

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 4 December 2019

## **Innovation genom resultatbaserade kontrakt**

– Hur innovationsprocesser för  
industriella affärsmodeller går till



# Innovation genom resultatbaserade kontrakt

## — Hur innovationsprocesser för industriella affärsmodeller går till

Av David Sjödin & Vinit Parida

Industriella tillverkare förnyar alltmer sina affärsmodeller från att sälja produkter till att sälja resultatbaserade kontrakt, där de tar det fulla ansvaret för att leverera prestanda genom produkt- och servicekombinationer till sina kunder. För att lyckas med denna omställning måste tillverkare involvera kunder i gemensamma affärsmodell-innovations-processer för att anpassa värdeskapande och värdefångande aktiviteter under kontraktperioden.

### Ömsesidig nytta

Resultatbaserade kontrakt möjliggör ett större värdeskapande för kunder och potentiellt långsiktiga konkurrensfördelar för tillverkare. Att ändra affärsmodell från produkt till resultatförsäljning är inte utan utmaningar. Ägarskapet och livscykelansvaret för alla system som krävs för att tillhandahålla resultaten stannar i detta fall kvar hos leverantören vilket medför nya risker och osäkerheter som behöver beaktas. Det är en utmaning att definiera kontrakt som täcker in alla scenarion då en resultatbaserad affärsmodell ofta står i strid mot företagets nuvarande sätt att bedriva affärer. Från att tjäna pengar på underhåll och reservdelar blir dessa nu en kostnad samtidigt som intäkter korrelerar direkt mot produktens utnyttjande och uppnådda resultat. För kunden är detta också en osäker situation då man nu blir beroende av leverantören. Således blir affärsmodellen mer "öppen" då tillverkarens och kundens värdeskapande (hur värde skapas) och värdefångande (hur vinster bestäms och distribueras) blir intimt förknippade. Ett viktigt skäl till misslyckande är oförmåga att navigera i denna process med att förändra den underliggande affärsmodellen och dess nya roller, ansvarsområden och incitamentsstrukturer. Det finns således ett stort behov av ny kunskap inom detta område då resultatbaserade kontrakt innebär både en unik innovationsmöjlighet men också höga risker för svenska tillverkningsföretag.

Den här artikeln handlar om hur leverantörer och kunder kan förändra affärsmodellen mot resultatbaserade kontrakt genom en detaljerad process i tre faser där värdeskapande och värdefångande aktiviteter beaktas. Vår forskning bygger på longitudinella studier av sex affärsrelationer som involverar ledande industriella tillverkare och kunder i Sverige som genomgått förändringen mot resultatbaserade kontrakt och avancerad tjänsteförsäljning med stöd av digitala teknologier.

### Ömsesidig nytta

Våra studier visar att framgångsrika affärsmodellinnovationer

processer för resultatbaserade tjänstekontrakt genomgår tre faser där tillverkare och kund behöver samverka. Nämligen: definiera värdeerbjudandet, designa värdeskapande processer och leverera användningsvärde (se figur 1). Framgång i varje fas är beroende på tillverkarens och kundens förmåga att anpassa värdeskapande och värdefångande i varje fas. I de följande avsnitten ger vi en kort beskrivning av varje fas och viktiga aktiviteter för värdeskapande och värdefångande som behöver genomföras parallellt.

### Fas 1 – Definera värdeerbjudandet

I den inledande fasen måste leverantören och kunden arbeta gemensamt för att definiera värdeerbjudandet för det resultatbaserade kontraktet.

*Värdeskapande: Identifiera värdeskapande möjligheter* innebär att både leverantör och kund måste fokusera på att tydligt förklara potentialen för ökad värdeskapande som ett resultatbaserat kontrakt möjliggör. Exempelvis kan resultatbaserade kontrakt skapa ökat värde då tillverkaren kan använda verktyg för avancerad analys (ex AI) av driftsdata för att minska driftstopp och underhållkostnader och optimera drift. Detta kräver tydligt tänkande om potentiella förbättringsmöjligheter och om de deluppgifter som måste genomföras. Utmaningen handlar ofta om att definiera resultaten på ett sätt som är tillräckligt specifikt för att möta unika kundbehov men tillräckligt brett för att leverantören ska kunna föreslå innovativa lösningar som sänker de totala kostnaderna för att leverera de avtalade resultaten över tid.

