

Elisabeth Fjelltun & Karianne Myklebust

# FORRETNINGSMODELL

forklart på 10 servietter

[www.ser-vi-etter.no](http://www.ser-vi-etter.no)

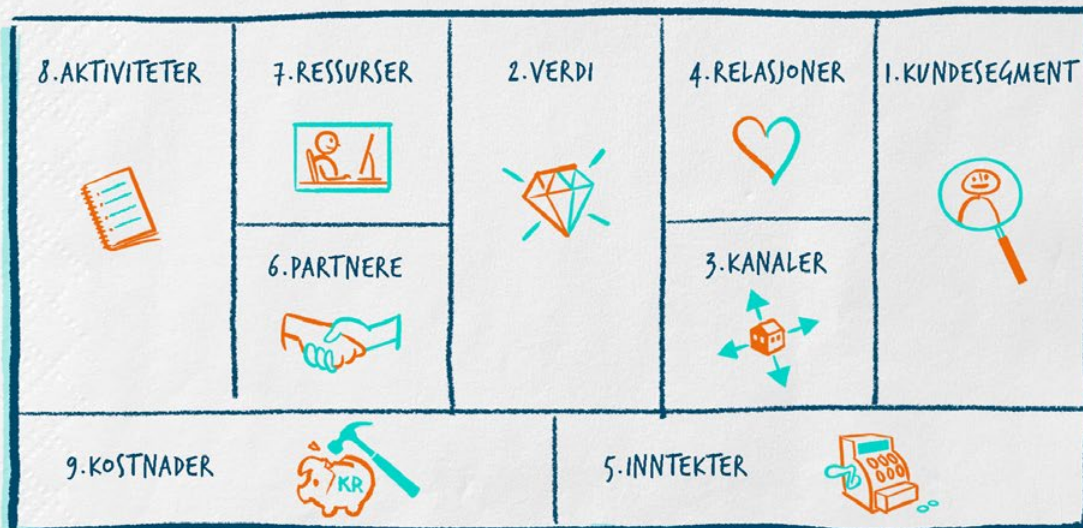
SOM SETT PÅ



[www.ser-vi-etter.no](http://www.ser-vi-etter.no)



# FORRETNINGSMODEL



# FORRETNINGSMODELL

En forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger opp verdier for både bedriften, samfunnet og miljøet. Verdien som “skapes”, kan være av ulik karakter, både sosialt og økonomisk. Formålet er at verdien som skapes, skal gagne bedriften og samfunnet i et lengre perspektiv.

En forretningsmodell kan organiseres på ulike måter, men de fleste tar utgangspunkt i Business Model Canvas, som er utviklet av Alexander Osterwalder. Modellen er et verktøy som består av ni byggesteiner, som hjelper deg å kartlegge kundesegment, verdi, kanaler, relasjoner, inntekter, ressurser, aktiviteter, partnere og kostnader.

---

## Fremgangsmåte

Forretningsmodellen fungerer som et verktøy for å skape en oversikt over hvilke ressurser og prosesser du trenger for å skape verdi. Start med å skissere ideen din. I startfasen vil dette dreie seg om ideer og antagelser som man ikke har fått testet hos betalende kunder. Ikke gå i fellen med å skrive en lang og detaljert forretningsplan i første fase. Dette kan gjøres på et senere tidspunkt når alle byggesteinene er beskrevet og testet, idet ideen er klar for å kommersialiseres. En forretningsmodell er et hjelpemiddel som justeres i takt med informasjon fra mulige kunder og interessenter. Din første forretningsmodell er bare et utkast og vil utvikle seg dynamisk mens du leter etter de rette kundene og samarbeidspartnerne. Bygg prototyper, mål resultatene og lær av tilbakemeldingene du får underveis.

## Tips og råd

- Bruk tid på idegenerering i starten og spør deg selv:
- Hvilke problemer løser du?
- Hvem er kunden?
- Hva skal du levere?
- Hva skal du selge?
- Hvordan skal du ta betalt?

## Bærekraftig verdiskapning

I dagens samfunn er vi blitt vant til at bedrifter, myndighetene og kunder setter bærekraft på dagsordenen. Det kan handle om vann eller plast, CO2-utslipp eller tilsetningsstoff i matproduksjon, menneskerettigheter, korrupsjon eller fattigdom. Noen av de største problemene vi står overfor i dag, er knyttet til det sosiale og miljømessige aspektet innenfor bærekraft. Forskning viser at vi i økende grad må forberede oss på klimaendringer som en følge av overforbruk og befolkningsvekst. Følgene av dette er avtagende ressurser for både næringslivet og samfunnet. Dette fører til at vi må tenke annerledes og finne nye måter å gjøre ting på i fremtiden. Vi har heldigvis kommet til det punktet at mange bedrifter forstår at man kan være bærekraftig og lønnsom. Med andre ord: «Business as usual» kan i morgen bety «out of business».

## Husk

Iterasjon betyr å gjenta en prosess, analysere resultatene og gjøre justeringer i håp om å oppnå et bestemt mål eller utfall. En vil hele tiden oppleve å gjøre store og små endringer på leting etter en forretningsmodell. Det er alltid rom for forbedringer.

### Eksempel:

***LEGO vil bruke en milliard danske kroner for å finne et alternativ til plasten som brukes for å lage klossene i dag. Målet er at alle produkter, også emballasjen, skal være laget av bærekraftige materialer innen 2030. Dette indikerer et ønske om å tenke nytt og å løse problemer som skal gagne både samfunnet, jordkloden og en bedre ressursutnyttelse.***





# 1. KUNDESEGMENT

## SEGMENTERING

HVEM er kunden?

Demografisk

Kjønn  
Alder  
Utdanning

Sosialt

Personlighet  
Interesser  
Livsstil  
Følelser

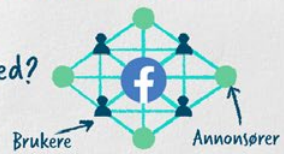
Geografisk



2-sidig marked

ELLER

mangesidig marked?



## PERSONAS

Hvordan tilfredsstill kundens

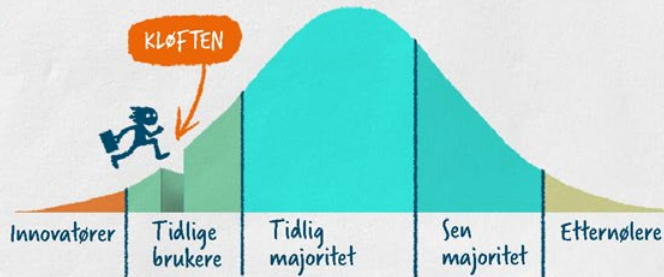


Typisk kunde

BEHOV?

&

ØNSKER?



## HUSK

- Hvem du velger å betjene, avgjør hvordan forretningsmodellen utformes videre
- Du eksisterer for kunden, ikke motsatt

www.ser-vi-etter.no



# KUNDESEGMENT

Et kundesegment er en gruppe mennesker med like behov, som vi kan skape en verdi for. Ulike kundesegment har ofte ulike behov. Kundene blir segmentert ut fra relevante variabler. Dette kan være demografiske (kjønn, alder, utdanning), sosiale (personlighet, interesser, livsstil, følelser) og geografiske (land, fylke, kommune og by), osv.

---

## Hva er en persona?

Personas er «typiske» kunder som bedriften ønsker å nå ut til å skape verdi for. Dette kan være dine første kunder som du ønsker å tjene penger på, eller personer som kan bli fremtidige samarbeidspartnere. Det er viktig å tilegne seg kunnskap om hva som karakteriserer dem. Inkluder hvilke behov, utfordringer, bekymringer og ønsker personaen har i det daglige eller på jobb. Når man har samlet inn nok informasjon om hvem din persona er, blir det lettere å kategorisere målgruppen og få en forståelse for hvordan de tenker og oppfører seg i en beslutningsprosess.

