

Foto: Johnny Karhinen

Delat lärande, dubbel kunskap – affärsmodellutveckling för delningsekonomi i Göteborg

Jon Williamsson, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Testbädden Sharing City Göteborg, 2018–2021



GÖTEBORGS UNIVERSITET



**Sharing
Cities
Sweden**

A NATIONAL PROGRAM
FOR THE **SHARING**
ECONOMY IN CITIES

Sharing Cities Sweden är ett nationellt program för delningsekonomi i städer. Programmet har som ambition att sätta Sverige på kartan som ett land som aktivt, och med ett kritiskt förhållningssätt, utforskar delningsekonomis roll för hållbara städer och ytterst Agenda 2030. I programmet ingår fyra testbäddar för delningsekonomi i Stockholm, Göteborg, Malmö och Umeå.



Testbädd Sharing City Göteborg består av 15 partners som inom testbädden arbetat, både enskilt och i olika konstellationer, med att utveckla och testa tjänster och koncept för att dela produkter och ytor. Göteborgs universitet är med som forskningspartner och har studerat delningsekonomin och testbädden utifrån tre teman: stadens roll, affärsmodeller och användarperspektivet. Följande rapport bidrar till temat affärsmodeller och är skriven av Jon Williamsson, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Mer om Sharing Cities Sweden på: www.sharingcities.se

Sharing Cities Sweden genomförs inom Viable Cities, ett svenskt innovationsprogram för hållbara attraktiva städer, gemensamt finansierat av den svenska innovationsmyndigheten Vinnova, Energimyndigheten och FORMAS.

Innehåll

1.	Inledning.....	1
2.	Studiens genomförande	2
3.	Affärsmodellutveckling - lärande och normbildning	4
3.1	Lärande och affärsmodellutveckling i praktiken	6
3.2	Kollektivt normbyggande	9
3.3	Stöd för affärsmodellutveckling	11
4.	COVID-19 – effekter och hantering	11
4.1	COVID-19 förutsättningar för delning under pandemin	12
4.2	Effekter och åtgärder	13
4.3	Strategier för att hantera COVID-19	14
5.	Delning och affärsmodeller – ett udda begreppspar?	16
5.1	Affärsmodellsbegreppet – definition och kontext	17
5.2	Perspektiv på delning	18
5.3	Affärsmodellens användning och associationer	19
5.3	Begreppsutveckling för delning.....	21
6.	Slutsats	22
	Källförteckning	24
	Bilaga 1 Respondentlista	30
	Bilaga 2 Effekter och åtgärder kopplade till COVID-19	31

1. Inledning

Delningsekonomin utgör ett världsomspännande fenomen som förknippas med revolutionerande affärsmodeller inom områden så som transport (B. Cohen & Kietzmann, 2014) och korttidsuthyrning (Zhang et al., 2018). Genom innovativa sätt att förmedla tjänster till främst konsumenter drar delningsekonomin nytta av underutnyttjade resurser men utmanar samtidigt så väl etablerade aktörer (Kathan et al., 2016) som myndigheter (Koopman et al., 2014). Det anades tidigt att delningstjänster skulle komma att spela en samhällsekonomiskt framträdande roll och att delning skulle kunna ge upphov till en rad positiva hållbarhetsrelaterade effekter (Botsman & Rogers, 2010; Heinrichs, 2013). Vissa aktörer aktiva inom delningsekonomin genererar dock intäkter genom fördelssökande¹ (Dreyer et al., 2017; Koopman et al., 2014; Martin, 2016). Detta har lett till att hållbarheten i affärsmodeller baserade på delningsekonomiska principer har ifrågasatts (Geissinger et al., 2019), och till tvivel över vilka egentliga hållbarhetseffekter en spridning av sådana affärsmodeller skulle kunna ge upphov till (Ciulli & Kolk, 2019). Följaktligen har det identifierats en klyfta mellan aktörer med kommersiellt orienterade affärsmodeller, såsom Airbnb och Voi, och initiativ av kollaborativa karaktär som är inriktade på genuin delning (jmf. Belk, 2014). Från ett resurseffektivitetsperspektiv anses delningsekonomin dock fortfarande utgöra ett mer hållbart val jämfört med existerande kommersiella alternativ (Hossain, 2020; Pouri & Hilty, 2018) och innan pandemin förväntades delningsekonomin växa kraftigt (jmf. Hossain, 2021).

I en svensk kontext har delningsekonominns hållbarhetsrelaterade potential uppmärksammats och resulterat i ett engagemang från offentliga aktörer vilka på olika sätt stöttat utvecklingen av delningsekonomiska och kollaborativa initiativ (McCormick & Leire, 2019; Statens Offentliga Utredningar, 2017). Centralt för svensk närings- och innovationspolitik är dock att verksamheter inkorporeras i en av tre samhällssektorer (offentlig sektor, näringsliv eller civilsamhälle), och att de inom dessa ramar lyckas uppnå beständighet genom att möta de krav som ställs i fråga om transparens och intressentstöd. Sökandet efter en verksamhetsform som möjliggör etablering och kontinuerlig drift är således en avgörande aktivitet för aktörer som vill driva delningsinitiativ. Inom företags- och organisationsforskning går det att på olika sätt karakterisera och benämna det tillstånd som en etablerad och välfungerande organisation befinner sig i. Exempelvis finns det inom redovisning en så kallad fortlevnadsprincip (2 kap. 4§ 1 ÅRL) vilken innebär att företag förväntas fortsätta sin verksamhet under överskådlig tid. I affärspress och inom strategiforskning har det under de senaste två decennierna blivit populärt att beskriva ett företags förmåga till fortlevnad i termer av dess kapacitet att skapa en affärsmodell. Att utveckla och implementera affärsmodeller för delningsbaserade initiativ, dvs. att lyckas nå ett tillstånd där organisationen i fråga förväntas överleva under överskådlig tid, är därmed ett angeläget mål inte bara för de aktörer som är engagerade i delningsekonomiska eller kollaborativa initiativ utan även för de myndigheter som vill använda delningsfenomenet för att styra samhällsutvecklingen mot ökad hållbarhet (Statens Offentliga Utredningar, 2017).

Att frambringa en livskraftig affärsmodell är ingen enkel uppgift ens för företag som verkar inom etablerade institutionella ramar. I Sverige väntas exempelvis en fjärdedel av alla nybildade företag gå i konkurs inom tre år (Tillväxtanalys, 2017). När det gäller delningsekonomin finns där exempel på nya innovativa tjänster som saknar en tydlig institutionell inramning vilket gör utmaningen att hitta en affärsmodell än mer komplex. Detta inte minst då konkurrensen med etablerade alternativ kan vara tuff. Existerande icke-delningsekonomiska verksamheter åtnjuter fördelar (exempelvis inarbetade arbetsprocesser och väl förankrade intressentnätverk) vilka samverkar på ett sätt som skyddar status quo (jmf. Chang & Sokol, 2020). Företagsekonomisk forskning försöker spegla den komplexitet som finns i interaktionen mellan företaget och dess institutionella miljö men beroende på vilka analytiska

¹ Fördelssökande, eng. rent-seeking, innebär att ett företag manipulerar exempelvis juridiska eller marknadsrelaterade faktorer för att generera intäkter istället för att skapa faktiskt värde (Tullock, 2003).

verktyg eller teoretiska ramverk som används ges olika utrymme för att förstå och beskriva denna ömsesidiga påverkan. Enklare teoretiska modeller antar att entreprenörer och initiativtagare anpassar sig efter rådande regler och krav. Andra förklaringsmodeller, då speciellt de som återfinns i forskning om affärsmodeller, försöker gestalta mer komplexa samband som tar hänsyn till initiativtagarnas möjlighet att driva på förändringar i den institutionella miljön eller skapa helt nya marknader (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Potential för återkoppling mellan interna och externa faktorer innebär att initiativtagare som vill skapa goda förutsättningar för delningsbaserade verksamheter står inför utmaningar som karakteriseras av en så hög grad av komplexitet och osäkerhet att det ibland inte är möjligt för dem att hitta lösningar i ordets traditionella betydelse (Camillus, 2008; Rittel & Webber, 1973). För att försäkra sig om en framgångsrik utveckling i en komplex och föränderlig verklighet har initiativtagare därmed huvudsakligen två uppgifter: att lära sig om och anpassa sin verksamhet efter omgivningen; och, i mån det är möjligt, försöka påverka omgivningen så att den gynnar verksamheten i fråga. När det gäller delningsekonomiska och kollaborativa initiativ handlar påverkan till stor del om att förändra normer kopplade till etablerade konsumtionsmönster och utformningen av den institutionella miljön. Det är dock oklart hur affärsmodellutveckling och normbildning går till i svenska delningsbaserade initiativ. Det överordnade syftet med denna rapport är därför att beskriva hur individer och organisationer med delning i fokus ser på, och arbetar med, affärsmodellutveckling och normbildning. Syftet besvaras huvudsakligen i kapitel tre vilket beskriver hur delningsbaserade initiativ i Göteborgsområdet arbetar med lärande och normbildning för att nå fram till ett tillstånd där de enskilda verksamheterna kan förväntas stå på egna ben. Därtill presenteras även initiativtagarnas egna perspektiv på hur de anser att deras verksamheter bör stödjas av det offentliga.

Det forskningsprojektet som ligger till grund för denna rapport bedrevs under en omvälvande period då COVID-19 gjorde att flera etablerade sanningar om delningsekonomi och verksamhetsutveckling kom att ifrågasättas. Det blev därmed uppenbart att hänsyn behövdes tas till dessa extraordinära omständigheter. Kapitel fyra syftar därför till att redogöra för på vilka sätt pandemin påverkade de delningsbaserade initiativen som ingick i studien samt hur de olika initiativen valde att hantera pandemin och dess effekter.

I kapitel fem presenteras en undersökning av hur initiativtagare, det vill säga individerna bakom delningsinitiativen, diskuterat och förhållit sig till den begreppsvärld som förknippas med deras verksamheter. Bakgrunden till kapitlet är att det under projektets gång uppdagades att användningen av begreppet affärsmodell inte alltid sågs med blida ögon. För delningsekonomi kan begreppet affärsmodell anses vara vedertaget men då den kollaborativa ekonomin sammankopplas med ett anti-kommersiellt budskap (jmf. Cheng, 2016; Martin, 2016) presenterade flera respondenter begreppet som problematiskt. Kapitlet syftar därför till att beskriva hur respondenterna såg på begreppet affärsmodell i relation till fenomenen delningsekonomi och kollaborativ ekonomi samt diskutera vilka implikationer detta kan komma att ha för både kollaborativ ekonomi och affärsmodellsbegreppet i sig.

2. Studiens genomförande

Affärsmodellforskning görs i huvudsak genom kvalitativa studier (jmf. Foss & Saebi, 2018; Zott et al., 2011) och denna rapport bygger på primärdata som samlats in genom intervjuer, arbetsmöten och workshops med entreprenörer, tjänstepersoner och individer som på något sätt varit engagerade i, eller interagerat med, delningsinitiativ i Göteborgsområdet.

Totalt genomfördes 24 intervjuer med representanter från 23 olika organisationer. En komplett lista över respondenter och organisationer återfinns i bilaga 1. Respondenterna identifierades via internetsökningar och kontaktades direkt via mejl eller telefon. I ett antal fall där det var svårt att identifiera respondenter som hade möjlighet att delta i studien hjälpte Konsument- och medborgarservice i Göteborg till med att förmedla kontaktuppgifter. Ett tiotal organisationer tackade nej till att delta i studien eller svarade inte på förfrågan. Dessa organisationer skiljde sig inte nämnvärt

åt från de övriga i fråga om inriktning eller organisationsform. Intervjuerna var semi-strukturerade, dvs. ett styrt samtal runt valda teman, och var mellan 45 och 110 minuter långa. Majoriteten av intervjuerna var betydligt längre än en timme. Temat för intervjuerna var affärsmodeller, verksamhetsstyrning, lärande och normbildning. På grund av sekretess spelades merparten av intervjuerna inte in. Istället togs detaljerade anteckningar vilka renskrevs i anknytning till att intervjun avslutats. En merpart av intervjuerna skedde via länk eller telefon på grund av Göteborgs Universitets rekommendationer om att minimera antalet arbetsrelaterade interaktioner under pandemin. Flertalet av de respondenter som intervjuades hade interagerat med författaren i person innan pandemin vilket gjorde att det i dessa fall fanns en familjaritet mellan intervjuare och respondent.

Förutom dessa intervjuer arrangerade Konsument- och medborgarservice fyra workshops med representanter från de olika delningsinitiativen. Under dessa workshops presenterade initiativtagarna hur deras arbete framskred men deltagarna gjorde även en rad övningar vilka var ämnade att hitta lösningar på utmaningar kopplade till affärsmodellutveckling och dylikt. Därutöver presenterade även forskarna sina tentativa resultat för att få feedback från deltagarna och för att verifiera observationer. Dessa workshops användes därmed både för empiriinsamling och som tillfällen för projektdeltagarna att lära sig av och kommentera på de resultat som forskarna tagit fram. Dessa workshops kompletterades även med sju arbetsmöten vilka genomfördes med representanter från organisationer så som Göteborg Stad, Coompanion och Umeå kommun. Under arbetsmötena diskuterades deltagarnas och delningsinitiativens insatser och perspektiv på olika delningsfenomen.

