen som följd av webbens unika karaktär. De lyfter fram hur

traditionella marknadsföringsmedier, såsom tv eller tidningsreklam, kännetecknas av envägskommunikation, medan tvåvägskommunikation ofta gäller på webben. Ett annat sätt att tänka är att relationer av typen en-till-många finns i traditionell marknadsföring, medan relationer ofta är av typen många-till-många på webben. Med detta syftas på webbens interaktiva karaktär, ex. på Facebook kan användaren dela och kommentera upplägg som syns för personer i användarens nätverk och vice versa. Det kan konstateras att de traditionella mun till mun-interaktionerna som lyftes fram av Libai et al. är av typen en-till-en-relationer. Dessa tre olika typer av relationer sammanställs i figur 2 för att tydliggöra hur marknadsföring har förändrat genom tiderna.



Figur 2: Kommunikationsmodeller för diverse marknadsföringsmedier (Anpassad efter Libai et al., 2010; Hoffman & Novak, 1997)

Seufert (2014, 169) lyfter fram hur mun till mun-rekommendationer inte kan attribueras någon specifik användare, trots att de på ett viralt sätt påverkar kundbasen. Han påpekar att det inte är genomförbart att räkna hur många rekommendationer en produkt ger upphov till. Det går inte heller att evaluera spridningseffekten av att en person sågs använda produkten exempelvis på en dator på ett café. Seufert förklarar dock att dessa kund till kund-interaktioner påverkar kundbasen positivt. Han menar ytterligare att det går att fastställa

huruvida en produkt är viral eller inte, trots att det inte går att mäta exakt hur viral en produkt är.

Pujol (2010) anser att vad gäller Freemium betalar konsumenten för den skenbart kostnadsfria produkten med en alternativ valuta, nämligen en andel i sitt medvetande (mind share). Med detta syftar Pujol på att företagets varumärke blir kändare och att gratisanvändarna kan bli potentiella kommersiella kunder i framtiden. Han ser alltså Freemium-modellen som ett sätt att försöka byta ut tidig omsättning mot ett hopp om att produkten sprider sig viralt i det långa loppet.

3.3 Virtuella samfund

Förutom viral marknadsföring, har internet möjliggjort också virtuella samfund. Virtuella samfund framkom först som spontana sociala evenemang på elektroniska nätverk som fanns före internet (Hagel, 1999). Uppkomsten av internet och sociala nätverk såsom MySpace, YouTube, Facebook och Wikipedia har vidare främjat informationsutbytet samt människointeraktioner, och därmed har inflytande flyttas allt mer till nätet (de Valck, van Bruggen & Wierenga, 2009). Hanna et al. (2011) påpekar att konsumenter alltmer diktar karaktären, omfattningen och kontexten vad gäller marknadsföring på den nya, interaktiva webben. De Valck et al. (2009) uppmärksammar marknadsförarnas och chefernas behov av kunskap gällande dessa nya virtuella samfund. Där viral marknadsföring kan sprida produkten effektivt, kan virtuella samfund fördjupa konsumenternas förbindelse till företaget.

Lyons, Messinger, Niu & Stroulia (2010) uppmärksammade i en studie att virtuella samfund ofta bildas kring gratis tjänster och produkter. De betonade explicit hur samfund samarbetar med producenten i värdeskapningsprocessen. I synnerhet vad gäller mjukvarubranschen har virtuella användarsamfund ett stort värde för företag. Casaló, Flavián och Guinalíu (2010) diskuterar ”kraftfulla online samarbetsplattformar” i en studie om virtuella samfund. Lyons et al. (2010) belyser samma fenomen genom att konstatera att den traditionella relationen mellan kund och producent har fördunklats eftersom kunder i dessa samfund tar del i produktionen.

Lyons et al. (2010) påpekar ytterligare att deltagare också skapar innehåll på samfundet genom att använda tjänsten. Ett simpelt exempel är frågor och svar på ett diskussionsforum. Alla deltagare på samfundet kan läsa och lära sig nytt på forumet, huruvida de själva är aktiva eller inte. Således kan användarnas innehåll ha ett betydande värde för alla på

samfundet, men också för företaget, som kan skapa nya tjänster utgående från kundernas behov (Lyons et al., 2010). Casalo et al. (2010) återigen förespråkar att företag främjar samhörighet och kommunikation inom samfundet för att förstärka kundernas relation till produkten.

I en studie om adoptering av mjukvara, diskuterar Cheng och Tang (2010) nätverkseffekter. De definierar nätverkseffekter som ökad kundnytta på grund av ökad kundbas. Exempelvis blir ofta tekniska stödet och uppdateringar bättre när antalet användare ökar. Desto mer användare en mjukvara har, desto lönsammare är det för företaget att erbjuda teknisk stöd och uppdateringar, eftersom styckkostnaden blir mindre. På grund av nätverkseffekten leder alltså en ökning i kundbasen till en ökning i mjukvarans värde (Cheng & Tang, 2010).

3.4 Inkommande marknadsföring

En modell som kombinerar viral marknadsföring med virtuella samfund är inkommande marknadsföring (inbound marketing). Enligt Opreana och Vinerean (2015) upplevs traditionell marknadsföring som påträngande där människor avbryts och marknadsförare pressar produkterna på konsumenter. I avsnitt 3.3 lyfte jag fram hur marknadsföringsomgivningen har förändrats från envägs- till tvåvägskommunikation. Lusch och Vargo (2009) bygger vidare på denna observation och lyfter fram att konsumenter numera agerar som medproducenter i företagets marknadsföring. De diskuterar även kund-till-allmänheten (C2P) kommunikation och orosmoment företagsledare har på grund av denna utveckling. De påpekar emellertid att detta är en växande trend och att företag därför ska se detta som en möjlighet, inte ett hot.

Inkommande marknadsföring strävar efter att dra nytta av denna förändring i marknadsföringsomgivningen. Opreana och Vinerean (2015) betonar att inkommande marknadsföring strävar efter att dra till sig konsumenter genom intressant eller känslomässigt lockande marknadsföring. Lusch och Vargo (2009) lyfter fram Lego som ett exempel. Lego har skapat en digital designfabrik där kunderna kan utforma nya produkter både för eget bruk och för potentiell större skala marknadsföring av Lego. Opreana och Vinerean (2015) definierar digital inkommande marknadsföring som ”processen av att nå och konvertera behöriga konsumenter genom att skapa och driva naturliga taktiker online”. I tabell 2 jämförs traditionell marknadsföring med digital inkommande marknadsföring såsom presenterat av Opreana och Vinerean.

	Traditionell Marknadsföring	Digital inkommande marknadsföring
Utgångspunkt	Avbrott	Naturligt inkommande
Fokus	Hitta kunder	Att potentiella kunder hittar företaget
Syfte	Öka försäljning	Skapa långvarande relationer genom att nå och konvertera behöriga kunder
Målgrupp	Stor publik	Potentiella kunder
Taktiker	Tryck reklam Tv reklam Utomhusreklam Kalla samtal Mässor E-postlistor	Bloggar, e-böcker, vitbok (white paper) Videor på Youtube, Vimeo, etc. Sökmotoroptimering Informationsgrafik (Infographic) Webinarer Webbflöden, såsom RSS Marknadsföring på sociala medier

Tabell 2: Skillnader i traditionell marknadsföring och digital inkommande marknadsföring (enligt Opreana & Vinerean, 2015).

Lusch och Vargo (2009) betonar kundens roll i inkommande marknadsföring och förespråkar att kunden tas med i värdeskapningsprocessen och ses som en verksamhetspartner. De lyfter fram fyra centrala sätt att göra detta på: (1) främja samproduktion, (2) engagera kunder i dialog, (3) inse att värde är unikt för varje kund och (4) stödja inläring. De konstaterar att samproduktion är ett sätt att involvera kunden med företaget men att samproduktion är ”relativt frivilligt” för företaget eftersom en del av kunderna inte vill ta del i produktionen då de helt enkelt har bättre saker för sig. Vad gäller dialog lyfter Lusch och Vargo fram att traditionell marknadsföring tenderar att vara propagandistiskt och att kunder numera har tillgång till alltfler informationskällor. Således bör företaget sträva efter en mer dialogdriven marknadsföringskommunikation för att kvarhålla kundernas intresse. Den traditionella uppfattningen är att värde är inbäddat i produkten medan Lusch och Vargo (2009) betraktar värde som något unikt varje individ bestämmer för sig själv. De menar ytterligare att värdeupplevelsen påverkas av sammanhanget där produkten används och att företaget därför bör lära sig av kunden. Kunskap om hur kunden utnyttjar produkten kan sedan beaktas i företaget och marknadsföringen kan justeras enligt kundbehov.

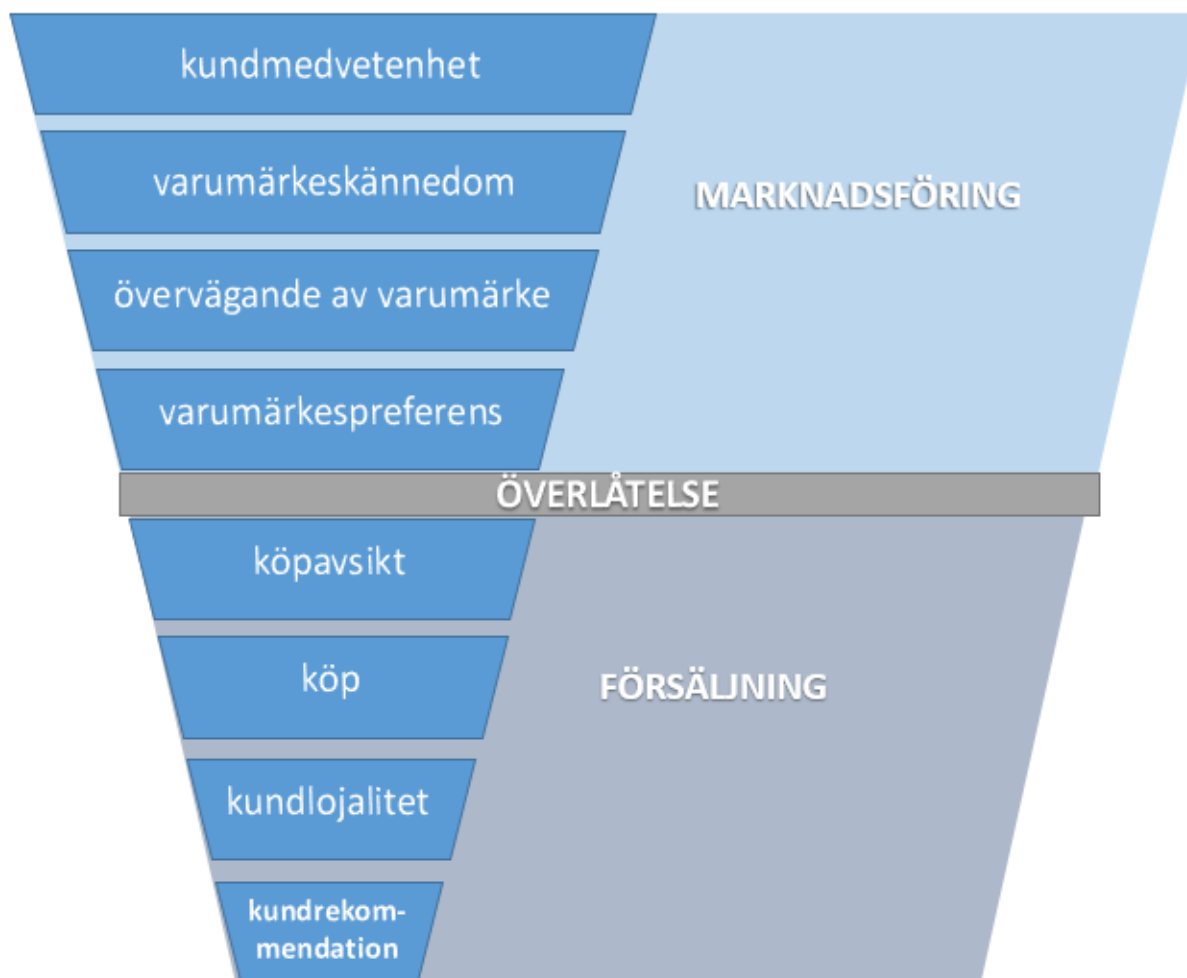
3.5 Marknadsföring kontra försäljning

Kotler, Rackham och Krishnaswamy (2006) diskuterar hur försäljnings- och marknadsföringsfunktioner i organisationer traditionellt har varit separerade. De hävdar att

bristen på en allians mellan dessa funktioner skadar företag när allt kommer omkring. De påpekar att när funktionerna fungerar bra tillsammans, ser företag betydande förbättringar vad gäller centrala prestationsmått: försäljningscykler är kortare samt går kostnader för marknadsinträde och försäljning ner. Guenzi och Troilo (2006) betonar att marknadsorienterade företag lättare skapar överlägset kundvärde och därmed hållbara konkurrensfördelar samt att detta är en av hörnstenarna i modern marknadsföring. De menar ytterligare att fungerande interfunktionella relationer är grunden som marknadsorienterade företag byggs på.

Rouziès, Anderson, Kohli, Michaels, Weitz, och Zoltners (2005) har identifierat hinder för integrationen av marknadsförings- och försäljningsfunktioner vad gäller tankesätt hos personalen på respektive avdelning. De lyfter fram att försäljningspersonal tenderar att fokusera på: kunder, relationer, vardagligt arbete på ”fältet” och resultat på kort sikt medan marknadsförare koncentrerar sig på: produkten, analyser, sporadiska projekt, kontorsstyrda processer och effekter på lång sikt. Kotler et al. (2006) belyser den traditionella separationen genom köptratten vars centrala idé presenteras i figur 3. I köptratten ansvarar marknadsföringsavdelningen traditionellt för de första stegen av kundens köpprocess: skapar marknadsföringsplanen, främjar varumärket och hittar potentiella kunder (*leads*) för försäljningsavdelningen. Försäljningspersonalen utför sedan marknadsföringsplanen och kontaktar potentiella kunder (Kotler et al., 2006).

Kotler et al. (2006) påpekar att företag kan gynnas av att avdelningarna integreras och att köptratten ses som en avdelningsgemensam helhet i företaget. De lyfter explicit fram att avdelningarna bör ha gemensamma omsättningsmål och belöningssystem samt centrala prestationsmått för att främja samhörigheten och integrationen. Jag återkommer till köptratten och samspelet mellan avdelningarna i avhandlingens avsnitt 4.2 som behandlar konversion.



Figur 3: Köptratten enligt Kotler et al. (2006)

3.6 Subventionering

Anderson (2009, 32) diskuterar subventioner utgående från det kända uttrycket ”Det finns inga gratisluncher” och delar upp subventioner i fyra huvudklasser: (1) direkta interna subventioner, (2) trepartsmarknaden, (3) freemium och (4) icke-monetära marknader. Jag diskuterar Freemium på djupet i kapitel 5 och jag tar inte upp modellen skilt i detta avsnitt.

I direkta interna subventioner samlas gratis tjänster eller produkter ihop med tjänster och produkter med större vinstmarginaler (Anderson, 2009, 35). Exempel på dessa är olika lockvaror och ”köp en, få en på köpet”-erbjudanden där tanken är att locka kunder in i butiken, för att sedan sälja andra produkter. Anderson (2009, 35) lyfter fram hur psykologi, inte kostnader, bestämmer priset på varor och tjänster under direkta interna subventioner. Han exemplifierar att mobiloperatörer vill prissätta minuterna lågt för att kunder jämför dessa priser och göra vinsterna på andra tjänster som inte inspekteras lika noggrant. Också

exempelvis biografier kan prissätta filmerna lägre för att bevara kundbasen och försöka göra vinster på popcorn och läsk, om de anser att konsumenter huvudsakligen jämför filmpriser.

I tredjepartsmarknader betalar en tredje part för tillgång till marknader där två andra parter agerar fritt sinsemellan (Anderson, 2009, 36). Rysman (2009) kallar samma fenomen för två sidiga marknader och syftar på det att samma marknad har två olika sidor. Rysman definierar fenomenet som (1) två parter som agerar på en plattform och (2) deras beslut påverkar varandras. Både Anderson och Rysman lyfter fram bland annat tidningar och kreditkort som exempel på samma fenomen. Anderson exemplifierar hur förläggaren i traditionella medier ger produkten gratis (eller nästan gratis) och marknadsförare betalar för att få delta i marknaden. Rysman exemplifierar med videospelssystem, eller mer specifikt PlayStation, där konsoltillverkaren, alltså Sony, är mellanhanden och konsumenter och videospelstillverkare är de två parter som agerar på plattformen. Enligt Rysman (2009) karaktäriseras litteraturen kring två sidiga marknader av dess fokus på förmedlaren, i synnerhet hur förmedlaren prissätter tillgång på plattformen för de olika parterna. Hur mycket och i hurdan omfattning de olika parterna subsidieras i tredjepartsmarknader varierar med tjänsten eller produkten. Exempelvis betalar konsumenter i regel för tidningar, men inte för sökmotorer på internet och på spelkonsoler finns både gratis spel samt spel konsumenten betalar för. Däremot betalar företag relativt mycket för exempelvis reklam på tidningarna och på sökmotorer, men kan publicera spel på *Playstation Store* relativt billigt. Enligt Rysman (2009) beror prissättningen på plattformen inte enbart av efterfrågan och kostnader, utan också av medverkan till den andra marknaden och vinster som kan fås av detta samspel.

Icke-monetära marknader handlar om sådan subventionering där användaren inte använder pengar för att få produkten eller tjänster (Anderson, 2009, 39). Jag behandlade tidigare gåvoekonomin och Wikipedia. I Wikipedia subventioneras serverna genom privata donationer och människor skriver artiklar av god vilja. Anderson lyfter även fram att i många fall byter användare ut arbete mot något gratis. Exempelvis lär Google och Facebook sig av sina användare när de använder tjänster och detta kan användas för att förbättra tjänsten. Anderson lyfter även fram internet piratism som en icke-monetär marknad.