*Värdefångande: Bestämma värdefördelning* innebär att parterna redan i detta tidiga stadie måste fokusera på hur det värde och vinster som skapas (ex genom kostnadsbesparingar, kapacitetsökningar etc.) bör fördelas bland dem. Detta involverar analys av hur olika koncept för resultatbaserade kontrakt spelar ut när det gäller fördelar och kostnader för parterna. Ökad insikt ger möjlighet att prioritera bland alternativ. Fokus på att specificera exakt hur värdet ska delas (dvs i ekonomiska termer) bör emellertid inte dominera i denna fas. För stor betoning på

### REKOMMENDERAD LÄSNING

> Parida, V., Sjödin, D., Wincent, J. & Kohtamäki, M. 'Mastering the transition towards industrial product-service provision: Insights into business models, learning activities and capabilities'. *Research Technology Management*, 57(3), 44-52.

> Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M. and Visnjic, I. (2020) Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on the shift to outcome-based services *Forthcoming in Journal of Product Innovation Management*

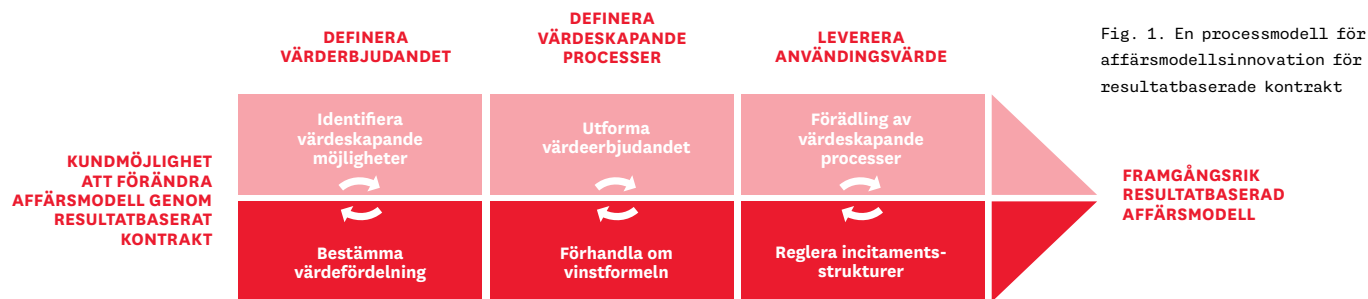


Fig. 1. En processmodell för affärsmodellinnovation för resultatbaserade kontrakt

avtalsdetaljer kan skapa risken för att partners kommer att fastna i förhandlingarna innan en klar uppfattning om det värde som kan genereras har realiserats.

### Fas 2 – Designa värdeskapande processer

När det resultatbaserade kontraktet utvecklas framåt måste parterna utforma värdeskapande processer, med tanke på hur lösningen skall se ut för att möjliggöra värdeskapande samt säkerställa lämpliga sätt att dela på vinster och kostnader innan man undertecknar kontakten.

*Värdeskapande: Utforma värdeerbjudandet* innebär att utveckla en mer detaljerad bild av hur värdet ska skapas och levereras till kunderna och vilken roll varje part ska spela. Till exempel den konkreta utformningen av tekniska lösningar, tjänsteprocesser och formulering av leveransprocessbeskrivningar. En viktig del i denna uppgift är att formalisera värdeerbjudandet i ett kontrakt med en klar bild av omfattningen. Kontraktformuleringen bör sträcka sig utöver tekniska/legala klausulerna i avtalet, så att det också inkluderar mjuka aspekter som tillit, normer och förväntningar på vad man tillsammans skall uppnå.

*Värdefångande: Förhandla om vinstformeln* innebär att tydligt definiera hur och under vilka förhållanden varje part kommer att tjäna på avtalet. Specifikt måste avtal formuleras om hur kostnader och intäkter kommer att flöda under olika scenarier. Under denna fas blir värden mer kvantifierbara och konkreta när operativa processer beskrivs mer detaljerat. Resultatbaserade kontrakt innebär att många risker överförs till tillverkaren (t.ex. kostnader för driftstop och underhållskostnader) och nya risker måste beaktas (t.ex. opportunistiskt kundbeteende). Därför blir frågor som riskbedömning och utveckling av lämpliga resultatindikatorer centrala deluppgifter.