Därutöver har författaren deltagit i en handfull möten med representanter från de övriga aktörskonstellationerna inom Sharing Cities Sweden, då främst med representanter från Umeå kommun men även forskare från Lunds Universitet (e.g. Voytenko Palgan et al., 2020). Författaren har även haft indirekt kontakt med flera av de delningsinitiativ som finns i Göteborg genom handledning av ett tiotal uppsatsstudenter från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet vilka skrivit kandidatuppsatser om specifika delningsekonomiska initiativ och om Göteborg Stads arbete med delningsekonomi.

För rapporten har en stor mängd sekundärdata samlats in om delningsekonomin på lokalt och nationellt plan. Exempel på sådan data är nyhetsklipp och publika rapporter om delningsekonomi och kollaborativa initiativ. Under projektets gång valde även ett antal organisationer att dela med sig av deras interna arbetsdokument vilket möjliggjorde diskussioner med forskargruppen som annars inte hade varit möjliga. På grund av sekretess och önskan om anonymitet refereras det inte till dessa dokument i rapporten.

De resultat som presenteras i rapporten har huvudsakligen tagits fram genom en tematisk analys vilken utgick från forskningslitteratur kopplad till organisatoriskt lärande, affärsmodeller och normbildning. Den tematiska analysen innebar att respondenternas svar först delades upp utifrån de teman som berörts. Exempelvis identifierades svar där specifika begrepp eller argument diskuterades. Dessa breda kategorier analyserades sedan för att identifiera påståenden eller ämnen som kunde utgöra tematiska underkategorier. Dessa underkategorier analyserades sedan för att identifiera dikotomier och motsattpar som respondenterna associerat med det som diskuterats. Respondenternas svar jämfördes med teori och annan sekundär- och primärdata, så som anteckningar från arbetsmöten eller andra intervjuer. Fokus för detta analysarbete låg på de initiativ och aktörer som var aktiva i Göteborg. De möten som gjordes med representanter från andra aktörskonstellationer inom Sharing Cities Sweden samt med entreprenörer och initiativtagares vars verksamheter inte huvudsakligen bedrevs i Göteborg, användes för att göra både direkta jämförelser och för att kontextualisera de resultat som tagits fram. Efter att analysresultaten sammanställts i skriftlig form överlämnades de till samordningsfunktionen för testbädd Sharing City Göteborg för kommentarer vilka sedan inkorporerades i den slutgiltiga versionen av projektrapporteringen.

3. Affärsmodellutveckling - lärande och normbildning

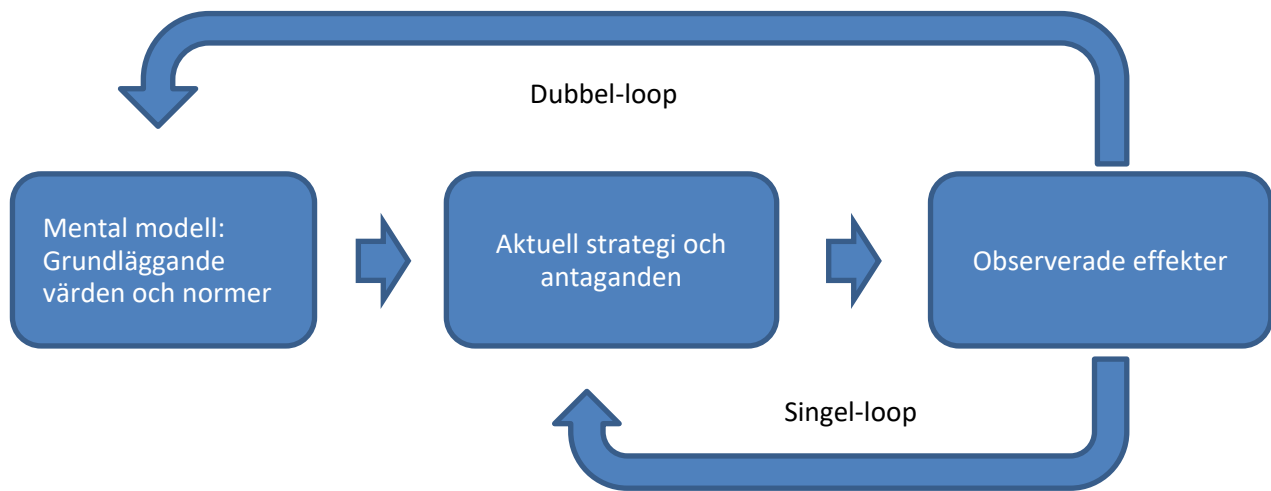
Baserat på förhoppningar om hållbarhetsrelaterade effekter, så som ökat resursutnyttjande eller förbättrad tillgänglighet till tjänster och produkter för underrepresenterade användargrupper, ses spridningen av delningsekonomiska och kollaborativa initiativ som önskvärd (Statens Offentliga Utredningar, 2017). Det påpekas dock både i den offentliga debatten och i forskning att det behövs attraktiva affärsmodeller som kan underlätta spridningen av delningsekonomiska och kollaborativa initiativ (Kauffman & Naldi, 2020). I sken av affärsmodellens funktion för organisationsspecifikt värdeskapande (Magretta, 2002; Teece, 2010) kan spridningen av delningsekonomin förväntas ske antingen genom intern affärsmodellutveckling, så att organisationen i fråga drar nytta av delning, eller genom att externa intressenter (exempelvis kunder, användare, leverantörer eller finansiärer) förändrar sitt syn på delning och väljer delningsbaserade alternativ framför andra. Konceptuellt sett finns det således två huvudsakliga processer genom vilka attraktiva delningsbaserade affärsmodeller kan utvecklas: genom kommersialisering; eller genom normförändring. Kommersialisering avser utvecklingen av affärsmodeller som attraherar kunder medan normförändring innebär att användarkollektivet förändrar sina vanor och attityder på ett sätt som leder till ökad användning av delningsekonomiska eller kollaborativa alternativ. Detta sagt måste det påpekas att dessa processer kan ske parallellt och därtill influera varandra. Det vill säga, det är möjligt för ett initiativ att kontinuerligt utveckla vad som förväntas vara en passande affärsmodell samtidigt som det påverkar de normer som finns kopplade till delning. Affärsmodeller för delningsekonomiska och kollaborativa initiativ skiljer sig dock ofta från det som vanligen erbjuds på existerande marknader (Ciulli & Kolk, 2019; Hossain, 2020) vilket gör att bäge processer karakteriseras av unika utmaningar.

Affärsmodellutveckling beskrivs ofta som en experimentell och iterativ process under vilken det etableras organisationsspecifika preferenser i fråga om produktionssätt och värdeerbjudande till kund (Chesbrough, 2010). Företag förlitar sig sedan på olika incitament- och regelsystem för att få anställda att agera i linje med den affärsmodell som finansiärer och företagsledning bestämt (Morris et al., 2005). Att utveckla en affärsmodell som frångår etablerade normer för hur en produkt eller tjänst produceras, levereras eller konsumeras, innebär obönhörligen att organisationens intressenter i någon utsträckning måste lära sig nya beteendemönster. Inom innovations- och affärsmodellforskning har det länge påpekats att det är svårt, både för nya och etablerade aktörer, att skapa affärsmodeller som driver på beteendeförändring bland centrala intressentgrupper så som kunder och leverantörer (jmf. Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Tikkanen et al., 2005). Därtill har finansiärer, exempelvis riskkapitalister och långgivare, en avgörande roll för utformningen av affärsmodeller då de får en tidig inblick i hur entreprenören tänkt sig att affärsmodellen skall se ut och ofta påverkar utvecklingsresan fram till en färdig modell (Loock, 2012). Således spelar finansiärer även en nyckelroll när det gäller inkludering av delningselement i en affärsmodell.

När en affärsmodell väl har etablerats blir eventuella förändringar kostsamma och kan vara direkt skadliga för relationen till specifika intressenter. Organisationer tenderar därför att undvika att i onödan förändra affärsmodeller och strävar istället efter att bli så effektiva som möjligt på att utföra de arbetsmoment som affärsmodellen designats runt (Teece, 2010). För att undvika kostsamma misstag bör affärsmodellutveckling ses som ett lärandeprojekt som sker tillsammans med utvalda nyckelintressenter, så som exempelvis viktiga kundrepresentanter, och utvecklingsprocessen bör designas så att den minimerar skaderisken och maximerar lärandet (Euchner & Ganguly, 2014). Lärande har därtill pekats ut som en viktig faktor vid utveckling och introduktion av nya affärsmodeller (Berends et al., 2016; Sosna et al., 2010). Ett kollektivt lärande innebär även en ökad möjlighet att påverka de normer som organisationens intressenter har vilket accentuerar möjligheten att förena kommersialisering och normförändring i syfte att gynna delningsbaserade alternativ.

När det gäller verksamhetsutveckling i allmänhet har förmågan att absorbera och dra lärdomar från ny information länge setts som avgörande för framgångsrikt innovations- och utvecklingsarbete (W. M. Cohen & Levinthal, 1990). Organisatorisk lärande utgör i sig ett stort forskningsområde med många

olika teoribildningar (Basten & Haamann, 2018) men en av de mest inflytelserika teorierna är idén om så kallat singel- och dubbel-loop lärande (se Figur 1) (Argyris, 1977; Argyris & Schön, 1996).



Figur 1 Ett självkorrigerande enkelt flöde och en dubbel loop med värderingsförändrande lärande. Efter Argyris & Schön (1996:22) återgiven i Basten & Haaman (2018).

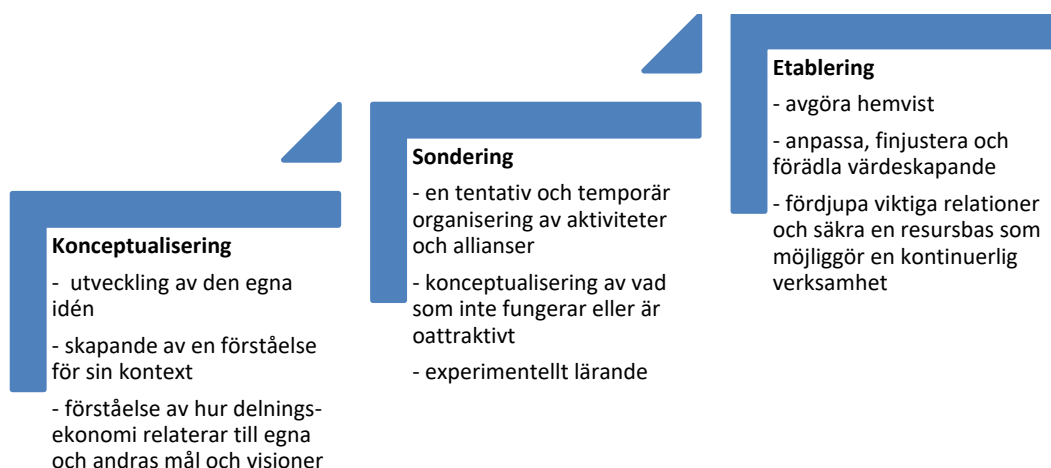
Modellen i Figur 1 beskriver hur det finns två tänkta, icke ömsesidigt uteslutande återkopplingsprocesser för organisatoriskt lärande. Den första processen består av ett singel-loopslärande där information inhämtas och behandlas inom ramarna för det paradigm som råder i organisationen. I och med att den andra processen inbegriper både den första lärandeprocessen och ytterligare en process som skapar förutsättningar för ett ifrågasättande av de grundläggande värden och normer som verksamheten bygger på utgör den ett dubbel-loop lärande. Därmed kan dubbel-loop lärandet potentiellt skaka om de mentala modeller som beslutsfattare och nyckelintressenter förlitar sig på. Den senare återkopplingsprocessen anses vara sällsynt då den både förutsätter att ledningen reviderar sina uppfattningar baserat på den information som presenteras och att anställda kan presentera exempelvis obekvämt information utan att drabbas negativt när ledningens position ifrågasätts (Argyris, 1977). Den första typen av återkopplingsprocess (dvs. singel-loopslärande) präglas av ett rationellt förhållningssätt till verksamheten och har tydligt stipulerade kriterier för vad som är framgång, men trots att effektivitet är en paradgren för denna typ av organisatoriskt lärande skapas en defensiv arbetsmiljö vilken i slutändan leder till att verksamhetens faktiska effektivitet minskar (ibid). Vad som anses vara rationellt är kontextuellt beroende (Searle, 2003) och vad som är effektivt beror på vilka systemgränser som sätts upp. Följaktligen kommer en organisation som helt förlitar sig på den första typen av återkopplingsprocesser att så småningom se sig ifrånsprungna av de som även kan hantera dubbel-loop lärande (Argyris, 1977). Dubbel-loop lärande är i sig inget universalmedel för framgångsrik organisationsutveckling men i situationer då organisatoriska mål måste korrigeras kan dominanta uppfattningar om hur världen och organisationen fungerar, samt en bristande förmåga att lära från misslyckanden, stå i vägen för förändring (Argyris, 1991). Detta gör dubbel-loop lärande till en förutsättning för framgång i omvälvande tider och en viktig komponent i affärsmodellutveckling.

Som nämnts ovan i förhållande till normer spelar lärande in på fler plan än enbart affärsmodellutveckling. Allt sedan fenomenet delning uppmärksammades internationellt har lärande, då exempelvis i form av nätbaserade plattformar för utbildningstjänster, setts som viktig aspekt av delningsekonomin (Botsman & Rogers, 2010). Lärande möjliggör beteendeförändring och förväntas påverka hur vi relaterar till det vi delar och de människor som vi delar med (Carfagna, 2018). Således kan det lärande som en organisation engagerar sig i tillsammans med sina intressenter leda till beteendeförändringar både inom och utanför organisationen. Forskning betonar därtill behovet av att bygga tillit bland intressenter för att lyckas med ett organisatoriskt lärande (Basten & Haamann, 2018).