## Nykommer i markedet

Ordet diffusjon betyr «spredning», og diffusjonsprosessen handler om hvordan nye produkter eller tjenester sprer seg blant ulike kategorier brukere i markedet. Det er nemlig ikke slik at alle brukere prøver ut nye produkter like raskt. Noen brukere liker å være først ute med siste nytt, andre trenger lengre tid.

Det er innovatører og tidlige brukere som er villige til å ta i bruk produktet først, og de er med på å utvikle markedet slik at du når frem til hele kundesegmentet. Det tar tid å utvikle et marked, og det finnes mange eksempler på bedrifter som har måtte gi seg før de nådde frem til massemarkedet (tidlig majoritet). Kløften visualiserer usikkerhet og risiko ved å tilegne seg det nye produktet. Man er derfor avhengig av de tidlige brukerne som tør å ta denne risikoen. Massemarkedet kommer på et senere tidspunkt, og mange selskap kommer seg aldri dit. De klarer rett og slett ikke å hoppe over kløften!

## **Ulike kundesegment**

Betalende kunder og bruker av produktet eller tjenesten er ofte to forskjellige kundesegment.

I et *tosidig marked* benytter både brukerne og kundene seg av produktet, og de er derfor avhengige av hverandre for å skape verdi. Hva er MasterCard uten millioner av butikker (kunder) og enda flere korteiere (brukere)?

Et *mangesidig marked* kan sees på som en plattform hvor ulike kundesegment samhandler gjennom en felles møteplass. På denne måten skapes det nettverksfordeler gjennom tilgang på en større kundemasse som kan bidra med kapital og markedsutvikling.

## **Tips og råd**

I en oppstartsfase hvor et nytt produkt skal testes og lanseres, kan det være vanskelig å nå frem med et budskap som når frem til alle. Man bør derfor identifisere de første kundene som trenger produktet mest. Kundens opplevelse av verdi er høyst relevant for å videreutvikle produktet og vinne nye markeder på sikt.

## **Bærekraft**

- Hvordan kan vi hjelpe kundene til å ta gode bærekraftige avgjørelser?
- Hvilket kundesegment kan bidra med å promotere bærekraftige løsninger?

## **Husk**

- Hvem du velger å betjene, avgjør hvordan forretningsmodellen utformes videre.
- Du eksisterer for kunden, ikke motsatt.



## Eksempel:

*Merkevaren Solo lanserte kampanje i 1994 hvor en konkurransesyklist ble tatt igjen av en vanlig mosjonist. Budskapet i reklamen var «Solo, sannsynligvis den eneste brusen som ikke hjelper mot annet enn tørsten». Reklamen ble populær på norsk TV og ble kåret som en av de beste i bransjen på dette tidspunktet. Dessverre traff ikke reklamen ungdom, som ble ansett som hovedmålgruppen. Solo ble av ungdommen sett på som «taperbrusen» eller «når-jeg-er-deppa-brusen». Ikke bare misforstod Solo sitt eget kundesegment – en stor potensiell kundemasse ville ikke assosiere seg med produktet.*

## 2. VERDI

### HVA ER VIKTIG FOR KUNDEN?

FINN KUNDEBEHOV

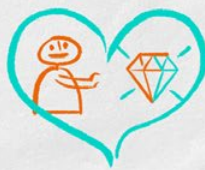


For å finne svar, må en UT AV BYGNINGEN!



Hva skal være **MINSTE MÅLBARE PRODUKT**, som er et resultat av alt dette?

**Test hypoteser!** Bygg videre på problemområder, test om de stemmer med virkeligheten og snu om du tar feil



Målet er å finne den verdien som treffer hjertet til ditt kundesegment (Produkt-Møter-Behov)

**HUSK**

Hvordan skaper du verdi? Hvem skaper du verdi for?  
Ulike kundesegment krever ulik verdi

[www.ser-vi-etter.no](http://www.ser-vi-etter.no)



## VERDI

Verdi handler om å undersøke kundens behov og ønsker. For å definere verdien må man jobbe dynamisk for å komme til roten av et problem og identifisere muligheter. Verdien du skaper, er løsningen på kundens nåværende problemer.

Finn behovene ved å snakke med potensielle kunder. Husk å se, lytte og observere hva som blir kommunisert både verbalt og nonverbalt. Still åpne spørsmål, og vær en god lytter. Tenk også over hvordan du formulerer spørsmålene, hva personen sier og det som ikke blir pratet så mye om. Dette anses som verdifull informasjon for å definere et problem i første omgang. For å komme til bunns i disse tingene, må du ut av bygningen og snakke med mennesker.

---

### Innsikt

- Hvilke behov skal du avdekke og forstå?
- Hva ønsker kunden å oppnå?
- Hva ønsker kunden å gjøre i det daglige eller på jobb?
- Kan du tilby noe bedre enn konkurrentene?
- Hvilke ulemper finnes med dagens løsning?

### Hypoteser

Bruk litt tid på å lage en intervjuguide for å få innsikt i kundebehov. Gå gjerne sammen to og to når dere prater med potensielle kunder. I forkant er det lurt å sette opp noen hypoteser rundt problemet som undersøkes. I intervjuet vil du motta en god del informasjon, og det er viktig å få en oversikt over samtalene du har hatt med menneskene. Hvilken informasjon sitter du igjen med? Klarer du å se noen mønstre eller sammenhenger i svarene du har fått?

### Minste målbare produkt

Når du får bekreftet eller avkreftet hypotesene, retter fokuset seg mot å lage det minste målbare produkt. Dette er en enkel fremstilling av produktet du skal vise frem til kunden, basert på tilbakemeldingene du fikk i intervjuene. Poenget med det minste målbare produkt er at du skal lære av tilbakemeldingene fra kundene, ikke at en skal selge et komplett produkt. En ønsker å utvikle

produktet gjennom tilbakemeldinger på stadig nye minste målbare produkter. Når en til slutt lager selve produktet, vet en med rimelig sikkerhet at en møter behovet til kundesegmentet.

### **Tips og råd**

Finn kundebehov, og identifiser ulempene som kunden møter i dag. Hva gjør kundene glade? Hva irriterer dem? Bruk ulemper for å skape muligheter!

### **Bærekraft**

- Hvordan kan vi løse problemene på en bærekraftig måte?
- Hvordan kan vi forlenge livssyklusen på produktet vi skaper?

