

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 Juni 2024

Digitalisering och affärsmodeller

– Hur företag kan fånga
värdet av digitalisering



Digitalisering och affärsmodeller

— Hur företag kan fånga värdet av digitalisering

I dagens digitala affärslandskap står företag inför stora utmaningar och möjligheter. För att dra nytta av teknologier som AI och 5G och samtidigt förbli konkurrenskraftiga måste etablerade företag utveckla sina affärsmodeller. Detta kräver förmågan att inte bara skapa utan också fånga och realisera värdet från innovationer. Många företag lyckas utveckla nya teknologier, men kämpar med att omvandla dem till ekonomiskt värde. Interna faktorer som stelbenta organisationsstrukturer och trögrörliga företagskulturer, samt externa faktorer som snabbt föränderlig marknadsdynamik och varierande kundbehov, kan hindra värdefångst.

Av Mats Pettersson

Den teknologisk utveckling sker i rasande takt och digitalisering är ett nyckelområde för företag som vill överleva och blomstra. Att anpassa affärsmodeller för att effektivt fånga värdet av dessa framsteg är inte bara en konkurrensfördel utan en nödvändighet. Denna artikel utforskar hur företag kan navigera i denna komplexa miljö och säkerställa att de inte bara skapar utan också realiserar värde från digitaliseringens möjligheter. Genom att analysera typiska affärsmodellens typer, samt dra lärdomar från framgångsrika exempel från Ericssons affärsmodellinnovation, erbjuds praktiska insikter för att hjälpa företag att lyckas i den digitala eran.

Holistiskt perspektiv på affärsmodellen

Ett holistiskt perspektiv på affärsmodeller är avgörande för att fullt ut kapitalisera på digitaliseringens potential. Inom företag är det vanligt att ha vitt skilda uppfattningar om vad en affärsmodell består av, vilket kan leda till fragmenterade strategier. Detta fragmenterade synsätt kan hindra företaget från att optimera både värdeskapande och värdefångst. För att verkligen dra nytta av digitalisering behövs en integrerad syn som tar hänsyn till alla aspekter av verksamheten och hur de samverkar. Affärsmodellen måste betraktas som ett system av aktiviteter som tillsammans skapar och fångar värde. Denna systematiska syn hjälper företag att identifiera synergier mellan olika delar av verksamheten och hur dessa kan utnyttjas för att förbättra effektivitet och skapa konkurrensfördelar. Ett holistiskt angreppssätt gör det möjligt att optimera interaktionen mellan teknologier och affärsfunktioner, vilket är avgörande för att lyckas i en digitaliserad

värld. Här är *Business Model Canvas* ett användbart verktyg för att skapa en gemensam förståelse av företagets affärsmodell och överbygga olika perspektiv. Dock är det bara en början; andra aspekter måste också adresseras för att säkerställa värdefångst, vilket är något som artikeln tar upp nedan.

Tre typiska affärsmodeller vid digitalisering

Denna artikel fokuserar på införandet av affärsmodeller som är vanliga bland etablerade industriföretag när de strävar efter att fånga värde från digitalisering. Här analyseras två typer av servicebaserade affärsmodeller och en multi-aktörsbaserade affärsmodellen.

Prestandabaserade affärsmodeller är en servicebaserad affärsmodell som fokuserar på att leverera ett specifikt resultat som kunden önskar uppnå snarare än att endast sälja produkter och tjänster. Dessa modeller kräver ofta en nära relation mellan leverantör och kund, samt komplexa kontraktarrangemang och innefattar ofta outsourcing av drift och underhåll. Ett välkänt exempel är Rolls-Royce's "power-by-the-hour" som levererar fungerande motorer till flygbolag och där de tar betalt för timmar i drift. Denna modell innebär att företaget tar ett större ansvar för att kunden uppnår det önskade resultatet, vilket kan innebära både möjligheter och risker.

Software-as-a-Service (SaaS) är en annan typ av servicebaserad affärsmodell. Den erbjuder en standardiserad, molnbaserad tjänst som tillhandahålls på begäran, med fördelar som prenumerationsbaserad prissättning, skalbarhet och kostnadseffektivitet. De möjliggör att nå nya kundsegment

och erbjuder en flexibel och automatiserad tjänst. SaaS-modeller innebär ofta en betydande initial investering i utveckling och infrastruktur, men erbjuder möjligheten att skala upp verksamheten snabbt och kostnadseffektivt.