3.7 Sammanfattning

Syftet med detta kapitel var att redogöra för en del av de underliggande faktorer som styr filosofin av freemiumaffärsmodellen. Den centrala frågeställningen är hur företag kan öka användningen av premiumprodukter eller funktioner (dvs. "vinst"-sidan) genom att subventionera användningen av den kostnadsfria kärnan (dvs. "förlust"-sidan). Genom att göra så och jämfört med att ta betalt för bägge moduler, kan företaget eventuellt göra större totalvinster på grund av positiva nätverks- och tväreffekter.

Kostnadsfria produkter av olika slag har redan länge använts för att stimulera marknadsföring och produktspridning. Dock har subventioner och gratis-element blivit möjliga på ett helt nytt sätt på grund av uppkomsten av internet och digitala företag. Förbättrad kommunikation och ökad tillgång till information har föranlett uppkomsten av nya marknadsföringsstrategier och förändrat hur kunder och företag kommunicerar sinsemellan. Internet kopplar människor med varandra effektivare än något någonsin tidigare. Människornas ökade sammanbundenhet har möjliggjort nya marknadsföringsstrategier såsom viral och inkommande marknadsföring samt värdeökningar i form av nätverkseffekter. Även traditionella företag försöker naturligtvis sprida sina produkter på alla tänkbara sätt, men för freemiumföretag ligger den stora utsträckningen i kärnan av verksamheten.

En annan form av värdekapitalisering av nätverkseffekter är virtuella samfund. Med hjälp av freemium försöker företaget optimera marknadsföringen av sin produkt genom att få konsumenterna att delta i marknadsföringsprocessen. Förutom konsumenternas marknadsföringsinsatser, kan freemium även främja deltagande i produktionsprocessen genom exempelvis feedback eller också att direkt vara involverade i produktionen i vissa fall. I synnerhet vad gäller produkten med öppen källkod, är samfundet ofta en viktig del av värdeskapningsprocessen.

4 FREEMIUM

Niculescu och Wu (2014) lyfter fram hur effektivare och förmånligare informationsteknik samt vänligare användargränssnitt har fört mjukvara i centrum av ett fungerande samhälle idag. Den snabbt framåtskridande mjukvarubranschen förde med sig innovationer även i affärsmodeller, som enligt Niculescu och Wu är baserade på hurdana egenskaper mjukvaran har. De belyser att mjukvara ofta är byggt upp i moduler, vilket betyder att olika funktioner kan grupperas, isoleras eller låsas relativt enkelt i förhållande till resten av produkten. De påpekar ytterligare att mjukvara ofta är så kallade erfarenhetsprodukter, det vill säga att kundens kännedom om produktens nytta ökar (i alla fall till en viss grad) i takt med att kunden använder produkten. Till sist är mjukvarans marginalkostnader idag ytterst låga och produkter kan nå stora audienser snabbt online. Enligt Niculescu och Wu gör dessa egenskaper att freemium affärsmodeller är populära idag.

Freemium affärsmodeller kommer i otaliga varianter (Anderson, 2009, 254 – 256), men Pujol (2010) lyfter fram fyra huvudsakliga sätt att begränsa vad som ges gratis och hur: (1) gratisanvändningen begränsas till en viss kvantitet, (2) gratisanvändningen begränsas till en viss tid, (3) gratisanvändningen begränsas till vissa egenskaper av produkten och (4) en del kunder får hela produkten gratis medan övriga betalar. Det sist nämnda kallas även för marknadssåning (*market seeding*). Pujol belyser vidare att varianten där kvantiteten begränsas är den äldsta; produkt sampel har funnits i årtal. Tidsbegränsad Freemium lär de flesta av oss blivit bekanta med genom de ofta förekommande 30 dagars provotider i diverse datorprogram. Marknadssåning förekommer då företaget ger hela produkten gratis åt en viss typ av kund (Pujol, 2010; Anderson, 2009, 250). Marknadssåning används av många företag idag genom exempelvis olika licenser för privat och kommersiell bruk, där privatanvändning är gratis medan företag förpliktas betala för produkten. Även gratislicenser för studenter är vanligt förekommande. Niculescu & Wu (2014) belyser att marknadssåning också kan användas i kampanjer där alla kunder får produkten gratis en viss tidsperiod för att skapa hype, men att produkten efter kampanjtiden igen blir avgiftsbelagd.

I denna avhandling syftas med Freemium dock endast till den ursprungliga varianten som föreslogs av Fred Wilson, där grundegenskaper kan användas gratis och företaget tar betalt för premium egenskaper. Där jag behandlar de övriga varianterna, nämner jag det specifikt i de kommande kapitlen.

4.1 Egenskapsbegränsad freemium

I egenskapsbegränsad freemium (härefter endast freemium) används en kostnadsfri grundversion av produkten grovt taget som ett marknadsföringsknep. Enligt Pujol (2010) är freemium ett sätt att framkalla efterfrågan. Huvudidén med modellen är alltså att undvika kostnadsevalueringen helt och hållet och på så vis förvärva ett stort antal kunder – förhoppningsvis genom viral spridning. Tanken är att sedan sälja premiumversionen med bättre funktion åt ens en relativt liten andel av den omfattande kundbasen. Om produkten är tillräckligt tilltalande och den möjliggör stora eller återkommande köp, lär dessa premiumkunder generera mera omsättning för företaget, gentemot att företaget hade sålt produkten med ett fast pris för alla (Seufert, 2014, 2).

Freemium affärsmodellen förutsätter att de marginella distributions- och produktionskostnaderna är låga, eftersom det avgörande syftet med affärsmodellen är att distribuera produkten åt så många potentiella användare som möjligt (Seufert 2014, 1-2). Affärsmodellen har blivit möjlig på grund av uppkomsten av internet, vilket har medfört att kostnaderna för att producera en ytterligare kopia av produkten är nära noll, såvida produkten är i digital format (Osterwalder & Pigneur, 2010, 90). Affärsmodellens charm ligger följaktligen i dess förmåga att kraftigt marknadsföra produkten samt locka användare, utan att företaget tvingas göra stora satsningar i dyra marknadsföringskampanjer eller anställa försäljningspersonal i en större omfattning (Kumar, 2014). Freemium används också ofta av företag på grund av affärsmodellens förmåga att förskaffa en stor användarmängd för gratisversionen, dvs. modellen används som en kundanskaffningsstrategi. I fall freemiumprodukten dessutom främjar kund-till-kund rekommendationer, blir kundanskaffningseffektiviteten mångfaldig eftersom en kostnadsfri produkt rekommenderas lättare (Lee, Kumar & Gupta, 2017).

Freemium affärsmodellen kännetecknas av att produkten används av en stor mängd konsumenter, som varken betalar för produkten eller har bundit sig i produkten på något sätt. Det är fullt möjligt, och dessutom vanligt, att majoriteten av gratisanvändarna aldrig blir betalande kunder; endast en liten andel blir premium kunder och dessa subsidierar gratisanvändarna (Osterwalder & Pigneur, 2010, 96). Den stora basen av gratisanvändare försvårar också värderingen av företaget, eftersom majoriteten av kunderna inte hämtar intäkter åt företaget (Lee et al., 2017). Pujol (2010) anser emellertid att det vore felaktigt

att se på transaktionen som att leverantören (freemiumföretaget) inte hade några fördelar med tillvägagångsättet. Han betonar att gratisanvändarna gör företagets varumärke kändare och att de kan bli potentiella kommersiella kunder i framtiden. Dessutom har företaget oftast inte låst sig vid freemiummodellen i all evighet, vilket ytterligare kan försvåra estimeringen av framtida kassaflöden. Av kända freemiumföretag kunde exempelvis Spotify när som helst välja att avgå från freemium till en traditionell modell där alla användare måste betala för att överhuvudtaget få tillgång till musiken.

Ett annat sätt att tänka är att jämföra freemium med affärsmodellen av försäkringsbolag. Affärsmodellen av försäkringsbolag baserar sig på att en stor mängd kunder löpande betalar små avgifter, för att undvika stora kostnader vid en olycka. Alltså en stor del av kunderna subventionerar olyckor som händer de få genom sina försäkringspremier. Kunderna bryr sig inte om att betala andras olyckor eftersom de vet att någon dag kan det gå illa för dem också. I Freemium modellen har detta arrangemang blivit omvänt, det vill säga en liten del av kunderna subventionerar gratisanvändningen av en stor kundgrupp. Premiumkunderna kan emellertid börja använda gratisversionen när de så vill, alltså är modellen i det avseendet rättvis också för premiumkunder.

I många fall är det dessutom den stora användarkretsen som är grunden för mervärdet i premiumerbjudanden. Exempelvis grundar sig Tinders premiumversion på att köparen lättare eller bättre hanterar alla de singlar som finns på plattformen. Antagligen skulle färre köpa Tinders premiumversion med obegränsade *swipes* om väldigt få människor använde applikationen - då hade ju ett lägre antal *swipes* varit tillräckligt. Samma gäller Tinders premiumfunktion där användaren kan direkt se de profiler som gillat hen. Då antalet användare ökar, måste en genomsnittlig brukare *swipea* mer för att få en *match*. Således blir premiumversionen mer fördelaktig för köparen desto fler som använder applikationen överlag. Med andra ord har freemiumföretaget (Tinder) byggt subsidieringsmomentet så att den upplevda nyttan ökar i förhållande till antalet gratisanvändare premiumkunder subsidierar.

Niculescu och Wu (2014) påpekar att freemiummodeller förekommer i både produkter med öppen källkod och traditionella mjukvaruprodukter. Om produkten har öppen källkod ges produkten i sin helhet iväg gratis (inte bara för användningens del) och vinsten görs på konsulteringar, stödtjänster eller andra kompletterande tjänster eller tilläggsmoduler kring den öppna kärnan. De belyser vidare att även andra, utanför företaget verksamma

utvecklare, kan välja att jobba på produkten i hoppet av att bli upptäckta av samfundet, vilket återigen kunde medföra bättre jobbmöjligheter eller andra ekonomiska fördelar för dem. Vid öppen-källkodsprodukter ökar alltså konkurrensen för premiumkunder i detta avseende. Definitionsmässigt är det dock enbart företaget som skapat den ursprungliga produkten som använder sig av freemiummodellen, även om andra aktörer betar sig enligt samma mönster där de ger iväg insatser i utbyte mot fördelar senare. Det är med andra ord freemiumföretaget som har öppnat upp sig för extra konkurrens genom att publicera mjukvaran med öppen källkod. Möjliga motiv för att öppna upp källkoden kan vara exempelvis filantropi eller upplevda fördelar vad gäller produktspridning eller produktutveckling. I många fall lär det vara en kombination av dessa; man vill gärna se sin produkt sprida sig och utvecklas vidare och räknar med tillräckliga vinster för företaget i ett senare skede.

4.2 Konversion

Vad gäller freemium är konversion ett mått på hur stor andel av totala mängden användare som betalar för produkten. Det vill säga hur stor andel av gratiskunder har konverterats till premiumkunder. Konversionsmättet presenteras oftast som ett procentantal av användare som har gjort ett köp en viss dag eller under produktens hela livscykel. Trots att konversion kan verka okomplicerat, gör olika omsättningskällor konversionsmättet ofta svårt att estimeras. (Seufert, 2014, 92). Ytterligare kan företaget erbjuda olika premiumprodukter till väldigt olika priser, då väcks frågan av hur dessa sinsemellan olika kunder ska räknas med i konversionen. Speciellt vad gäller business to business marknader, kan fakturerade intäkter variera med tiotals tusen euro och att då enbart klassificera kunder som antingen konverterade eller icke-konverterade kan kännas oändamålsenligt. Det är emellertid värt att nämna att inga mått eller indikatorer fångar upp alla aspekter av mätobjektet utan de är mer riktgivande till naturen. En ytterlig utmaning för företaget är att reda ut hur stor andel av kunder det lönar sig att konvertera över till premium – detta behandlas i nästa avsnitt. Det allra flesta freemiumföretag lär dock till någon grad använda sig av olika konversionsåtgärder, eftersom premiumkunderna i många fall är den enda (eller i alla fall mest väsentliga) omsättningskällan.

Av kända freemiumföretag har bland annat Spotify experimenterat relativt mycket med konversionsåtgärder. År 2011 begränsade företaget antalet gratis musiktimmor till 10 per månad (Latif, 2010), men tog bort begränsningen igen 2014 (Murray-Morris, 2014). Gratisversionen förblev dock med reklam som den är idag. Företaget har också sedan 2015

erbjudit enbart två produkter istället för tre då *Spotify Unlimited* lämnades bort (Vänskä, 2015). Med *Unlimited* versionen var det möjligt att lyssna obegränsat på musik och utan reklam men endast på bordsdatorer och surfplattor. Versionen kostade fem euro i månaden jämfört med premiumversionens tio euro i månaden (Vänskä, 2015). Faktumet att Spotify inte ännu år 2017 var ett lönsamt företag (Plummer, 2017) lär förklara företagets ombytlighet.

Sifa, Hadiji, Runge, Drachen, Kersting och Bauckhage (2015) forskade vilka faktorer i ett freemiumspel förutspår köpbeslut. De fann kortfattat uttryckt att de spelare som hade en djup relation med spelet också köpte mer premium. Faktorer såsom speltid, hur långt de kommit i spelet, hur många gånger de loggat in i spelet et cetera indikerade framtida köp enligt deras regressionsmodell. De allra mest predikterande faktorerna var tidigare köp och dess storlek, ifall spelaren redan hade gjort köp i spelet (Sifa et al., 2015). Således kan satsningar i redan existerande premiumkunder samt försök på att öka kundengagemang i freemiumföretag löna sig. Vad gäller nya premiumkunder är utgångspunkten för konversionsåtgärder att kunden redan färdigt är bekant med produkten. En del av kriterierna för ibrukttagandet av produkten har således redan uppfyllts och kunden närmar sig inte inköpsbeslutet liksom någon som nyligen hade hört om produkten. Således lär faktorerna som påverkar kundens beslut av att flytta sig till premium versionen också vara annorlunda. Ett sätt att tänka på saken är genom köptratten som jag har presenterat tidigare. I freemiumföretag befinner kunder sig redan färdigt i köptratten då försäljningsprocessen påbörjas. Ifall gratisanvändarna måste registrera sig för att kunna använda produkten, kan företaget mäta effekten av olika åtgärder och påverka konversionen.

Chaffey och Patron (2012) lyfter fram att digitala medier på allmänt plan är relativt mätbara och diskuterar konversion i digitalmarknadsföring. De har studerat hur webbanalys kan användas för att optimera konvertering. Rouse, Allen och McQuown (2005) definierar webbanalys som processen av att analysera handlingssättet av besökare på en webbsida. En redan gammal men fortfarande vanlig praktisk tillämpning är ett rekommendationssystem. Schafer, Konstan och Riedl behandlade rekommendationssystem i sin studie från 2001, alltså de idag vanliga ”Du köpte denna produkt, kanske du även gillar dessa produkter”-rutorna som förekommer på de allra flesta webb butiker. Denna tidiga adaptation av ett digitalt konversionsverktyg står som grund för oss för att förstå tanken bakom även modernare versioner av dito. Enligt Schafer et al. (2001) används rekommendationssystem för att både hjälpa kunden välja produkter av ett massivt urval (såsom nätbutiker tenderar

att ha) samt att öka försäljningen genom att koppla kunden med fler intressanta köp. De påpekar att webbsidan anpassar sig efter varje kund på basis av exempelvis kundens demografi eller tidigare köp. Kortfattat uttryckt strävar dessa system efter att analysera kunden och sedan anpassa tjänsten enligt analysen.

Vad gäller analysdelen lyfter Chaffey och Patron (2012) fram exempelvis kundresor och kundsegmentering som fundamentala identifieringsobjekt som görs med hjälp av webbanalys. Kundresan som koncept är väldigt lik försäljningstratten som presenterades i avsnitt 3.5. Terragni och Hassani (2018) definierar centrala idén med kundresor och kundresekartor som en ”endimensionell, tidsbunden representation över huvudpunkterna kunden går igenom när hen agerar med företaget.” Enligt Terragni och Hassani (2018) är det huvudsakliga målet med att spåra kundupplevelsen att öka uppfattningen om hur kunder fattar beslut. Idén är att utnyttja webbens mätbara karaktär och diverse nyckelprestationsindikatorer för att identifiera var i tratten kunden befinner sig och därmed öka sannolikheten av att kunden gör ett köp. Chaffey och Patron (2012) förespråkar bland annat att företaget har en strukturerad syn på konversionen och att personalen har incitament för att konvertera kunder. En praktisk tillämpning av kundresekartor är exempelvis att försöka identifiera potentiella kunder av en stor användarmassa för försäljningspersonalen att kontakta.

4.3 Produktversioner

Shapiro och Varian (1998) diskuterar skillnaden mellan odifferentierade handelsvaror och unika produkter och hur ett misslyckande att förstå skillnaden mellan dessa kan orsaka problem gällande lönsamheten i synnerhet hos företag som sysslar med informationsprodukter. För att tydliggöra skillnaden kan exempelvis pennor och mobiltelefoner jämföras. Pennor är, i normala fall, enkla handelsvaror där den ena pennans egenskaper är så likt andra pennor att marknadsaktörer i praktiken enbart konkurrerar genom prissättning. Däremot är mobiltelefoner sinsemellan väldigt olika till egenskaper, design och exempelvis varumärke, vilket betyder att aktörer kan öka på sina marginaler genom att rikta sin produkt för en annan målgrupp. På en konkurrensutsatt marknad kommer alltså priset på pennor närma sig marginalkostnaden, alltså kostnaden för att tillverka en ytterligare kopia, och vinster görs närmast på stora volymer. Däremot kan vissa telefонтillverkare (t.ex. Apple) differentiera sin produkt och utnyttja bekvämare marginaler.