### **Husk**

- Hvordan skaper du verdi? Hvem skaper du verdi for?
- Ulike kundesegment krever ulik verdi

## Eksempel:

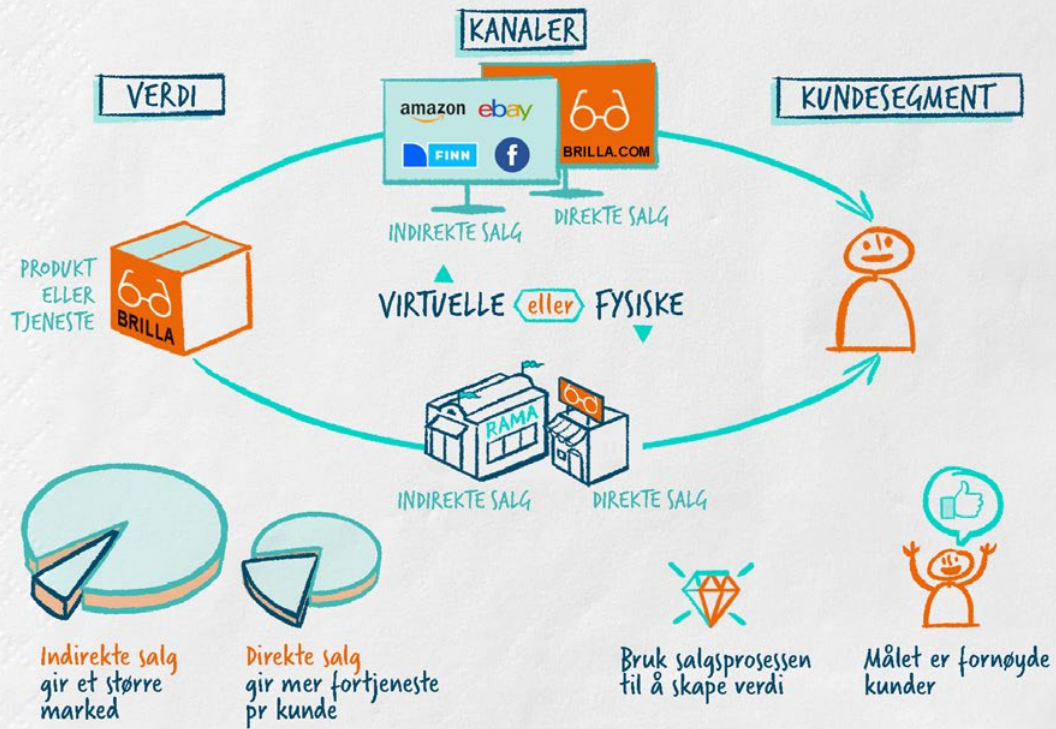
### *Uber – «The smartest way to get around»*

*Selskapet Uber utvikler, markedsfører og drifter mobilappen Uber som formidler kjøreoppdrag mellom passasjerer og Uber-tilknyttede sjåførere. Sjåførene benytter sine egne biler i transporten. Kunden kan på en forutsigbar måte bestille og betale en taxitur med et par tastetrykk. Kundene elsker Uber, og de kommer tilbake igjen og igjen. Verdien Uber skaper for sine sjåførere, er en annen sak. Her er det muligheten til å tjene noen ekstra kroner og en fleksibel jobb som lokker. Dessverre for Uber er det mange sjåførere som kun jobber for dem en kort periode. Det er vanskelig å leve av lønnen de kan tjene hos Uber. Ikke bare har Uber ulike kundesegment og tilbyr ulik verdi, men siden etableringen har selskapets forretningsmodell blitt så velkjent at det å benytte smarttelefoneteknologi for å knytte kjøpere og selgere av småoppdrag sammen, omtales som «Uberifisering».*



### 3. KANALER

Valg av kanal definerer **kundeopplevelsen** og **kostnadsstruktur**



#### HUSK

- Valg av kanal **påvirker** lønnsomheten
- Ulike kundesegment krever **ulike** kanaler

www.ser-vi-etter.no





# KANALER

En kanal definerer kundeopplevelsen og kostnadsstrukturen til bedriften. Valg av kanal må gjenspeile behovet og verdien du skaper for kundesegmentet. Kanaler omfatter både salgs-, kommunikasjons- og distribusjonskanaler. Kanalen som benyttes, avhenger av størrelsen på kundesegmentet og markedet. En bedrift benytter seg ofte av flere og ulike kanaler, og kategoriene kan utvides etter hvert som produksjonen oppskaleres.

---

## Ulike kanaler:

“Er du mest interessert i et lite stykke av en stor kake eller et stort stykke fra en liten kake?”

Med en *virtuell kanal* kan du nå kunden indirekte via en tredjepart som Amazon, Ebay eller Finn. Om du går for direkte salg, kan du opprette egen nettside for det du tilbyr.

*Fysiske kanaler* kan benyttes for å nå kunden indirekte via dagligvarebutikker eller fysiske utsalgssteder som eies av andre. Om du velger *direkte salg*, kan dette skje gjennom eget utsalgssted, messer eller dørsalg. Her finnes det mange kombinasjoner og muligheter. De fleste bedrifter benytter seg av flere kanaler, men de færreste har råd til å satse på alt fra dag en. Det viktigste er at du velger en løsning som oppleves gunstig for kunden.

*Indirekte salg* åpner muligheten for å nå et større marked med lave investeringskostnader. Men du får dessverre ikke i pose og sekk, ettersom fortjenesten for hver kunde er lavere. Direkte salg vil gi en større fortjeneste pr kunde, men markedet er mindre. Bruk salgsprosessen aktivt for å skape verdi for kundene dine. Målet er fornøyde kunder og tilgangen på et større marked på sikt.

### **Tips og råd**

For å drive på en mest mulig lønnsom måte, er det viktig å lage en oversikt over kostnadene knyttet til distribusjonen. Hva er de faste og variable kostnadene for hver enkelt kunde, og hvilken lønnsomhet kan en forvente? Hvordan en når ut til kundene, og hvordan kunden får produktet eller tjenesten levert, vil mest sannsynlig variere over tid. En starter ofte ett sted og vokser seg inn i flere og ulike kanaler.

### **Bærekraft**

- Hvordan kan vi distribuere produktet på en bærekraftig og sirkulær måte?
- Hvordan kan vi fremme bærekraftige initiativer gjennom kanalene som benyttes?

### **Husk**

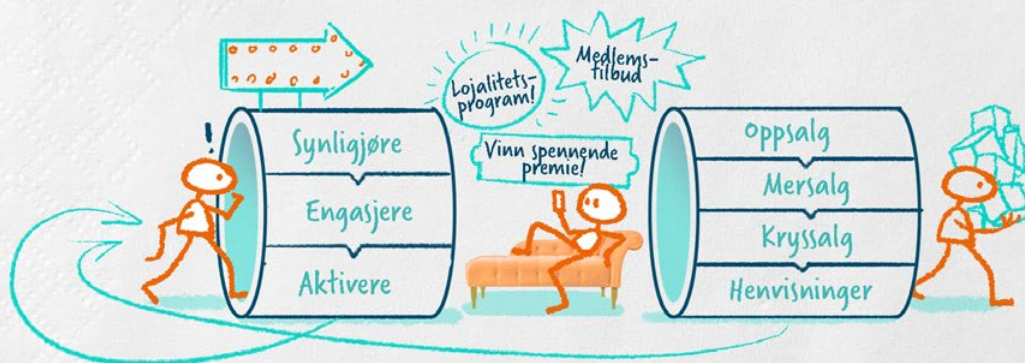
- Valg av kanal påvirker lønnsomheten til bedriften
- Ulike kundesegment krever ulike kanaler

## Eksempel:

*I 2020 ble Posten Norge kåret som vinner i bærekraftig logistikk av Sustainable Brand Index. Studien har som mål å belyse bærekraft-initiativer som kan utgjøre en forskjell for samfunnet, miljøet og mennesker. Posten Norge har over lang tid jobbet for å redusere klimaavtrykk i logistikk og transportløsninger. Deres viktigste satsingsområder har vært å redusere utslipp fra kjøretøy og redusere forurensning. For å få dette til har de benyttet elektriske kjøretøy, og samtidig faset ut fossilt brennstoff.*

*Posten Norge har også inngått samarbeid med «Elskede By» som retter fokus på samarbeid og bærekraft for å skape et renere bymiljø. Samarbeidet består av et samlastingskonsept hvor det benyttes et felles kjøretøy for frakting av pakker og avfall. Her benyttes en biogasslastebil som distribusjonsløsning. Gevinstene er mindre klimaavtrykk, mindre trafikk og støy og en bedre by å ferdes i.*