Multi-aktörsbaserade affärsmodeller är aktuella när ett företag vill nå ut med sitt erbjudande till nya kundsegment genom att skapa ett innovations ekosystem där flera intressenter som tillverkare, leverantörer, kunder och forskare samverkar. Genom att vara en del av och leda detta ekosystem kan företaget dra nytta av gemensamma resurser och kapaciteter för att skapa och fånga nytt värde från framväxande teknologier. Denna affärsmodell betonar vikten av samarbete och nätverk för att driva innovation och värdeskapande. Dessa nya samarbeten kräver att det etablerade industriföretaget transformerar sin affärsmodell till en multi-aktörsmodell med flera multilaterala partners, och genom att kombinera externa resurser och kapaciteter kan företaget skapa och fånga nytt värde som möjliggörs av digitalisering.

Lärdomar från Ericssons transformationer

Ericssons resa genom affärsmodellinnovation erbjuder värdefulla insikter. Genom att anamma en konceptuell affärsmodellinnovationsprocess och tillämpa praktiska exempel från sin verksamhet har Ericsson visat hur företag kan navigera genom dessa förändringar. Denna processmodell illustrerar hur en affärsmodell kan utvecklas för att fånga värde från framväxande teknologier genom att:

1. *Hantera interna operationella förändringar:* Omstrukturera interna operationer för att bättre

stödja nya affärsmodeller och teknologier. Ett exempel är när Ericsson introducerade en prestanda-baserad affärsmodell. Då behövde interna processer göras om och en dedikerad organisation etableras för att för att säkerställa värdefångsten.

2. Utveckla kompetenser och resurser: Utveckla och förstärka de färdigheter och resurser som behövs för att effektivt implementera och skala upp nya teknologier. Exempel på detta är när Ericsson avsåg att etablera 5G-teknologi för nya industrisegment. För att lyckas med detta behövdes nya kompetenser som kunde hantera ekosystempartners.

3. Designa effektiva avtal: Utforma avtal som stödjer de nya affärsmodellerna och säkerställer tydliga ansvarsfördelningar och incitament för alla parter. Exempel här är att vid införandet av SaaS krävdes standardiserade och automatiserade kontrakt.

4. Övervinna skalningsutmaningar: Utveckla strategier för att övervinna utmaningar som uppstår vid skalning av nya affärsmodeller och teknologier. Ett exempel här är att införandet av en multi-aktör-baserad affärsmodell krävde nya sätt att paketera och skala kunderbjudandet, t.ex. genom små förpackade privata mobilnät.

av funktioner och kontinuerliga anpassningar är karakteristiska för denna affärsmodell, men hårdvarurelaterade beroenden kan utgöra taktiska implementeringsutmaningar.

– *Automatiserade kontrakt:* Övergång till standardiserade och automatiserade kontrakt är nödvändigt. Detta kan vara besvärligt för etablerade industriföretag, men när det väl är etablerat är det relativt enkelt att underhålla och uppdatera.

3. Multi-aktörbaserade affärsmodeller

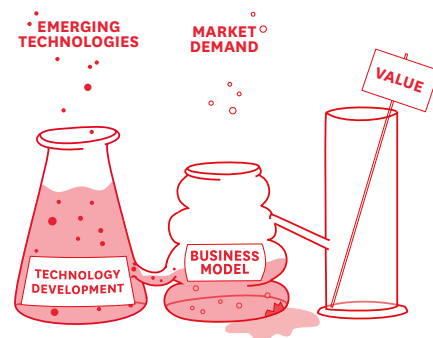
– *Externa relationer:* Odla nya kompetenser och relationer utanför industrins gränser. Att delta i ett innovations-ekosystem kräver nya sätt att kommunicera och samarbeta med andra aktörer.

– *Effektiv kommunikation och samarbete:* Investera i kommunikations- och samarbetsplattformar för ekosystemets deltagare. Framgångsrik kommunikation och påverkan av andra deltagare i ekosystemet är avgörande.

– *Sekretess- och samarbetsavtal:* Upprätta avtal med externa deltagare. Utmaningen ligger ofta i företagskulturen och inställningen hos etablerade industriföretag, snarare än i de faktiska avtalen.