Shapiro och Varian påpekar att på en fri marknad kan en differentierad produkt bli en handelsvara i marknadens ögon, när flera företag har sänkt de kostnader som krävs för att skapa en odifferentierad produkt. Som ett exempel ger de elektroniska telefonkataloger som såldes för 10 000 dollar per cd år 1986. Trots att telefonbolag inte gav licenser till hela kataloger, var inte själva informationen skyddat. Därför kunde konkurrenter anställa billig arbetskraft från Kina som för hand knackade in fysiska telefonkataloger till egna digitala kataloger och började sälja egna cd:n. Eftersom produkterna i praktiken var likadana, tvingades företagen att konkurrera enbart på pris. Priserna stupade som påföljd och efter ett tag kunde cd:n hittas i reatorger för några dollar. Per idag kan exempelvis Fonectas finska telefonkatalog användas gratis på internet, efter att en lagstadgad engångsavgift på 0,25 € har betalats (Fonecta, 2020). Liksom telefonkataloger har även webbläsare gått igenom processen där unika produkter blir enkla handelsvaror i marknadens ögon. Enligt Blitz (2019) var Netscape, som lanserades i december 1994, den första webbläsaren som gjorde webbsurfandet användarvänligt. Produkten blev en storsuccé och företaget gjorde initialt bra pengar på produkten. År 1996 fick man betala 50 dollar (summan är inte inflationsjusterad, alltså vore summan högre i dagens pengar) för produkten (Quain, 1996). I takt med ökad popularitet ökade dock även konkurrensen, inte minst av Microsoft som enligt Blitz ville ta ner Netscape och började följaktligen installera Internet Explorer färdigt i Windows 95. Snabbspolar vi till idag, finns inte Netscape längre och övriga webbläsare är alla gratis.

Ytterligare poängterar Shapiro och Varian att informationsprodukter (i denna avhandling närmast mjukvara) ofta har stora icke återvinningsbara kostnader (*sunk costs*) och små marginalkostnader (eller till och med obefintliga idag) i ett väldigt förvrängt förhållande. Det är med andra ord ofta både långsamt och kostsamt att utveckla produkten, samtidigt som det är oerhört billigt att göra kopior av den. Shapiro och Varian påpekar att dessa extremt låga marginalkostnader utesluter många traditionella prissättningsstrategier och att vikten läggs på kundens subjektiva värdeupplevelse. De erbjuder olika produktversioner som en strategi som tar hänsyn till kundernas varierande betalningsvilja. De betonar att i synnerhet digitala produkter kan enkelt och kostnadseffektivt manipuleras och att nya versioner kan bildas av samma produkt, utan att äventyra den befintliga marknaden med höga priser och marginaler. De betonar också behovet av att identifiera vilka funktioner som kommer att vara mycket värdefulla för vissa kunder men av litet värde för andra. Sedan kan ett tillräckligt antal versioner fastställas för att tillgodose behoven hos olika

kundsegment så att företaget maximerar vinsten. Enligt Shapiro och Varian är olika versioner det enda sättet att kvarhålla kundernas subjektiva värdeupplevelse och på så vis motverka processen där produkter betraktas som enkla handelsvaror. Freemiummodellens filosofi bygger likaså, i alla fall delvist, på att ta hänsyn till vad olika kunder är villiga att betala för produkten. Lyckas företaget riktigt bra, kommer ju alla som kan och vill betala för produkten, medan övriga sprider den vidare. Motsatsen är ju att företaget tolkar kunderna fel och inkluderar för mycket i gratisversionen, vilket leder till tappade intäkter vad gäller premiumförsäljning.

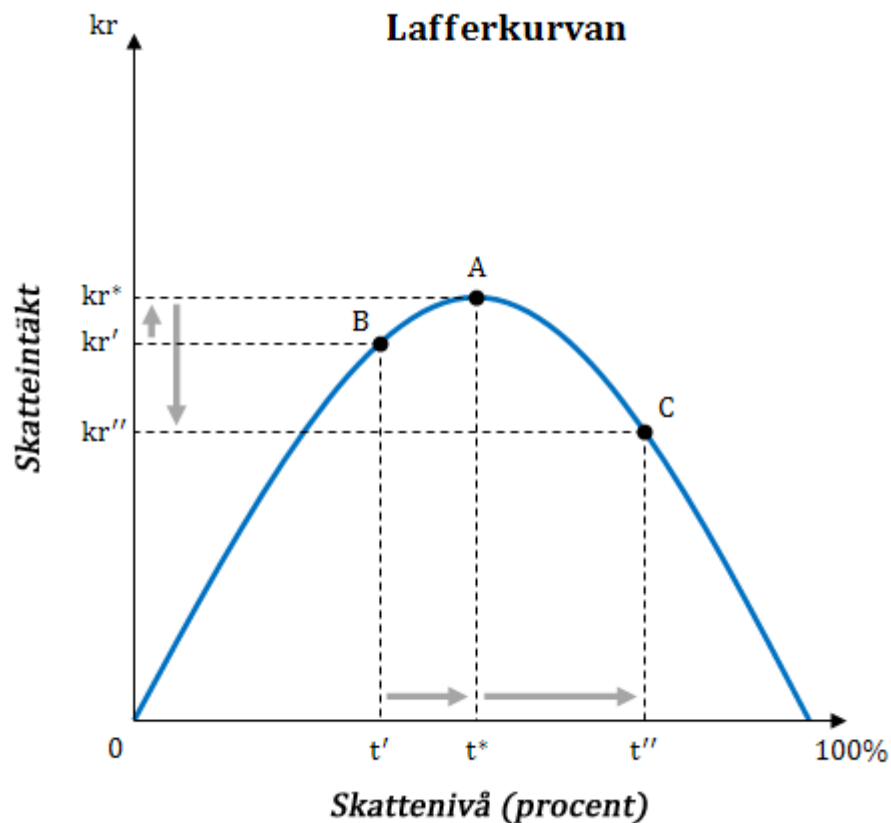
4.4 Vinstmaximering

Ur företagsverksamhetens synpunkt är det utmanande att klarlägga vilka funktioner som borde inkluderas i gratisversionen av produkten. Med andra ord bör freemiumföretaget definiera hur mycket som är lönsamt att ge ut gratis åt användarna. En tillräckligt bra produkt sprids nämligen nästan av sig själv då människor rekommenderar den för varandra, speciellt om produkten är gratis för användaren. Grundidén är naturligtvis att totala mängden användare blir större än den annars hade blivit, om produkten hade kostat för alla. Företaget gör emellertid ingen vinst om alla användare får produkten gratis. Således borde den avgiftsbelagda versionen av produkten säljas åt en viss andel av användarna. Premiumversionen borde dessutom vara till väsentliga delar mycket bättre än gratisversionen, för att någon skulle betala för den. Det är dock inte nödvändigtvis optimalt att sträva efter en så stor andel premiumkunder som möjligt, ifall totala mängden användare och därmed totalintäkterna då blir mindre. Alltså kan det vara mer lönsamt att sträva efter en större spridning istället med en mindre konversionsprocent.

Laffer (2004) har gjort känd en liknande motstridighet vad gäller skatter. Hans illustration om fenomenet har sedermera blivit kallad för lafferkurvan. Lafferkurvan illustrerar den grundläggande idén att förändringar i skattesatsen påverkar skatteintäkterna på två sätt; matematiskt och ekonomiskt. Den matematiska effekten är helt enkelt att om skattesatsen sänks, kommer skatteintäkterna (per euro av skattebasen) sänkas med motsvarande minskning. Det motsatta gäller för en ökning av skattesatsen. Den ekonomiska effekten erkänner emellertid den positiva effekten som den sänkta skattesatsen har på arbete, produktion och sysselsättning - och därmed skatteunderlaget - genom att incitamentet för dessa aktiviteter ökar. Att höja skattesatserna har motsatt ekonomisk effekt genom att straffa deltagande i den beskattade verksamheten. Den grundläggande idén som

lafferkurvan illustrerar är att storleken på skattebasen förändras i ett okänt förhållande gentemot skattesatsen, vilket återigen påverkar de totala skatteintäkterna.

Lafferkurvan utgår från att staten avstår totalt från skatteintäkter vid extrema skattesatser. Vid en 0 % skattesats skulle staten inte få in några intäkter oberoende av den underliggande skattebasen, alltså skulle den matematiska effekten medföra noll intäkter för staten. Likaså antar kurvan att en skattesats på 100 % skulle medföra att medborgarna var tvungna att ge alla sina intäkter åt staten och ingen skulle vara villig att jobba. Alltså skulle den ekonomiska effekten medföra noll intäkter för staten i och med att det inte skulle finnas en skattebas.

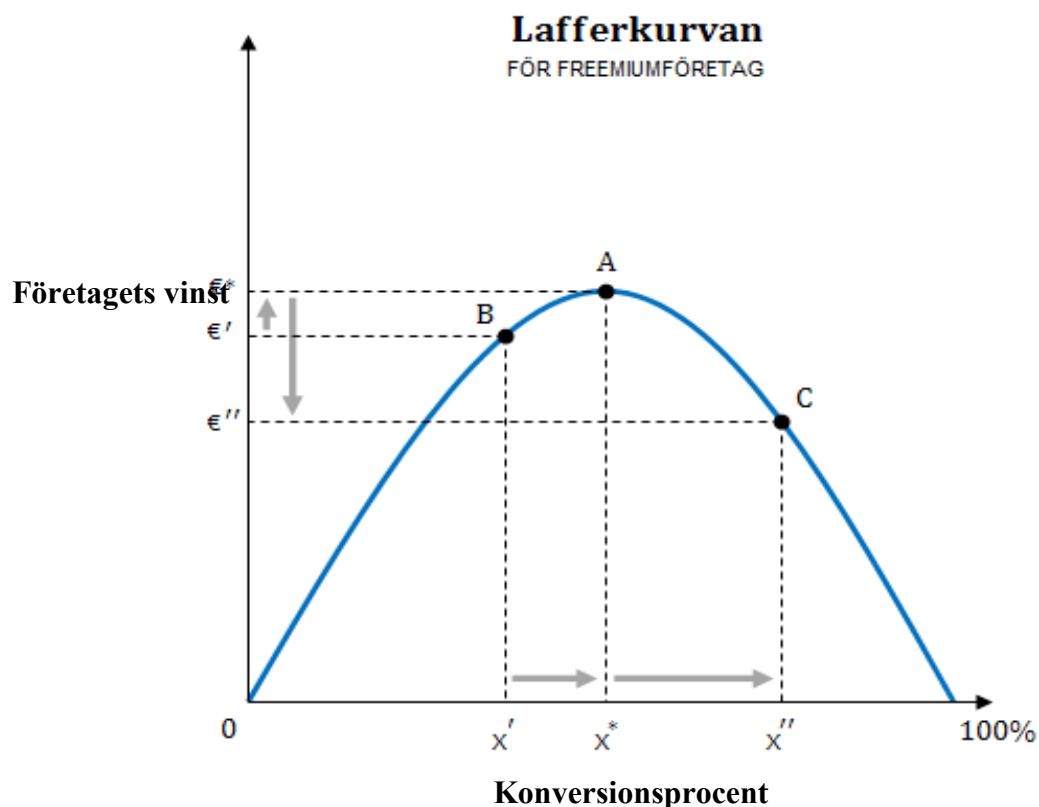


Figur 4: En illustration av lafferkurvan (Wikipedia, Lafferkurvan, 2020)

Om då både en skattesats på 0 % och 100 % båda medför noll intäkter, är det logiskt att anta att det finns en optimal skattesats, eller i alla fall mera och mindre optimala skattesatser. Dessutom påverkar den matematiska effekten alltid i motsatt riktning från den ekonomiska effekten. Således är det inte uppenbart hur en förändring av skattesatsen

kommer påverka totala skatteintäkter, när både matematiska och ekonomiska konsekvenser tas i beaktande.

För ett vinstdrivande freemiumföretag kunde en liknande "lafferkurva" framställas, om följande antaganden görs: a) efterfrågan på en kostnadsfri produkt ökar exponentiellt gentemot en avgiftsbelagd produkt, b) en produkt med mera funktion har en större efterfrågan gentemot en produkt med mindre funktion *ceteris paribus* och c) företagets föredragna affärsmodell är freemium. I denna kurva kunde konversionsprocenten användas istället för skattesatsen och företagets vinst istället för skatteintäkter. Liksom med skattesatser, skulle konversionsprocenterna på 0 % och 100 % utgöra extrema konversionsprocenter eftersom vid båda talen skulle företaget de facto inte vara ett freemiumföretag. Således finns det mer eller mindre optimala konversionsprocenter, givet att företaget, av en orsak eller annan, använder sig av en freemium affärsmodell.



Figur 5: En modifierad lafferkurva för freemiumföretag

Rent teoretiskt, kunde företaget påverka konversionsprocenten genom att justera mängden funktion som är tillgängligt i gratisversionen respektive premiumversionen. Genom att

inkludera mera funktion i gratisversionen skulle flera användare nöja sig med gratisversionen och konversionsprocenten skulle minska. Därmed skulle företagets intäkter per användare av användarbasen (genom den matematiska effekten) också minska. Samtidigt skulle dock produkten sprida sig effektivare via mun-till-mun rekommendationer och användarbasen skulle bli större. Den positiva ekonomiska effekten skulle här betyda en ökad produktspridning och en större mängd användare totalt och därmed ökad underlag för premiumerbjudanden. Desto större konversionsprocent företaget har, desto mer liknar affärsmodellen den traditionella där alla kunder betalar för produkten i sin helhet och desto mindre sprids produkten naturligt. Å andra sidan kräver en allt mindre konversionsprocent en allt större mängd användare då företaget gör sina pengar på en mindre andel av kundbasen. Grundidén är igen att användarmängden förändras i ett okänt förhållande gentemot konversionsprocenten, vilket återigen påverkar företagets vinst.

I praktiken lär det vara omöjligt att estimerar huruvida företaget just nu har en optimal konversionsprocent. Ytterligare, lär en verklig kurva för ett riktigt företag mest troligt inte vara symmetriskt, som i exemplet. Jag anser dock att kurvan bra illustrerar det tudelade förhållandet som både spridning och konversion har på företagets vinst. Runge, Wagner, Claussen och Klapper (2016) har i en studie analyserat hur funktion variationer i ett freemiumspel påverkar konversionen, användning av spelet och vinsten för företaget. De fann i studien, som förväntat, att en sämre gratisversion ökade konversion men minskade antalet brukade timmar i spelet. Däremot överestimerade cheferna de positiva spridningseffekterna och tenderade att ge bort för mycket gratis med tanke på företagets långsiktiga vinst. De påpekar att chefer generellt har investerat mycket tid och energi på produkten och vill gärna se så många som möjligt använda den och därför ibland fattar partiska beslut som inte maximerar vinsten för företaget. Ytterligare, lär företag värdera högt produktspridning i lanseringsfasen och inbilla sig om att detta hämtar goda vinster på sikt. Tänkbart är ju att produkten har spridits explicit på grund av nollpriset och att dessa användare aldrig har haft som avsikt att bli premiumkunder. Runge et al. (2016) påpekar att företag tenderar att prioritera låga kundanskaffningskostnader över hög omsättning och förespråkar hårdare konversionsåtgärder av freemiumföretag. Dessutom genererar gratiskunder kostnader, om än små, vilket ytterligare gör låga konversionsnivåer svåra.

4.5 Tillväxt

Seufert (2014, 199) medger att freemiumaffärsmodellen kan i sig själv ses som en kundanskaffningsstrategi, genom att nollpriset höjer efterfrågan exponentiellt, vilket också har redan tidigare konstaterats i denna avhandling. Seufert förespråkar dock att också andra tillväxtstrategier behövs och att freemiumföretag inte bör försumma kundanskaffningen. Seufert påpekar att den stora skalan är den fundamentala stödpelaren för premiumprodukter; kundbasen måste vara tillräckligt stor för att andelen premium kunder ska täcka företagets kostnader och för att rättfärdiga beslutet om att inte ta betalt för produkten.

Det intressanta är dock vad som menas med tillväxt i avseendet av freemiummodellen. Räknas enbart en ökad mängd användare som tillväxt, trots att dessa nödvändigtvis inte hämtar pengar åt företaget? Eller är det väsentliga för företaget tillväxten av premiumkunder? Detta påverkar ju huruvida företaget väljer att satsa på att ständigt öka användarbasen eller öka mängden betalande kunder. Det vill säga att ett freemiumföretag likaväl kan marknadsföra direkt sin premiererbjudande istället för att först skaffa användare till gratismomentet för att sedan konvertera dessa. Ett argument för detta tillvägagångssätt är att man då får kunder färdigt i ett premium tankesätt. Å andra sidan lär det vara betydligt lättare att öka mängden användare på gratissidan, men då riskerar företaget att allokera resurser på att marknadsföra åt människor som aldrig kommer betala för produkten. Sedan måste ju företaget ta gratiskundernas värde i beaktande. Många freemiumföretag utnyttjar ju den stora användarmassan i sin erbjudande för premium, såsom tidigare konstaterats med bland annat LinkedIn och Tinder. Således borde sådana företag ge ett högre värde på att utöka gratissidan gentemot andra sorters freemiumföretag. Exempelvis påverkas inte Spotifys premiererbjudande ett dugg av hur många som använder gratisversionen av produkten. Således borde Spotify värdera en ytterligare gratis användare mycket lägre än exempelvis Tinder, som har byggt premiumversionen kring den stora mängden av gratisanvändare.

