

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 1 Juni 2026

**Ägarnas stöd är viktigt  
för att göra affärs-  
modellen hållbar**



# Ägarnas stöd är viktigt för att göra affärsmodellen hållbar

Av Mathias Cöster & Carl-Johan Petri

Affärsmodellen har blivit allt viktigare. Internt är den ett konkret verktyg för strategi- och affärsutveckling som används för att tydliggöra hur företaget skapar, levererar och fångar värde. Externt är den en berättelse till kunder, partners och potentiella medarbetare om varför företaget överhuvudtaget finns. Under senare år har affärsmodellen också fått en ny roll i årsredovisningen. Enligt de nya CSRD-reglerna måste företag beskriva sin affärsmodell i årsredovisningen och koppla den till hållbarhet, risker och påverkan. Affärsmodellen blir därmed inte bara ett internt styrverktyg utan också ett instrument för transparens och ansvarstagande.

CSRD innebär dessutom att styrelsen måste skriva under beskrivningen av affärsmodellen. Detta höjer kraven på tydlighet och innebär att affärsmodellen inte längre bara kan betraktas som en intern fråga, utan som ett strategiskt dokument som kräver styrelsens aktiva engagemang.

Trots detta spelar ägare och ledning en förvånansvärt liten roll i den centrala affärsmodellslitteraturen. De sexton mest citerade vetenskapliga artiklarna om affärsmodeller<sup>1</sup> visar en tydlig bild: begreppet värde dominerar forskningen, medan ägare och styrelse knappt nämns. Ordet värde förekommer över tusen gånger, och fokus ligger i stor utsträckning på kundvärde. Ägare och styrelse, däremot, nämndes bara elva respektive åtta gånger. VD, som är en nyckelperson vid affärsmodellens utveckling och genomförande, förekommer något oftare, men trots det bara 26 gånger.

Detta väcker frågor om hur väl forskningen speglar de aktörer som i praktiken formar affärsmodeller.

**Icebug: när ägarna sätter naturen före sig själva**  
För att studera detta närmare har vi analyserat det svenska skoföretaget Icebug<sup>2</sup>, känt för sina skor som utlovar extremt bra grepp på hala underlag. Företaget grundades utifrån insikten att många vinterrelaterade skador orsakas av halka och att bättre skor kan förebygga sådana olyckor. Icebug utvecklade initialt

dubbade vinterskor, men har successivt breddat sitt sortiment till skor som fungerar på många olika typer av hala underlag.

Icebug är dock mer än ett produktföretag. Med hållbarhet som kompass har företaget byggt en affärsmodell kring att minska skador, öka tryggheten och bidra till en mer hållbar utveckling. Deras vision handlar inte ens om att tillverka skor, utan att vara "a changemaker for a society where people can thrive on a planet in balance".

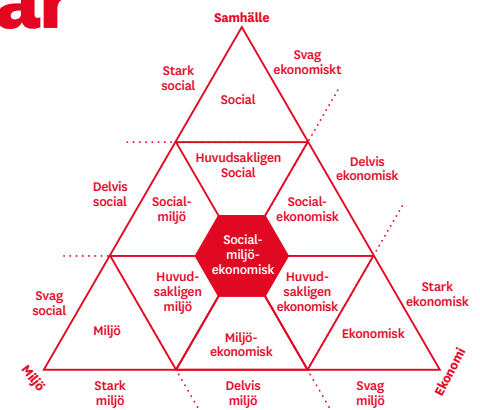
Grundaren David Ekelund menar att ägarnas roll i affärsmodellen ofta underskattas. Ägarna sätter riktningen och avgör vilken typ av värde företaget ska skapa. För att tydliggöra detta formulerade han och hans kompanjon Tom Nilsson ett ägardirektiv där företagets viktigaste intressenter definieras. I direktivet anges naturen och samhället som de två främsta intressenterna, medan ägarna själva kommer först på tredje plats. Samtidigt betonas ekonomisk hållbarhet. Företaget siktar mot en årlig vinst på 10–15 procent för att säkerställa långsiktig ekonomisk hållbarhet. Det radikala ligger i hur vinsten används. Enligt ägardirektivet ska 90 procent av vinsten återinvesteras i verksamheten. För att ge dessa principer juridisk tyngd har de skrivits in i bolagsordningen, i enlighet med aktiebolagslagen.