## 4. RELASJONER



### SKAFFE KUNDER

Skap engasjement ved å aktivere kunden



Trykk her

### BEHOLDE KUNDER

Lojalitetsprogram, konkurranser, events, nyhetsbrev, blogg, sosiale medier



### UTVIKLE KUNDEMASSE

Øke verdien ved oppgraderinger, tilleggsprodukter, nye produkt-kategorier og vervekampanjer



LIVSTIDSVERDI > ANSKAFFELSESKOSTNAD

Verdien som skapes må være større enn kostnader knyttet til relasjonsbygging

HUSK

Det er mye dyrere å skaffe nye kunder enn å beholde eksisterende kunder

www.ser-vi-etter.no



## RELASJONER

En relasjon handler om forholdet bedriften etablerer med kundene sine. En relasjon blir ikke til på dagen, men er opparbeidet gjennom lang tid, med stor vekt på kundetilfredshet og relasjonsbyggende aktiviteter. For å skape gode relasjoner må man ha kjennskap om hvem kunden er. Relasjonen som blir etablert, avhenger av graden av involvering med kundesegmentet eller samarbeidspartnerne. Kundeopplevelsen sees opp mot produktet du tilbyr, valget av kanal og hvilke aktiviteter bedriften benytter seg av for å bygge gode relasjoner. Kunderelasjoner handler i stor grad om hvordan en bedrift kan vokse og utvikle seg på sikt. Hva får kundene til å handle, og hvordan kan man nå ut til dem med informasjonen som trengs for å aktivisere dem?

---

### **Skaffe, beholde og utvikle kundemassen**

For å **skaffe** kunder må man vekke interesse og skape engasjement. Dette kan gjøres gjennom reklame, messer eller noe så enkelt som å sende en velkomst-mail. En ønsker i første omgang å undersøke interessen og å få en oversikt over hva kundene er villig til å betale for. Det finnes ulike måter å skape relasjoner på. Noen bedrifter fokuserer på høy grad av personlig service, hvor bedriften tar betalt for å ordne alt for kunden. Bedrifter kan også velge en mer selvbetjent løsning, dersom dette er av interesse for kunden. Dette avhenger av markedet, forventninger kundene har, og hvilke behov du skal avdekke og forstå.

Å **beholde** kundene over en lengre periode er helt avgjørende for å skape nok inntekter. Her kan en tilby lojalitetsprogram, konkurranser og oppdateringer på sosiale medier for å opprettholde interessen. På denne måten kan man holde kundene "varme". En ting som bør huskes på, er hvor dyrt det er å miste kunder. Det er mye dyrere å skaffe nye kunder enn å beholde eksisterende kunder.

For å **utvikle** kundemassen må man få kundene til å kjøpe tilleggsprodukter eller oppgradere produktene de allerede har. Målet er å skape langvarige kunderelasjoner, hvor fornøyde kunder sprer ordet til nye kunder.

## **Betydningen av en kunderelasjon**

En skal ikke undervurdere en god kunderelasjon, da det koster over fem ganger så mye å skaffe en ny kunde som å beholde en du allerede har (dette varierer selvfølgelig mye mellom ulike produkt, tjenester og bransjer). For å utvikle bedriften og drive lønnsomt bør en bruke tid på kunderelasjoner i en etableringsfase. For å få lojale kunder som fortsetter å handle hos deg, kreves det at produktet eller tjenesten er unik og ikke lett kopieres av konkurrenter. I tillegg bør du tenke på renommé og hvordan bedriften representerer seg i media og andre kontaktflater. Uten kunder finnes det ingen forretning. Derfor er det viktig å skape en bærekraftig relasjon hvor lojalitet står sentralt. Utvid kunnskapsfeltet kontinuerlig og følg med på trender i bransjen for å oppnå konkurransefortrinn.

## **Tips og råd**

- Hvilke relasjonsbyggende aktiviteter er avgjørende for det du skaper?
- Hvilke langsiktige mål har bedriften for relasjonsskapende aktiviteter?
- Hvordan øke kundetilfredsheten i fremtiden?

## **Bærekraft**

- Hvordan skape bærekraftige kunderelasjoner som varer over tid?
- Hvordan benytte bærekraft-initiativer for å skape engasjement i kundemassen?

## **Husk**

- Verdien som skapes, må være større enn kostnadene knyttet til relasjonsbygging
- Det er mye dyrere å skaffe nye kunder enn å beholde eksisterende kunder



## Eksempel:

*I 2013 opprettet Expert AS, en forhandler av forbrukerelektronikk, en kampanje på bakgrunn av dårlige salgstall som påvirket driften i en negativ retning. Ordene som ble brukt i kampanjen var*

- *«Vi var svært nær konkurs»*
- *«Mange ville kanskje valgt å sette opp prisene. Vi valgte derimot å kutte kostnadene og senke prisene»*
- *«1432 gode medarbeidere har dessverre måttet slutte»*
- *«Til sammen har vi spart 800 millioner kroner for å senke prisene»*
- *«Vi hadde mange lagre. Nå får vi ett stort for hele Norden. We will rock you!»*

*I etterkant florerte negative kommentarer i sosiale medier, og Expert AS mistet både status troverdighet, og ikke minst en betydelig kundemasse. Å optimalisere driften kan være lønnsomt for en periode, men en skal aldri undervurdere betydningen av bærekraftige kunderelasjoner.*

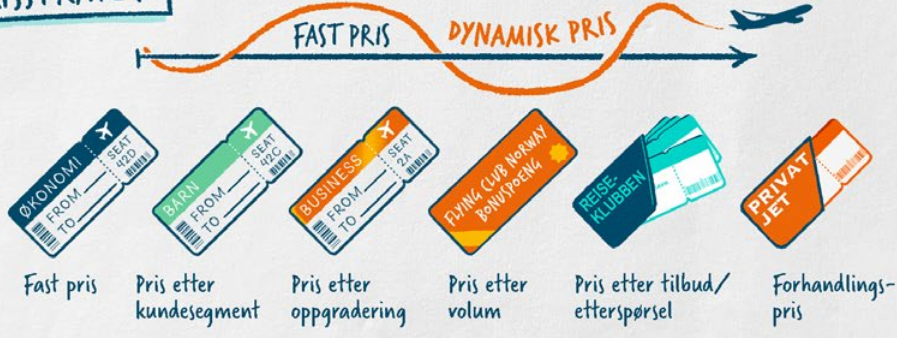
# 5. INNTEKTER

## INNTEKTSMODELL

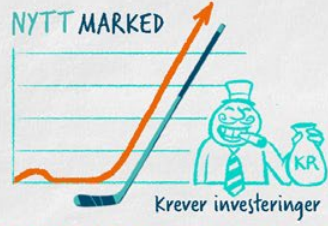
Hvordan skal selskapet tjene penger?



## PRISSTRATEGI



## MARKEDSTYPE



## HUSK

- De fleste bedrifter opererer med flere prisstrategier
- Flersidig marked krever ulike inntektsmodeller

www.ter-vi-etter.no



# INNTEKTER

Inntektene må på lang sikt være større enn kostnadene. Det er en forutsetning for at forretningsmodellen skal være økonomisk bærekraftig. For de fleste bedrifter betyr det at de må begynne å tjene penger på et relativt tidlig stadium for å overleve, eller skaffe god nok finansiering til å overleve et lenger utviklingsløp.

