

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 4 December 2019

**Innovation av
affärsmodeller:
Vad & Varför?**



Innovation av affärsmodeller: Vad & Varför?

Av Darek M. Haftor
& Linus Malmberg

Många företag försöker utveckla sina affärsmodeller. Vissa lyckas men många gör inte det. Men vad är egentligen en affärsmodell och vad betyder det att den har framgång? Svaret på dessa frågor ger oss en kompassnål för innovation av affärsmodeller.

Varför affärsmodell?

Företag utvecklar *produkter* och *arbetsprocesser* för att nå en position där de antingen *differentierar* sitt erbjudande eller uppnår *kostnadsfördelar*. Detta har i många fall varit framgångsrikt, samtidigt som det kan kräva betydande investeringar och långa ledtider med inneboende risker. Produktlivscyklerna har blivit kortare i många branscher, där innovativa produkter snabbt kopieras, vilket reducerar tiden för ekonomisk återbärning. Med globalisering, avreglering och användning av digital teknik har en annan källa för innovation och ekonomiskt värdeskapande aktualiserats: företagets *affärsmodell*. Marknadsvärdet för *Uber* har passerat det för *BMW*, *Airbnb* för *Marriott* och *Facebook* för *Disney*. Dessa och många andra representerar innovativa affärsmodeller som möjliggörs genom användning av digital teknik. Förutom att innovativa affärsmodeller i sig utgör en källa för ekonomiskt värdeskapande, kan de även skydda nya produkter från efterföljande kopior, något som illustreras av *Apples iPhone* och dess ekosystem centrerat kring *AppStore*. I vårt forsknings- och rådgivningsarbete har vi mött några

”Att tänka i termer av affärsmodeller bryter med det konventionella strategitänkandet, där de två dominerande synsätten är industriskolan och resursskolan.”

frågor som återkommer hos företagsledningar som försöker utveckla en affärsmodell: *Vad är egentligen en affärsmodell? Vad skiljer en affärsmodell från en traditionell strategi? Vad karaktäriserar en framgångsrik affärsmodell?* Det är dessa frågor som får svar här.

Vad är en affärsmodell?

Med *affärsmodell* avses här ett *system av aktiviteter* som utförs av *aktörer* (kunder, leverantörer, underleverantörer, partner), vilka är sammankopplade med *transaktionsmekanismer* (avtal, face-to-face möte, röststyrning av *Amazons Alexa*), där värden *utbyts*. Att tänka i termer av affärsmodeller bryter med det konventionella strategitänkandet, där de två dominerande synsätten är *industriskolan* och *resursskolan*. Industrisynsättets metod är att positionera företaget i en bransch på ett fördelaktigt sätt. Detta kan vara genom att dess produkter är unika på något sätt,

och därigenom differentierar sig från konkurrenternas och möjliggör ett högre pris. Alternativt kan det vara frågan om att skapa ett aktivitetssystem som har lägre kostnader än konkurrenternas, och som på så sätt kan erbjuda produkter till lägre pris. Resurssynsättet bidrar med förståelsen att framgångsrika företag behöver ha tillgång till resurser eller förmågor som är värdefulla för marknaden men svåra för konkurrenterna att imitera. Båda ansatserna förklarar en del av framgångarna hos vissa företag; t ex att *Scania* har haft högre vinstmarginaler än *Volvo*. En begränsning i dessa synsätt är att båda antar att ekonomiskt värde skapas av *produkterna* och *produktionsaktiviteterna inom företaget*. Parallellt har alternativa förståelser utvecklats, där *transaktionskostnadsskolan* och det *strategiska nätverksperspektivet* uppmärksammar att källan för värdeskapande kan ligga *utanför* ett företag i dess interaktioner med andra aktörer. Det är detta som ligger till grund för affärsmodellsperspektivet. Ett exempel på detta är internetspelindustrin, som har varit extra framgångsrik i Sverige. Förklaringen till detta är inte att svenskarna spelar mer än människorna i andra länder, utan de låga kreditförluster som dessa bolag har i Sverige. Om en kund inte klarar av att betala en spelskuld så har Sverige en mycket effektiv aktör som säkerställer att skulden betalas (*aktivitet*): Kronofogden. På så sätt ser affärsmodellen bortom ett företags (juridiska) gränser i sin förklaring av ekonomiskt värdeskapande.

Affärsmodellens ekonomiska värdeskapande

Företaget *Spotify* distribuerar musik via så kallad *streaming*-teknik. Där kan en kund lyssna på *Beethoven*, *ABBA*, och mycket mer. *Spotify* levererar befintlig musik på ett nytt sätt, genom en *ny transaktionsmekanism* och ett nytt *aktivitetssystem* jämfört med filnedladdning och skivor. Denna typ av *nyhet* i struktureringen av en affärsmodell utgör en central källa för ekonomiskt värdeskapande. Så länge en affärsmodell är ny och attraktiv så kan den både bidra till kundbasens tillväxt och ge större frihet för prissättning. När imiterande konkurrens uppkommer så stängs dessa möjligheter och affärsmodellen förlorar *nyhet* som källa för värdeskapande, på liknande sätt som när en ny produkt blir imiterad.

En annan källa för ekonomiskt värdeskapande är den *effektiva aktiviteten* som upplevs av aktörerna som deltar i en affärsmodell. I *Spotify*s fall är det centralt att kunderna kan, när och var som helst, få tillgång till en till synes oändlig mängd musik, på ett betydligt effektivare sätt än genom t ex filnedladdning.