## Tre insikter för ägardrivet hållbarhetsarbete

Vår studie ger tre centrala insikter om hur hållbarhetsorienterade företag kan arbeta ägardrivet med sina affärsmodeller.

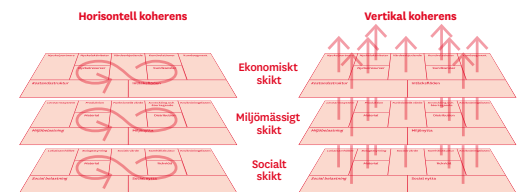
### 1. Tydliggör balansen mellan ekonomi, miljö och socialt ansvar

Ägare och styrelse måste tydliggöra hur de tre dimensionerna ekonomi, miljö och sociala aspekter ska balanseras. För att göra detta kan Kleine och von Hauffs pyramid<sup>3</sup> användas. Icebugs ägardirektiv är ett exempel på hur ägare kan formulera en strategisk position genom att rangordna dessa mål (mitten av pyramiden).



### 2. Låt affärsmodellen integrera alla tre dimensioner

Med hjälp av den treskiktade affärsmodellkanvasen<sup>3</sup> kan företaget beskriva hur ekonomiska, sociala och miljömässiga dimensioner integreras och förstärker varandra, istället för att hållbarhet behandlas som ett separat spår vid sidan om kärnverksamheten.



### 3. Säkerställ att styrningen bidrar till att leverera önskade resultat

Goda intentioner räcker inte. Det är viktigt att företagets interna ekonomistyrning utformas för att bidra till att realisera strategin och affärsmodellen. Med styrning menar vi lex. metoder och rutiner för intern planering och uppföljning genom användning av bl.a. nyckeltal, internpriser och belöningssystem.

### Slutsatsen är enkel men ofta förbisedd

Hållbarhet kräver inte bara ambitioner, det kräver också ägare som är beredda att styra verksamheten, strategiska prioriteringar och en affärsmodell som integrerar ekonomiska, sociala och miljömässiga mål.

#### REFERENSER OCH MER LÄSNING:

- <sup>1</sup> Maucuer, R. och Renaud, A., (2019), Business model research: A bibliometric analysis of origins and trends. *Management*, 22(2), pp.176–215.
- <sup>2</sup> Cöster, M. och Petri, C-J, (2026), *Hållbara Affärsmodeller – ägare, strategi, styrning*, Studentlitteratur
- <sup>3</sup> Joyce, A. och Paquin, R.L., (2016), The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp.1474–1486.
- Kleine, A., och Von Hauff, M. (2009), Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85, 517–533.
- Elkington, J., (1997), The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, pp.49–66.



#### MATHIAS CÖSTER

mathias.coster@fek.uu.se

Docent industriell teknik (Uppsala universitet)

#### CARL-JOHAN PETRI

carl-johan.petri@liu.se

Docent industriell ekonomi (Linköpings universitet)



20238252

# Posttidning B

## NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING/AVSLUT

För prenumerationsärenden var god skicka sista sidan utan kuvert till *Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg*. Markera om ni vill starta, ändra eller avsluta prenumeration. Vid start eller ändra var god och fyll i nedanstående formulär. Prenumerationsärenden kan även göras via [imit.se](http://imit.se)

<input type="checkbox"/>	Starta prenumeration	<input type="checkbox"/>	Ändra min prenumeration
<input type="checkbox"/>	Avsluta min prenumeration (adressuppgifter behövs ej)		
Namn:			
Företag:			
Adress:			
Postnr:	Postadress:		

Prenumerationsuppgifterna används endast för utskick av denna tidskrift, Management of Innovation and Technology. Vid avslut av prenumeration makuleras samtliga uppgifter om prenumeranten. För mer information se [imit.se](http://imit.se)

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*  
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*  
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*  
Linköpings universitet, *LiU*  
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*

## HUVUDMÄN

Maria Elmquist, *Chalmers*  
Mats Lundqvist, *Chalmers*  
Per Svensson, *Chalmers*  
Johan Eklund, *Sydsvenska Handelskammaren, för LTH*  
Björn Ekelund, *Ericsson AB, för LTH*  
Margaret McNamee, *LTH*  
Anna Essen, *HHS*  
Henrik Pålsson, *Networked Brains, för HHS*  
Rasmus Rahm, *HHS*  
Terrence Brown, *KTH*  
Mats Engwall, *KTH*  
Elena Fersman, *Ericsson AB, för KTH*