Kollektivt lärande är därför av yttersta vikt för infriandet av de hållbarhetsrelaterade mål som förknippas med delningsekonomin och den kollaborativa rörelsen. Detta då en omställning mot ett mer hållbart samhälle kräver att ett växande antal organisationer och konsumenter lär sig om och accepterar delning som en del av samhällsekonomin. Syftet med detta delkapitel är därför att beskriva hur delningsinitiativen arbetar med lärande och normbildning i förhållande till affärsmodellutveckling.

3.1 Lärande och affärsmodellutveckling i praktiken

När komplexa processer skall analyseras är det vanligt att de delas upp i faser så som början, mitt och slut. När en sådan tredelad kronologisk struktur applicerades på det lärande och utvecklingsarbete som initiativen och initiativtagarna beskrev identifierades tre faser (se Figur 2): *konceptualisering*, *sondering* och *etablering*.



Figur 2 Lärandeprocessens innehåll kopplad till affärsmodellutveckling

Den första fasen består av en mognadsprocess där initiativtagarna formulerar den egna verksamhetsidéen och söker efter en övergripande logik som kan användas för att förstå det de själva vill göra och den omgivning som de befinner sig i. Under detta utvecklingsarbete lades mycket energi på lärande om delningsekonomi och kollaborativ ekonomi. Initiativtagarna funderade noga på hur den egna verksamhetsidéen passat in i den kunskapsmassa som samlats in. Därtill behövde initiativtagarna förstå hur andra aktörer såg på delningsekonomi och vilka typer av stöd och verksamhetsformer som fanns kopplade till det som de ville göra i initiativet. De respondenter som förknippade sig med den kollaborativ ekonomin beskrev hur deras sökande gjort dem tveksamma till delningsekonomin och kritiska till de potentiellt negativa effekter som kommersiellt drivna delningsinitiativ kan ha på lokalsamhället. Dessa respondenter försökte därmed fjärma sig från delningsekonomi som begrepp och de individer som hade varit aktiva i ett tidigt stadium av den kollaborativa ekonomins utveckling beskrev hur de kämpat med att utveckla en egen begreppslåda som bättre kunde beskriva deras vision av vad de ville att delning skulle innebära. Sålunda karakteriseras lärandet och affärsmodellutvecklingen i den inledande fasen av en *konceptualisering* av både den egna idén och av omgivningen i förhållande till nyckelbegrepp så som delning och kollaboration.

Den andra fasen innebär en konkretisering av de idéer som initiativet formats runt. De aktörer som identifierats som potentiella allierade i fråga om kunskande, kontaktnät eller tillgång till resurser kontaktades för att etablera någon form av kontaktyta och ge initiativtagaren en djupare förståelse för dessa aktörers motiv och kapacitet. Samtidigt beskrev respondenterna hur de utvärderade eller testade olika organisationsformer vilket i sin tur gör att denna fas karakteriseras av skapandet av en tentativ och i många fall temporär organisation. Denna fas beskrevs som omtumlande och intensiv av respondenterna då de behövde lära sig mycket om både hur de själva skulle konkret tänkas kunna förverkliga sina mål och om vilka krav som andra aktörer skulle förväntas ställa på dem. Allianser med

externa aktörer byggdes upp och raserades baserat på hur de ansågs matcha med initiativtagarnas visioner. På grund av behovet att testa sig fram med olika koncept och kontakter färgades lärandeprocessen i denna fas av en experimentell approach till lärande. Den iterativa utvecklingsprocessen och tentativa organisationsformen gjorde att verksamhetens förutsättningar kunde förändras helt från en dag till en annan på grund av att initiativtagaren fått en bättre förståelse för viktiga faktorer. Olika verksamhetsstöd kunde testas för att sedan avslutas på grund av att de inte ansågs hjälpa initiativen att nå de mål som initiativtagaren satt upp. Detta lärande innebar också att affärsmodeller som inte fungerade förkastades och sorterades in i en kategori av saker som testats men inte hållit måttet på grund av egna eller andras preferenser eller access till resurser. Denna fas karakteriserades därmed av en *sondering* av de aktörer och resurser som behövs för att kunna ta steget mot en etablering.

Den tredje och sista fasen är själva *etableringsfasen*. Under denna fas bestämde sig initiativtagarna för i vilken sektor (offentlig sektor, privat sektor eller civilsamhälle) initiativet hörde hemma samt för hur affärsmodellen skulle se ut. Dessa beslut var sammanflätade och krävde således att initiativtagaren hade en god förståelse för vad den och andra aktörer ville med delningsinitiativet. När väl beslutet tagits kom initiativtagarna, och de som engagerats i initiativet, att implementera, anpassa och finjustera de processer som behövde finnas på plats för att initiativet skulle kunna skapa värde för sina intressenter. Detta innebar att teoretisk förståelse för fenomenet så som bokföring, personalhantering eller kundinteraktion behövdes omvandlas först till praktiskt kunnande och senare till arbetsrutiner. Samtidigt medförde den direkta interaktionen med verksamhetens huvudintressenter att initiativtagarna kunde få en bättre förståelse för vad det var som de egentligen gjorde för sina intressenter. Som ett resultat av detta kunde det behövas göras justeringar av affärsmodellen för att förädla det värde som initiativet presenterade till sina intressenter.

Även om de olika faserna presenteras som separata är skiljelinjerna mellan dem enbart konceptuella. Det bör således poängteras att respondenterna beskrev hur de ibland tog ett eller två steg tillbaka i processen för att i värsta fall börja om hela utvecklingsprocessen från början. Utifrån de tre faser och sektorer inom vilka initiativen agerade gick det att identifiera och kategorisera det som karakteriserade olika skärningspunkter. På så sätt kunde en tabell sammanställas vilken sammanfattar aktiviteter, resursformer och val kopplade till faserna (se Tabell 1).

Tabell 1 Tabell över delningsinitiativens karakteristika i de olika faserna

Sektor	Konceptualisering	Sondering	Etablering
Offentlig sektor	Identifiera relevant ansvarsnivå (kommun, region, stat)	Projekt-logik, sökta medel	Förvaltning eller bolag
Civilsamhälle	Inspiration från ideella och temporära insatser	Stipendier, gåvor, ideellt arbete	Val av föreningsform
Privat sektor	Identifiera och associera värde med delning	Insamlat kapital, riskkapital	Val av företagsform

I konceptualiseringsfasen behövde initiativ kopplade till den offentliga sektorn identifiera ansvarsområde, dvs. om det var en kommunal, regional eller nationell organisation som skulle vara motpart i utvecklingen av initiativet. Det var även viktigt att förstå om och hur delning kunde förenas med det offentliga uppdraget. Exempelvis kunde delning inkräkta på marknader där privata aktörer erbjöd konkurrerande produkter eller tjänster. För de initiativ som associerades med civilsamhället fann initiativtagarna inspiration i ideella och temporära insatser vilka ofta formades spontant, utan

vare sig formella strukturer eller hierarkier. Exempel på sådana organiseringsformer var Solikyl och Cykelköket. Delning förknippades således ofta med initiativ som inte passade med en traditionell föreningsorganisation. För initiativ där grundaren attraherades av en företagsbaserad organisationsform blev konceptualiseringsprocessen en fråga om att hantera identiteten som delningsinitiativ. Initiativtagarna behövde därför identifiera och associera det värde som de vill producera med antingen delningsekonomin eller den kollaborativa ekonomin för att undvika att beskrivas som någon form av så kallad sharewashing eller fuldelning.

Under sonderingsfasen kom den dominerande finansieringskällan att påverka arbetet vilket innebar att initiativ kopplade till offentlig sektor omfattade en typ av projektlogik, dvs. arbetet och lärandet karakteriserades av behovet att kunna söka medel och rapportera progression gentemot en projektmall. För initiativtagare som associerades med civilsamhället var stipendier, insamlingar och ideellt arbete resurser som karakteriserade den temporära organisationen och drev på hur initiativet utvecklades. För de marknadsorienterade initiativen var det insamlat kapital exempelvis i form av sparkapital, kapital lånat från familj och vänner, eller riskkapital som färgade bilden av hur verksamheten skulle utvecklas och vilka framtida krav som skulle ställas på initiativet i fråga om avkastning och värdeskapande.

Utifrån de olika sektorernas logiker för hur verksamheter bör drivas fanns det olika typer av etableringsformer. Om ett initiativ som utvecklats utifrån en projektlogik skulle fortsätta att drivas med offentliga medel behövde initiativet ingå i eller utvecklas till en fullvärdig del av den offentliga sektorn. Detta ansågs av vissa vara svårt att åstadkomma då det var tveksamt om delningsinitiativ var något som skulle bedrivas i offentlig regi. Andra såg inte övergången till en mer permanent offentligt administrerad verksamhet som ett juridiskt eller politiskt problem. Istället ansågs det vara det offentligas brist på erfarenhet från delningsområdet som ledde till att dessa typer av aktiviteter inte inkorporerades i det offentliga uppdraget. De initiativ som organiserades med civilsamhället i åtanke behövde en föreningsform (ex. ideell eller ekonomisk förening) som kunde möjliggöra en fortsatt verksamhet. Det beskrevs av vissa som problematiskt att övergå till en föreningsform då denna organisationsform ansågs förlegad och bristfällig. Det förväntades att formella krav på stadgar och medlemshantering skulle ge upphov till strukturer vilka skulle alienera de som redan var engagerade i initiativen. Således fanns det bland initiativtagarna en ambivalens i förhållande till nyttan med att ta initiativet vidare till en mer permanent organisationsform. När det gällde de initiativ som landade i privat sektor diskuterades delningsekonomiska värden i förhållande till hur initiativet skulle organiseras och det fanns en önskan om att arbeta hållbart även på ett organisatoriskt plan. I slutändan var dock valet av organisationsform (aktiebolag, enskild firma etcetera) inte något som kopplades till specifikt delningsekonomiska aspekter utan motiverades utifrån tekniska faktorer kopplade till kapitaltillgång, potentiella tillväxtutsikter, och de intressentkonstellationer som fanns bakom initiativet.

Det var möjligt för initiativen att hoppa mellan de olika sektorerna men detta ställde ytterligare krav på initiativtagarnas förmåga att anpassa sig efter regler och förväntningar. Att växla spår beskrevs som en chockartad upplevelse och involverade betydande kulturkrockar, speciellt om skiftet gick från en ideell till privat sektor. Samtidigt kunde ett spårbyte vara enda utvägen för de initiativtagare som ville driva sin idé vidare. Det bör uppmärksammas att respondenterna beskrev hur olika sektorer erbjöd både för och nackdelar, samt att det inte ansågs finnas några enkla lösningar eller tydliga vägar till framgång som respondenterna i efterhand kunde rekommendera för andra.

I intervjuerna med initiativtagarna och representanterna för den offentliga sektorn framgick att det skedde ett ömsesidigt lärande som bitvis var symbiotisk. I mötet mellan delningsinitiativen och den offentliga uppstod dock friktion. Där de offentliga intressenterna befann sig i ett organisatoriskt lärande som enklast kan karakteriseras som ett singel-loopssystem ansåg sig initiativtagarna befinna sig i en omvälvande lärandeprocess där rådande samhällsnormer konstant ifrågasattes. Initiativtagarnas verklighet kan således liknas vid ett dubbel-loopslärande men med den avgörande

skillnaden att lärandet inte ämnade att förbättra den temporära organisationens överlevnad. För initiativtagarna var organisationen och organisationsformen sekundär i förhållande till målet att ändra på de normer och beteenden som karakteriserar vårt konsumtionsorienterade samhälle. I denna omvälvande process ansåg sig initiativtagarna sakna stöd trots att de uppfattade att de genererade uppenbara värden för samhället och de offentliga aktörer som de interagerade med.

Utifrån denna beskrivning ter det sig möjligt att ett ökat informationsutbyte aktörerna emellan skulle påverka lärandet positivt både i delningsinitiativen och bland deras intressenter. Genom att underlätta för initiativtagarna att förstå den strategiska inriktning som intressenterna har skulle mer stabila allianser kunna formos och initiativens inriktning kunna avgöras tidigare. Därtill skulle intressenter få en ökad möjlighet att förstå om det som delningsinitiativet erbjuder har en betydelse i förhållande till de premisser som intressentorganisationens egen verksamhet bygger på. För att detta skall lyckas rekommenderas det i litteraturen att tillit byggs upp mellan initiativtagarna och intressentorganisationerna så att kommunikationen blir så förutsättningslös som är möjligt (Argyris, 1977). Detta kräver inte enbart att kommunikationen mellan initiativet och externa parter förbättras utan även att den interna kommunikationen hos intressenterna, då speciellt de från offentlig sektor, fungerar väl och stödjer ett internt dubbel-loop lärande.

3.2 Kollektivt normbyggande

En betydande del av det arbete som gjordes för att utveckla de olika initiativen bestod av interaktioner mellan initiativtagarna och olika intressenter. Dessa interaktioner låg dels till grund för det egna lärandet, dels möjliggjorde de för initiativtagarna att påverka andras förståelse av vad det specifika delningsinitiativet stod för och vad initiativtagaren ville med sin satsning. Därtill ansågs interaktionerna möjliggöra för initiativtagarna att påverka intressenters uppfattningar om delning och därmed indirekt rådande normer kopplade till området.