### Fas 3 – Leverera användningsvärde

Att leverera användningsvärdet fokuserar på aktiviteter som utförs av partners efter undertecknandet av kontraktet. Denna fas pågår under flera år där båda parter arbetar för att förverkliga det utlovade värdet.

*Värdeskapande: Fördling av värdeskapande processer* innebär att förbättra och förfina processer för värdeskapande över tid. En nyckello-

gik är att inget verkligt värde har skapats förrän den resultatbaserade tjänsten är i full drift och levererar användningsvärde som avsett. Således är en nyckel till framgång att medvetet utveckla operativa rutiner och förmågor för värdeleverans redan från början av kontraktet. Eftersom leveransfasen kan pågå i flera år eller ibland decennier är det viktigt att fortsätta finjustera, upgradera och optimera leveransprocesserna. Våra informanter påpekade att denna fas krävde att tillverkare och kund samarbetade ”nästan som ett gift par” för att stärka partnerskapet med tiden.

*Värdefångande: Reglera incitamentsstrukturer* innebär att säkerställa rättvisa och gemensamt lönsamma avtal över tid genom att kontinuerligt följa upp incitament i kontraktet. Parternas mål och intressen kan vanligen förändras över tid, vilket kan leda till felriktade incitament, opportunistisk beteende och en misslyckad affärsmodell. Exempelvis kan kunden utnyttja tillverkarens resultatansvar genom att systematiskt föra över kostnader till dem. En viktig aspekt här var att övervaka kontraktets prestanda över tid och kontinuerligt adressera källor till missriktade incitament och minskade vinster för att säkerställa att båda parter tjänar på affären. Ett sätt att göra detta kan vara att använda vinst/kostnadsdelningsavtal.

### Slutsats

Våra resultat erbjuder flera viktiga insikter för ledare som är involverade i affärsmodellinnovationsprocesser för resultatbaserade tjänstekontrakt inom industrin.

Tänk på både värdeskapande och värdefångande samtidigt genom affärsmodellinnovationsprocessen. En vanlig felaktig praxis är att fokusera på vilket värde som kan genereras

(dvs värdeskapande) innan någon diskussion om kontraktetsdetaljer sker (dvs värdefångande). En nyckel till framgång enligt våra studier är att betrakta värdefördelningen (dvs win-win) från början även om detaljnivån i diskussionerna ökar över tid.

Gör medvetna ansträngningar för att anpassa värdeskapande och värdefångande. Ledare måste aktivt se till att de olika elementen är i linje i varje fas i innovationsprocessen för affärsmodellen. Således är justering av värdeskapande och värdeskapande inte en kryssruta med aktiviteter för varje fas; det är en viktig grund för att bygga en lönsam relation mellan kunder och leverantörer.

Justera och förnya affärsmodellen kontinuerligt med förändringar i miljön. Det är viktigt att understryka denna punkt eftersom lönsamma förhållanden snabbt kan bli olönsamma när externa eller interna omständigheter förändras. Ledare bör regelbundet utvärdera affärsmodellen för att säkerställa att det största värdet skapas och fångas under relationens liv.



#### DAVID SJÖDIN

david.sjodin@ltu.se

David Sjödin (Ph.D.) är docent i entreprenörskap och innovation vid Luleå tekniska universitet. Han forskar på frågor om hur företag kan ställa om sin verksamhet för att tjäna på digitalisering, tjänstefiering och affärsmodellinnovation i samarbete med ledande svenska företag och konsulterar regelbundet industrin. Han har publicerat 25+ artiklar i ledande internationella tidskrifter, bland annat Journal of Product Innovation Management, California Management Review, Long Range Planning, Journal of Business Research, och andra. Han är mottagare av flera utmärkelser för sin forskning, inklusive Entreprenörskapsforums unga forskarpris 2018 för sin forskning om tjänstefiering av industrin.



#### VINIT PARIDA

vinit.parida@ltu.se

Vinit Parida (PhD) är professor och ämnesföreträdare i entreprenörskap och innovation vid Luleå tekniska universitet. År 2019 blev han rankad av tidskriften Fokus som den 24:e mest produktiva och citerade forskaren i Sverige inom kategorin samhällsvetenskap. Han leder för närvarande många forskningsprojekt om ämnen relaterade till digitaliseringsteknologi (t.ex. AI och Automation), affärsmodellinnovation och cirkulär ekonomi. Han har publicerat mer än 80 artiklar i ledande internationella tidskrifter som Strategic management journal, production and operation management och journal of management studies.