## STYRELSE

Magnus Ahlström, *Saab*  
Joakim Björkdahl, *professor, Chalmers*  
Robert Demir, *bitr. professor LiU, föreståndare IMIT*  
Charlotta Johnsson, *professor, LTH*  
Mats Magnusson, *professor, KTH (Adjungerad)*  
Cali Nuur, *professor, KTH*  
Hanna Ståhl, *The Hamrin Foundation*  
Mats Sundgren, *Enigma Scientific Consulting AB, ordförande IMIT*  
Pär Åhlström, *professor, HHS*  
**REVISORER:**  
Mikael Ekberg, *KPMG*  
Alice Olofsson, *KPMG*

## IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Mattias Axelson, *HHS, doktor*  
Marie Bemler, *Scania, doktor*  
Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Henrik Berglund, *Chalmers, professor*  
Mattia Bianchi, *HHS, professor*  
Jennie Björk, *KTH, docent*  
Joakim Björkdahl, *Chalmers, professor*  
Tomas Blomquist, *UmU, professor*  
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*  
Anna Brattström, *University of St Andrews, docent*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Martin Carlsson-Wall, *HHS, docent*  
Rebecka Cedering Ångström, *Ericsson, doktor*  
Linus Dahlander, *ESMT Berlin, professor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Henrik Florén, *HH, docent*  
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*  
Johan Frishammar, *LTU, professor*  
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*  
Darek M Haftor, *LNU, professor*  
Thomas Hedner, *IMIT, professor*  
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*  
Tomas Hellström, *LU, professor*  
Marcus Holgersson, *Chalmers, docent*  
Markus Hällgren, *UmU, professor*  
Merle Jacob, *LU, professor*  
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*  
Christer Karlsson, *CBS, professor*  
Magnus Karlsson, *KTH, adjungerad professor*  
Christina Keller, *LU, professor*  
Ingrid Kihlander, *KTH, doktor*  
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*

Kalle Kraus, *HHS, professor*  
Per Kristensson, *KAU, professor*  
Nicolette Lakemond, *LiU, professor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*  
Hans Löfsten, *Chalmers, professor*  
Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Peter Magnusson, *KAU, professor*  
Thomas Magnusson, *LiU, professor*  
Daniele Mascia, *Luiss Guido Carli University, associate professor*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Magnus Mähring, *HHS, professor*  
Pejvak Oghazi, *SH, professor*  
Malin Olander Røese, *LTH, doktor*  
Annika Olsson, *LTH, professor*  
Vinit Parida, *LTU, professor*  
Magnus Persson, *Chalmers, docent*  
Johanna Pregmark, *Chalmers, doktor*  
Birger Rapp, *IMIT, professor*  
Anders Richtné, *HHS, docent*  
Rickard Sandberg, *HHS, docent*  
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*  
Martin Sköld, *HHS, docent*  
Alexander Styhre, *GU, professor*  
Per Svensson, *Chalmers, doktor*  
Jonas Söderlund, *BI/LiU, professor*  
Fredrik Tell, *UU, professor*  
Lotta Tillberg, *IMIT, docent*  
Lars Trygg, *Chalmers, docent*  
Martin Wallin, *JIBS, professor*  
Joakim Wincent, *LTU, professor*  
Mats Winroth, *Chalmers, professor*  
Karl Yden, *Chalmers, doktor*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*  
För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: [imit.se](http://imit.se)

## ADJUNGERADE:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*  
Anders Ingelgård, *Mölnlycke Health Care AB, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

**REDOVISNING:** Carina Blomkvist  
**PROJEKT- & EKONOMISTYRNING:** Maria Christiansen  
**HEMSIDA/ADRESSREGISTER:** Lucas Hörte

## MÖJLIGHET ATT ANSÖKA OM SATSNINGSMEDEL FÖR NYA FORSKNINGSPROJEKT

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Robert Demir ([robert.demir@imit.se](mailto:robert.demir@imit.se)). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

## STIFTELSEN IMIT ÄR ETT FORSKNINGSPROJEKT

Stiftelsen IMITs målsättning är att främja och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola. IMITs FORSKNING behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, -magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin. För mer information om IMITs verksamhet se [imit.se](http://imit.se)