Under analysarbetets gång kunde interaktionerna kategoriseras utifrån om de gjordes formellt eller ej, och utifrån om de var direkta eller indirekta. Med formell interaktion menas här interaktioner som gjordes genom officiella kanaler och i formella sammanhang. Detta kan exemplifieras med samtal och möten hos en uppdragsgivare, eller exempelvis en publik workshop. Informell interaktion skedde utanför officiella kanaler via exempelvis privata sociala medier eller i sammanhang där individerna inte agerade i sina officiella roller. Direkt interaktion uppstod när initiativtagare och intressent interagerade med avsikten att kommunicera specifikt med varandra. Indirekt interaktion är exempelvis kommunikation som inte är riktad direkt mot någon specifik intressent. Således kunde någon individ, organisation eller media utgöra mellanled i interaktionen. Den indirekta interaktionen exemplifieras med en inspelad föreläsning som riktar sig till allmänheten, eller att exempelvis initiativet presenterades vid ett event av en person som inte egentligen tillhörde initiativet i fråga. I Figur 3 ges exempel på aktiviteter som möjliggjorde för initiativtagarna att agera normbyggande inom ramarna för de olika interaktionskategorierna.

	Formell interaktion	Informell interaktion
Direkt interaktion	Samtal och möten med intressenter (workshops, temadagar etc.) i person eller digitalt.	Kontaktnät, kontakter via sociala medier, sociala event etc.
Indirekt interaktion	Offentliga dokument, hemsidor etc. kopplade till delningsekonomi eller kollaborativ ekonomi.	Hörsågen, indirekta sociala kontakter, etc.

Figur 3 Normbyggande med externa intressenter

De fyra kategorier gick att ställa mot varandra i fråga om kvalitet och värde för respondenterna. Det gick därför att även använda dem för att postulera en hierarki för lärande baserat på respondenternas syn på de olika aktiviteterna.

Den minst attraktiva formen av interaktion var den informella och indirekta interaktionen. Trots att detta var något som initiativtagarna använde sig av för att få en förståelse för hur det exempelvis såg ut inom andra delar av den kollaborativa ekonomin, så ansågs att det vara ett tvivelaktigt och lågkvalitativt sätt att hämta in och kommunicera information. Speciellt kunde det vara svårt att bedöma om det som snappats upp via exempelvis ett personligt kontaktnät var korrekt, och det var därtill svårt att kontrollera bilden som andra fick av det initiativtagarna själva gjort. Därmed hade denna typ av interaktion mest ett värde i förhållande till individens förmåga att hålla sig à jour med vad som pågick inom de sektorer som ansågs vara av intresse.

Den indirekta men formella interaktionen ansågs däremot som viktig dels för den både synliggjorde ämnet delningsekonomi, dels för att sådan interaktion gjorde att intressenter kunde få en bättre förståelse för delning. Initiativtagarna beskrev dock att det kunde vara svårt att tolka exempelvis offentliga dokument då det inte alltid var klart i vilken kontext som budskapet skulle sättas eller hur en specifik intressent som stått bakom ett dokument, exempelvis ett pressmeddelande om en satsning på delning, faktiskt förstod ett centralt eller nylanserat koncept. Det senare var speciellt problematiskt på grund av att innebörden av flera nyckelbegrepp inom delningsekonomi är tvetydiga eller har förändrats över tid. Det var även möjligt att dokument, eller exempelvis en dokumenterad tidigare interaktion som berört ett närliggande tema, användes för att dra liknelser eller paralleller. Detta gjorde att denna typ av interaktion lämnade stort utrymme för feltolkningar. Sålunda fanns det ett tvivel om intressenten, exempelvis en kommun, verkligen stod bakom det som stod i offentliga dokument och om dokumenten skulle komma att tolkas annorlunda i framtiden.

Den direkta och informella interaktionen användes exempelvis för att bekräfta att intressenterna var medvetna om initiativens existens och syften, eller för att verifiera tolkningar av officiell information. På så sätt utgör den informella interaktionen ett komplement till de två tidigare kategorierna. Denna interaktionstyp var dock starkt personberoende vilket i sig skapade potentiella osäkerheter för de inblandade i fråga om ansvar och tydlighet. Således begränsade det informella formatet möjligheten till både ett djupare lärande och till en bredare påverkan som skulle kunna fungera som normbildande.

Mest eftersträvansvärd och värdefull för initiativtagarna var den direkta interaktionen. Detta då den tillät en snabb tvåvägskommunikation vilken skapade en djupare förståelse för inte bara det perspektiv som intressenten historiskt sett haft på initiativet, eller för den delen delning i allmänhet, utan även för vad intressenten förväntade sig av framtiden. Följaktligen kunde initiativtagaren använda denna typ av interaktion för att strategiskt styra sitt arbete och sin affärsmodellutvecklingsprocess. Därtill ansågs den direkta interaktionen utgöra själva essensen i delandet för de organisationer som hade ett lärandeperspektiv på sina aktiviteter. Detta då det var i lärandeprocessen som delandekulturen uppstod och fick fäste. Exempelvis ansåg respondenterna från Mikrofabriken och Cykelköket att den kunskapsdelning som skedde i mötet mellan användarna var det som var själva poängen med initiativen.

Sammanfattningsvis fanns det en vilja att intensifiera interaktionen, vilket innebar ökat fokus på en direkt och formell interaktion, för att på så sätt skapa sig en förståelse för hur affärsmodellutvecklingen borde fortgå, samt för att påverka intressenter så att de förstod och anammade initiativtagarnas bild av initiativet och delningsekonomi. Här bör noteras att respondenterna beskrev en frustration som hade sitt ursprung i interaktionen med delningsinitiativets intressenter och det omgivande samhället. Kunskapsnivån om delningsinitiativ uppfattades som allmänt sett låg och det ansågs även som att det fanns en outtalad förväntan på initiativtagarna att de skulle driva sina verksamheter utan att få någon form av stöd eller ersättning. Därtill ansågs det saknas stöd som kunde hjälpa initiativen att etablera sig och skala upp. Kort sagt ansåg sig initiativtagarna

arbete i motvind när det gällde att skapa förståelse för delningsfenomenet och i förlängningen möjliggöra för ett mer hållbart samhälle. Svårigheten att bygga en förståelse för varandras behov förklarades delvis med att fältet utvecklades fort och med att intressenternas behov och intressefokus skiftade över tid. Den kontext gentemot vilka initiativtagarna försökte anpassa sig skiftade således snabbt. Detta gjorde i sin tur att initiativtagarna inte kände sig säkra på om den idé som de stod för hade någon framtid i Göteborg.

Avslutningsvis så bör poängteras att initiativtagarna såg delningsekonomin, då i synnerhet den kollaborativa ekonomin, som något som går emot etablerade samhällsmässiga och företagsekonomiska normer. Initiativtagarna försökte därför ge upphov till eller direkt påverka det dubbel-loop lärande som beskrevs i inledningen av detta kapitel. Samtidigt märkte initiativtagarna att de inte blev bemötta med förståelse från etablissemangen inom var och en av de tre sektorerna. Istället fastnade initiativtagarna i intressenternas singel-loop lärande på grund av att delningsinitiativen inte passade in i de fördefinierade mallar som satts upp för existerande verksamheter.

3.3 Stöd för affärsmodellsutveckling

När det gäller önskemål om stöd beskrev initiativtagarna att de kände sig svikna av offentliga aktörer som ansågs säga en sak men göra något helt annat. Detta perspektiv var utbrett och återfanns bland initiativtagare i alla tre sektorer. Dock kompletterades detta perspektiv med en förståelse för att offentliga aktörer så som kommun och stat inte var monoliter utan komplexa politiska och administrativa organisationer som tidvis strävade åt olika håll. Den ideologiska motsättningen mellan delning och kommersialism var även något som accentuerades som betydelsefullt i kommunikationen med det offentliga.

De icke-kommersiella initiativen betonade att de inte såg sig som konkurrenter till etablerade kommersiella verksamheter utan ville istället karakterisera sig som kulturbyggare. Det beskrevs dock som svårt för dessa initiativ att skapa en breddad användarskara och att delning skulle bli en del av göteborgarnas vardag sågs som avlägset. Inget av initiativen ansåg sig ha en färdigutvecklad affärsmodell som de kunde förlita sig på för att hålla verksamheten i gång eller för den delen växa. Externt stöd, alternativt ideellt arbete från initiativtagarna själva, var det som höll initiativen flytande. Samtidigt var möjligheten till stöd från det offentliga ytterst begränsad i och med att initiativen inte kunde klassificeras på så sätt att de passade in i existerande system. Därtill undvek vissa av initiativtagarna själva att forma verksamheten efter existerande byråkratiska mallar då detta förväntades leda till att egenskaper som förknippades med delningskulturen skulle påverkas negativt eller försvinna helt.

Delning beskrevs som en demokratifråga och ett brett folkligt engagemang ansågs både vara lösningen på den kollaborativa ekonomins utmaningar och själva målet med delningsrörelsen. Denna tautologi var initiativtagarna medvetna om och för att lösa knuten ansågs det behövas ett breddat ekonomiskt stöd för den lokala delningskulturen som gick bortom projektutlysningar och betingade bidrag. Samtidigt påpekades att det även fanns ett behov av stöd som inte bestod av direkta medel eller subventioner. Istället efterfrågades tydlig och snabb information till, och kommunikation med, initiativtagarna. Detta skulle hjälpa initiativen att snabbare utveckla sina verksamheter, öka initiativens möjlighet att ge feedback till offentliga aktörer och därtill stödja utvecklingen av nya typer av delningstjänster runt offentliga behov.

4. COVID-19 – effekter och hantering

När SARS-CoV-2 fick fäste i Europa under mars 2020 växte sannolikheten att både forskningsprojektet och delningsinitiativen som studerades skulle komma att påverkas på något sätt. Baserat på den vid tidpunkten stadigt ökande risken för att pandemin skulle negativt påverka så väl hur forskningen bedrevs som studiens inriktning fördes därför en diskussion i projektgruppen om hur forskarteamet

skulle ta hänsyn till pandemin. Det beslutades tidigt att projektet inte skulle skjutas upp utan att arbetet skulle genomföras enligt plan förutsatt att inga större hinder uppstod under projektets gång. Baserat på allmänna rekommendationer beslutades att intervjuer och interaktioner med representanter från delningsinitiativen i första hand skulle ske via videosamtal eller telefon för att på så sätt minimera möjligheten till smittspridning. Därtill kom forskarna överens om att det skulle vara värdefullt att dokumentera hur delningsinitiativen påverkades av pandemin och de åtgärder som togs från offentligt håll under perioden mars 2020 till oktober 2020. Detta beslut grundades i det faktum att den svenska strategin för att hantera SARS-CoV-2 redan vid ett tidigt stadium skiljde sig markant från vad som gjordes i såväl våra grannländer som i Europa i övrigt. Den avvikande strategin gjorde att svensk delningsekonomi och svenska kollaborativa initiativ kom att befinna sig i en världsunik situation både i fråga om hur de skulle påverkas av pandemin och i fråga om vilka förutsättningar de skulle ha att hantera pandemin och dess följd effekter (jmf. Rambaree & Nässén, 2020). Syftet med detta kapitel är därför att redogöra för hur de olika initiativen som studerades kom att påverkas av pandemin och hur de valde att hantera pandemins effekter.

4.1 COVID-19 förutsättningar för delning under pandemin

Delningsekonomi bygger på en idé om att resursutnyttjande kan effektiviseras genom att ett nätverk av användare får tillgång till en specifik resurs (Hossain, 2020). Delning kräver därtill ofta någon form av mellanmänsklig interaktion för att exempelvis föremål skall överlämnas, tjänster produceras, ytor tillgängliggöras eller kunskap förmedlas. Vid en pandemi så som COVID-19 gör dock nätverks- och interaktionskriterier att delningsbaserade initiativ ställs inför omfattande utmaningar (Hossain, 2021).

Under den inledande fasen av pandemin var det osäkert vilka egenskaper som viruset SARS-CoV-2 egentligen hade. Därtill varierade rekommendationer riktade mot individer och verksamheter mellan länder och myndigheter (Balmford et al., 2020). Det blev snart uppenbart att viruset har egenskaper som påverkar delning både i fråga om tillfället då delningen sker, i och med att det finns en risk för smitta vid fysisk interaktion eller vistelse i lokaler där delningen skett, och i fråga om resursens status, då viruset överlever på föremål och i miljöer under en period som varar allt från ett par timmar till flera dygn beroende på förutsättningar så som temperatur och underlag (Van Doremalen et al., 2020). Samtidigt gjorde nedstängningar och reseförbud att både efterfrågan och utbudet av delningstjänster minskade drastiskt (Hossain, 2021). Således har både virusets egenskaper och de restriktioner som infördes skapat problem för delningsinitiativ världen över.