4.6 Framgångsfaktorer

Holm och Günzel-Jensen (2017) har forskat Freemium affärsmodeller och identifierat strategiska framgångsfaktorer för företag som använder sig av Freemium affärsmodellen. För att Freemium företag ska lyckas, föreslår Holm och Günzel-Jensen följande strategiska val: (1) kontinuerlig förbättring av både gratis och premium produkterna, (2)

upprätthållning av balansen mellan gratis och premium erbjudanden, (3) utvinning av värde och förståelse över konsumentbeteende samt (4) expansions åtgärder.

Holm och Günzel-Jensen påpekar att både gratis och premium användare ska uppleva att värdet av produkten ökas kontinuerligt. Detta kan ske exempelvis genom förbättringar i användargränssnittet, nya ytterligare egenskaper eller förbättrad kompatibilitet med andra system och lösningar. Det viktiga är att företaget lyckas höja kundnöjdheten och därmed håller kvar sina kunder. Detta är synnerligen viktigt för freemiumföretag eftersom de upplevda kostnaderna för att byta ut produkten kan vara låga då grundprodukten är gratis.

Enligt Holm & Günzel-Jensen borde gratisanvändarna ses som en värdefull resurs och som ett marknadsföringsverktyg gentemot en kostnad. De borde användas för att testa produkten och få värdefull feedback, vad gäller produktens användbarhet och egenskaper. En del av gratisanvändarna kan även främja kommersiell potential genom att de som privatmänniskor föreslår produkten på sin arbetsplats. Exempelvis kunde man tänka sig att en studerande använder produkten under studietiden och senare i arbetslivet föreslå den för sitt eget företag. Detta är egentligen grundtanken bakom marknadssåning, exempelvis ger Microsoft ut vissa produkter gratis för vissa kunder för att främja adoptering senare (Anderson, 2009, 250).

Freemiumföretag kan dessutom skapa konkurrensfördelar åt sig genom att förstå hurdana deras användare är. Genom att analysera användarna kan företaget skraddarsy erbjudande samt utveckla ett bredare sortiment premium produkter menar Holm och Günzel-Jensen. De betonar dock att det är viktigt att minimera administrationskostnaderna av gratisanvändarna, eftersom de medför kostnader men inte omsättning. Ytterligare kan gratisanvändarna användas för att minska marknadsföringskostnaderna och hjälpa till med kundbetjäning ex. genom forum på virtuella samfund som presenterats tidigare.

Expansion och i synnerhet internationell expansion är ett logiskt nästa skede för ett freemiumföretag efter att den fått fotfäste på den lokala marknaden. Holm och Günzel-Jensen påpekar att freemiumföretag är strategiskt inriktade på att kontinuerligt expansionerna kundbasen. De föreslår exempelvis produkt integration och samarbete med någon etablerad aktör på marknaden som verktyg för expansion. De nämner ytterligare företagsförvärv och sammanslagningar som ett alternativ. Sammanfattningsvis ses alltså expansion som freemiummodellens ultimata syfte (exempelvis Seufert, 2014, 2 och Kumar, 2014) och detta syns i också i Holm & Günzel-Jensens diskussion.

4.7 Lönsamhet

I ekonometriska undersökningar används statistiska och eller matematiska verktyg för att analysera ekonomiska förhållanden, ofta för att skapa en grund för ekonomiska prognoser (Encyclopaedia Britannica, Econometrics, 2014). Niculescu och Wu (2014) har i sin ekonometriska undersökning forskat hur affärsmodellerna freemium (F) och marknadssåning (MS) presterar ekonomiskt under diverse förhållanden. I undersökningen användes den sedvanliga affärsmodellen, där mjukvara säljs i paket utan gratismoment, som referenspunkt (R). Författarna beskriver utgångspunkten i sin undersökning så här: ”Vi antar att ett företag har utvecklat en mjukvaruprodukt som har två moduler, A och B, och utforskar det mest effektiva sättet att kommersialisera den. Alla kostnader för utvecklingen av produkten har redan inträffat. Grundläggande funktioner är kodade i den fristående modulen A, medan modul B representerar ett tillägg som innehåller premiumfunktioner eller innehåll som endast kan nås om modul A också är installerat. Produkten (båda modulerna) har en livslängd på två perioder varefter den blir föråldrad eller irrelevant. Den erbjuds under en evig licens där kunderna kan använda mjukvaran tills den blir föråldrad utan att åta sig ytterligare avgifter i framtiden” (Niculescu och Wu, 2014, 177). I både MS och R ges bägge moduler, A och B, som en ihop buntad version. I MS ges den kostnadsfria versionen i den första perioden och i alla situationer antas det att kunden kan köpa premiumversionen i båda tidsperioderna.

I undersökningen har alltså ekvationer konstruerats för respektive affärsmodell. Sedan har regressionsanalyser använts för att teoretiskt jämföra utfallen av modellerna under olika omständigheter. Genom att variera vikten och effekten av diverse variabler, har de simulerat utfall för dessa affärsmodeller i olika scenarier. Mer än så kommer jag inte gå igenom matematiska detaljer i undersökningen, eftersom den är väldigt omfattande. Det väsentliga, ur perspektivet av denna avhandling, är de antaganden som Niculescu och Wu har byggt sina modeller på samt vilka motiveringar de angett för antagandena. Jag presenterar de mest centrala av dem och redovisar med förenklade exempel, för att bilda en uppfattning om hur resultaten av undersökningen kan och eventuellt bör tolkas.

För det första ser Niculescu och Wu (2014) mjukvaruprodukter som upplevda varor (*experience goods*), alltså lär kunden inte förstå värdet på produktens olika versioner fullt ut innan kunden har använt produkten. Således antas en marknadsstruktur med

informationsasymmetri i undersökningen där kunder har på förhand bestämda uppfattningar om produktens värde och där dessa uppfattningar uppdateras med tid. Konsumenter börjar alltså med någon uppfattning om produkten innan lanseringen. Dessa föruppfattningar formas av marknadsföringsinsatser gjorda av företaget och dessa insatser och tillhörande kostnader antas redan ha inträffat. Sedan antas konsumenterna uppdatera sina uppfattningar löpande antingen genom att själva använda produkten eller genom att de lär sig om andras erfarenheter. I den ekonometriska modellen syns detta exempelvis genom att produkten lanseras i period ett och konsumenterna antas justera sina föruppfattningar på olika sätt beroende på affärsmodellen.

Exempelvis i F får alla konsumenter tillgång till modul A vid lanseringen och uppdaterar omedelbart sina föruppfattningar och betalningsviljan för modul B påverkas som påföljd (Niculescu och Wu, 2014). Beroende på hur stark kopplingen mellan uppfattningarna och betalningsviljan antas vara, fås diverse kvantifierade utfall som kan jämföras. I detta fall kan det grovt taget sägas att F kommer generellt att resultera i ett bättre utfall där konsumenter ursprungligen uppskattar produktens värde lägre och i ett sämre utfall där konsumenter ursprungligen uppskattar produktens värde högre än det sanna värdet. Genom att variera vikten av denna effekt, kan då regioner eller situationer där denna dynamik gör F fördelaktig eller ofördelaktig identifieras. Niculescu och Wu (2014) ger Angry Birds spelet som ett exempel: ”Spelet erbjuds under en freemium-modell där användare kan spela gratis flera nivåer och betalar sedan för tillgång till de återstående nivåerna. Det finns dock en stor likhet mellan nivåer vad gäller gränssnitt och tema. Att se några nivåer ger användarna en mycket god förståelse över värdet av resten av spelet.” Vad gäller Angry Birds, lär kopplingen mellan uppdaterade uppfattningar och betalningsviljan bli liten, eftersom konsumenter troligtvis har redan färdigt en god uppfattning om produktens värde. Däremot lär effekten bli större i en produkt där kunden lär sig om tillämpningsmöjligheterna löpande, såsom i någon programvara riktad för arbete exempelvis något programmeringsverktyg eller liknande.

För övrigt uppdaterar kunderna sina uppfattningar om produktens värde genom kundrekommendationer, som här kan förstås som all informationsflöde gällande produkten konsumenterna emellan. Exempelvis antas det att de kunder i MS som fått hela produkten, alltså bägge modulerna A och B, i period 1 samt alla kunder i R sprider information om produkten i någon omfattning. I F däremot sprids endast ofullständig information om produkten, eftersom där har konsumenter tillgång till enbart A modulen. Grovt och

kortfattat uttryckt har det sedan i modellen beaktats att konsumenternas uppfattningar uppdateras i varierande grad beroende på hur konsumenter sprider information om produkten, till hur många de sprider informationen och hur missuppfattade föruppfattningar konsumenterna hade från början. Återigen kommer då dessa uppdaterade uppfattningar att påverka betalningsviljan i någon omfattning.

Uppdelningen i två sätt hur kunderna lär sig om produkten och löpande uppdaterar sina uppfattningar är huvudantagandena i undersökningen som styr hur den matematiska modellen beter sig och därmed utfallet. Pujol (2010) beskrev inlärningsprocessen i freemium-modellen som att konsumenter betalar för den monetärt kostnadsfria produkten med en alternativ valuta, nämligen en andel i sitt medvetande (mind share). Niculescu och Wu har försökt modellera i vilka omständigheter ökad produktmedvetenhet eventuellt kunde resultera i en också monetärt fördelaktig situation för ett företag. Behovet av att överhuvudtaget bygga matematiska modeller och testa olika scenarier och affärsmodeller på detta sätt, kommer från att det inte går att jämföra olika affärsidéer och produkter praktiskt. Trots att exempelvis Spotify och Tinder båda använder sig av freemium-modellen, är deras affärsidéer väldigt olika och vi kan således inte göra slutsatser gällande Spotify på basis av hur Tinder klarar sig på marknaden och vice versa. Vi kan heller inte jämföra hur samma affärsidé kommer att fungera på marknaden med olika affärsmodeller. Exempelvis har vi inga möjligheter att pålitligt testa hur Tinder skulle klara sig med någon annan affärsmodell. Även om företaget nu skulle plötsligt byta affärsmodell till den sedvanliga där alla betalar för användningen, skulle Tinder i utgångspunkten redan ha en hel del användare färdigt. Det är alltså omöjligt att veta vad som skulle hänt om något företag hade gjort på ett visst sätt – det bästa vi kan göra är modellera.

Nytan av undersökningar av denna typ kan i alla fall delvis ifrågasättas eftersom de inte tar konkurrensen i beaktande. I många fall är konkurrenssituationen sådan att företaget i praktiken inte kan avvika markant från marknaden i övrigt. Exempelvis är alla sociala medier jag vet om idag gratis, alltså är det svårt att föreställa sig att ett företag kunde gå in på den marknaden med en sedvanlig affärsmodell – eller väldigt ovanligt är det i alla fall. Ytterligare är modeller som bygger på antaganden ofta begränsade av behovet för simpelhet. Niculescu och Wu (2014) lyfter själva fram exempelvis att de antagit en produkt med konstant kvalitet och funktion över tid, där köpet görs en gång och användarna kör mjukvaran på sina egna apparater. I verkligheten lever dock kvaliteten och funktionaliteten på många freemium produkter och kunder abonnerar ofta produkterna som molntjänster.

Ytterligare, tar undersökningen heller inte hänsyn till alternativa omsättningskällor, som också förekommer ofta i freemium-modeller. Exempelvis nämnde jag i introduktionskapitlet att LinkedIn år 2016 gjorde endast 17 % av sin omsättning på premiumprenumerationer. Frågan råder då hur bra undersökningen lämpar sig för att analysera freemium om premiumavgifterna utgör en minoritetsandel av omsättningen i vissa reella freemiumföretag.

På grund av dessa begränsningar anser jag att man inte kan göra definitiva slutsatser gällande lönsamheten eller vilken affärsmodell ett företag eventuellt borde välja på basis av denna slags undersökningar. Jag anser att för stora delar av hur en marknad fungerar försummas om inte konkurrensen tas alls i beaktande och modeller som är baserade på antaganden tenderar överlag att över-simplifiera något så komplext som en marknad. Däremot kunde kanske prognoser för simplare ändamål lämpa sig bättre, exempelvis försöka illustrera eller fånga upp ett visst moment inom freemium, såsom exempelvis produktspridning. Jag menar dock inte att dessa undersökningar är helt utan praktisk nytta, men att dess resultat ska tas med en nypa salt. Vad gäller resultaten av Niculescus och Wus undersökning, har de alltså identifierat jämvikten för alla tre affärsmodeller i diverse scenarier. Jag hänvisar till deras studie vid intresse av en mer detaljerad genomgång.

4.8 Sammanfattning

Freemium kännetecknas av nästan obefintliga marginalkostnader, vilket möjliggör en nollprisstrategi och att en del användare som påföljd subventionerar en annan del utan att bry sig om det desto mera. Den avgörande fördelen med en nollprisstrategi är naturligtvis att erbjudandet blir otroligt attraktivt och som påföljd av det återigen lockar modellen många användare. En relevant fråga ur lönsamhetens perspektiv blir då hur bra företaget lyckas konvertera gratisanvändare till betalande kunder. Det att gratisanvändarna överhuvudtaget använder produkten är en indikation av intresse gentemot produkten men intresset kan bero på nollpriset.

Med hjälp av olika produktversioner kan ett företag försöka öka vinsten genom att nå flera kundsegment. Vinstmaximeringen är dock ingen lätt prestation och det lär vara omöjligt att hitta optimala mängden versioner och priser. Den stora frågan gällande modellen är just lönsamheten och hur detta borde mätas och jämföras med andra affärsmodeller. Jag illustrerade svårigheten av detta genom att presentera den ekonometriska undersökningen

av Niculescu och Wu, för att eventuellt få svar på den frågan. Jag fann emellertid brister i undersökningen inte minst hur den hanterade konkurrens och flera intäktskällor.

5 FORSKNINGSMETODER

I detta kapitel presenteras metodologin som använts i studien. Först presenteras forskningsstrategin samt varför denna har valts. Sedan tydliggörs valet bakom avgränsningen av fallstudiet och till sist redogörs för hur data har samlats och analyserats.

5.1 Forskningsstrategi

Syftet med denna avhandling är att utreda varför ett företag använder sig av freemium som sin affärsmodell och hur konversion främjas i detta företag. Denna forskning genomfördes med kvalitativa forskningsmetoder. Enligt Koskinen, Alasuutari och Peltonen (2005, 16) är det huvudsakliga syftet med kvalitativ forskning inom företagsekonomi att öka förståendet kring företagets verksamhet. Kvalitativa forskningsmetoder allmänt försöker hjälpa oss förklara sociala fenomen genom att utnyttja kvalitativa data. Exempel på kvalitativa data källor är observationer, intervjuer och frågeformulär (Myers & Avison, 2002, 4). Med andra ord, kunde kvalitativ forskning tolkas som en forskningsstrategi som fokuserar på ord snarare än att kvantifiera och analysera data (Bryman & Bell, 2011, 27). Denna forskningsstrategi lämpar sig bra då forskningsobjektet vill förstås grundligt, såsom i denna avhandling.

Forskningsmetoder är associerade med olika slags forskningsplaner. En forskningsplan ger struktur och guidar utföringen av forskningen (Bryman & Bell, 2011, 41). I denna avhandling har jag valt att göra en fallstudie. I grunden innebär en fallstudie en detaljerad och intensiv analys av ett enda fall (Bryman & Bell, 2011, 59), eller som mest några fall med samma syfte (Koskinen et al., 2005, 154). Vanligtvis görs en fallstudie om ett företag eller en del av ett företag och fallstudier har haft en viktig roll i forskningen inom företagsekonomi (Koskinen et al., 2005, 154). Koskinen et al. (2005, 156) lyfter fram att fallstudier gör att företag förstås på ett omfattande sätt i realistiska sammanhang och att fallstudier gör forskningsobjektet mer specifikt. Bryman & Bell (2011, 62) däremot påpekar att fallstudier förespråkas av forskare då avsikten är att grundligt jämföra hur teoretiska argument förhåller sig till verkligheten. Fallstudier används både för att testa befintliga teorier samt för att skapa nya idéer, hypoteser och teorier (Bryman & Bell, 2011, 62; Koskinen et al., 2005, 155). Enligt Yin (2014, 2) lämpar sig en fallstudie som metod bra då: (1) man frågar hur och varför; (2) forskaren har lite eller ingen alls kontroll över händelseförloppen; (3) fokuset på forskningen är ett aktuellt fenomen i riktiga livets kontext. En fallstudie är alltså en lämplig metod då syftet är att forska varför ett företag

använder sig av freemiumaffärsmodellen och hur detta inverkar på företagets försäljning och marknadsföring.

5.2 Val av analysenhet för fallstudiet

Enligt Yin (2014, 31) är definieringen av fallet ett fundamentalt problem vad gäller fallstudier. Trots att det är sedvanligt att använda ett företag som forskningsobjekt vad gäller fallstudier inom ämnet företagsekonomi (Koskinen et al., 2005, 154), är det inte uppenbart att den avgränsningen är det mest lämpliga alternativet. I detta fall kommer analysenhetens avgränsning och definition naturligt, eftersom inga andra alternativ är lämpliga. Begreppet affärsmodell används överlag för att hänvisa till verksamheten av hela företag, alltså bör inte mindre analysenheter användas då affärsmodeller forskas. Jag kunde dock ha valt att analysera flera företag, men valde att studera ett företag på djupet istället. Med denna avgränsning strävar jag efter att fokusera på hur freemiumaffärsmodellen påverkar marknadsförings- och försäljningsprocesser i företaget. Genom att jag begränsar analysenheten till ett företag avstår jag visserligen från forskningsresultat på ett generellt plan, men får en djupare insikt till vilka för- och nackdelar företaget upplever genom att använda freemiummodellen.