Hvilken inntektsmodell du velger, avhenger av hva du tilbyr kunden i form av produkter eller tjenester. For å skape verdi må man finne ut hva kundene er villig til å betale for. Her ligger essensen i å få en oversikt over mulige inntektsstrømmer og hvordan du skal prise produktet eller tjenesten.

I starten må man forvente å bruke tid på å teste ut ulike inntektsmodeller. En inntektsmodell som benytter abonnementstjeneste i form av reklame, må gjenspeile den sanne verdien som treffer kundesegmentet. Det tar oftest tid å utvikle og få en avklaring av betalingsvilligheten til kundene i en etableringsfase. Husk å undersøke og teste ut ulike inntektsmodeller i takt med bedriftens utvikling.

---

## Inntektsmodeller

For at bedriften skal tjene penger, kan man velge ulike inntektsmodeller eller en kombinasjon av flere. Inntektsmodeller kan være varesalg, reklame, avgift, gebyr eller abonnement.

For en aktør innen detaljhandel, som XXL, vil inntektene komme gjennom varesalg i bytte mot kontanter. Her vil økt kvantum av salg påvirke inntektene i en positiv retning. For en bedrift som satser på tjenester over nett, kan en inntektskilde knyttes opp mot reklame ved hjelp av Google. På denne måten kan man øke antall seere og kundemasse på sikt. Strømmegiganten Netflix sørger for å tilby kundene et stort utvalg av tv-serier og filmer. En av deres inntektsstrategier er å gi kundesegmentet den beste opplevelsen gjennom premium-abonnement. Airbnb knytter mennesker sammen gjennom leie av bosted. Når man bestiller bosted, betaler man et gebyr som skal gå tilbake til Airbnb for drift og utvikling av plattformen. Avis bilutleie tilbyr leie av bil og forsikring mot en avgift for hver gang kundene leier et kjøretøy.

## Prisstrategier

Noen spørsmål som må avdekkes, er:

- Hvilke verdier skaper du?
- Hva er kundene villige å betale for?
- Hvordan skal du ta betalt?
- Hvordan foretrekker kunden å betale?

Når man benytter flere inntektsmodeller, genereres det ulike prisstrategier. Man kan benytte ulike prismodeller, men fast pris og dynamisk pris er de vanligste.

**Fast pris:** Verdibasert pris som avhenger av variabler knyttet til kundesegmentet, volum, tilleggstjenester og oppgradering.

**Dynamisk pris:** Pris som varierer basert på tilbud og etterspørsel, forhandlingspris, auksjon og børsverdi.

Et flyselskap har oftest flere inntektsstrømmer. Når du kjøper en flybillett, betaler du for billetten, men flyselskapet kan i tillegg tilby setereservasjon til litt høyere pris. Dersom kunden kjøper begge deler, har flyselskapet to inntektsstrømmer. Dette er inntekter fra flybilletten og setereservasjon. Flyselskapet kan også skape flere inntektsstrømmer ved å tilby reiseforsikring og oppgradering til business class mot en ekstra avgift. Da har man plutselig flere inntektsstrømmer.

## Markedsstørrelse

Inntekter fra ulike inntektsstrømmer kan beregnes ved å anslå størrelsen på markedet. Forventet antall solgte enheter (etterspørsel) kan multipliseres med prisen per enhet.

- Hvor stort er hele det tenkelige markedet?
- Hvor stor er etterspørselen etter løsningen med den foreslåtte forretningsmodellen?
- Hvilke praktiske begrensninger er det på markedet i startfasen?

Det er viktig å synliggjøre markedsstørrelsen dersom en skal vekke interessen hos mulige investorer eller selge inn ideen internt i en bedrift.

## **Markedstype**

### Eksisterende marked:

Et eksisterende marked kan vokse organisk siden det allerede har en etablert kundemasse. Essensen er å skille seg ut på en god måte. Dette kan gjøres ved å tilby en lavere pris enn konkurrentene gjør, eller ved å legge til nye funksjoner på produktet. Her er det gode muligheter for å skape inntekt. I tillegg er investeringsbehovet noe begrenset.

### Nytt marked:

Dersom en skaper noe unikt som ikke lett kopieres av konkurrenter, kan man skape et nytt marked. Denne prosessen kan være krevende å få til, og det kreves ofte hjelp fra investorer som ser verdien av produktet, og er villige til å ta risiko gjennom investering. Det kan være enkelt å utvikle en ny app eller en digital plattform. Det er derimot kostnadskrevende å få nok brukere innen kort tid, for å skape nok inntekter i et tidlig stadium.

## **Tips og råd**

En vanlig fallgrube er at prisen settes på bakgrunn av hvor mye det koster å lage produktet. Prisen bør derimot settes basert på betalingsvilligheten til kundene. Ikke glem at det du tilbyr, skal dekke et behov og løse problemer. Det kan hende at kunden bruker mye penger på å løse dette problemet på en dårligere måte i dag.

## **Bærekraft**

- Er kundene villige til å betale for bærekraftige løsninger?
- Hvordan kan vi inkludere bærekraftselementer i inntektsstrømmene?
- Hvordan kan vi skape bærekraftig kundeatferd?

## Husk

- De fleste bedrifter opererer med flere prisstrategier
- Flersidig marked krever ulike inntektsmodeller

### Eksempel:

*Sent på 90-tallet var internett fortsatt en stor nyhet, og det var mange aktører som ville teste ut mulighetene som internett åpnet opp for. Aktørene kunne nå kundene sine på en helt ny måte, og hvor dette ville ende, visste ingen på dette tidspunktet. Den amerikanske teknologi-indeksen NASDAQ ble kjapt fylt opp med nye selskaper som hadde høye forventninger for avkastning. På denne tiden hadde mange av selskapene ingen gjennomtenkt og tilfredsstillende inntektsmodell. Mange aktører stolte på veksten i aksjekursene, og fikk støtte av investorer uten å legge frem dokumentasjon om sikker avkastning. Da boblen brast i 2000, falt NASDAQ til et svært lavt nivå. Hendelsen ble kategorisert som «IT-boblen» eller «dotcom-boblen». Mange selskaper gikk konkurs som følge av krakket. Dette er et eksempel som understreker behovet for en inntektsmodell som er gjennomtenkt og bærekraftig i et langtidsperspektiv.*

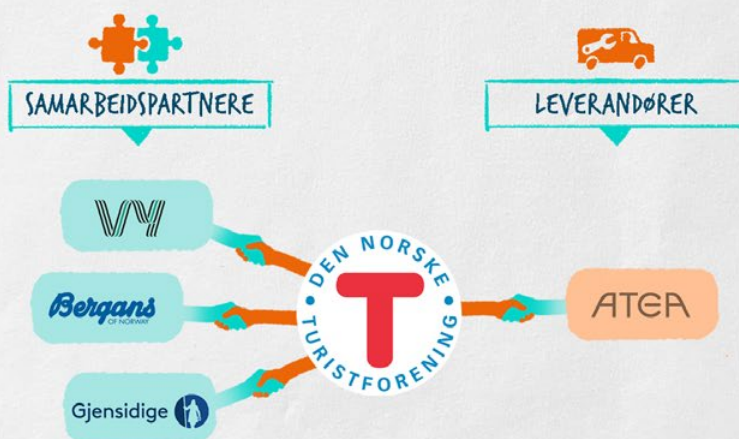




## 6. PARTNERE

Hvilke **ressurser** trenger du fra dine partnere?

|               |                    |                             |           |
|---------------|--------------------|-----------------------------|-----------|
| Markedsføring | Tilgang til kunder | Bredere produktspekter      | Teknologi |
| Distribusjon  | Logistikk          | Driftsutsetting av regnskap | Salg      |



### RISIKO

Vaklarheter om eierskap av kundemasse,  
ulike visjoner og skjert maktforhold

### HUSK

- Begge parter må tjene på samarbeidet
- Ideelt sett lykkes dere sammen ved å **spille hverandre gode**

[www.ser-vi-etter.no](http://www.ser-vi-etter.no)



# PARTNERE

## Hvilke ressurser trenger du fra dine partnere for å skape, levere og fange opp verdier?

---

### Partnerskap

Et partnerskap er et frivillig samarbeid som partene skal tjene på gjennom kapitalforvaltning, ekspertise og tilgang til nye markeder. En oppstartsbedrift har ofte store behov for ressurser, og her kan partnere være behjelpelige ved å inngå et samarbeid. En potensiell partner kan i ulik grad tilby markedsføring, tilgang til en større kundemasse, flere produkter, teknologi, salg, distribusjon og logistiktjenester.