I Sverige var situationen annorlunda. Under perioden mars 2020 till oktober 2020 präglades den svenska hanteringen av COVID-19 av en jämförelsevis hög grad av samhällelig öppenhet och ett minimum av restriktioner. Till skillnad från andra länder genomfördes ingen så kallad nedstängning. Regering och myndigheter, speciellt då Folkhälsomyndigheten, valde istället att förlita sig på rekommendationer som verktyg för att stävja pandemin. Exempel på rekommendationer som infördes under våren var rådet till personer över 70 års ålder att begränsa sina sociala kontakter² och rekommendationen att införa distansundervisning vid högskolor och gymnasier³. Under april 2020 publicerade Folkhälsomyndigheten *Föreskrifter och allmänna råd om allas ansvar att förhindra smitta av covid-19*. Utöver rekommendationer till privatpersoner fanns det i detta dokument även rekommendationer som riktades till alla typer av organisationer, vilket inbegrep allt från myndigheter och företag till föreningar och religiösa samfund. Rekommendationerna beskrev hur verksamheter borde anpassas för att minimera smittspridning. I föreskrifterna (HSLF-FS 2020:12 s. 1) återfanns följande allmänna råd för verksamheter:

² <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/personer-over-70-bor-begransa-sociala-kontakter-tills-vidare/> (besökt 2021-01-20)

³ <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/gymnasieskolor-och-hogskolor-rekommenderas-distansundervisning> (besökt 2021-01-20)

”Åtgärder för att förhindra smittspridning kan t.ex. vara att verksamheten

- 1. sätter upp information till medlemmar, personal, kunder och andra besökare,*
- 2. markerar avstånd på golvet,*
- 3. möblerar om eller på annat sätt skapar utrymme för att undvika trängsel,*
- 4. håller digitala möten,*
- 5. erbjuder möjlighet att tvätta händerna med tvål och vatten och erbjuder handsprit, samt*
- 6. undviker att flera personer samlas, särskilt i trånga lokaler”*

Vissa verksamhetstyper och samhällstjänster, exempelvis kollektivtrafik, fick specifika men allmänt hållna råd. Noterbart är även att personligt ansvar betonades och följande allmänna råd riktades mot privatpersoner (HSLF-FS 2020:12 s. 2):

”Var och en i Sverige har ett ansvar att förhindra spridning av covid-19. För att begränsa smittspridning bör alla

- 1. vara noggranna med sin handhygien och ofta tvätta händerna med tvål och vatten i minst 20 sekunder,*
- 2. hålla avstånd till varandra inom- och utomhus på platser där människor samlas, som t.ex. butiker, köpcentrum, museer, bibliotek, servicekontor och väntrum,*
- 3. hålla avstånd till varandra i kollektivtrafiken och i andra allmänna färdmedel,*
- 4. avstå från att delta i större sociala sammanhang som fester, begravningar, dop, kalas och bröllop,*
- 5. på idrottsplatser, badhus, gym och i andra träningslokaler hålla avstånd till varandra och undvika att byta om i allmänna omklädningsrum,*
- 6. undvika att resa i rusningstid, och*
- 7. avstå från onödiga resor.”*

Både rekommendationerna för verksamheter och privatpersoner påverkar möjligheten att använda sig av och producera delningstjänster, men med tanke på den avslappnade attityden som fanns i samhället i förhållande till behovet att följa rekommendationerna fanns det en betydande osäkerhet om hur dessa rekommendationer skulle följas av delningsinitiativen och deras användare.

4.2 Effekter och åtgärder

I bilaga 2 presenteras en sammanställning av hur initiativen påverkades av pandemin och vilka åtgärder som de valde att ta under perioden mars till oktober 2020. I tabellen i bilaga 2 återfinns enbart initiativ som har Göteborg som hemvist eller som har haft betydande aktiviteter i Göteborgsområdet. Därtill presenteras endast de initiativ som erbjuder tjänster som kräver någon form av interaktion mellan användare och initiativtagare.

Som framgår i bilaga 2 gav pandemin och rekommendationerna upphov till kraftigt varierande effekter. I användarsegment där efterfrågan kom från offentliga aktörer (såsom skolor och kulturinstitutioner) eller större företag (exempelvis fastighetsägare) skedde ett stort tapp i antalet användare. Detta förklarades med att dessa aktörer hade skalat ned på sina verksamheter eller infört restriktioner som begränsade användning av delningsrelaterade tjänster. I de segment där privatpersoner utgjorde merparten av användarna var förändringarna inte lika dramatiska. De initiativ som hade en väletablerad användarskara bestående av privatpersoner upplevde under sommaren 2020 inte något större bortfall i användarantalet. Vissa initiativ uppfattade till och med en ökad efterfrågan. Exempelvis ökade utlåningen av utrustning för utomhussporter hos Fritidsbanken. Respondenten från Grow Here förklarade även att intresset för odling hade ökat under sommaren. Situationen som beskrevs var följaktligen motstridig. Ett och samma initiativ kunde helt förlora de användarsegment som var kopplade till aktiviteter vilka utfördes i större grupper (exempelvis event och konferenser), samtidigt som delningstjänster riktad mot privatpersoner eller små grupper pågick helt oförändrat eller till och med ökade i popularitet.

I fråga om åtgärder var skillnaderna minst lika dramatiska. Två av initiativen stängde initialt ned helt under ett par månader för att sedan ha begränsade öppettider fram till oktober då de återigen stängde. Initiativen stängde inte på grund av att de uppmanades att göra så utan på grund av att initiativtagarna tolkade situationen som så allvarlig att de valde att stänga eller begränsa öppettiderna. Respondenterna sade sig ha följt de generella rekommendationer som rådde men det klargjordes att det var upp till användarna själva att se till att de följde rekommendationerna. Detta då det inte fanns några sanktioner som initiativtagarna ansåg sig kunna förlita sig på i de fall användarna inte ville följa gällande rekommendationer. Delningsinitiativen kunde dock påverka användarnas beteende genom information och olika förändringar i hur tjänsten tillhandahölls. Användarflödet styrdes exempelvis genom att kösystem etablerades och existerande köer placerades utomhus för att undvika trängsel inomhus. Restriktioner infördes på antalet individer som fick vistas i lokalerna, öppettider ändrades och större evenemang ställdes in. Under sommaren valde ett antal initiativ därtill att flytta specifika aktiviteter eller hela verksamheten utomhus för att på så sätt minimera risken för smittspridning. I de fall där kraftfulla åtgärder togs gjordes detta i initiativ där användarvolymen var hög eller där delningen krävde nära interaktion. Åtgärderna motiverades huvudsakligen med att personalen skulle känna sig säker och att användarna inte skulle utsättas för onödiga risker. Ett fåtal av initiativen försökte även flytta över hela eller delar av verksamheten online. Exempelvis stängde Leksaksbiblioteket ned sin inomhusverksamhet och använde enbart online-bokning för att hämta och lämna leksaker. Möjligheten och viljan att använda sig av internetbaserade verktyg för att möjliggöra delning var dock begränsad bland de övriga initiativtagarna.

Respondenterna betonade att både tillgången till och användandet av skyddsutrustning så som handskar, munskydd och handsprit, hade varit bristfällig. Huvudorsaken till detta var att initiativen inte hade resurser för att köpa in denna typ av materiel. Det var även problem med vissa användare som inte ville använda skyddsutrustning eller var omedvetna om de allmänna rekommendationerna och därför exempelvis inte följde rekommendationer om social distansering. Initiativtagarna hade därtill inte fått någon direkt information från myndigheter eller kommunen om hur de skulle agera. Istället var det enstaka organisationer så som Studieförbundet och specifika fastighetsägare som tog direkt kontakt med de initiativ som de normalt interagerade med för att ge råd om vad de ansåg borde göras. Externa intressenter kom även att i vissa fall förse initiativen med skyddsutrustning.

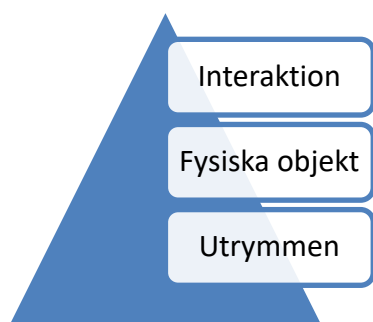
4.3 Strategier för att hantera COVID-19

Utifrån de effekter och åtgärder som identifierats ovan går det att dra vissa slutsatser som kan vara av värde både för de som är aktiva inom delningsekonomin och för andra. Initiativen som ingick i denna studie kan kategoriseras utifrån de typer av komponenter som behövs för att generera den specifika delningstjänsten. Den mest fundamentala komponenten som delningsinitiativen antingen bygger sin tjänst på eller behöver för att generera tjänsten är ett utrymme i en fastighet eller ett fordon. De rekommendationer som infördes under pandemin påverkade möjligheten att använda lokaler och utrymmen genom att exempelvis begränsa antalet personer som får vistas i en lokal och begränsa hur effektivt ytor kan utnyttjas genom social distansering. Utöver utrymme bygger flera av initiativen på tillgång till, och transferering av, fysiska objekt, så som maskiner, prylar eller mat. Då SARS-CoV-2 viruset kan fästa på ytor och spridas via föremål påverkas möjligheten att dela dessa. Dock överlever viruset bara en begränsad tid i rumstemperatur vilket innebär att föremål kan sättas i karantän för att minimera chansen till sekundär spridning. Slutligen bygger flera av delningstjänsterna på mänsklig interaktion, exempelvis för att dela på kunskap så som att lära ut hur en cykelkedja repareras.

Interaktion kan i vissa fall skötas virtuellt men den mellanmänskliga kontakten skapar en avgörande del av det värde som förknippas med speciellt den kollaborativa ekonomin. I fallet Gratisbutiken ansågs exempelvis en eliminering av den sociala interaktionen, genom att lokalen enbart användes för att lämna och hämta prylar, gå emot själva meningen med initiativet. Den fysiska interaktionen uppfattades dock utgöra en uppenbar risk för smittspridning även om besökare vidtog försiktighetsåtgärder så som att använda munskydd och följa råd om social distansering. Behövs det

specifika föremål så som verktyg eller förbrukningsmaterial för att delningstjänsten skall kunna genomföras blir tjänsten svårare att leverera virtuellt och därtill försämras möjligheten att minska smittorisken vid interaktionstillfället. Initiativen valde därför att införa striktare hygienkrav vid hantering, exempelvis genom att påminna om handhygien eller att rengöra använda ytor oftare, samt att sätta föremål i karantän. En liknande problematik uppstår om specifika utrymmen krävs för att tjänsten skall kunna genereras. Kräver delningstjänsten ett specialanpassat utrymme, exempelvis en specialanpassad lokal eller fordon, blir det svårt att hitta ersättningsalternativ. Svårigheten att göra ändringar eller att hitta alternativ innebar även att hänsynstagandet till smittskyddsperspektivet ökade. Att intensifiera städning och rengöring innebär ökade kostnader både i fråga om tid och pengar. Sådana kostnader skulle varit lamslående för verksamheter som dessa vilka redan har extremt få eller inga ekonomiska resurser.

Baserat på denna analys kan vi ställa upp en hierarki (se Figur 4) där utrymmen utgör basen; fysiska objekt, mittsektionen; och interaktion toppen. Svårigheten att leverera delningstjänsten under pandemin ökade ju fler komponenter i delningsinitiativet som sorteras in nära basen i pyramiden, ju mer specialiserade komponenterna var, och desto fler kategorier som tjänsten bestod av.



Figur 4 Hierarki av komponentkategorier för delningstjänster

Följaktligen kom konferens- och lärobaserade tjänster som krävde specialiserade lokaler, verktyg och personal att stå inför de tuffaste utmaningarna och drabbades hårdast. För de initiativ som gick att flytta utomhus kunde verksamheten fortsätta relativt obehindrat förutsatt att interaktionen skedde på liten skala. De initiativ som enbart behövde en virtuell interaktion, exempelvis plattformen Grow Here, hade inga problem att sköta större delen av interaktionen med enskilda användare online och då förmedlade odlingsytor är belägna utomhus påverkades inte dessa aktiviteter av rekommendationerna.

För att hantera de olika utmaningar som initiativen stötte på använde de sig av olika strategier som i huvudsak kan sammanfattas med orden *vänta*, *växla* och *värna*. Flera initiativ drog ned på verksamheten och *väntade* således för att se hur läget förändrades samt för att skaffa sig en bättre förståelse för den utmaning som de stod inför. För att hålla igång verksamheten valde flera initiativ att *växla* till andra verksamhetsformer, exempelvis genom att använda sina lokaler och maskiner för att göra skyddsutrustning som i fallet med Akademiska Hus⁴, eller att växla användarsegment, exempelvis från verksamhetskunder till privatpersoner, där efterfrågan fortfarande fanns. Gemensamt för alla initiativen var dock att de *värnade* om sin personal och sina medlemmar. Detta gjordes dels genom att initiativtagarna agerade ansvarsfullt utifrån de begränsade resurser som de besatt, dels genom att de lät personal och medlemmar avgöra vad de ansåg var den bästa vägen framåt för det specifika initiativet.

⁴ Göteborgs-Posten 3/5 2020 "Popup-fabrik i Johanneberg tillverkar skyddsförkläden till vården"

Hur initiativtagarna utvecklade dessa strategier säger även en del om hur de arbetade med lärande. Det första steget för att kunna ta ett beslut som baseras på någon form av övervägande är att skapa sig en förståelse för situationen. Som beslutsunderlag förlitade sig initiativtagarna på information de fått sig till dels via exempelvis sitt arbete, samlat in på nätet, eller delgetts av intressenter som värnade om initiativen och deras användare. Denna information låg sedan till grund för en intern diskussion bland de initiativtagare som styrde direkt över initiativen, eller så skedde en bredare diskussion med aktiva medlemmar via möten, internetforum och sociala nätverk. Genom dessa diskussioner förankrades besluten i initiativen och i de fall då det fanns motsättningar fick de som hade en avvikande åsikt möjlighet att själva agera mer restriktivt genom att exempelvis inte delta i de aktiviteter som de uppfattade som riskfyllda. Därtill påpekades av initiativtagarna själva att organisationernas ringa storlek har gjort att det har gått att enkelt testa lösningar och sedan se hur medlemmarna och användarna reagerar. Detta har gjort att initiativen snabbt har kunnat avfärda olika idéer som annars kanske hade kunnat leda dem på villospår. De snabba feedbackprocesserna, dvs. dels genom den breda kommunikationen med berörda intressenter, och den iterativa testprocessen, gjorde att det gick snabbt att hitta lösningar som accepterades av en brett användarunderlag och därtill gick att genomföra med de begränsade resurser som initiativen förfogade över.