Forskningen genomfördes ur företagets perspektiv och ett företag valdes som forskningsobjekt. Fallföretaget är ett finskt teknologiföretag som erbjuder ett komponentbibliotek för utveckling av webbapplikationer. Företagets kärnteknologier erbjuds gratis som öppen källkod programvara och affärsmodellen stipulerar att värdeökande produkter och tjänster säljs åt användare av öppen källkod teknologi. Således följer företaget freemiumaffärsmodellen, vilket naturligtvis var huvudkriteriet bakom valet av fallföretaget. Ytterligare befinner sig företaget på samma ort med skribenten och praktiska arrangemang för forskningen var därför lättare att göra. Företaget har också haft en relativt snabb tillväxt under dess tillvaro vilket också gör forskningsobjektet mer intressant.

5.3 Data insamling

Såsom jag redan nämnt tidigare tenderar freemiumföretag som jobbar enbart gentemot konsumenter att ha automatiserade säljprocesser. Hade jag forskat dessa skulle alltså någon statistisk data-analys säkert ha lämpat sig bättre som forskningsmetod. Men eftersom att jag fann ett bolag som främst säljer åt andra företag anser jag att jag får bättre och framförallt mer heltäckande svar genom intervjuer. Nu är det möjligt att få fram hur

personalen förhåller sig till affärsmodellen och hur de upplever att jobba i företaget och så vidare gentemot att enbart analysera försäljning utgående från data. Statistik svarar ju överlag mera på frågan ”vad” och inte på frågan ”hur”, vilket är det jag är mera intresserad av. På grund av dessa orsaker har jag alltså valt att utgå från intervjuer i min avhandling. Genom att ytterligare samla data från fallbolagets webbsida, får jag en djupare bild av hur företaget driver sin verksamhet.

Enligt Yin (2014, 110) är intervjuer en av de mest centrala informationskällor vad gäller fallstudier. Koskinen et al. (2005, 104) delar in intervjuer i tre sorter; strukturerade, halvstrukturerade och djupa intervjuer. I en strukturerad intervju kontrolleras intervjun av forskaren genom att forskaren bestämmer frågorna, i vilken ordning frågorna ställs och ofta även svarsalternativ till frågorna. En halvstrukturerad intervju däremot tillåter mer frihet och forskaren kan möjligtvis styra diskussionen en aning, men för övrigt får intervjuoffret bestämma riktningen av intervjun. I en djup intervju däremot är idén att minimera forskarens inverkan på intervjusituationen.

Koskinen et al. (2005, 105) lyfter fram halvstrukturerade intervjuer som den vanligaste formen av intervjun som förekommer i kvalitativ forskning inom företagsekonomi. Forskningsmetoden är populär för att den är effektiv, för att intervjuoffret känner sig lyssnad och är således motiverad inför intervjun och för att människor lätt går med på att bli intervjuade. Yin (2014, 110) återigen betonar att forskaren har två huvudsakliga uppgifter genom intervjuprocessen: (a) att ställa frågor som gagnar den valda undersökningslinjen och (b) ställa frågorna på ett opartiskt och försonligt sätt. Han förtydligar exempelvis att ”varför”-frågor kan skapa ett försvarstillstånd hos intervjuoffret medan ”hur”-frågor bemöts mer sannolikt positivt.

Koskinen et al. (2005, 106) betonar att olika forskningsmetoder bör övervägas beroende på forskningsämnet. De påpekar dock att praktiska skäl ofta väger mycket i val av forskningsmetod och medger att intervjuer ofta därför blir valda som den huvudsakliga forskningsmetoden. De belyser att observationer kan ta mångdubbelt den tid som intervjuer, att företag inte nödvändigtvis dokumenterar sina beslut och så vidare. Då blir ofta den mest praktiska lösningen att samla in data genom intervjuer. Likaså samlades data in huvudsakligen genom halvstrukturerade intervjuer i denna avhandling. Som tilläggs-källa användes även företagets webbsida för allmän information om företaget och tjänsterna etc.

Som stöd i intervjuprocessen användes en intervjuguide i varje intervjutillfälle. En intervjuguide används för att kvarhålla fokus på centrala ämnen, hjälper båda parterna att hålla lugnare takt (Koskinen et al., 2005, 108-109). Intervjuguiden som användes i denna avhandling var skapade kring centrala teman i denna avhandling, såsom freemiumaffärsmodellen, marknadsföring och försäljning. Intervjuguiderna förändrades aningen efter varje intervju då jag blev mer bekant med fallföretaget. Intervjuguiderna finns som bilaga i slutet på denna avhandling.

Liksom intervjufrågorna, valdes också intervjuoffren i enlighet med avhandlingens syfte. Person A jobbar som Community Manager hos fallbolaget och ansvarar alltså för gratisanvändarna. Hans huvudsakliga uppgift är att öka mängden gratisanvändare och att säkerställa att så många som möjligt fortsätter använda produkten. Person A valdes som ett intervjuoffer för att klargöra hur och varför fallbolaget valde freemiumaffärsmodellen. Person B och C däremot jobbar med försäljning i bolaget. Person B har jobbat i bolaget med alla olika försäljningsroller över en period på fyra år och jobbar i skrivstuden som storkundsansvarig. Person B valdes för att tydliggöra det praktiska försäljningsarbetet i fallbolaget samt hur freemiumerbjudandet syns i försäljningsprocessen. Person C ansvarar för kundanskaffning och representerar ledningen för försäljning i bolaget. Person C:s tänkta bidrag var att belysa strategiska aspekter i försäljningsprocessen i ett freemiumföretag. Orsaken bakom denna tudelning var att skapa en förståelse över hela konverteringsprocessen - från strategiska val till praktiska påföljder. Intervjuoffren sammanfattas i tabell 3.

ID	Titel och roll	Avdelning	Intervjudatum	Intervjulängd
A	Community Manager Ansvarar för gratisidans marknadsföring	Community	13.12.2018	46 minuter
B	Key Account Manager Jobbar med försäljning.	Försäljning	26.3.2019	44 minuter
C	Head of New Business Ansvarar för kundanskaffning	Försäljning	5.4.2019	30 minuter

Tabell 3: Intervjuoffren för fallstudien.

5.4 Data analys

Data som samlats in från intervjuerna presenteras analyseras i kapitel 6 av denna avhandling. Kapitel 6 är uppbyggd i en tematisk ordning delvist enligt samma upplägg som i intervjuguiderna. Först introduceras företaget, sedan behandlas hur och varför företaget valde freemium som sin affärsmodell. Därefter presenteras företagets produkter och tjänster samt marknaden fallbolaget agerar på efterföljt av samfundets (läs: gratisanvändarnas) roll för bolaget och till sist behandlas konvertering hos fallbolaget. Data grupperades i dessa kategorier under analysen och sammanfattades i en logisk ordning.

6 FALLSTUDIET

Detta kapitel är resultatet från data analysen där information har analyserats, kategoriserats och sammanfattats. Eftersom fallföretaget ville förbli anonymt, refererar jag enligt tabell 3 i avsnitt 5.3.

6.1 Företagsintroduktion

Fallföretaget är en finsk webbtექnikleverantör som tillhandahåller ett komponentbibliotek för utvecklingen av webbapplikationer som företaget själv har producerat. Bolaget erbjuder kärnan av produkten gratis som öppen källkod och säljer premium produkter och tjänster till en del av gratisanvändarna. Företaget använder sig alltså av freemiumaffärsmodellen. Med gratisversionen av produkten som företaget erbjuder, kan användarna utveckla egna webbapplikationer. Gratisversionen innehåller bland annat komponenter, ramverk, träningsvideor och dokumentationer.

Fallföretagets kommersiella erbjudanden för företagskunder utgör sammanfattat sagt genvägar och stöd i webbapplikationsprocessen. Företaget erbjuder tre olika premiumversioner som prenumerationer och mängden stöd och genvägar kunden får återspeglas av priset på prenumerationen. Genvägarna består av kommersiella programvarukomponenter för diverse ändamål som exempelvis grafiskt framställande av data eller testning av applikationen. Stöddelen består av mer djupgående videor, tillgång till experter och mentorer samt produktgaranti. Utöver premiumprenumerationer, erbjuder företaget även konsulteringstjänster. Konsulteringstjänsterna innefattar i praktiken direkt utvecklingshjälp vad gäller webbapplikationer åt kunder, givet att kundprojektet utförs på tekniken företaget har utvecklat. Fallbolaget har alltså profilerat sig som en expert i den teknik företaget erbjuder.

Fallföretagets huvudsakliga målmarknad för de kommersiella produkterna och tjänsterna är de befintliga användarna på gratissidan, något som i företaget kallas för det öppnakällkodsamfundet (*open source community*). Företaget har cirka 150 anställda med kontor i tre länder. Person C poängterar att fallbolagets huvudmarknader är Nordamerika och Europa, och att cirka 80-90 % av intäkterna kommer från internationella kunder. På grund av företagets internationella inriktning är arbetsspråket engelska, och vissa yrkestitlar och begrepp i bolaget anges på engelska. Jag nämner därför också den engelskspråkiga benämningen där jag anser att det behövs klarhet.

Företaget är fördelat i sex olika avdelningar: produktutveckling, produktledning, konsultation, marknadsföring, försäljning och administration. Av dessa hör produktledningen delvist till marknadsföringsavdelningen. Produktledningen stipulerar produkternas krav samt intressenternas produktmål och agerar som beställaren i produktutvecklingsprocessen. Produktutvecklingsavdelningen producerar sedan produkterna, alltså de kommersiella komponenterna som hör till premiumprenumerationerna, enligt specifikationerna. Produktledningen strävar efter att komponenterna motsvarar kundernas behov exempelvis genom att intervjua kunder och genom att ta deras önskemål i beaktande i produktspecifikationerna. Person B poängterar att produktledningsavdelningen och marknadsföringsavdelningen har mycket gemensamt eftersom båda ska förstå marknaden och företaget försöker få ett enhetligare marknadsföringsmeddelande genom att avdelningarna leds av samma person. Konsultationsavdelningen gör skräddarsydda tjänster för kunder som faktureras på timbasis. Detta är företagets största avdelning med cirka 50 anställda. Administrationsavdelningen ansvarar för stödfunktioner såsom personalresurser, finansiering och så vidare. Jag går igenom marknadsförings- och försäljningsavdelningarna på djupet eftersom deras upplägg har en betydande roll i konversionsprocessen.

Marknadsföringsavdelningen i bolaget består av cirka 15 personer som är uppdelade i tre team som ansvarar för: utvecklarelationer (*Developer Relations* eller kort *DevRel*), kommersiella erbjudanden (*Lead Generation* eller *LeadGen*) och kommunikation. Teamet för utvecklarelationer har som sin huvudsakliga målsättning att öka mängden användare av gratisversionen. Teamet marknadsför gratisversionen av produkten och hjälper det öppnakällkodssamfundet (*open source community*) så att så många utvecklare som möjligt lyckas med tekniken. Teamet för kommersiella erbjudanden marknadsför de kommersiella komponenterna och strävar efter att identifiera potentiella kunder. Marknadsföringskommunikationsteamet ansvarar för innehåll på sociala medier och företagets webbsida, planerar evenemang, producerar video- och bildmaterial etc.

Försäljningsavdelningen har två sidor; nykundssidan och expansionssidan. På nykundssidan jobbar affärsutvecklingsrepresentanter (*business development representatives*) och de är kundens första kontakt. Affärsutvecklingsrepresentanterna utvärderar kundens kommersiella potential och överlämnar kunden åt kontoansvariga (*account executives*), ifall de anser att kunden har kommersiell potential. De kontoansvarigas uppgift är sedan att sälja antingen en premiumprenumeration eller en

konsultering åt så många potentiella kunder som möjligt. Kontoansvariga ansvarar för sina kunder i ett år, varefter de överförs till expansionsidan. Expansionsidan är uppdelad i konsultationskundansvariga (*key account managers*), produktkundansvariga (*account managers*) och kundsuccéansvariga (*customer success managers*). De kundansvariga försöker enbart öka försäljningen till existerande kunder. Person C belyser att kunder tenderar att köpa mera när de har varit kunder i över ett år. Således bildas majoriteten av företagets omsättning av redan existerande kunder. Kundensuccéansvarigas uppgift bygger på denna insikt. De försöker nämligen hålla kunderna så nöjda som möjligt och på så vis få kunderna att förnya sina prenumerationer.

6.2 Övergången till Freemium

Person A har jobbat hos fallföretaget ända sedan bolaget grundades år 2000, alltså i 18 år vid skrivningstidpunkten. Enligt A gick företagets ursprungliga affärsmodell ut på att erbjuda programutvecklingstjänster och i början anställde bolaget sju människor. I början på 2000-talet var utvecklingen av webbapplikationer inte lika enkelt som utvecklingen av skrivbordsprogram. Person A tydliggör att i början fanns det inte i princip webbapplikationer överhuvudtaget, utan ett antal webbsidor var snarare ihopkopplade. Användaren hoppade alltså från en sida till en annan och sekvensen av sidor imiterade en interaktiv upplevelse, men så var det de facto inte. På den tiden användes färdigt installerade program, alltså skrivbordsprogram, för att dela bördan av databehandling mellan skrivbordsprogrammet och servern. Genom åren flyttades programmen i högre grad till nätet så att de kan användas med webbläsaren. Genom att ha programmen på nätet slipper användaren installera ett mångfald program på datorn och dessutom kan samma applikation användas på många plattformar.

Fallbolaget, som jobbade en del med detta, producerade därför verktyg för att underlätta utvecklingen av webbapplikationer. Ursprungligen var idén att företaget själv skulle använda dessa verktyg för att hjälpa sina kunder snabbare och enklare. Verktygssamlingen förblev dock relativt omfattande och vid någon tidpunkt började man hänvisa till uppsättningen verktyg som en teknik. Fallföretaget valde sedermera att publicera tekniken med öppen källkod för att andra programutvecklare kunde gynnas av den. Tekniken publicerades på SourceForge som enligt person A var en populär publiceringsplattform på den tiden. Enligt företagets webbsida används nu tekniken av över 150 000 programutvecklare.

Person A lyfter fram åren 2003 – 2007 som en mellanperiod där fallbolaget närmast erbjöd programutvecklingstjänster (konsulteringar) och använde den egna tekniken som stöd. Företaget utvecklade sin teknik kontinuerligt genom att använda sina egna verktyg själv och genom att göra förbättringar enligt eget behov. Detta kallas också för *dogfooding*, vilket är ett vanligt begrepp inom mjukvarubranschen (Harrison, 2006). Under mellanperioden tänkte företaget inte ens på att göra annat än konsulteringar enligt person A. Idén var snarare att människor lättare anlitar fallföretagets experter, om tekniken blir tillräckligt populärt och företaget följaktligen blir kändare. Under övergångsperioden 2007 – 2010 började företaget emellertid utveckla kommersiella tilläggsdelar på den kostnadsfria kärnan med öppen källkod. Vid det tillfället hade företaget en bra uppfattning om hurdana produkter kunder eventuellt hade behov av och vad de möjligtvis var villiga att betala för dem. Person A lyfter fram skalbarheten som den största orsaken bakom förändringen. Han påpekar att konsulteringar skalar sig exakt enligt mängden anställda och således utvecklade företaget produkter kring den kostnadsfria kärnan för att skala affärsverksamheten för en global marknad.

Enligt person A var den styrande filosofin bakom de kommersiella delarna att erbjuda genvägar för företag samtidigt som de kommersiella delarna inte var obligatoriska. Med andra ord kunde en händig programutvecklare själv koda samma komponenter genom att använda tekniken som underlag, men komponenterna kunde spara mycket tid. De kommersiella delarnas värde proposition är fortfarande starkt anknutet till tidsbesparing eller stöd i programutvecklingsprocessen. Person A belyser att vanligtvis används gratisdelen till mindre projekt och större företagskunder köper genvägar genom premium. Premiumprodukterna har profilerats för kunder med hög betalningsförmåga utan att försöka irritera gratisanvändarna för mycket.

Person A lyfter fram att cirka en tredjedel av fallföretagets omsättning idag kommer av prenumerationsavgifter och licenser på de kommersiella komponenterna. Således bidrar konsulteringar fortfarande mest till företagets omsättning. Konsulteringar kunde tolkas som en ytterligare omsättningskälla som tillägg till företagets premiererbjudanden. I detta avseende är företaget kanske inte enbart ett freemiumföretag såsom exempelvis Spotify eller Tinder där kunden antingen kan välja premiumversionen eller använda grundversionen kostnadsfritt. Alla de intervjuade betonade emellertid användarsamfundets betydelse för fallföretaget och den allmänna åsikten i bolaget är att även konsulteringarna kan spåras tillbaka till samfundet i en stor omfattning.

6.3 Produkter, tjänster och marknaden

Tekniken som fallföretaget tillhandahåller används för att utveckla webbapplikationer, varav de vanligaste är företagsapplikationer. Person C lyfter fram teknikens datasäkerhet som den mest centrala egenskapen och nämner företag i hälsovårds-, bank- och finansiellteknologibranschen som vanligt förekommande kunder. Han betonar att tekniken är uppbyggt på ett datasäkert sätt och att den därför används i branscher där datasäkerhet är ett centralt krav. Person B lyfter fram att tekniken ofta används i applikationer där det förekommer mycket data och former och där det behövs grafisk framställning av data. Person C ger ett kundrelationshanteringssystem (*customer relationship management system*) som ett typiskt exempel av vad tekniken används för.