En tredje källa för ekonomiskt värdeskapande är *komple-*

mentärer, vilket avser när två eller fler erbjudanden samverkar på ett sätt som skapar mervärde. *Spotify* har försökt med flera *komplementära* erbjudanden till musiken, t ex TV-shower, dock med begränsad framgång efter vad vi förstår. *Amazon* är en mästare på *komplementärer*! De började med böcker, expanderade till konsumtionsartiklar, musik och film, allt via en och samma transaktionsmekanism. Detta gör det effektivt för kunden, som bara behöver ett gränssnitt i stället för flera. Denna expansion resulterade i att *Amazon* bl a utvecklade kostnadseffektiva lösningar för internetjänster, en förmåga som inte bara används av den egna verksamheten men som också erbjuds till kunder som *Amazon Web Services*.

En fjärde källa för ekonomiskt värdeskapande är *inläsning*, som de-motiverar en aktör att lämna en affärsmodell. Inläsning består av två delmekanismer: *upplupna kostnader (sunk costs)* och *nätverkseffekten*. Det förstnämnda innebär att investerade resurser ej kan återfås. Detta illustreras när användare av *Spotify* skapar spellistor som innehåller de musikkåtar som de valt. När en konkurrerande tjänst lanseras, t ex *AppleMusic*, är *Spotify*-kunder med spellistor de-motiverade att byta till konkurrenten, eftersom de då förlorar sina spellistor och behöver spendera mängd tid för att skapa nya hos en annan leverantör. *Nätverkseffekten* innebär att ju mer något används, desto större värde skapas. Detta illustreras när *Spotify*-användare delar sina spellistor med bekanta, vänner och familj. Om en person ska välja en musik tjänst, och *Spotify* har många fler användare än konkurrenten och allt annat är lika, så ger *Spotify* större värde, eftersom det finns fler användare att utbyta spellistor med vilket även de-motiverar byte av musikleverantör. Inläsnings-effekter ligger bakom den strategiska betydelsen för en affärsmodell av att vara *först på marknaden*, då efterföljare tvingas kämpa mot de eventuellt aktiverade inläsningarna, vilket kan vara mycket krävande, något som illustreras av *Facebooks* framgångsrika aktivering av nätverkseffekten.

I arbetet med utveckling av ett företags affärsmodell, inklusive digitala transformationer, bör man således *söka aktivera* flera av de fyra källorna för ekonomiskt värdeskapande. Vår forskning och praktiska erfarenhet visar att ett visst aktiveringsmönster har samband med större framgång hos en affärsmodell. Detta innebär en initial aktivering av *nyhet* och/eller *effektivitet*, för att på så sätt attrahera kundbasen, samt eventuellt andra aktörer, t ex leverantörer. När imiterande konkurrenter etableras, är det dags att aktivera komplementärer för att utöka attraktionen. Samtidigt, och från första början, strävar framgångsrika affärsmodeller efter att aktivera en eller båda *inläsningsmekanismerna*, vilket demonstrerar den strategiska betydelsen av att vara *först på marknaden* med affärsmodellen.

Flersidiga plattformar och produktstrategier

Flersidiga plattformar – *Uber*, *Airbnb* – innebär att flera affärsmodeller samverkar. Plattformar attraherar producenten av en produkt – taxitransport, övernattning – pga *nyheten* och *effektiviteten* hos affärsmodellen. Det attraherar också *konsumenterna* av produkten – taxikund, övernattningskund. Det speciella med dessa plattformar är att *nätverkseffekterna* kan uppstå separat för producent- och konsumentensida, respektive, men i vissa fall kan dessa också samverka med varandra. I *Ubers* fall innebär det att när det finns fler producenter (bilar-förare) i ett samhälle leder detta till tätare geografisk täckning, vilket möjliggör snabbare hämtning av kunder, något som bidrar till högre efterfrågan. Samtidigt kan ökad efterfrågan på taxifärder leda till högre nyttjandegrad av fordonen, vilket medger lägre priser, vilka i sin tur skapar högre efterfrågan.

Forskningen visar att de mekanismer för ekonomiskt värdeskapande som eventuellt aktiveras i en affärsmodell kan interagera på ett positivt förstärkande sätt med de *konventionella produktstrategierna*: differentiering och kostnadsledarskap. Lansering av en ny *differentierad* produkt förstärks om den utförs genom en affärsmodell där *nyhet* dominerar. Å andra sidan förstärks lanseringen av en ny *lågkostnadsprodukt* om den utförs genom en affärsmodell som manifesterar *effektivitet*.

Det är vår erfarenhet att alltför många försök till innovation av en affärsmodell inte klargjort vilka mekanismer för värdeskapande som är avsedda att aktiveras. Det ger upphov till misslyckande hos flertalet av transformationer, tillsammans med oförmågan att förstå de faktiska behoven hos kunderna och de övriga aktörerna involverade i den nya affärsmodellen, samt oförmågan att skapa flexibelt för kontinuerlig anpassning av affärsmodellen.



DAREK M. HAFTOR

darek.haftor@im.uu.se

Professor i informatik vid Uppsala universitetet och Linnéuniversitetet, samt IMIT-fellow. Darek leder ett forskningsprogram med den övergripande frågan om hur användningen av digitala teknologier ger upphov till ekonomiskt värdeskapande.



LINUS MALMBERG

linus.malmberg@cordial.se

Entreprenör och rådgivare till företag avseende affärsmodeller och transformationer. Han är medgrundare till Cordial, en ledande svensk rådgivningsfirma inom affärsmodeller och transformation.