Sammanfattningsvis byggde hanteringsstrategierna på en god förståelse för de resurser som initiativet hade till sitt förfogande, en identifierad och avgränsad utmaning som kunde angripas genom att tillgängliga resurser hanterades på ett annorlunda sätt, och god kommunikation med både användare och övriga intressenter som möjliggjorde för verksamheten fortsatte under ändrade förutsättningar. Det bör noteras att även om initiativen beskrev sig som relativt alerta och snabbfotade så påpekade respondenterna att det under våren 2020 rådde stor osäkerhet om vad pandemin skulle innebära i fråga om restriktioner och förändrat användarbeteende samt att detta tillstånd fortgick under flera månader. Den upplevda osäkerheten såväl som den stora variationen i åtgärder indikerar därför att det hade varit möjligt att stötta initiativen genom att ge dem tydligare och snabbare besked om hur de skulle tolka och prioritera mellan olika restriktioner och rekommendationer.

5. Delning och affärsmodeller – ett udda begreppspär?

Såväl inom forskning som inom den allmänna debatten om delning har affärsmodellsbegreppet haft en framträdande position. Ursprungsvi var affärsmodellsbegreppet starkt förknippat med den uppsjö av dotcom-bolag som dök upp under IT-bubblan (Magretta, 2002), men begreppet kom så sakteligen att utvecklas till ett analytiskt verktyg vilket tillämpas med syftet att klargöra hur företag kan skapa kundvärde på ett affärsmässigt sätt (Zott et al., 2011). Affärsmodellsbegreppet har numera även inkorporerats i forskning om hållbarhet (Schaltegger et al., 2016). Detta härleds främst till det faktum att det krävs en väl utformad affärsmodell för att ny hållbarhetsrelaterad teknik skall kunna kommersialiseras på marknader där etablerade lösningar åtnjuter konkurrensfördelar (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Då affärsmodellen beskriver hur ett företag använder resurser för att skapa kundvärde utgör begreppet även ett lämpligt verktyg när forskare och praktiker utforskar hur företag skall kunna vara en del av en framtida cirkulär ekonomi (Nußholz, 2017). Affärsmodellsbegreppet har följaktligen varit föremål för ett omfattande konceptuellt utvecklingsarbete och begreppet har en rik historia som inte bör ignoreras. Samtidigt präglas den delningsbaserade sektorn av en tilltagande splittring mellan kommersiella och ideella initiativ (jmf. Cheng, 2016; Martin, 2016). Detta skapar frågetecken runt lämpligheten att använda affärsmodellsbegreppet när utvecklingen av delningsinitiativ diskuteras. Då affärsmodellsbegreppet är starkt förknippat med ett marknadsekonomiskt perspektiv på organisationsutveckling kan dess användning uppfattas som en positionering av diskursen om delning och som ett försök att styra delningsinitiativ i en mer kommersiell inriktning. Det är därför inte orimligt att anta att användningen av ett begrepp som uppstått ur ett intresse för entreprenörskap och innovationsarbete inom främst IT-sektorn påverkar både hur vi ser på delning och hur individer som jobbar med främst kollaborativ ekonomi uppfattar nyttan med begreppet. Syftet med detta kapitel är därför att analysera hur affärsmodellsbegreppet

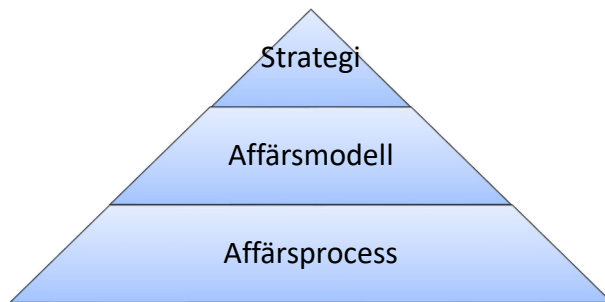
används i förhållande till delning samt diskutera implikationerna som detta bruk kan komma att få för först och främst den kollaborativa ekonomin men även affärsmodellsbegreppet i sig.

5.1 Affärsmodellsbegreppet – definition och kontext

Då företagsekonomisk forskning historiskt sett har fokuserat på intressentgrupper som är centrala för företag, speciellt aktieägare och kunder, har så väl användare av affärsmodellsbegreppet som begreppet i sig tidvis kritiserats för att enögt fokusera på monetärt värdeskapande och för att tona ned betydelsen av sekundära intressenter så som medborgare (Evans et al., 2017; Stubbs & Cocklin, 2008). Detta till trots har affärsmodellsbegreppet kommit att spela en allt viktigare roll inom hållbarhetsforskning på grund av att begreppets kapacitet att stödja organisationscentrerat analysarbete. Affärsmodellsbegreppet behöver nämligen inte uteslutande användas för att analysera vinstdrivande företag utan kan även appliceras på exempelvis ideella organisationer eller föreningar (cf. Osterwalder & Pigneur, 2010). Detta är möjligt då många organisationstyper utgår från liknande grundläggande förutsättningar och principer. De drivs utifrån ett syfte som framförhandlats genom en dialog med ett antal huvudintressenter vilka förser organisationen med olika resurstyper i utbyte mot någon form av värde. Ett verktyg som affärsmodellsbegreppet, vilket kartlägger värden, resurser, aktiviteter, samt materiella och finansiella flöden, är därmed möjligt att applicera på flertalet organisationer och blir speciellt viktigt i situationer där det finns ett behov av att förstå och förbättra hur organisationer styrs. Genom att erbjuda en struktur utifrån vilket det går att bryta ned och analysera komplexa affärsrelaterade problem kan fenomen så som kommersialisering, dvs. ackumulering av intressenter som är villiga att kanalisera resurser in i organisationen i utbyte mot det värde som produceras, angripas utifrån ett organisationsperspektiv. Detta har gjort att affärsmodellen fått en framträdande roll i forskning om exempelvis hållbarhetsorienterat innovationsarbete (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Forskning om affärsmodeller har identifierat tre generella användningsområden för begreppet. Det används som klassificeringssystem för att särskilja och kategorisera verksamheter; som en av många metoder att förstå hur organisationer fungerar internt och i relation till sin omgivning; samt som recept för hur organisationer kan se ut i specifika kontexter (Baden-Fuller & Morgan, 2010). I alla dessa användningsområden förstås affärsmodellen som en ögonblicksbild av en faktisk eller tänkt organisation. En affärsmodell som appliceras på en specifik verksamhet förväntas således antingen beskriva hur modellen har sett ut, hur den ser ut för närvarande, hur den kan komma att se ut eller hur den bör se ut. Detta kan te sig som en banal poäng men på grund av dessa olika beskrivningsmöjligheter och det faktum att affärsmodellen, precis som andra komplexa begrepp, är svårdefinierad (DaSilva & Trkman, 2014), uppstår flera vetenskapsteoretiska och metodrelaterade utmaningar som påverkar vår förmåga att faktiskt använda begreppet. Först och främst är det svårt att veta om vi talar om samma sak när vi pratar om en affärsmodell. Exempelvis måste en organisation, och därmed dess affärsmodell, konstant reproduceras för att upprätthållas. Det är därmed osäkert vad vi egentligen bör betrakta som den faktiska affärsmodellen. Därtill kan uppfattningar om en affärsmodell variera kraftigt. Ur ett ontologiskt perspektiv berör affärsmodellen ett antal subjektiva aspekter, så som kundvärde och värdeskapande, vilka fluktuerar personer emellan och över tid. Även individer som arbetar i en och samma organisation kan således ha skilda åsikter om hur företagets affärsmodell ser ut. En korrekt beskrivning av ett företags affärsmodell måste således grundas i en god förståelse av inte bara organisationen i fråga utan även dess kontext och de aktörer som befolkar den. Detta kan te sig som en esoterisk diskussion men med tanke på att affärsmodellsbegreppet ofta används för affärsutveckling i inte bara små och nya företag utan även i stora och väletablerade företag (Osterwalder & Pigneur, 2010) kan problem kopplat till användningen av begreppet ge upphov till att stora monetära belopp går förlorade i misslyckade utvecklingsprojekt eller missade chanser. Samtidigt, kan samhället gå miste om hållbara delningsbaserade innovationer om kommersialiseringprocesser inte genererar väl fungerande affärsmodeller.

Utöver den komplexitet som är kopplad till begreppet i sig finns det en utmaning med att koppla affärsmodellen till andra viktiga analytiska koncept. Redan när begreppet introducerades påpekades att affärsmodellen endast delvis förklarar varför företag lyckas (Magretta, 2002; Morris et al., 2006). Utöver affärsmodellen behövs det en förståelse både för de strategiska beslut som ledare behöver ta hänsyn till och för den uppsjö av olika arbetsrutiner som en organisation består av. Affärsmodellen beskrivs ibland som den arkitektur som kopplar samman ett företags strategi med dess affärsprocesser och därmed möjliggör synergi, dvs. ett värdeskapande som överstiger summan av de delar som företaget består av (Osterwalder & Pigneur, 2005).



Figur 5 Affärsmodellen förstås ibland som det som knyter samman affärsprocesser och strategi

Sålunda är det viktigt att betona att affärsmodellen enbart är ett av tre centrala områden som måste förstås av beslutsfattare för att kunna greppa och utveckla en verksamhet, samt att det är sällsynt att företagsekonomiska och hållbarhetsrelaterade utmaningar kan lösas enbart genom att en affärsmodell definieras eller implementeras. Utifrån ett bredare företagsekonomiskt perspektiv krävs det istället samverkan mellan en mängd olika faktorer och processer som återfinns både inom och utanför den specifika organisationen för att en affärsmodell skall skapa värde på ett uthålligt sätt (Teece, 2018).

5.2 Perspektiv på delning

När affärsmodeller för delning diskuteras blir det även viktigt att förstå vad delning innebär för de som arbetar med det. Respondenterna beskrev delning som en komplex aktivitet med sociala, emotionella, och ekonomiska effekter för både användare och initiativ. Samtidigt som delandet skapar värde för de som delar, exempelvis ett instrumentellt värde i fråga om tillgänglighet, ansågs delandet ge upphov till ett socialt band. Det fanns olika idéer om hur starkt detta band var och därmed hur det egentligen uppstod. Ett perspektiv var att de immateriella komponenterna i delandet, så som lärande och mellanmänsklig kontakt, skapade en skuld. Denna skuld kunde ge upphov till en vilja att ge något tillbaka eller att ge till andra. Detta förväntades leda till en känsla av samhörighet och ackumulerandet av ett socialt kapital. Att försöka översätta delandet till monetära värden eller andra typer av ekvivalenter ansågs därmed fördärva relationen mellan de som engagerade sig i den kollaborativa ekonomin.

Respondenterna diskuterade delningsfenomenet utifrån två distinkta aktivitetsområden: den kommersiella delningsekonomin, samt den mer hållbarhetsinriktade och volontärbaserade kollaborativa ekonomin. Begreppen delningsekonomi och kollaborativ ekonomi användes växelvis som synonymer och som varandras motsatser. Ett antal respondenter drog en skarp gräns mellan dessa två delningsfenomen och beskrev tydligt hur de uppfattade den kommersiella delningsekonomin som problematisk. Andra diskuterade uppdelningen utifrån en mer pragmatisk ståndpunkt och en generell välvilja mot delning baserad på dess potentiella bidrag till en förbättrad resurshushållning. Det fanns en utbredd medvetenhet om att delningsekonomi och kollaborativ ekonomi hade olika innebörd och att det i vissa kretsar var fördelaktigt att använda sig av en terminologi som var förknippad med enbart ett av dessa områden. Båda begreppen gestaltades ibland av respondenterna som extremer på en och samma skala. Delningsekonomin karikerades som en säregen form av delning där det skedde en kapitalistisk rovdrift både på behovet av social interaktion och på den tillit vi har till våra

medmänniskor. På motsvarande sätt karikerades den kollaborativa ekonomin som naiv, idealistisk, med bristande verklighetsförankring och låg möjlighet att överleva utan omfattande stöd. Dessa två karikatyrer balanserades av mer positiva skildringar. Delningsekonomin förknippades med resurseffektivitet men det påpekades att delningsekonomi inte alltid är hållbar och att det därför var ett begrepp som respondenterna undvek att associera till andra hållbarhetsrelaterade koncept så som cirkularitet. Detta indikerar en syn på delningsekonomi som ett steg på vägen mot ett mer hållbart och slutligen cirkulärt samhälle. Vissa av respondenterna föredrog till och med att beskriva sitt initiativ som en del av den cirkulära ekonomin snarare än delningsekonomin. Viljan att distansera sig från delningsekonomin kopplades av vissa till en farhåga om att delningsekonomin i Göteborg hade passerat kulmen i fråga om offentligt intresse och politiskt stöd. Båda positionerna låg till grund för en allmän uppfattning om att den lokala delningsrörelsen hade tappat momentum och därför behövde extra stöd för att kunna möta de förhoppningar som ställdes på den. Samtidigt beskrev flera av respondenterna hur de själva varit med och utvecklat delar av det vokabulär som idag används när delningsekonomi diskuteras i en svensk kontext. Dessa individer har varit pådrivande i utvecklingen av en terminologi som används för att kommunicera de tankar och idéer som de vill skall associeras med de delningsaktiviteter som de stöder.