En oppstartsbedrift er ofte mer avhengig av en partner enn de større etablerte bedriftene er. I denne fasen er det ofte avgjørende å få en partner for å få hjelp med anskaffelse av ressurser for å kunne skape og levere verdi til kundesegmentet. Et eksempel kan være en leverandør som distribuerer og leverer produktet til utsalgssted. Dersom oppstartsbedriften ikke har egne selgere, kan man få hjelp til dette gjennom en partneravtale, hvor man får tilgang til dyktige selgere. På denne måten kan oppstartsbedriften nå en større kundemasse.

### Samhold og samskaping

Undersøk og få kunnskap om hvem som kan være dine viktigste partnere, og hvordan dere skal utnytte samarbeidet og skape fordeler for begge parter. Eksempler på fordeler kan være eksklusiv tilgang til merkevarer eller teknologi. «Hva skal vi være gode på selv, og hva bør anskaffes ved hjelp av partnere?»

Strategiske allianser: Et samarbeid mellom to eller flere parter for å oppnå synergier. Samarbeidet kan inngås som en formell eller uformell samarbeidsavtale, eller gjennom felles eierskap til produktet eller tjenesten. En fordel man kan høste gjennom strategiske allianser, er tilgang på sjeldne ressurser som ikke enkelt kan oppdrives i det åpne markedet.

Delt utvikling: Man kan søke ekstern støtte i form av en innovasjonskontrakt som skal hjelpe innovative oppstartsbedrifter som har et stort internasjonalt vekstpotensial. En forutsetning for å få støtte er at utviklingen av ideen er forbundet med høy risiko. Formålet med innovasjonskontrakten er tett oppfølging for å oppnå kommersialisering, oppskalering og vekst.

Samkonkurrans: Det betyr at virksomheter samtidig både samarbeider og konkurrerer med hverandre, og slik oppnår økt oppmerksomhet overfor en felles kundemasse. Dersom aktørene lykkes med samarbeidet og skaper en god balanse mellom konkurranse og samhold, kan man oppnå kompetanseheving og konkurransefordeler for begge parter.

### **Tips og råd**

- Ulike visjoner og skjevt maktforhold er blant de vanligste fallgruvene i et partnerskap
- Bli enige med partnere om eierskap til kundemasse og andre formaliteter
- Få en oversikt over mulige partnere og hvordan dere kan oppnå fordeler gjennom samarbeid
- Ha en forventningsavklaring med dine partnere. Vær bevisst dine premisser og hva du kan tilby partnerne dine.

### **Bærekraft**

- Hvilke partnere kan tilby bærekraftige ressurser?
- Hvordan kan vi samarbeide med partnere for å skape et industrielt økosystem?
- Kan vi påvirke og endre vilkår gjennom partnerskap med bærekraftige organer?
- Hvordan kan vi samarbeide med partnere for å gjøre verdikjeden sirkulær, transparent og bærekraftig?

## Husk

- Begge parter må tjene på samarbeidet
- Ideelt sett lykkes dere sammen ved å spille hverandre gode

### Eksempel:

*Partnerskap er essensielt for utvikling og vekst, både i privat og offentlig næring. Hurtigruten ASA er et norsk rederi som opererer Hurtigruten, og tilbyr oppdagelsesreiser med ekspedisjonsskip fra pol til pol. De tar gjestene om bord med til spektakulære steder, og besøker ulike havner langs norskekysten og Antarktis. Hurtigruten la ut på sin første reise for nesten 130 år siden, og har siden den gang hatt ulike former for partnerskap. Den første partneravtalen var i etableringen av Hurtigruten i 1893. På denne tiden var rederiene på ene siden og staten og postverket på den andre. Videre oppstod nye partneravtaler mellom rederiene og Hurtigruten for å utvikle driften og ekspandere med nye skip. I etterkant ser man samarbeidet mellom rederiene og ekspeditører langs hele kysten som partnerskap som var essensielle for å lykkes. Hurtigruten har på mange måter løst fellesskapets oppgaver langs hele kysten, gjennom gode partnerskap, rederier og ansatte.*

## 7. RESSURSER



Hvilke ressurser trenger du for å skape VERDI for kundene dine?

De viktigste ressursene er:



### HVSK

- Å utvikle en ny ide, prosess eller tjeneste er **ressurskrevende**
- Mye **tid** og **innsats** går med på å skaffe disse ressursene

[www.ter-vi-etter.no](http://www.ter-vi-etter.no)





# RESSURSER

Hvilke ressurser trenger du for å skape verdi for kundene dine?

I en oppstartsfasen er bedriften avhengig av ulike ressurser for å skape og levere verdi for kundesegmentet, gjennom produkter og tjenester. Hvilke ressurser man trenger, vil avhenge av typen bedrift og hvilke kundebehov som skal dekkes. Ressurser kan deles inn i fysiske, finansielle, menneskelige og intellektuelle.

---

## **Fysiske ressurser**

Lokaler, maskiner og kjøretøy samt andre håndfaste ressurser som programvare faller inn under denne kategorien. Om bedriften fokuserer på programvare, vil ressursene avhenge av om man eier programvaren selv, eller om den lisensieres fra en partner. De fleste bedrifter trenger fysiske ressurser i en eller annen form for å skape og levere verdi. En ulempe er at en del fysiske objekter kan kreve mye kapital og kan tape seg i verdi etter mye bruk.

## **Finansielle ressurser**

En oppstartsbedrift kan anskaffe finansielle ressurser på ulike måter, men kapital i form av investorer, lån og tilskudd er det vanligste. Mangel på kapital er en av de vanligste grunnene til at en god ide ikke blir gjennomført, eller at en bedrift må legge ned før den har nådd ut til et stort nok marked.

Dersom bedriften skaper noe unikt innenfor en viktig sak, kan man skaffe kapital via folkefinansiering (crowdfunding). Folkefinansiering fungerer som en digital kronerulling, hvor du presenterer ideen din, og der mange mennesker bidrar med et lite beløp hver.

En strategi man kan velge, er bootstrapping. I korte trekk handler dette om å finansiere kostnadene knyttet til oppstart med raske salgsinntekter og lave kostnader knyttet til verdiskapning. En gründer kan velge å ikke ta ut lønn i en periode, og heller bruker disse pengene på å betale andre økonomiske forpliktelser som kan få bedriften til å vokse raskere.

De fleste oppstartsselskaper er selvfinansierte i starten. Etter hvert som risikoen er redusert, kan en selge ut deler av selskapet for å finansiere vekst til en forhåpentligvis høy verdi. Det kan være godt å vite at blant annet Microsoft, Cisco og eBay er store aktører som har klart dette på egenhånd, med minimal hjelp i form av ekstern finansiering i starten.