Vad gäller typen av programvara belyser person B att tekniken lämpar sig bäst för utvecklingen av responsiva webbapplikationer (*responsive web applications*). Responsiva webbapplikationer körs direkt på webbläsaren och de förändras beroende på vilken apparat programmet öppnas på (Marcotte, 2010). Exempelvis skalar sig responsiva webbapplikationer enligt skärmstorleken och skärmupplösningen på användarens apparat. Således är användarupplevelsen enhetlig huruvida applikationen används på en dator, surfplatta eller en mobil. Enligt Person B är en ny inriktning tekniken används till progressiva webbapplikationer (*progressive web applications*), som möjliggör exempelvis att applikationen används i fullskärm och att applikationen kan sparas på apparaten. Person B betonar att fördelen med diverse webbapplikationer är att endast en källkod måste upprätthållas trots att applikationen kan köras i många olika operativsystem. Exempelvis kan ett företag ha anställda och kunder som vill använda samma affärssystem på sina egna apparater. Ett tidskrävande och kostsamt alternativ vore då att utveckla skilt inbyggda applikationer för exempelvis Android, iOS och Windows. I många fall är detta i praktiken omöjligt, i synnerhet då applikationens användargrupp är relativt liten och kostnaderna per användare skulle bli för höga. Då är webbapplikationer ett bra alternativ trots att deras prestationsförmåga generellt är sämre än den av inbyggda applikationer.

Fallföretagets ekonomiskt viktigaste verksamhet är konsulteringarna företaget erbjuder. Person C lyfter fram att fallbolagets konsulteringstjänster kan vara i princip vad som helst och i vilken omfattning som helst givet att konsultationen gäller tekniken fallbolaget har utvecklat. Som ett belysande exempel har fallbolaget ordnat en halvdags frågestund för en

kund i kundens lokaler, vilket fallbolaget fakturerade 800 euro för enligt person C. Å andra sidan gör företaget även helhetslösningar för kunden där hela programvaruutvecklingen, från början till slut, görs av fallbolaget och tiotals millioner euro faktureras till kunden. Kunden kan också be fallföretaget analysera källkoden till en applikation och sedan få feedback på koden. Fallföretagets experter kan även anlitas som utbildare och de flyger ibland utomlands för att hålla utbildningar vad gäller tekniken. Person C betonar emellertid att största delen (90-95 %) av konsulteringarna innefattar programvaruutveckling, antingen i form av nyutveckling eller i form av underhållskontrakt.

Utöver konsulteringar erbjuder fallföretaget även tre premiumversioner på den kostnadsfria kärnan: *pro*, *prime* och *enterprise*. Enligt person A är *pro*-versionen riktad för mindre projekt med en eller två utvecklare och den möjliggör full access till tekniken. Person A poängterar ytterligare att *pro*-versionen innehåller så kallade starterkomponenter, vars idé är att snabbt komma igång för ett billigt pris och således vänja kunden i kommersiella delar. Enligt företagets webbsida kostar *pro*-versionens prenumeration 109 euro i månaden per utvecklare och den innehåller kommersiella komponenter och träningsvideor, men inget stöd som kräver mänskligt arbete från fallföretaget. *Prime*-versionens licens kostar 768 euro i månaden och den kan anskaffas för minst tre stycken utvecklare. Till skillnad från *pro*, finns mänskligt stöd inkluderat i olika former i *prime*-versionen. Kunden kan prata med en av fallföretagets experter online på en chatt eller delta i ett online träningsmöte. Person A poängterar att kärntechniken har olika versioner och att *prime*-kunder får tillgång till ett verktyg som hjälper med mellanversionsmigration. Vid eventuella buggar har *prime*-kunder också en garanti för att fallbolaget fixar deras buggar först enligt person A. *Prime*-kunder får även tillgång till komponenter i beta-stadiet eller specifika komponenter som är gjorda för andra kunder i en tjänst som heter komponentinkubator. *Enterprise*-versionen återigen är en skräddarsydd version som prissätts enligt överenskommelse. *Enterprise*-versionen förser kunden med en utvecklingsmentor, dygnet runt stöd samt stöd gällande frågor kring immateriella rättigheter och upphovsrätt.

Premiumversionerna överlag är mer stödinriktade och konsultationerna mer problemlösningssinriktade. Enligt Person A faktureras konsulteringar på timbasis där kunden i praktiken betalar för det lösta problemet. Person A lyfter fram att eftersom kärntechniken erbjuds med öppen källkod, konkurrerar fallbolaget med andra företag vad gäller konsulteringar. Han lyfter explicit fram Tyskland som det utlovade landet för småkonsulter vad gäller fallbolagets kärntechnik. Han påpekar dock att vissa projekt,

speciellt utomlands, skulle vara svåra för fallbolaget att få på grund av projektspecifikationer, reglering och så vidare. Exempelvis kräver IT-projekt inom offentlig förvaltning ofta en viss typ av leverantör, eftersom upphandlingen poängsätts i omfattande matriser och kravspecifikationer. Person A konkluderar att i vissa fall ansvarar en konkurrent för ett projekt men köper ändå know-how och licenser av fallbolaget.

De immateriella rättigheterna för premiumpaket däremot är skyddade och således erbjuds de endast av fallbolaget. Person B påpekar dessutom att fallbolaget vill allt mer styra kunderna i prenumerationsavtal för att öka mängden återkommande intäkter. Vad gäller de olika prenumerationsalternativen är proversionen riktade till mindre projekt där kunden självständigt kan lättare komma vidare. Primeversionen däremot är mer riktad till större och längre projekt med kontinuerligt återkommande problem och enterpriseversionen till de allra största projekt med stöd riktat även utanför själva programvaruutvecklingsprocessen. Person B påpekar att vanligtvis börjar en kund med proversionen och går över till de övriga med tiden om kunden har varit nöjd och behov för ytterligare funktion finns. Person A poängterar att fallföretaget har genom åren försökt styra försäljningen mera från konsulteringar till premiumprenumerationer och produktuppställningen från enskilda licenser till produktpaket. Han ser ett paradigmskifte i företagsköpbeteende som en central orsak bakom detta. Han lyfter fram att företag traditionellt har varit motvilliga att budgetera prenumerationer men att det numera har skett en förändring. Person B problematiserar dock produktpaket ur den synvinkeln att kunder sällan behöver alla moment i ett paket. Han belyser vidare att företaget kontinuerligt gör förändringar på mixen och balansen av momenten i produktpaket och prövar på olika sammansättningar. Det eviga problemet för företaget är hur man optimerar mixen mellan gratisversionen och de olika premiumversionerna.

Trots att produktpaketen i sig är skyddade konkurrerar fallföretaget naturligtvis med helt andra tekniker, varav en stor del är med öppen källkod. Person B lyfter fram bland annat Googles Angular och Facebooks React som applikationsutvecklingsplattformar som också tillhandahålls med öppen källkod. Han påpekar dock att varken Facebook eller Google strävar efter att göra pengar på sina plattformar, utan de har i första hand utvecklat plattformarna för eget bruk - liksom fallföretaget. Enligt person B är det således vanligt att en utvecklare överväger mellan dessa tre tekniker innan hen påbörjar sitt projekt. Person B nämner att utvecklaren i vanliga fall testat teknikens ändamålsenlighet (*proof of concept*), exempelvis genom att göra en liten prototyp. Han påpekar därför att det är viktigt att

fallbolaget har mycket information tillgängligt på webbsidan så att utvecklarna lätt och snabbt kommer igång och förhoppningsvis väljer fallbolagets teknik. I nästa avsnitt behandlar jag det öppnakällkodssamfundet betydelse för fallbolaget.

6.4 Samfundet som plattform för marknadsföring och försäljning

Fallbolaget har skapat ett virtuellt samfund kring kärntekniken. På fallbolagets webbsida finns mycket information om tekniken, liksom de komponenter, dokumentationer och träningsvideor jag nämnt tidigare. Webbsidan tillhandahåller också ett forum där användarna av tekniken (både gratis och kommersiella kunder) samlas för stöd och idéer. I företaget kallas gratisanvändarna kollektivt för det öppnakällkodssamfundet. Fallbolaget har ett team som ansvarar för gratisanvändarna som heter utvecklarelationer. Utöver detta, lyfter person C fram att fallbolaget har en 10 % -regel, där varje anställd får använda 10 % av arbetstiden för att hjälpa teknikens användare. Han belyser vidare att tekniska människor ofta hjälper kunderna konkret med utveckling, medan icke-tekniska människor hjälper till med innehåll på webbsidan eller dylikt. Grundidén är oavsett att förstärka webbsidan som plattform där alla teknikens användare samlas och konverteringsprocessen påbörjas.

Person B belyser att användarna måste registrera sig på fallföretagets webbsidor före gratisversionens all innehåll, såsom exempelvis forumet, blir tillgängligt. Vid registreringen får fallbolaget användarens kontaktuppgifter och en profil skapas för användaren. Profilen används av ett automatiskt system som följer vad användaren gör. Systemet sparar, analyserar och klassificerar information om användaren utgående från användarbeteende på webbplatsen. Inbakat i systemet finns olika avtryckare för poppupp-fönster som frågar tilläggsfrågor, exempelvis vad användaren jobbar med och vilken roll användaren har i sin organisation. De olika avtryckarna kan vara exempelvis att användaren laddar ner något på förhand bestämt material eller fyller i ett formulär etc. Det automatiska systemet poängsätter användarna enligt deras handlingar och kommersiell potential. Person B exemplifierar att om någon fyller i att hen är en studerande så sänker systemet personens poäng. Om någon däremot fyller i att hen är en inköpschef i ett företag som sysslar med programvaruutveckling höjs poängen naturligtvis.

Poängen olika användare samlar på sig används för att identifiera eventuella kunder. När någon kommer över en viss poängtröskel har de blivit kvalificerade av marknadsföringsavdelningen (*marketing qualified lead*). Sedan förs användaren över i

systemet till försäljningsavdelningen. Där samlar då en affärsutvecklingsrepresentant först tilläggsinfo om kunden, exempelvis på LinkedIn och dylika källor på internet, för att verifiera personen. Ifall personen kunde verifieras, har personen blivit kvalificerad av försäljningsavdelningen (*sales qualified lead*). Sedan kontaktas personen skilt via mejl eller per telefon för att utreda kommersiell potential. Ifall affärsutvecklingsrepresentanten anser att kommersiell potential finns, räknas personen sedan som en möjlighet (*opportunity*). Sedan förs personen vidare till en kontoansvarig (*account executive*) som försöker få kunden att göra första köpet.

Enligt person B riktas i praktiken all försäljning i bolaget till det öppnakällkodssamfundet bortsett från ett nytt projekt som försöker sälja konsulteringar utanför den existerande kundbasen. Företaget marknadsför i praktiken enbart gratisversionen för nya kunder och den används som en lockvara varefter fallbolaget försöker konvertera så många gratisanvändare som möjligt till kommersiella kunder. Person B belyser vidare att fallbolagets hela marknadsföringsmodell bygger på ett växande användarsamfund. Han påpekar att fallföretaget budgeterar efter att det sker en viss ökning i användarmängden, vilket sedan innebär flera kvalificerade kommersiella möjligheter. Ifall den budgeterade ökningen i användarmängden inte sker, lider alltså hela försäljningstratten.

Person B belyser vidare att det öppnakällkodssamfundet gör försäljningscykeln mycket snabbare, eftersom kunderna har tillit till tekniken och är redan delvist bekanta med produkterna. Han ger vissa av hans egna kunder som exempel. Han har aldrig nödvändigtvis träffat dem i verkliga livet (endast diskuterat med dem på nätet) men de har ändå köpt produkter och tjänster för flera hundra tusen euro. Han betonar att detta aldrig hade hänt ifall kunderna inte redan färdigt var bekanta med produkten och således etablerat ett starkt förtroende med fallföretaget. Utöver detta, anses fallföretaget naturligtvis som en expert i deras egen teknik, vilket likaså gynnar konverteringsprocessen.

Person B jämför försäljning till det öppnakällkodssamfundet med ett nytt projekt som heter kontobaserat försäljningsutveckling (*account based sales development*) där fallbolaget riktar försäljningen utanför samfundet. Person B betonar att fallbolaget måste jobba mycket hårdare för att skapa kundrelationer i utgående försäljning, eftersom kunderna inte är färdigt bekanta med tekniken. Han belyser vidare att företaget, även i utgående försäljning, tar stöd av samfundet och det faktum att tekniken tillhandahålls med öppen källkod. Enligt person B låser sig kunderna inte vid fallbolaget som leverantör, eftersom tekniken stöds

länge och kunderna kan köpa tjänster av vem som helst, vilket är kännetecknande för programvara med öppen källkod. Person B gav som ett exempel ett konsulteringsprojekt som fallföretaget höll på att göra åt en kund i USA då intervjun gjordes. I projektet bygger fallbolaget ett system för kunden från början till slut. Kunden hade själv bekantat sig med fallbolagets teknik och ville att projektet utförs på den tekniken. Sedan valde kunden fallföretaget som leverantör för projektet.

Fallbolaget har byggt i praktiken hela sin verksamhet kring tekniken med öppen källkod och samfundet som bildats kring tekniken. Enligt person B är det ytterst svårt att estimeras kannibalismeffekten, alltså situationen där en för bra gratisversion äter företagets intäkter, eftersom man inte vet vad som skulle ha hänt ifall företaget hade valt någon annan strategi. Person B medger dock att det finns företag med miljontals euro i omsättning med produkter som är byggda med den teknik fallbolaget har skapat, varav fallbolaget får en minimal andel. Han betonar att detta generellt är ett problem för öppen-källkods-företag och jämför dessa företag med infrastrukturleverantörer. Idén bakom jämförelsen är att där vägföretaget bygger vägarna, är det köpcentrum och bensinmackar vid vägen som gör största vinsterna. Person B ser alltså fallbolaget mer som en infrastrukturleverantör än ett mer specialiserat företag med större vinstmarginaler, vilket kan betyda att företaget inte kan växa så mycket som de skulle vilja.

Vad gäller användartypen medger person B emellertid att största delen av användarna på samfundet är amatörkodare eller småföretag som aldrig skulle hämta stora intäkter för fallföretaget. De ger trots allt trovärdighet åt tekniken och har en positiv effekt på fallbolagets varumärke, vilket återigen kan öka totalomsättningen i bolaget om tekniken sprids tillräckligt bra. Person B poängterar att fallbolaget naturligtvis vill justera skillnader mellan gratisversionen och kommersiella erbjudanden så att nettoeffekten är mest positiv för företagets intäkter. Ytterligare påpekade person A att fallbolagets kunder generellt är företag som snabbt vill komma vidare i utvecklingsprocessen och köper därför produkter och tjänster av fallföretaget. Således är huvudproblemet för fallbolaget kanske inte att en för bra gratisversion skulle avhålla kunder från att uppgradera till premium, utan att konkurrerande företag har tillgång till öppen-källkods-kärnan. Person B lyfter fram explicit stora it-företag som fallföretagets kunder som betalar minimala belopp, närmast obligatoriska licenser och dylikt, åt fallbolaget.

6.5 Konvertering hos fallbolaget

Eftersom fallbolaget erbjuder flera prenumerationsalternativ plus konsulteringarna som debiteras på timbasis, är det inte okomplicerat att framställa en ändamålsenlig konversionsprocent. Enligt person C konverteras cirka 2 % av totala mängden gratisanvändare till kommersiella kunder. Man kan dock ställa sig frågan om huruvida alla kommersiella kunder är likvärda sinsemellan, eftersom vissa kunder står för några hundra euro av företagets omsättning, medan andra står för miljontals euro. Således spelar den relativt lilla konversionsprocenten nödvändigtvis inte en stor roll, om en liten del av kunderna står för stora delar av företagets omsättning. Likaså kan hela användarbasen som beräkningsgrund ifrågasättas ur ett företagsstrategiskt perspektiv. Eftersom tekniken erbjuds kostnadsfritt och med öppen källkod, lär den locka till sig en del användare som aldrig har som avsikt att betala för kommersiella delar – såsom amatörkodare eller studenter. Av dessa orsaker fokuserar jag i denna avhandling på att betrakta de konversionsåtgärder fallbolaget åtar sig.

Företaget använder en abstrakt försäljningstratt som underlag för konversionsprocessen. Överst i den teoretiska tratten är marknadsföringsavdelningen som generellt taget ska öka mängden gratisanvändare och sedan ska försäljningsavdelningen hitta kommersiella möjligheter ur samfundet. Fallföretaget använder försäljningstratten för att skissa ut användarresor (*user journeys*), eller mer specifikt kundbeteendemönster på företagets webbsida som sannolikt innebär kommersiell potential. Användarresorna används för att identifiera var i tratten användaren befinner sig och hurdana konversionsåtgärder fallbolaget borde tillämpa vid respektive etapp. Person C betonar att försäljningstratten endast är en konceptuell modell på hur företaget tänker sig att en kund i vanliga fall agerar innan kunden gör ett köp. Person C menar att i praktiken är det väldigt svårt, om inte omöjligt, att förutspå när en kund möjligtvis är intresserad av något kommersiellt. Han lyfter fram just identifieringen av användarresor som företagets största flaskhals vad gäller konvertering. Person B påpekar att det är väldigt sällan någon användare går genom hela försäljningstratten, utan det är betydligt vanligare att de hoppar omkring mellan de olika etapperna. Dessutom säljer fallbolaget till företag och inte åt individuella kunder, alltså är inte användaren nödvändigtvis den samma som köparen. Exempelvis kan en utvecklare använda gratisversionen, bilda intresse för kommersiella delar och identifieras som en möjlighet av fallbolaget. Utvecklaren representerar emellertid endast sig själv och inte hela företaget, och det finns alltid andra intressenter hos kundföretaget som är inblandade i

inköpsbeslutet. Således bildas inte en korrekt representation av företaget som en eventuell kund heller i fallbolagets försäljningssystem enbart på basis av en användare.