Samtidigt som det fanns en rädsla för att den kollaborativa ekonomin skulle utnyttjas av ekonomiska intressen fanns det en medvetenhet om att vissa individer som deltog i de kollaborativa initiativen inte gjorde detta utifrån en altruistisk ståndpunkt utan snarare utav behov och egenintresse. Att enstaka individers engagemang byggde på ett egenintresse sågs inte som bekymmersamt men det kunde bli problematiskt för initiativ om individer agerade själviskt. Det fanns ett flertal exempel på sådana problematiska situationer vilka principiellt kunde sammanfattas utifrån tre huvudsakliga scenarier. Först och främst kunde individer av egenintresse påverka den strategiska inriktningen på initiativet och därmed sakta urholka den värdegrund som initiativet byggde på. För det andra kunde individer som drevs av ett egenintresse påverka kulturen, eller atmosfären, inom organisationen och på så sätt trycka undan medlemmar som var mer intresserade av en öppen och altruistisk verksamhet. För det tredje fanns risken att egenintresse skulle påverka relationen till initiativets intressenter. Detta kunde ske om en medlem agerade på ett sätt i interaktionen med en intressent som gynnade medlemmen snarare än initiativet. Exempelvis genom att ett insamlat objekt, så som en cykel eller matvara, togs av medlemmen för personligt bruk istället för att först transporteras till initiativet för distribution.

5.3 Affärsmodellens användning och associationer

När det gäller affärsmodellen så analyserades först och främst hur begreppet beskrevs men också i vilka sammanhang begreppet dök upp och hur dessa kontexter beskrevs, dvs. vilka associationer som gjordes till begreppet. Analysen visade att det gick att kategorisera respondenternas användning av, och diskussion runt, begreppet huvudsakligen utifrån två perspektiv: begreppets instrumentella funktioner och dess egenskaper. Utifrån ett instrumentellt perspektiv utgör affärsmodellen antingen ett mål och eller en metod. När det gäller egenskaper tillskrivs dessa antingen begreppet i sig eller de fenomen som dyker upp i den kontext till vilket begreppet förknippas. De fyra dimensionerna och kategoriseringen av beskrivningarna har sammanställts i Figur 6.

Instrumentella funktioner	Egenskaper	Kontext
Mål	lösning, självständighet, hemlighet	hot, krav
Verktyg	irrelevant, svårgripbar, strukturgivande	kodord, kompromiss

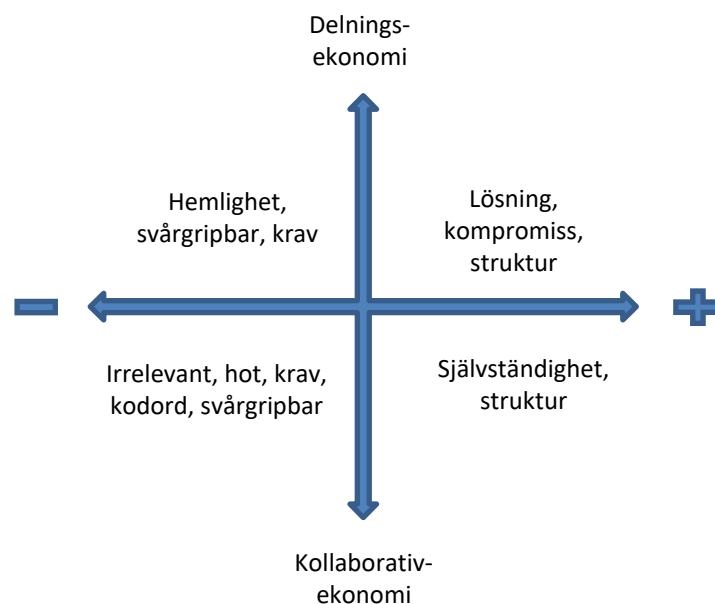
Figur 6 Affärsmodellens begreppet - funktioner och associationer

Ur ett målfunktionsperspektiv beskrevs det hur affärsmodellen utgjorde en lösning på ett annars problematiskt tillstånd så som att initiativen led brist på resurser eller att det fanns ett bristande

användarintresse. Affärsmodellen förväntades även göra initiativet mer självständigt i förhållande till de intressenter, exempelvis kommun eller stipendiefonder, som stöttade initiativet i dess sonderingsfas. Affärsmodellen beskrevs i vissa fall som en hemlighet, det vill säga den var inte något som fick spridas eller delas med andra. Indirekt förknippades affärsmodellen med en hot- och kravbild, det vill säga om en affärsmodell inte kunde skapas skulle andra faktorer leda till att initiativet inte skulle kunna drivas vidare.

När affärsmodellen diskuterades som ett verktyg beskrevs det hur initiativtagarna arbetade med sin affärsmodell eller olika koncept, exempelvis kundvärde, som förknippades med affärsmodellen. Verktygsdimensionen beskrevs även av vissa som svårgripbar, dvs. det ansågs svårt för dessa initiativtagare att förstå och applicera begreppet. Andra såg affärsmodellen som något som gav dem en struktur att arbeta efter när de försökte förstå deras egen verksamhet och andra intressenter, då speciellt användare. Bland de som var verksamma inom den kollaborativa ekonomin fanns det därtill en uppfattning att affärsmodellen antingen var delvis eller helt irrelevant som verktyg för att förstå och utveckla deras initiativ. Det fanns dock beskrivningar kopplade till kontexten som innebar att affärsmodellen fostrade kompromisser mellan intressentgrupper och initiativet. Samtidigt beskrevs det som att affärsmodellen tillhörde en kategori av kodord vilka behövdes för att framstå som professionell i en entreprenöriellt orienterad värld. Affärsmodellen förknippades således med andra begrepp, individer eller aktiviteter vars egenskaper ansågs påverka eller influera affärsmodellsbegreppet i sig eller dess användbarhet.

Utöver att begreppet beskrevs olika beroende på vilket perspektiv som respondenten hade på delning fanns det positiva och negativa konnotationer kopplade till begreppet. Det var därmed möjligt att placera in den generella tolkningen av hur begreppet användes i förhållande till kategorierna delnings- och kollaborativ ekonomi (se Figur 7). Vissa ord dök upp i båda kategorierna av delningsinitiativ och återfinns därmed fler gånger i figuren.



Figur 7 Perspektiv på affärsmodellsbegreppet

Ur ett delningsekoniskt perspektiv beskrevs affärsmodellen i positiva ordalag som en lösning vilken skulle möjliggöra oberoende, gav struktur till utvecklingsarbetet och som indirekt möjliggjorde för kompromisser mellan intressenter. Negativt sett presenterades affärsmodellen som en hemlighet och som svårgripbar. Ur ett kollaborativt perspektiv förknippades affärsmodellsbegreppet negativt sett med krav och hot kopplade till initiativets framtid. Därtill beskrevs begreppet som irrelevant och som

ett kodord för ett kommersiellt perspektiv på delning. Samtidigt beskrevs det hur en affärsmodell kunde möjliggöra för en mer självständig verksamhet samt att begreppet erbjöd en struktur för verksamhetsutvecklingen. Ett genomgående tema för både positiva och negativa associationer är att affärsmodellen förknippades med ett ekonomiskt egenintresse. Det gick således inte att prata om affärsmodeller och affärsmodellutveckling utan att även tänka i affärsmässiga termer. Därmed kan det vara så att den negativa syn på affärsmodellbegreppet som presenterades i intervjuerna i huvudsak bör ses som en följd av en allmän skepsis gentemot ekonomiskt egenintresse snarare än en motvilja att använda just det specifika begreppet.

Baserat på dessa beskrivningar ter det sig som att affärsmodellbegreppet hämmar de kollaborativa initiativen i deras utvecklingsarbetet. Huvudorsaken bakom detta är begreppets association med en marknadsekonomiskt orienterad världsbild. Då det finns en mängd analytiska begrepp som i specifika situationer kan användas istället för affärsmodellbegreppet är det teoretiskt sett onödigt för aktörer inom civilsamhället eller offentlig sektor att använda sig av begreppet. Att tvinga kollaborativa initiativ att använda ett begrepp som är starkt förknippat med privat sektor och delningsekonomi ter sig därmed onödigt och riskfyllt. För att stödja de initiativ som inte siktar på att bli en del av den privata sektorn bör således mer välanpassade begrepp användas. Flera respondenter påpekade dock att det var svårt att klart och tydligt definiera hur kollaborativ ekonomi skulle fungera i förhållande till existerande strukturer inom civilsamhället och den offentliga sektorn. Exempelvis menade flera respondenter att de byråkratiska system som ansvarade för stöd till föreningar var förlegade, vilket gjorde föreningsformen ointressant för flera kollaborativa initiativ. Detta gjorde i sin tur att det inte gick att till fullo dra nytta av de möjligheter och den initiativkraft som fanns inom delningsinitiativen. För att göra civilsamhället och den offentliga sektorn mer relevanta för delningsinitiativ som inte drivs av en kommersiell logik ansågs det således behövas en konceptuell uppdatering av terminologin kopplad till den kollaborativ ekonomin samt en utveckling av de byråkratiska system som hitintills enbart temporärt stöttat kollaborativa initiativ.

5.3 Begreppsutveckling för delning

Att affärsmodellen starkt förknippas med en företagsekonomisk begreppsvärld och en marknadsekonomisk syn på värdeskapande är i sig inte underligt men det är beklagligt om användningen av begreppet hindrar delningsinitiativ att utvecklas. Delningsinitiativ kan utan problem utvecklas genom användandet av andra analysverktyg och även som påpekats ovan utgör affärsmodellen bara ett av flera analysverktyg som används för att förstå och utveckla företag. Därtill anses affärsmodellering enbart var ett av tre områden som företagsledare bör engagera sig i för att skapa hållbart värde. Detta sagt har forskning om affärsmodeller visat att affärsmodellsperspektivet på värdeskapande tillför både praktiska verktyg och teoretiska kopplingar vilka kan vara av nytta inte bara för delningsekonomi utan även för initiativ som återfinns inom det kollaborativa området. Det borde således vara fördelaktigt för både verksamhetsutvecklare inom delningsekonomi och initiativtagare som siktar in sig på mer folkrörelseorienterade verksamheter att kunna dra nytta av det tankegods som är förknippat med affärsmodellbegreppet och därtill kunna göra det utan att misstänkliggöras. För att underlätta för både användningen av affärsmodellbegreppet och utvecklandet av liknande koncept föreslås därför följande.

Först och främst bör aktörer som arbetar med delning vara medvetna om att affärsmodellbegreppet kan användas för att analysera icke-vinstdrivande initiativ och därför närma sig begreppet med nyfikenhet istället för misstänksamhet. De organisationsformer som används av delningsinitiativen har egenskaper som affärsmodellbegreppet är utformat för att gestalta även om den exakta terminologin må vara annorlunda. En användare bör därmed inte låta sig avskräckas av det ofta väldigt specifika vokabulär som används i anslutning till affärsmodellbegreppet utan istället försöka dra nytta av de lärdomar som finns inom området. Affärsmodellslitteraturen är i det närmaste unik i fråga om både omfång och djup kopplat till frågan om hur aktörer får verksamheter att bli hållbara och växa.

Nyfikenhet möjliggör således för aktörer inom delningsekonomin att ta vara på de lärdomar som görs inom entreprenörs- och innovationsforskning.

Det är även viktigt att poängtera att affärsmodellbegreppet enbart porträtterar en del av den komplexitet som entreprenöriellt företagande omfattar. Ett fokus på affärsmodeller som nyckeln till uppskalning blir därmed en grov förenkling av verkligheten. Således bör diskursen breddas när det gäller att identifiera mål och metoder som initiativtagare kan använda för att skala upp och sprida delning. Då affärsmodellen enbart utgör en ögonblicksbild av vad en faktisk eller tänkt organisation förväntas vara bör verksamhetsutveckling och delning diskuteras utifrån ett vidare perspektiv som inkorporerar ett kontinuerligt arbete med målbilder (strategi), organisering (affärsmodeller) och effektivitet (arbetsprocesser).

Slutligen bör aktörer som är intresserade av delning ta fasta på behovet av konceptuell utveckling och öppet engagera sig i den diskussion som pågår inom området på både nationell och lokal nivå. Historiskt sett kan ett flertal framgångsrika rörelser härledas till koncept som inte nådde någon större framgång förrän de plockades upp och bearbetades av viktiga intressentgrupper. I fallet delning bör vi ta fasta på det faktum att den kollaborativa rörelsen är en gräsrotsrörelse. De begrepp som används för att påskynda rörelsens tillväxt, exempelvis genom att påverka normer eller stödja specifika initiativ, bör troligtvis kunna utvecklas och komma i bruk snabbare, samt därtill åtnjuta ett starkare stöd, om de utvecklas kollektivt.