Kontinuerlig anpassning

Den snabba utvecklingstakten för framväxande teknologier påverkar affärsmodellerna avsevärt. En metafor för att illustrera detta är kommunicerande kärler, där det första kärlet representerar teknologisk utveckling och det andra affärsmodellerna. Så länge som tempot i teknologisk utveckling är balanserat med affärsmodellens kapacitet, kan värde fångas. Om teknikutvecklingen sker för snabbt, stressar detta affärsmodellerna som kräver kontinuerliga anpassningar för att säkra värdefångst. Om balansen rubbas kan affärsmodellerna kollapsa och värdefångst misslyckas.



Tre generella råd

Generella råd för affärsmodellinnovationsprocessen:

- 1. Kontinuerliga anpassningar:** Säkerställ kapacitet för kontinuerliga anpassningar för att balansera flödet mellan framväxande teknologi och affärsmodellerna och därmed säkerställa värdefångst.
- 2. Operativ omstrukturering:** Bilda ett specialiserat tvärfunktionellt team för den nya affärsmodellerna.
- 3. FoU-kompetens:** Inkludera forsknings- och utvecklingsexpertis i teamet.

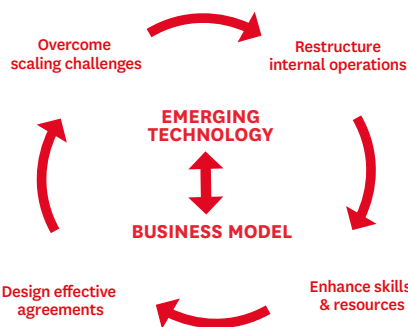
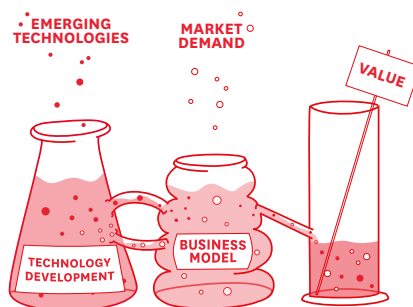
Genom att följa dessa riktlinjer kan företag inte bara överleva utan även blomstra i en era av snabb teknologisk förändring och digitalisering.

REKOMMENDERAD LÄSNING:

> Pettersson, M. O. (2024). Charting the Uncharted: How an Industrial Firm Uses Business Model Innovation to Capture Value from Emerging Technologies (Doctoral dissertation). Stockholm School of Economics. ISBN 978-91-7731-293-2.

Samspelet mellan affärsmodellinnovation och framväxande teknologier

Att framgångsrikt navigera i den snabba utvecklingen av framväxande teknologier kräver en tät integration mellan teknologisk utveckling och affärsmodellinnovation. Företag måste kontinuerligt anpassa sina affärsmodeller för att kunna dra nytta av de möjligheter som digitaliseringen erbjuder, samtidigt måste teknologin kunna hantera affärsmodellutvecklingen.



Råd för de tre typerna av affärsmodellinnovation

Här är specifika ledningsråd för de tre affärsmodellinnovationstyper som diskuteras i denna artikel, med fokus på de åtgärder som krävs för att framgångsrikt implementera och därmed maximera värdefångandet.

1. Prestandabaserade affärsmodeller

– *Utmaningar med hårdvarurelaterade teknologier:* Företag bör vara försiktiga och planera för att kontinuerligt anpassa både affärsmodellerna och teknologin. Den snabba utvecklingstakten för framväxande teknologier kräver ständiga justeringar av såväl affärsmodellerna som den hårdvarubaserade teknologin för att säkerställa värdefångst.

– *Kontrakt och styrning:* Kontraktuella avtal bör specificera gemensamma mål och etablera tydliga styrningsstrukturer. Gränsvillkoren i kontrakten måste kontinuerligt revideras, och företaget måste investera i resurser för att anpassa och följa upp dessa villkor.

2. Software-as-a-Service-baserade affärsmodeller

– *Implementeringsutmaningar:* Var medveten om beroenden av hårdvara vid implementering av SaaS affärsmodellerna. Snabb teknologisk utveckling



MATS PETERSSON

mats.o.pettersson@ericsson.com

Dr. Mats O. Pettersson är principal researcher vid Ericsson Research och affiliated research fellow vid Institutionen för innovation, entreprenörskap och teknik, House of Innovation, vid Handelshögskolan i Stockholm. Mats forskning fokuserar på hur affärsmodellinnovation kan möjliggöra värdefångst från framväxande teknologier.