Person C påpekar att majoriteten av fallbolagets kommersiella möjligheter kommer från online chatten. Fallbolaget har aktiverat en chattruta på företagets webbplats på de sidor som behandlar teknikens kommersiella delar, där eventuella kunder har möjligheten att ställa frågor till fallbolagets experter gällande kommersiella erbjudanden. Enligt person C funderar eventuella kunder då färdigt på kommersiella delar och det är ofta den lämpligaste tiden att interagera med människor. Han påpekar emellertid att chattrutan i sig är i princip inte en del av försäljningstratten, utan snarare en konversionsgenväg för företaget. De kommersiella möjligheter som chattrutan framkallar, trasslar ofta till den prognoserade användarresan i systemet och påvisar således bristerna fallföretaget har gällande specificeringen av användarresor. För att lindra dessa problem, har fallbolaget definierat roller för olika typer av användare i systemet, såsom utvecklare och chef. Tanken är att försöka identifiera beteende som indikerar vilken roll användaren har i sin organisation för att sedan kunna marknadsföra mer ändamålsenligt. Person C betonar att fallbolaget inte har lyckats med detta ännu och att det är den största utmaningen i konversionsprocessen. Fallbolaget strävar efter att gå från mer slumpartade försäljningsmetoder till mer sofistikerade metoder som hoppeligen bättre identifierar de användare med riktig kommersiell potential ur den stora användarmassan. Den styrande filosofin för fallbolaget är alltså att hålla fast vid den kostnadsfria kärnan och den stora användarbasen som kommer med kostnadsfriheten, men samtidigt ständigt förbättra marknadsföringens och försäljningens träffsäkerhet vad gäller kommersiella möjligheter.

Person C nämner att fallföretaget använder prestationsmått för att driva konversion. Han delar upp prestationsmått i styrkortsmått, som påverkar anställdas löner, och i hjälpmått som används av företagsledningen. Idén är att skapa incitament för de anställda för konkreta åtgärder vad gäller konversion. Fallbolaget använder dessutom ett digitalt försäljnings- och kundhanteringssystem, vilket möjliggör mätningen och uppföljningen av konversionsåtgärder. Person B betonar att alla i försäljningen har något mått de mäts på. Kontoansvariga (*account executives*) på nykundssidan, som gör den första affären, har en försäljningskvot på ett visst eurobelopp de ska uppnå. På expansionssidan mäts de anställda också på ett eurobelopp som återspeglar mängden förnyade prenumerationer. Storkundsansvariga (*key account managers*) på konsulteringssidan har en försörjningskvot uppdelat och utbetalat månatligen på konsulteringar de har sålt. Kundensuccéansvariga

(*customer succes managers*) mäts däremot inte i eurobelopp utan de har en procent gällande kundomsättning. Om företaget tappar kunder kontinuerligt måste de ju också sälja mera hela tiden. Prestationsmått här strävar efter att hålla kundbasen så stabil som möjligt.

Person B lyfter fram några prestationsmått i andra avdelningar. Enligt honom mäter bland annat marknadsföringsavdelningen hur många icke-återkommande möjligheter (*non-recurring opportunities*) skapas i avdelningen. Marknadsföringsavdelningen gynnas alltså inte av förnyelsemöjligheter (*renewal opportunities*), exempelvis då en prenumeration förnyas årligen, utan till avdelningens förtjänst räknas enbart nyskapade kommersiella möjligheter. Således blir den centrala målsättningen för avdelningen att öka på kundbasen för att kunna skapa flera icke-återkommande möjligheter. Produktledningsavdelningen, som hör till marknadsföringen, ska förstå vad som händer på marknaden och hurdana behov kunderna har. Avdelningens nyckelprestationsmått är hur många kundintervjuer avdelningen gör varje månad. Baktanken här är givetvis att fler kundintervjuer leder till bättre förstånd över kundbehov och således bättre produkter, vilket återigen leder till fler prenumerationer.

Person C går igenom försäljningsavdelningens andra prestationsmått. Enligt honom har affärsutvecklingsrepresentanter, liksom marknadsföringsavdelningen, också antalet möjligheter (*opportunities*) de finner som en nyckelprestationsindikator på styrkortet. Prestationsmått är alltså delvist överlappande. Person C lyfter dock fram att också aktivitetsbaserade hjälpmått används, exempelvis hur många samtal, hur många e-poster och hur många möten affärsutvecklingsrepresentanten har gjort. Hjälpmått för kontoansvariga är försäljningsproportionen (*closing ratio*) och responstiden för en möjlighet medan kundansvariga mäts på förnyelse och kvarhållande av kunder och så vidare. Person B belyser vad hjälpmått används till: ifall affärsutvecklingsrepresentanten exempelvis har skapat få möjligheter men har samtidigt varit aktiv, betyder detta att människan jobbar mycket men inte effektivt. Har människan återigen skapat många möjligheter med liten aktivitet, är detta intressant för att personen då har lyckats identifiera möjligheter med väldigt hög procent. Då kan det vara värt att utreda varför personen identifierar möjligheter med hög procent eller försöka göra personen mer aktiv för att försöka öka antalet kommersiella möjligheter för företaget. Hjälpmått används alltså generellt inom företagsledningen för att identifiera utvecklingsområden hos de anställda.

Trots att både marknadsföringsavdelningen och affärsutvecklingsrepresentanterna på försäljningsavdelningen mäts på samma grund, är deras tillvägagångssätt och riktning olika. Marknadsföringen riktar sig utåt från samfundet och avdelningen försöker skapa material och marknadsföringsinnehåll som får samfundet att växa. De egentliga konversionsåtgärderna börjar, när gratisanvändare på samfundet sedan laddar ner något på förhand bestämt material och har således blivit kvalificerade av marknadsföringsavdelningen. Trots att marknadsföringsavdelningen också marknadsför kommersiella erbjudanden för det befintliga samfundet, är avdelningens roll i konversionsprocessen ändå mer indirekt.

Person B påpekar att huvudidén med prestationsmåten, som är att olika människor i olika avdelningar styrs mot ett gemensamt mål, är bra, men att optimeringsproblem förekommer. Han betonar att ”man får vad man mäter” och lyfter fram marknadsföringsavdelningen som ett exempel. Ett av avdelningens prestationsmått är antalet nya möjligheter avdelningen skapar. Då finns risken att avdelningen prioriterar mindre värda kunder som är lättare att hitta. Enligt person B prioriterar marknadsföringsavdelningen också i praktiken stora volymer vad gäller skapade möjligheter, medan exempelvis expansionssidan har betydligt färre möjligheter med större belopp. Han påpekar dock att dessa optimeringsproblem har tagits upp på diverse möten och att ledningen av både marknadsförings- och försäljningsavdelningarna har jobbat och jobbar fortsättningsvis för att förbättra tratten och göra målsättningarna mer enhetliga. Exempelvis hade prestationsmåten ingen inverkan på lönen tidigare, vilket sedermera har införts i samband med styrkortsfilosofin för att främja avdelningarnas kohesion vad gäller strategi. Ytterligare, jobbade marknadsföringsavdelningen i början endast med att göra samfundet större varefter det var försäljningsavdelningens uppgift att konvertera användare ur samfundet. Numera har bland annat ett skilt team inom marknadsföringen inkluderats för att skapa kommersiella möjligheter direkt och den nuvarande modellen är byggd på den riktlinjen som förde marknadsförings- och försäljningsavdelningarna närmare varandra. Trots detta kan de olika avdelningarna fortfarande vara aningen i sina egna siloer då det egna arbetet utförs enligt person B.

7 SLUTSATSER

Syftet med denna avhandling var att betrakta hur företagets marknadsföring och försäljning påverkas av freemiumaffärsmodellen. Den existerande litteraturen på freemiummodeller sammanfattar produktspridning som det ledande motivet för valet av affärsmodellen. Trots att mitt fallbolag snarare blev med affärsmodellen än aktivt valde den, nämndes inkommande marknadsföring ofta i intervjuerna. Nyckelpersonalen i företaget upplevde som den största nyttan att inte vara tvungna att övertyga slumpmässiga människor till kunder utan de fick jobba med en stor mängd kunder som redan var bekanta med företaget och deras produkter. Alla intervjuade betonade vikten av samfundet i försäljningsprocessen och hade en syn på samfundet som det viktigaste enskilda elementet för företaget. Ytterligare, riktades nästan all marknadsföring mot att öka mängden gratisanvändare och nästan alla försäljningsåtgärder riktades mot gratissamfundet. Traditionella tillvägagångssätt inom marknadsföring och försäljning var nästan obefintliga. Affärsmodellen påverkade alltså funktionerna i så stor omfattning att affärsmodellen bra kunde tolkas som en marknadsförings- och försäljningsstrategi i sig.

En intressant infallsvinkel på detta är att företag med sedvanliga affärsmodeller ofta på sina webbsidor betonar sin kompetens, breda produktsortiment eller konkurrenskraftiga prissättning. Fallbolagets webbsida däremot betonar först och främst kärntekniken och det framgår inte ens tydligt av första ögonblicket att det är ett företag webbsidorna handlar om. Fallbolagets kompetens eller produkter presenteras alltså inte på framsidan, utan även webbsidans upplägg följer fallbolagets strategi där företaget i utgångspunkt konverterar ur samfundet.

Det sekundära syftet med min avhandling var att ta ställning till affärsmodellen ur ett lönsamhetsperspektiv på något vis. Det är uppenbart att modellen genererar mycket intresse och driver omfattande trafik till företaget. Liksom Runge et al. (2016), finner jag dock att företag har en tendens till att övervärdera de positiva effekterna av den stora användarmassan. Även om de intervjuade hyllade samfundet ur försäljningsperspektiv, lyfte många samtidigt fram problem med tillväxten och lönsamheten. I detta fall gäller kanske en aningen rolig paradox där en väldigt nöjd försäljningspersonal tycks indikera svårigheter gällande lönsamheten. Jag ser detta också som modellens största fallgrop, den skapar en relativt stark illusion om att det finns en efterfrågan för produkten och att det finns vinster att hämta. Företaget vet ju emellertid inte om efterfrågan finns där enbart för att

produkten är gratis och om användarna således saknar betalningsvilja för premiumerbjudandet. Runge et al. (2016) nämnde ytterligare att företagsledare ofta har satsat mycket tid och energi på sin produkt, vilket gör att de gärna vill se så många som möjligt använda produkten. Detta kan vara motstridigt gentemot vinstmaximering om konverteringsprocenten som påföljd blir för liten.

Jag uppmärksammade att de intervjuade återspeglade en viss stolthet gentemot både samfundet och kärntekniken, vilket likaså kan tyda på en villfarelse gällande framtida vinster på grund av sentimentala skäl. Fallbolaget utvecklade dessutom kärntekniken först och främst åt sig själva för internt bruk utan avsikt för kommersiellt utnyttjande. Således är det tänkbart att produktens uppkomst ytterligare utgör någon form av mentalt motstånd gentemot striktare konversionsåtgärder. Det finns i alla fall goda skäl för att undersöka möjligheterna av strängare konversionsåtgärder. Nämnvärt är emellertid att fallbolaget har introducerat ett nytt, ytterligare premiumerbjudande sedan intervjuerna gjordes. Den nyaste versionen är utbildningsriktad och erbjuder material för inläring av kärntekniken. Den kostar endast 8 euro per månad och är således mer än 10 gånger billigare än nästa premiumerbjudande (som kostar 109 euro i månaden). Denna nya version lär inrikta sig bättre för såväl konsumentmarknaden och småföretagskunder – som inte tidigare riktigt varit en målgrupp för fallbolaget. Detta tolkar jag som ett försök att pressa mer pengar ut ur det stora samfundet företaget har tillgång till.

Med tanke på att konkurrerande applikationsutvecklingsplattformar såsom Googles Angular och Facebooks React också tillhandahålls med öppen källkod, är det inte sagt att fallbolaget kunde slopa gratisversionen och börja tillämpa en sedvanlig affärsmodell även om företaget hade ambitioner för det. Således är kanske argumentet att gratiskärnan eventuellt åter försäljning irrelevant i alla fall till viss mån. Istället för att kritisera existensen av gratisversionen kunde det vara mer ändamålsenligt att fokusera på hur fallbolaget kunde utöka omsättningen och olika omsättningskällor överlag. Företag på allmänt plan ska naturligtvis likaså ta konkurrensen i beaktande och bedöma helhetsperspektiv vid frågor kring lönsamheten. Detta faller dock utanför mina forskningsfrågor och jag diskuterar det vidare i nästa kapitel.

8 DISKUSSION

Jag nämnde redan i avhandlingens introduktionskapitel svårigheter med att evaluera hur bra affärsmodellen, ur ett vinstmaximeringsperspektiv, lämpar sig för diverse företag. Vi vet ju inte hur det skulle ha gått för ett företag, hade dom använt sig av en annan affärsmodell, oavsett om vi diskuterar fallbolaget i denna avhandling eller något annat företag. Således blir man tvungen att använda antaganden och schablon metoder för att estimerar olika effekter. Dessa antaganden tenderar dock att försumma någon aspekt i forskningsobjektet och således översimplifiera verkligheten. Jag anser att huvudproblemet med att forska lönsamheten av freemium-modeller härstammar från definitionen på freemium jag har utgått ifrån i min avhandling. Jag har betraktat freemium som en kombination av två versioner, *free* och *premium*, och jag anser numera att denna tudelning i produktversioner också orsakar en tudelad syn på affärsmodellen. Det finns trots allt inga uppenbara skäl att ställa versionerna emot varandra. Facebook, exempelvis, klarar ju sig utmärkt utan ett premiererbjudande (som jag har valt att kalla det för i denna bemärkelse) överhuvudtaget. Med tanke på att Facebook är ett av världens största företag, kan vi lätt konstatera att det går fint att idka sin verksamhet med alternativa omsättningskällor. Dessutom är det i allra flesta fall konkurrensen som i utgångspunkten stipulerar prisnivån - såsom var situationen med fallbolaget i denna avhandling.

En slutsats av detta är alltså att det vore motiverat att bortse från versionstudelningen och istället betrakta affärsmodeller som överlag införlivar något gratismoment i sin värdeproposition. Dessa affärsmodeller är ofta mer mångfacetterade än enbart ett sätt att ”försämra täckningsbidraget i utbyte mot en bredare spridning av produkten” såsom jag beskrev freemium i introduktionskapitlet i denna avhandling. Typiskt för dessa affärsmodeller är exempelvis att de löser något problem eller gör något på ett nytt, innovativt sätt. Den väsentliga frågeställningen blir då huruvida företaget lyckas själv åta sig en del av värdet som skapas av dess värdeproposition, oavsett om företaget gör detta genom ett skilt premiererbjudande eller inte. Om företaget har tillräckligt låga marginalkostnader, blir lönsamheten inte ett problem. På lekmannaspråk uttryckt vill vi alltså snarare forska diverse ”free”-affärsmodeller än enbart freemiummodeller med premiumversioner, eftersom helhetsbilden av hur värdeskapningen *de facto* sker då dunklas.

Därför anser jag att en bättre definition på freemium vore ”företag som lockar stora mängder användare genom en nollprissättningsstrategi och genererar intäkter via flera kanaler”.

Denna definition öppnar upp forskningen för en mer betydelsefull analys av dessa företag, men behåller nollprisstrategin i fokus. Med denna definition kan exempelvis lönsamheten forskas vettigare, eftersom man i alla fall kan identifiera faktorer som positivt bidrar till en lönsam verksamhet utan att fokusera på versionstudelningen för mycket. Överlag anser jag att gratisanvändarna borde i sig ses som en värdefull resurs, för att det ska vara motiverat att tillträda marknaden under en freemium-modell. Ett annat sätt att tänka är att freemiumaffärsmodellen är tydligast motiverad då premiumerbjudandets värdeproposition bygger direkt på en stor användarkrets såsom exempelvis med Tinder. Ett intressant ämne för vidare forskning skulle således vara att utreda hurdana omsättningskällor diverse freemium-modeller utnyttjar, för att utvinna värde ur gratisanvändarna. Eller gå i motsatt riktning och forska explicit företag som inte verkar använda gratisanvändarna till godo på något vis i sin värdeproposition. Jag anser exempelvis att Spotify och Dropbox är sådana företag där freemium mera liknar en simpel lockvara än en mångfacetterad affärsmodell.

En annan intressant infallsvinkel för vidare forskning är produkter med öppen källkod. Huvudproblemet för dessa produkter är kanske inte att en för bra gratisversion skulle avhålla kunder från att uppgradera till premium, utan att konkurrerande företag har tillgång till öppen källkodskärnan såsom med fallbolaget. Konkurrenterna kan givetvis inte offerera premiumversioner, men de kan erbjuda tjänster kring tekniken såsom konsulteringar. Däremot tenderar den öppna källkoden att fördjupa företagets relationer med konsumenterna, alltså finns det både för och nackdelar med tillvägagångssättet.

Referenser

- Amit, R. & Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, **22**(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Anderson, Chris (2009) *Ilmainen - radikaalin hinnan tulevaisuus*. (Urspr. Free, The Future of a Radical Price 2009, översättning Kimmo Pietiläinen) Terra Cognita, Helsinki.
- Baden-Fuller, S. & Morgan, M. (2010) Business Models as Models. *Long Range Planning*, **43**(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Blitz, M. (4.4.2019) Later, Navigator: How Netscape Won and Then Lost the World Wide Web. *Popularmechnics.com* Tillgänglig på: <https://www.popularmechnics.com/culture/web/a27033147/netscape-navigator-history/> [Hämtad 18.3.2020]
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. Oxford University Press 3rd ed.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, **43**(2-3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casaló, L., Flavián C. & Guinalíu, M. (2010) Relationship quality, community promotion and brand loyalty in virtual communities: Evidence from free software communities. *International Journal of Information Management*, **30**(4), 357-367. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.01.004>
- Chaffey, D. & Patron, M. (2012) From Web Analytics to Digital Marketing Optimization: Increasing the Commercial Value of Digital Analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, **14**(1), 30-45. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2012.20>
- Cheng, H. K. & Tang, Q. C. (2010) Free Trial or No Free Trial: Optimal Software Product Design with Network Effects. *European Journal of Operational Research*, **205**(2), 437-447. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.01.014>
- Chesbrough, H. (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, **43**(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- DaSilva, C. & Trkman, P. (2014) Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, **47**(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- De Bruyn, A. & Lilien, G. (2008) A Multi-Stage Model of Word-Of-Mouth Influence Through Viral Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, **25**(3), 151-163. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.03.004>

DeMers, J. (24.1.2017) Can Social Media Stay Free Forever? *Forbes.com* Tillgänglig på: <https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2017/01/24/can-social-media-stay-free-forever/#5f2b8f5440bf> [Hämtad 31.5.2019]

Deubener, J., Velamuri, V. & Schneckenberg, D. (2016) A Typology of Freemium Business Models for Mobile Applications. *AIS Research Papers*, 59. https://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/59/

De Valck, K., van Bruggen, G. & Wierenga, B. (2009) Virtual Communities: A Marketing Perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.008>

Encyclopaedia Britannica (2014) Econometrics. *Britannica.com* Tillgänglig på: <https://www.britannica.com/topic/econometrics-economic-analysis> [Hämtad 3.5.2020]

Fitz-Gibbon, CT. (1990) *Performance Indicators*. Clevedon, Avon, England.