6. Slutsats

Denna rapport tog sitt avstamp i svårigheten i att utveckla och skala upp organisationer som erbjuder delningstjänster. Utifrån denna problematik formulerades rapportens syfte till att beskriva hur individer och organisationer med fokus på delning ser på och arbetar med affärsmodellutveckling och normbildning. Genom intervjuer med representanter från delningsinitiativ och andra aktörer kopplade till delningsekonomin kunde tre faser av verksamhetsutveckling identifieras: *konceptualisering*, där idén bakom initiativet formulerades och relaterades till en förståelse för begreppet delning; *sondering*, där en temporär organisationsform valdes och en experimentell läroprocess bedrevs för att förstå vad initiativet borde vara; samt *etablering* där initiativets hemvist avgjordes och affärsmodellen mognade till en sådan grad att det arbete som kvarstod var finjusteringar och fördjupande av relationer med etablerade intressenter. Det specifika innehållet i de olika faserna skiljde sig åt beroende på vilken typ av sektor (civilsamhälle, privat eller offentlig sektor) som bedömdes utgöra initiativets hemvist. Kopplat till lärandeprocessen skedde ett aktivt normbyggande, dvs. en interaktion med externa intressenter där idéer om initiativet och olika intressenters roller i förhållande till initiativet diskuterades. Normbyggandet påverkades dels av om initiativtagarna fick interagera med intressenterna direkt eller indirekt, dels av hur formell interaktionen var. Således ansågs det viktigt för delningsinitiativen att intressenter så som kommun och myndigheter gav möjlighet till direkt och formell interaktion genom samtal och möten med initiativtagarna. Detta perspektiv speglades även i behovet om stöd då det önskades en intensivare och mer högkvalitativ interaktion med beslutsfattande individer samt en väg framåt för de initiativ som inte önskade bli en del av en marknadsorienterad delningsekonomi. Det fanns således en utbredd uppfattning om att lärande om kollaborativ ekonomi skulle ske kollektivt och att det genom en sådan process skulle byggas kunskap bland beslutsfattare om de värden som kollaborativ ekonomi skapar och står för.

Under 2020 kom COVID-19 att vara det som präglade samhället och delningsekonomin mest. I det fjärde kapitlet redogörs för hur pandemin och olika rekommendationer påverkade initiativen och hur denna kris hanterades av initiativtagarna. Analysen indikerar att de initiativ som inriktade sig på verksamhetskunder och var beroende av specialiserade utrymmen och fysiska föremål drabbades hårdast av restriktionerna. De initiativ som riktade sig mot privatpersoner och som kunde flytta interaktionen med sina användare helt eller delvis utomhus påverkades inte i samma utsträckning. Ett

fåtal av initiativen såg till och med ett ökat användarintresse. När initiativens olika sätt att agera analyserades identifierades tre generella strategier: *vänta*, *växla* och *värna*. Det vill säga, initiativtagarna valde att invänta information och även stänga ned hela eller delar av verksamheten tills läget hade förbättrats. De valde även att växla mellan aktiviteter och användargrupper för att på något sätt kunna hålla verksamheten vid liv. Viktigast av allt var dock att värna om så väl personal som användare.

I kapitel fem kontextualiseras affärsmodellen i förhållande till företagsekonomisk forskning genom en presentation av initiativtagarnas sätt att diskutera och förhålla sig till begreppen delning och affärsmodell. Analysen av det empiriska materialet indikerar att affärsmodellen fungerar både som mål och metod, samt att den associeras med både negativa och positiva egenskaper. Det ter sig dock som om initiativtagare som agerar inom den kollaborativa ekonomin har en något mer negativ syn på affärsmodellsbegreppet och inte ser begreppet som ett relevant verktyg för deras verksamhetsutveckling. Huvudorsaken till detta är att affärsmodellsbegreppet förknippas med ekonomiskt egenintresse och en marknadsekonomisk diskurs. Det rekommenderas därför att den konceptuella verktygslåda som används för att diskutera kollaborativ ekonomi, då speciellt delningsinitiativ kopplade till civilsamhället och den offentliga sektorn, utvecklas ytterligare. Därtill rekommenderas att denna utveckling görs på ett sätt som drar nytta av den kunskap som finns inom affärsmodellsforskning och att den bygger på en terminologi som är mer välkomnande för individer med ett intresse för ideella och offentliga delningsinitiativ.

Källförteckning

- Argyris, C. (1977). Double Loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
<https://doi.org/10.1007/BF00392185>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Balmford, B., Annan, J. D., Hargreaves, J. C., Altoè, M., & Bateman, I. J. (2020). Cross-Country Comparisons of Covid-19: Policy, Politics and the Price of Life. *Environmental and Resource Economics*, 76(4), 525–551. <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00466-5>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Berends, H., Smits, A., Reymen, I., & Podoyntsyna, K. (2016). Learning while (re)configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3), 181–219. <https://doi.org/10.1177/1476127016632758>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *Whats mine is yours: The rise of collaborative consumption*. Collins.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98–106.
- Carfagna, L. L. (2018). Learning to share: Pedagogy, open learning, and the sharing economy. *Sociological Review*, 66(2), 447–465. <https://doi.org/10.1177/0038026118758551>
- Chang, H. H., & Sokol, D. D. (2020). How incumbents respond to competition from innovative disruptors in the sharing economy—The impact of Airbnb on hotel performance. *Strategic Management Journal*, February 2018, 1–22. <https://doi.org/10.1002/smj.3201>

- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- 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>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation ' s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Ciulli, F., & Kolk, A. (2019). Incumbents and business model innovation for the sharing economy: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 214, 995–1010. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.295>
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization and Environment*, 27(3), 279–296. <https://doi.org/10.1177/1086026614546199>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- DaSilva, C. M., & 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>
- Dreyer, B., Lüdeke-Freund, F., Hamann, R., & Faccar, K. (2017). Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 87–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.036>
- Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business model innovation in practice: A systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks. *Research Technology Management*, 57(6), 33–39. <https://doi.org/10.5437/08956308X5706013>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5). <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>

- Geissinger, A., Laurell, C., Öberg, C., & Sandström, C. (2019). How sustainable is the sharing economy? On the sustainability connotations of sharing economy platforms. *Journal of Cleaner Production*, 206, 419–429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.196>
- Heinrichs, H. (2013). Sharing Economy: A potential New Pathway to Sustainability. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(4), 228–231.
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87(February). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102470>
- Hossain, M. (2021). The effect of the Covid-19 on sharing economy activities. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124782. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124782>
- Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The sharing economy: Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, 59(6), 663–672. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.006>
- Kauffman, R. J., & Naldi, M. (2020). Research directions for sharing economy issues. *Electronic Commerce Research and Applications*, 43(April), 100973. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100973>
- Koopman, C., Mitchell, M., & Thierer, A. (2014). The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation - The Case for Policy Change. *Journal of Business, Entrepreneurship & Law*, 8, 529–545.
- Loock, M. (2012). Going beyond best technology and lowest price: On renewable energy investors' preference for service-driven business models. *Energy Policy*, 40(1), 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.06.059>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- McCormick, K., & Leire, C. (2019). *Sharing Cities: Exploring the Emerging Landscape of the Sharing Economy in Cities*.
- 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>

- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27–50.
- Nußholz, J. L. K. (2017). Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10), 14–17. <https://doi.org/10.3390/su9101810>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying Business Models : Origins , Present , and Future of the Concept Clarifying Business Models : Origins , Present , and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(May), 1–125.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pouri, M. J., & Hilty, L. M. (2018). Conceptualizing the digital sharing economy in the context of sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124453>
- Rambaree, K., & Nässén, N. (2020). ‘The Swedish Strategy’ to COVID-19 Pandemic: Impact on Vulnerable and Marginalised Communities. *The International Journal of Community and Social Development*, 2(2), 234–250. <https://doi.org/10.1177/2516602620936048>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization and Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Searle, J. R. (2003). *Rationality in action*. MIT Press.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). *Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning*. 43(2–3), 383–407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Statens Offentliga Utredningar. (2017). *Delningsekonomi: På användarnas villkor*.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainable Business Model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Teece, D. J. (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>

- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789–809. <https://doi.org/10.1108/00251740510603565>
- Tillväxtanalys. (2017). *Uppföljning av 2012 års nystartade företag - Tre år efter start*.
- Tullock, G. (2003). The Origin Rent-Seeking Concept. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 1–8.
- Van Doremalen, N., Bushmaker, T., Morris, D. H., Holbrook, M. G., Gamble, A., Williamson, B. N., Tamin, A., Harcourt, J. L., Thornburg, N. J., Gerber, S. I., Lloyd-Smith, J. O., de Wit, E., & Munster, V. J. (2020). Aerosol and Surface Stability of SARS-CoV-2 as Compared with SARS-CoV-1. *The New England Journal of Medicine*, 382(16), 1564–1567.
- Voytenko Palgan, Y., McCormick, K., Leire, C., Lund, T., Öhrwall, E., Sandoff, A., & Williamsson, J. (2020). *Mobile Lab on Sharing in Gothenburg*. www.sharingcities.se
- Zhang, T. C., Jahromi, M. F., & Kizildag, M. (2018). Value co-creation in a sharing economy: The end of price wars? *International Journal of Hospitality Management*, 71(December 2017), 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.010>
- 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>

Bilaga 1 Respondentlista

<i>Organisation</i>	<i>Respondent</i>
Akademiska Hus - Co-working	Ebba Kullin
Akademiska Hus - Makerspace och A Learning Lab	Jonaz Björk
Business Region Göteborg	Marie Gumabon
Cykelköket Göteborg	Florian Van Kuijk
Coompanion	Sven Bartilsson
DripDrop	Mattias Edström
Fixoteket Hammarkullen	Mathias Stenback
Fixoteket Majorna	Evabritt Larsson
Fritidsbanken Frölunda Torg	Åsa von Essen
Gratisbutiken Högsbo	Malin Löfvenholm
Grow Here	Jonathan Naraine
Konsument- och medborgarservice Göteborg	Emma Öhrwall
Leksaksbiblioteket	Anna Zajc
Mikrofabriken	Anton Dalsmo
Möbelbiblioteket	Susanne Ringström
OpenPlaybox	William Nimbs
ReturKultur	Thobias Johansson
Skjutsgruppen	Mattias Jägerskog
Smarta kartan	Jonathan Mattebo Persson
Solikyl	Per Björklund
Studiefrämjandet Göteborg Sjuhärad	Lisa Rosengren
Turistrådet Västsverige AB - Meet the Locals	Marie Linde
Turistrådet Västsverige AB - Meet the Locals	Anna Martinez
Älvstranden utveckling AB	Oskar Henriksson

Bilaga 2 Effekter och åtgärder kopplade till COVID-19

Initiativ	Verksamhetsbeskrivning	Effekter	Åtgärder (april-oktober 2020)
Akademiska hus - Co-working	Kontors- och konferensytor	Totalt bortfall av efterfrågan på vissa tjänster.	Följt generella rekommendationer. Omprioriterat satsningar och dragit ned på de affärsområden som varit mest exponerade.
Akademiska Hus - Makerspace och A Learning Lab	Lärandemiljö för teknik	Efterfrågan från specifika kundsegment uteblev.	Följt generella rekommendationer. Använder lokaler och maskiner för andra ändamål än vad som ursprungligen var tänkt så som att göra skyddsutrustning.
Cykelköket Göteborg	Cykelreparation	Fortsatt intresse bland användarna. Vissa volontärer dök inte upp pga. olust kopplat till smittrisen.	Begränsat antalet besökare, social distansering, köpt in handskar och handsprit, delar av verksamheten utomhus.
Fixoteket Hammarkullen	Utlåning och reparation	Fortsatt intresse bland användarna. Kommunikationen med användarna om restriktioner krävde extraarbete.	Vissa event ställdes in. Social distansering, begränsat antal personer i lokalerna, handskar och handsprit, delar av verksamheten utomhus.
Fixoteket Majorna	Utlåning och reparation	Verksamheten stängdes periodvis. Samarbetspartner ställde in sin verksamhet.	Stängde ned verksamheten initialt och sedan igen i oktober. Under sommarhalvåret hölls begränsade öppettider (Öppet 1-2 dagar i veckan). Begränsat antal personer i butiken.
Fritidsbanken	Utlåning av utrustning för fritidsaktiviteter	Ett skifte i utlåningsmönster i fråga om övergång från inomhus till utomhussporter.	Noggrannare med hygien. Begränsat antalet personer i lokalerna.
Gratisbutiken Högsbo	Byte av prylar	Verksamheten stängdes periodvis.	Stängde verksamheten från mars till september. Hade öppet varannan vecka till oktober då de stängde igen.
Grow Gothenburg/Grow Here	Ytor för odling, lärande om odling	Märkt ett ökat intresse för odling. Samverkan med andra aktörer, ex. fastighetsägare, har försvårats.	Följt rekommendationer och informerat användare. Försökte locka intressenter att våga satsa trots COVID-19.
Leksaksbiblioteket	Utlåning av leksaker	Minskad tillväxt men fortsatt efterfrågan. Samarbete med förskolor fick under	Inomhusverksamheten stängdes ned. Onlinebokning för hämtning enbart. Började

		hösten skjutas upp pga. nya regler.	samarbeta med förskolor. Samma tvättrutiner men en fem dagars karantän infördes för föremålen.
Mikrofabriken	Utlåning av maskiner och arbetsplats	Kärnverksamheten har fortskridit som vanligt.	Stängde för publika event. Har låtit medlemmarna själva bestämma.
Returkultur	Utlåning och reparation av rekvisita och materiel	Kulturlivet påverkades negativt vilket slog hårt mot efterfrågan.	Lansering av en ny plattform stoppades. Alla workshops ställdes in.
Skjutsgruppen	Skjutstjänst	Viss påverkan på resmönster.	Information om att onödiga resor skulle undvikas. Solidariska insatser så som transporter av sjukvårdsmateriel etc.
Solikyl	Insamling och fördelning av matvaror	Efterfrågan har funnits som vanligt.	Arrangerat köer utomhus, social distansering, i mån av tillgång används handskar för personalen. Information till gäster.