### **Menneskelige ressurser**

Faglig kompetanse anses som en av de viktigste ressursene til en bedrift. Har vi de beste folkene på vår lønningsliste? Hva skal til for å få med seg og beholde viktige nøkkelpersoner?

Erfarne rådgivere kan hjelpe en nyetablert bedrift med å vokse ved å benytte unik kunnskap og erfaringer. En oppstartsbedrift bør kartlegge en referansegruppe eller få rett personer inn i styret, slik at disse kan virke som døråpnere i problemstillinger som bedriften møter på i etableringsfasen.

### **Intellektuelle ressurser**

Dersom bedriften trenger enerett til innhold, ulike produksjonsprosesser eller teknologi, bør en vurdere å beskytte disse for å oppnå konkurransefortrinn. Et patent kan hjelpe en gründer til å få enerett på oppfinnelsen, og den vanligste patentavtalen har et tidsrom på 20 år. I denne tidsperioden er ressursen beskyttet, noe som hindrer andre aktører i å importere, produsere eller selge produktet. En forretningshemmelighet er opplysninger som ikke er tilgjengelige for allmennheten, har kommersiell verdi og skal fungere som et grunnlag for å oppnå konkurransefortrinn. Da er det viktig at ansatte har kjennskap til hvilke opplysninger som skal holdes hemmelig, og hvordan bedriften skal driftes for å kunne beskytte eventuelle forretningshemmeligheter.

### **Tips og råd**

- Hvilke ressurser er tilgjengelige for virksomheten?
- Hvilke ressurser er avgjørende for å skape produktet eller tjenesten?
- Hvilke ressurser trenger du internt i bedriften, og hvilke kan leies eller anskaffes eksternt?
- Hvordan skal ressursene benyttes?

## Bærekraft

- Hvilke tekniske, energikrevende eller naturlige ressurser trenger vi for å skape verdi til kundene?
- Kan vi erstatte miljøkrevende ressurser med bærekraftige ressurser for å skape et sirkulært kretsløp?

## Husk

- Å utvikle en ny ide, prosess eller tjeneste er ressurskrevende
- Mye tid og innsats går med på å skaffe disse ressursene

### Eksempel:

*John Pemberton solgte i 1887 oppfinnelsen av Coca-Cola-brusen til forretningsagenten Asa Griggs Candler, som opprettet Coca-Cola Corporation i år 1892. Pemberton hadde ingen andre valg enn å selge oppfinnelsen til en svært rimelig pris, da han ikke hadde ressurser til å skalere opp produksjonen på egen hånd. Året etter døde han av en sjelden type magekreft, uvitende om den fremtidige suksessen til Coca-Cola-oppfinnelsen. I dag finnes det ulike oppskrifter på Cola, men de fleste stammer fra oppskriften som Pemberton skrev ned i sin dagbok kort tid før han døde. Candler forstod raskt at han måtte beskytte oppskriften på brusen og lot denne forbli en forretningshemmelighet. På et tidlig stadium skal han ha fjernet etiketten på brusflaskene, slik at innholdet kun ble gjenkjennelig gjennom lukt og smak. Et annet triks han brukte for å bevare den hemmelige oppskriften, var å ta bort faktura og historikk bak råvarene som ble benyttet i produksjonen. Coca-Cola ble i etterkant en av verdens mest konsumerte drikkevarer og har oppnådd en betydelig markedsposisjon globalt.*

## 8. AKTIVITETER

Hvilke grupper av aktiviteter skal du utføre for å levere verdi til kunden?

ER DU  
PRODUSENT



ER DU  
PROBLEMLØSER



ER DU  
NETTVERKSBYGGER



HUSK

- Hvilke aktiviteter skiller deg ut blant konkurrentene?
- Kan din aktivitet enkelt kopieres eller kjøpes?

www.ser-vi-etter.no



# AKTIVITETER

Hvilke grupper av aktiviteter skal du utføre for å levere verdi til kunden?

For å levere verdi må en få oversikt over de mest sentrale aktivitetene som er nødvendige for å skape og levere produkter og tjenester. Aktiviteter er noe som skjer internt i bedriften, og bør ikke overlates til partnere. Årsaken er at bedriften selv må finne ut hva de selv skal bli gode på, basert på visjoner og målsetninger.

«Aktiviteter er de handlingene bedriften må gjøre for å levere verdi til kunden, for å oppnå en skalerbar forretningsmodell»

---

**Hvilke aktiviteter skal utføres?**

Er du en produsent:

En produsent innen vareproduksjon vil bearbeide og utvinne råvarer gjennom design og utvikling for å løse et problem for kunden. For å levere verdi til kunden er produsenten avhengig av en distribusjonsløsning som får produktet ut til markedet. På sikt vil nøkkelen ligge i å minimere ressursbruk og oppnå stordriftsfordeler gjennom økt skalering. I første omgang må bedriften bestemme hvilke aktiviteter de skal gjøre selv, og finne ut hva dette vil koste dem på lang sikt.

Er du en problemløser:

Aktiviteter innenfor denne kategorien fokuserer på å undersøke og løse individuelle problemer som kundene har. Konsulenter, sykehusansatte og servicebransjen er oftest pådrivere av problemløsende aktiviteter. Her vil forretningsmodellen drives av kontinuerlig læring mens arbeidet pågår. Samfunnet endrer seg raskere enn noen gang før, noe som tilsier at det stadig dukker opp nye utfordringer og nye måter å gjøre ting på. En problemløser må aktivt undersøke ulike problemstillinger for å finne nye måter å drive en virksomhet på.

Er du en nettverksbygger:

Å bygge nettverk er en sentral aktivitet for forretninger og gründere for å skape og handle når muligheter oppstår. Nettverksbygging kobler ulike mennesker sammen, enten ved direkte kontakt eller digitalt. Tenk over hvordan plattformen LinkedIn har banet vei for nettverksbygging mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere på tvers av ulike bransjer.

### **Tips og råd**

- Hvordan skal du produsere varer på en effektiv og lønnsom måte?
- Hvilken ekspertise kan du tilby innenfor feltet?
- Hvilke plattformer skal benyttes for å øke synligheten og skape synergier?

### **Bærekraft**

- Hvordan kan vi produsere varer og tjenester og samtidig ta vare på økosystemene?
- Hvordan kan vi utnytte teknologiske muligheter for å redusere utslipp?
- Hvilke bærekraftinitiativer skal fremmes i verdiskapningen?

### **Husk**

- Hvilke aktiviteter skiller seg ut blant konkurrentene?
- Kan din aktivitet enkelt kopieres eller kjøpes?