Fonecta, (2020) Usein kysytyt kysymykset. Tillgänglig på: <https://www.fonecta.fi/asiakastuki/usein-kysytyt-kysymykset#caller> [Hämtad 21.03.2020]

Govindarajan, V., Rajgopal, S. & Srivastava, A. (2018) Why Financial Statements Don't Work for Digital Companies. *Harvard Business Review*. Tillgänglig på: <https://hbr.org/2018/02/why-financial-statements-dont-work-for-digital-companies> [Hämtad 21.2.2019]

Guenzi, P. & Troilo, G. (2006) Developing Marketing Capabilities for Customer Value Creation through Marketing-Sales Integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974-988. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.006>

Gupta, S. & Mela, C. (2008). What is a free customer worth? *Harvard Business Review*. Tillgänglig på: <https://hbr.org/2008/11/what-is-a-free-customer-worth> [Hämtad 4.3.2019]

Hagel, J. (1999) Net gain: Expanding Markets through Virtual Communities. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 55–65. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199924\)13:1<55::AID-DIR5>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199924)13:1<55::AID-DIR5>3.0.CO;2-C)

Hanna, R., Rohm, A. & Crittenden, V. (2011) We're All Connected: The Power of the Social Media Ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>

Harrison, W. (2006) Eating Your Own Dog Food. *IEEE Software*, 23, 5-7. <https://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/MS.2006.72>

Hodin, S. (2017) When Less is More: How to Have More Meaningful and Profitable Telesales Conversations. *Blogg text*. Tillgänglig på: <https://www.bts.com/blog-article/business-insight/have-more-meaningful-telesales-conversations> [Hämtad 19.3.2019]

- Hoffman, D. & Novak T. (1997) A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce. *The Information Society – An International Journal*, **13**(1), 43-54. <https://doi.org/10.1080/019722497129278>
- Holm, A. & Günzel-Jensen, F. (2017) Succeeding with freemium: strategies for implementation. *Journal of Business Strategy*, **38**(2), 16-24, <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0096>
- IFPI (2017) Global Music Report 2017 – Annual State of the Industry. *IFPI.Org* Tillgänglig på: <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf> [Hämtad 28.06.2019]
- Investopedia (20.8.2018) How does LinkedIn make money? *Investopedia.com* Tillgänglig på: <https://www.investopedia.com/ask/answers/120214/how-does-linkedin-lnk-d-make-money.asp> [Hämtad 31.5.2019]
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. Tillgänglig på: http://www.academia.edu/download/38668596/HBR_on_Strategy.pdf [Hämtad 25.2.2019]
- Kaplan, R. (2009) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbook of Management Accounting Research*, **3**, 1253-1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006) Ending the War Between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*. Tillgänglig på: <http://yuswohady.com/wp-content/uploads/2010/10/Ending-War-Between-Sales-Marketing-Kotler.pdf> [Hämtad 28.3.2019]
- Kumar, V. (2014) Making “Freemium” Work. *Harvard Business Review*. Tillgänglig på: <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work> [Hämtad 9.1.2019]
- Laffer, A. (2004) The Laffer Curve: Past, Present, and Future. *Backgrounder*. Tillgänglig på: <http://www.nmhd28gop.org/wp-content/uploads/2017/10/bg1765.pdf> [Hämtad 14.02.2020]
- Latif, L. (14.4.2011) Spotify Places a 10 Hour per Month Limit on Music Streaming. *The Inquirer*. Tillgänglig på: <https://www.theinquirer.net/inquirer/news/2043592/spotify-hour-limit-music-streaming> [Hämtad 27.2.2019]
- Lee, C., Kumar, V. & Gupta, S. (2017) Designing Freemium: Strategic Balancing of Growth and Monetization. *SSRN Working paper*. Tillgänglig på: http://faculty.som.yale.edu/vineetkumar/research/Freemium_LeeKumarGupta_2017.pdf [Hämtad 5.5.2019]

Leskovec, J., Adamic, L. & Huberman, B. (2007) The Dynamics of Viral Marketing. *ACM Transactions on the Web*, **1**(1). <https://doi.org/10.1145/1232722.1232727>

LinkedIn (2019) LinkedIn Premium. Tillgänglig på: <https://premium.linkedin.com/> [Hämtad 12.5.2019]

Lusch, R. & Vargo, S. (2009) Service-dominant Logic – a Guiding Framework for Inbound Marketing. *Marketing Review St. Gallen*, **26**(6), 6-10. <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0094-6>

Lyons, K., Messinger, P., Niu, R. & Stroulia, E. (2010) A Tale of Two Pricing Systems for Services. *Information Systems and e-Business Management*, **10**(1), 19-42. <https://doi.org/10.1007/s10257-010-0151-3>

Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. **80**(5), 86-92. <http://radio.shabanali.com/why-business-model-matters.pdf>

Marcotte, E. (2010) Responsive Web Design. *A List Apart*. Tillgänglig på: <https://alistapart.com/article/responsive-web-design> [Hämtad 8.4.2019]

Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A. (2004) The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers. *Journal of Intellectual Capital*, **5**(2), 312-325. <https://doi.org/10.1108/14691930410533722>

McGrath, R. (2010) Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, **43**(2-3) 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>

Medak, T. (2008) Transformations of Cultural Production, Free Culture and the Future of the Internet. Finns i: Uzelac, A. & Cvjeticanin (Eds.) *Digital Culture: The Changing Dynamics* (59-69). Zagreb, Culturelink/UNESCO. http://www.academia.edu/download/31367216/digital_culture-en_knjiga.pdf

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005) The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, **58**(6), 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

Murray-Morris, S. (15.1.2014) Spotify Removes Time Restrictions on Free Desktop Player. *The Independent*. Tillgänglig på: <https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/spotify-removes-time-restrictions-for-desktop-listening-9062361.html> [Hämtad 27.2.2019]

Myers, M. & Avison, D. (2002) *Qualitative Research in Information Systems*. SAGE Publications Ltd.

Nationalencyklopedin, viral (2019) Tillgänglig på: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/viral> [Hämtad 30.1.2019]

New York Times (11.2.1875) Free Lunch in the South. A custom peculiar to the crescent city. Tillgänglig på:

<https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1875/02/20/82755928.pdf>
[Hämtad 19.2.2019]

Niculescu, M. & Wu, D. (2014) Economics of Free Under Perpetual Licensing: Implications for the Software Industry. *Information Systems Research*, **25**(1), 173-199.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1853603>

Ofori-Boateng, C. (2017) *The History of KPIs and Their Rise to Popular Use Today*. Christiansteven BI Blog. Tillgänglig på: <https://go.christiansteven.com/bi-blog/the-history-of-kpis-and-their-rise-to-popular-use-today> [Hämtad 20.3.2019]

Opreana, A. & Vinerean, S. (2015) A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, **3**(1), 29-34.
<http://marketing.expertjournals.com/23446773-305/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc.

Pendlebury, T. & Blanco, X. (2.7.2018) Best Music Streaming app: Spotify, Apple Music, Tidal, Amazon and Google Play Compared. CNET. Tillgänglig på: <https://www.cnet.com/how-to/best-music-streaming-service/> [Hämtad 21.5.2019]

Plummer, R. (12.2.2017) The Clock is Ticking for Spotify. *BBC News*. Tillgänglig på: <https://www.bbc.com/news/business-38930699> [Hämtad 27.2.2019]

Pujol, N. (2010) Freemium: Attributes of an emerging Business Model. *SSRN*. Tillgänglig på: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1718663> [Hämtad 15.2.2019]

Pullen, J.P. (18.5.2012) What Makes Facebook Worth So Much. *Entrepreneur.com*. Tillgänglig på: <https://www.entrepreneur.com/article/223571> [Hämtad 18.3.2019]

Quain, J. (31.10.1996) Nothing but Netscape. *Fast Company*. Tillgänglig på: <https://www.fastcompany.com/27743/nothing-netscape> [Hämtad 14.03.2020]

Rouse, M., Allen, D. & McQuown, J. (2005) *Definition: Web Analytics*. SearchCRM.com. Tillgänglig på: <https://searchcrm.techtarget.com/definition/Web-analytics> [Hämtad 27.3.2019]

Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A., Michaels, R., Weitz, B. & Zoltners, A. (2005) Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **25**(2), 113-122.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.2005.10749053>

Runge, J., Wagner, S., Claussen, J. & Klapper, D. (2016) Freemium Pricing: Evidence from a Large-Scale Field Experiment. Humboldt University Berlin, School of Business and Economics. *Institute of Marketing Working Paper*. Tillgänglig på: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2888471> [Hämtad 20.3.2019]

Rysman, M. (2009) The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*, **23**(3), 125–143.
<https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.23.3.125>

Schafer, J., Konstan, J. & Riedl, J. (2001) E-Commerce Recommendation Applications. *Data Mining and Knowledge Discovery*, **5**(1-2), 115-153.
<https://doi.org/10.1023/A:1009804230409>

Seufert, E. B. (2014) *Freemium Economics: Leveraging Analytics and User Segmentation to Drive Revenue*. Morgan Kaufman, Waltham, MA, USA.

Shapiro, C. & Varian, H.R. (1998) Versioning: The Smart Way to Sell Information. *Harvard Business Review*, **76**(6), 107–114.
<https://faculty.haas.berkeley.edu/SHAPIRO/version.pdf>

Sifa, R., Hadiji, F., Runge, J., Drachen, A., Kersting, K. & Bauckhage, C. (2015) Predicting Purchase Decisions in Mobile Free-to-Play Games. *Proceedings of the Eleventh Artificial Digital Entertainment International Conference*, Santa Cruz, California, USA. 14.11.2015 – 18.11.2015. 79-86.
<https://www.aaii.org/ocs/index.php/AIIDE/AIIDE15/paper/viewFile/11544/11359>

Spotify Technology S.A. (2018) Spotify Årsredovisning 2018. Tillgänglig på: https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf [Hämtad 31.5.2019]

Stabell C. B. & Fjellstad. Ø. D. (1998) Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops and Networks. *Strategic Management Journal*, **19**(5), 413-437
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C)

Teece, D. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, **43**(2/3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Terragni, A. & Hassani, M. (2018): Analyzing Customer Journey with Process Mining: from Discovery to Recommendations. *IEE, 6th International Conference on Future Internet of Things and Cloud*. Barcelona, 6-8 Aug. 2018
<https://doi.org/10.1109/FiCloud.2018.00040>

Thier, D. (22.3.2018) Report: Here's How Much Money 'Fortnite Battle Royale' is making. *Forbes.com*. Tillgänglig på: <https://www.forbes.com/sites/davidthier/2018/03/22/report-heres-how-much-money-fortnite-battle-royale-is-making/#723f1b9970ff> [Hämtad 17.1.2019]

Tieteen termipankki, arvoketju (2019) Tillgänglig på: <https://tieteen termipankki.fi/wiki/Taloustiede:arvoketju> [Hämtad 14.3.2019]

Tinder (2019) Tinder Plus ja Gold. Tillgänglig på: <https://www.help.tinder.com/hc/fi/articles/115004487406-Tinder-Plus-ja-Tinder-Gold> [Hämtad 15.5.2019]

Vänskä, O. (21.8.2015) Spotify teki ison muutoksen – maksa tai kärsi. *Tivi*. Tillgänglig på: https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/spotify-teki-ison-muutoksen-maksa-tai-karsi-3328968 [Hämtad 27.2.2019]

Wagner, K. (8.8.2018) Tinder's Business Will Double This Year to More than \$800 million. *Vox.com* Tillgänglig på: <https://www.vox.com/2018/8/8/17662746/tinder-revenue-match-group-q2-earnings> [Hämtad 31.5.2019]

Wallenius, J. (30.11.2004) Aineettoman pääoman merkitys kasvaa jatkuvasti. *Turun Sanomat*. Tillgänglig på: <https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074010381/Aineettoman+paaoman++merkitys+kasva+a+jatkuvasti> [Hämtad 14.3.2019]

Wikipedia, Lafferkurvan (2019) Tillgänglig på: <https://sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Lafferkurvan&oldid=47123051> [Hämtad 14.3.2019]

Wilson, F. (2006) *The Freemium Business Model*. A VC (Blog). Tillgänglig på: https://avc.com/2006/03/the_freemium_bu/ [Hämtad 11.1.2019]

Yin, R. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. Fifth Edition. SAGE Publications.

Zeleti, F., Ojo, A. & Curry, E. (2014) Emerging Business Models for the Open Data Industry: Characterization and Analysis. *Proceedings of the 15th Annual International Conference on Digital Government Research*, 215-226. ACM. <https://doi.org/10.1145/2612733.2612745>

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

BILAGOR

Eftersom alla tre intervjuer gjordes på olika språk, har jag inkluderat respektive intervjuguide i bilagorna. Utöver detta förblev också intervjufrågorna mer specifika för varje intervjuoffer då jag blev mer bekant med företaget. Således levde intervjustrukturen aningen genom avhandlingsprocessen.

Bilaga 1 – Intervjuguide person A

1. Voitko kertoa hieman itsestäsi
2. Kerrotko vähän työstäsi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
4. Kerrotko hieman yrityksen alkutaipaleesta?
 - a) Oliko tavoitteena alusta asti yritys vai mistä idea lähti?
 - b) Miltä liiketoiminnan ansaintamalli näytti alussa?
 - c) Miksi yrityksenne päätyi freemium malliin?
5. Miltä yrityksenne ansaintamalli näyttää tällä hetkellä?
 - a) Miten yrityksenne tulot muodostuvat?
 - b) Mitkä tekijät vaikuttavat freemium to premium konversioon?
6. Miten ansaintamalli on muuttunut vuosien varrella?
7. Mitä arvoa ilmaiskäyttäjällä on yrityksellenne?
 - * Onko tämä arvokäsitys muuttunut vuosien mittaan?
 - * Tuovatko ilmaiskäyttäjät muuten tuloja, esim. mainosten kautta ja olisiko tämä edes mahdollista / suotavaa ja miksi / miksi ei?
8. Millä eri tavoin yrityksenne tekee lisämyyntiä?
 - * Koulutukset, konsultoinnit jne.

Bilaga 2 – Intervjuguide person B

1. Berätta lite om dig själv och vad du gör.
2. Vad har ni för avdelningar på ert företag och vad gör de? Hur är organisationen strukturerad?
3. Jag har redan intervjuat community managern, men vill ha din åsikt också. Hur syns gratisanvändare på ert företag; vad görs för dem och varför?
4. Följer man upp community kundbasen på något vis genom statistik? Måste man registrera sig för att börja använda tekniken ni erbjuder?
5. Akademiska källor nämner ofta ”kannibalismeffekten” i Freemium sammanhang, alltså att gratisversionen äter företagets egna vinster. Anser du att detta är ett problem och märker du av det i försäljningssituationer?
6. Hur ser då specifikt försäljningsavdelningen ut för ert företag?
7. Tar företagets försäljning stöd av kundbasen?
8. Får företaget också kunder utanför användarbasen, så kallade cold leads? Hur viktiga är dessa?
9. Hur ser ni på konverteringsprocessen, alltså att en gratisanvändare blir en kommersiell kund, hurdana konverteringsåtgärder använder ni?
10. Använder ni KPIs eller mäter ni verksamhetens prestationsförmåga på något annat sätt?

Extra frågor:

1. Webbplatsens roll?
2. En framgångsfaktor för Freemium företag är att de lyckas nå en bred kundbas. Försöker ni aktivt utvidga kundbasen och hur i så fall?
3. Community managern nämnde att företaget ursprungligen gjort konsulteringar och att tekniken byggdes främst som ett internt verktyg för företaget. Gör ni fortfarande egna system åt kunder, eller hjälper ni enbart andra utvecklare?

Bilaga 3 – Intervjuguide person C

Themes: Sales funnel, Steps, Definitions, KPI's, Conversion and conversion rate optimization

1. Can you tell me a little bit about yourself and your role in your company?
2. Could you please clarify the new business side and expansion side for me? Difference between BDR, account executive, account manager and key account manager.
3. Can you please do a walkthrough of your sales funnel at your company? How many and what steps are there? What roles and tasks does marketing vs. sales have in the funnel?
4. Draw a conceptual model of the funnel with tasks and goals for each unit / employee type.
5. One of the sales staff I interviewed mentioned a lead qualification system, e.g. MQL and SQL. How are these defined?
6. Could you please walk me through the different types of KPIs and the idea of them?
7. What can you say about conversion percentages in the sales funnel?
8. How do you try to increase conversion?
9. Do you have any bottlenecks in the sales process?
10. How do you see the account based sales development project?
 - * Will / does it work?
 - * What tools do you use in outbound sales of this type?

Extra, clarifying questions:

- Is there a separate community department as well as a developer relations team? Or is that the same thing? If there is, what is the difference?
- Is English the lingua franca in the firm and why? Do you mostly sell to international customers or?
- How does the LeadGen team generate leads?
- Anything you can tell me about the services department and what type of services they offer?