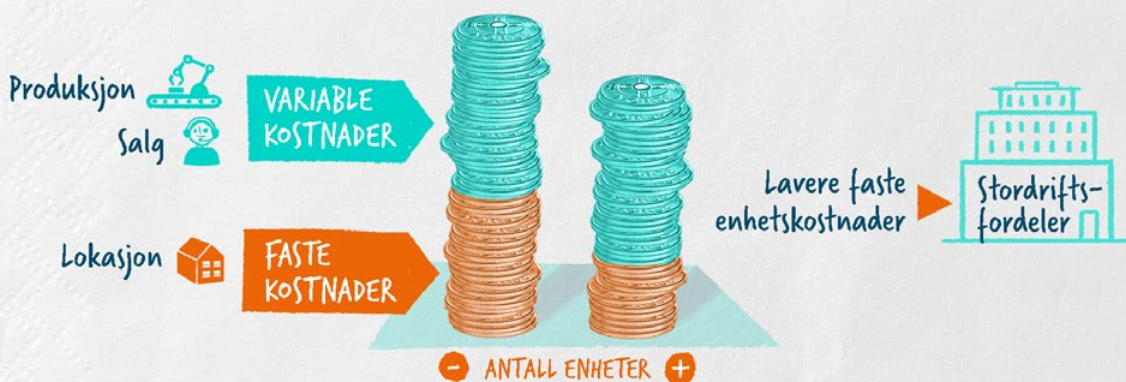
## Eksempel:

*Mester Grønn AS har profilert seg som en blomsteraktør som er opptatt av miljø og bærekraftig utvikling. Deres motto er: «Vi selger en bit av naturen, og det gjør at vi har et ekstra stort behov for å ta vare på den». Målet er å sette et så lite fotavtrykk i naturen som mulig. I dag samarbeider de med miljøbevisste gartnere for å kunne selge produkter som roser, tulipaner, orkideer og azalea på en mest mulig miljøvennlig måte.*

*Mester Grønn benytter kun biler med fornybar diesel når blomster fraktes fra gartneriene til butikkene. Gjennom redusert energiforbruk, avfallshåndtering og emballasje har de laget et system for å sette et så lite fotavtrykk som mulig. I tillegg har de redusert energiforbruket på bedriftens hovedkontor.*

## 9. KOSTNADER

Hva er de viktigste kostnadene i forretningsmodellen?



Hva er de dyreste aktivitetene og ressursene?



HUSK

- Få oversikt over dine faste og variable kostnader
- Inntekter må være større enn kostnadene i det lange løp

www.ser-vi-etter.no



# KOSTNADER

Å skape og levere verdi er ikke gratis. Det er ikke mulig å unngå alle kostnader. Vi kan skille mellom kostnadsstyrte og verdidrevne forretningsmodeller. De fleste forretningsmodeller faller et sted mellom disse to ytterpunktene.

---

## **Kostnadsstyrt forretningsmodell**

Denne tilnærmingen tar sikte på å skape og drifte virksomheten på en mest mulig kostnadseffektiv måte, altså å minimere kostnader der det er mulig. Typiske grep er automatisering, outsourcing og stordriftsfordeler. Flyselskapet Ryanair er et klassisk eksempel på et selskap med kostnadsstyrt forretningsmodell. Ryanair er et lavprisselskap som tilbyr enkle lavprisløsninger fremfor kvalitet til kundesegmentet sitt.

## **Verdidreven forretningsmodell**

Verdidrevne forretningsmodeller skiller seg fra kostnadsstyrte forretningsmodeller ved å fokusere på verdiskapning. Høy grad av personlig service, kvalitet og oppgraderinger kjennetegner vanligvis en verdidrevet forretningsmodell, ettersom verdien er utviklet i henhold til kundenes preferanser.

Luksushoteller har en typisk verdidrevet forretningsmodell, som viser seg ved at de tilbyr høy standard og kvalitet til kundesegmentet.

## **Hvilken kostnadsstruktur skal du velge?**

### Faste kostnader

Kostnader i forbindelse med produksjon deles vanligvis opp i faste og variable kostnader. De faste kostnadene er de som oppgis uavhengig av størrelsen på produksjonen. Eksempel på faste kostnader er leie av lokasjon for å produsere varer og tjenester. Med andre ord varierer ikke de faste kostnadene proporsjonalt med produksjonen, de forblir konstante.

### Variable kostnader

Variable kostnader varierer proporsjonalt med volum knyttet til produksjon av varer eller tjenester. Det går med dobbelt så mye materiell for å lage to biler

kontra en bil. Dersom man gjør et større innkjøp av råvarer, er det ikke uvanlig med kvantumsrabatt, det vil si at kostnaden per enhet vil synke. De fleste selskap vil oppleve at kostnadene er underproporsjonale i starten. Et eksempel på det motsatte er overtidsbetaling, der de variable kostnadene vokser og blir overproporsjonale.

### Stordriftsfordeler

Stordriftsfordeler betegner en situasjon der produksjon av varer eller tjenester har avtagende grensekostnad. I dette ligger det at kostnadene blir mindre per produsert enhet når antall produserte enheter øker. Stordriftsfordeler er vanlig innen industri der prosesser er standardisert, og i mange tjenestesektorer som bygger på teknologi og nettverkseffekter. Faste kostnader blir fordelt over et stort antall produkter eller kunder. Den bedriften eller leverandøren som er størst, oppnår best lønnsomhet eller kan sette prisen lavere enn alle andre. Eksempler på slike næringer er bank- og finanstjenester, IT-tjenester og produksjonsbedrifter.

### **Hva er de dyreste aktivitetene og ressursene?**

For å finne de dyreste aktivitetene og ressursene er det lurt å skaffe seg oversikt over de viktigste kostnadene som trengs for å skape verdi til kundesegmentet. Kostnader er den siste byggesteinen i modellen, og man trenger en definert plan for å estimere kostnader knyttet til aktiviteter som skal gjennomføres for å levere verdi.

Airbnb er en plattform som gjør det mulig å leie ut egen bolig til mennesker som har behov for et oppholdssted eller overnatting. Aktivitetene til Airbnb er drift av nettside, samt service og support for å øke samhandling. Flere klikk øker sjansene for at flere mennesker ser og opplever verdien som Airbnb tilbyr. Etter hvert som flere tar i bruk plattformen, øker antallet transaksjoner (enheter). På sikt vil selskapet oppnå stordriftsfordeler og synergier i form av nettverkseffekter.

### **Tips og råd**

- Hvilke ressurser blir en betydelig kostnad for bedriften?
- Hvilke aktiviteter vil være dyrest for bedriften?
- Hvordan skal aktiviteter omsettes til verdi for kunden?
- Klarer du å få faste kostnader til å bli variable på sikt?
- Er bedriften kostnadsstyrt eller verdibasert?

## Bærekraft

- Hvilke ressurser og aktiviteter er minst bærekraftige?
- Kan du bytte ut noen komponenter eller ressurser med bærekraftige alternativer?

## Husk

- Få oversikt over dine faste og variable kostnader
- Inntekter må være større enn kostnader i det lange løp

### Eksempel:

*For å skape en bærekraftig forretningsmodell må man ta hensyn til en rekke forhold som kan være kostnadskrevenende på kort sikt. En av årsakene er at bærekraftig utvikling tar tid, og man må ha tålmodighet for å skape endringer i atferdsmønsteret.*

*En rekke studier viser til at å utvikle bærekraftige forretningsmodeller kan skape fordeler og økt profitt i det lange løp. En av studie som er hentet fra Harvard Business School år 2014, viser til at bedrifter kan høste flere goder gjennom bærekraftig utvikling. Eksempler på slike goder kan være:*

- *Lettere tilgang til kapital fra investorer*
- *Høyere tillit i markedet fordi de viser at de opptre ansvarlig*
- *Styrket omdømme og bedre økonomisk vekst*
- *Lettere tilgang på dyktige ansatte – de strekker seg mot bedrifter som anses som bærekraftige*
- *Økt kundelojalitet*
- *Høyere skår på trendbarometeret – bærekraft anses som trendy og er en kilde til sosial kapital*
- *Lettere tilgang til innovasjon*
- *Økt positiv omtale og oppmerksomhet i medier*

**Følg oss på YouTube**

<https://www.youtube.com/ser-vi-etter>

Eller besøk oss på nett her →

[www.ser-vi-etter.no](http://www.ser-vi-etter.no)

Tekst: Elisabeth Fjelltun &  
Karianne Myklebust v/NMBU  
Illustrasjon: Lars Tothammer  
Veiledning: Nils Sanne v/NMBU



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet