

I din hand håller du en handbok för visionärer, banbrytare och utmanare som vill ifrågasätta omoderna affärsmodeller och designa morgondagens företag. Det är en bok om ...

Business Model Generation

FÖRFATTARE

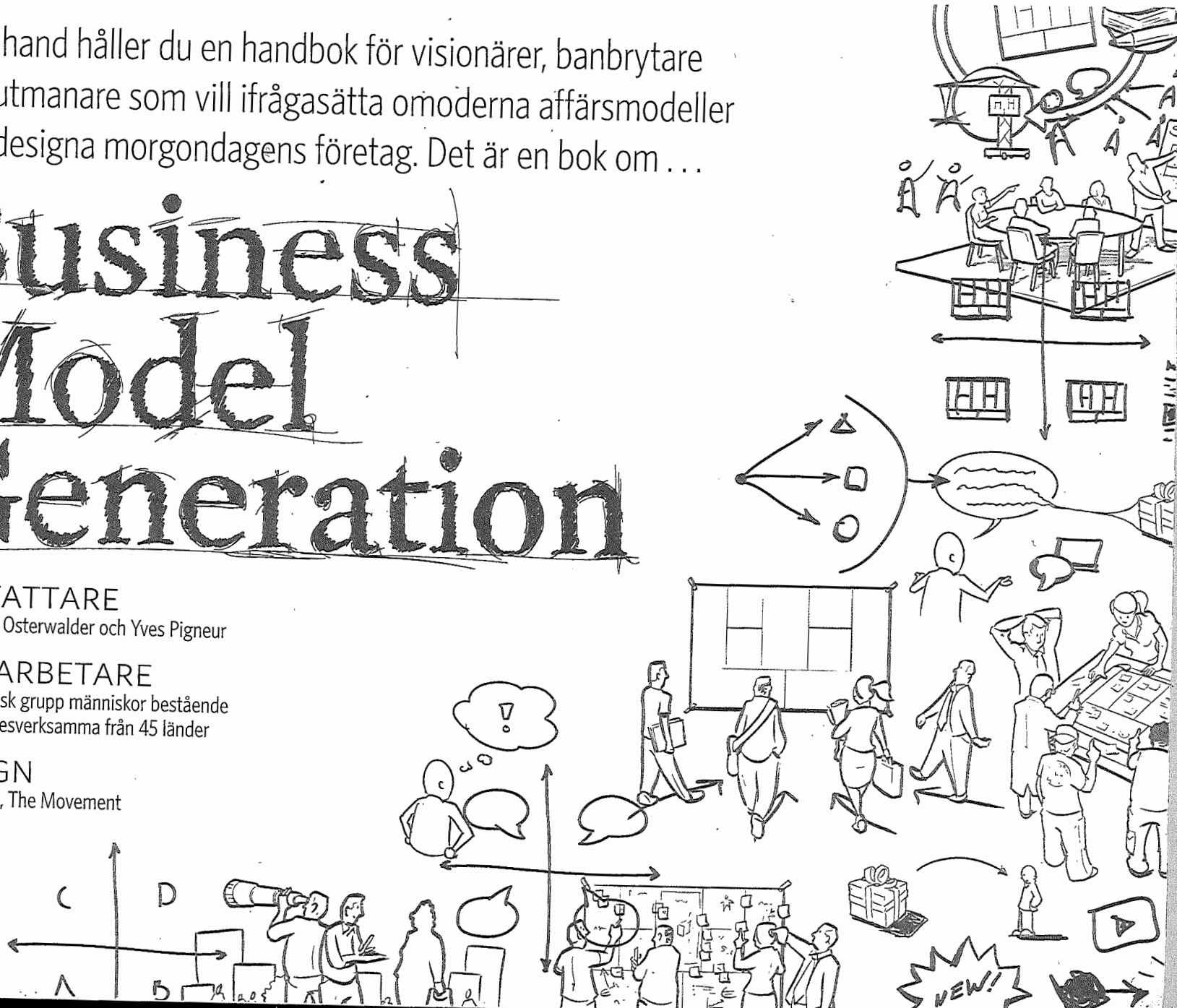
Alexander Osterwalder och Yves Pigneur

MEDARBETARE

En fantastisk grupp människor bestående av 470 yrkesverksamma från 45 länder

DESIGN

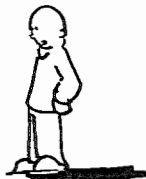
Alan Smith, The Movement



Def_Affärsmodell

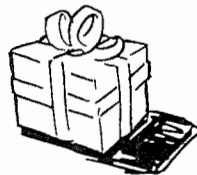
En affärsmodell beskriver
grunden för hur man
lönsamt skapar och
levererar kundvärde.

De nio byggstenarna



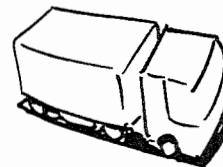
1 Kundsegment

En organisation riktar sig till ett eller flera kundsegment.



2 Värdeerbjudande

Organisationen försöker lösa kundernas problem och tillgodose kundernas behov genom sina värdeerbjudanden.



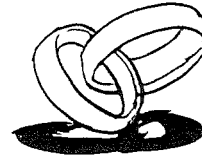
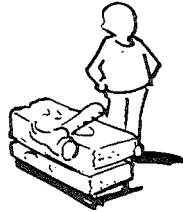
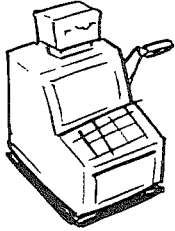
3 Kanaler

Värdeerbjudandena levereras till kunderna genom kommunikationskanaler, distributionskanaler och försäljningskanaler.



4 Kundrelationer

Kundrelationer etableras och vårdas i varje kundsegment.



5 Intäktsflöden

Intäktsflöden är resultatet av värdeerbjudanden som med framgång har getts till kunder.

6 Nyckelresurser

Nyckelresurser är de tillgångar som krävs för att erbjuda och leverera de beståndsdelar som beskrevs tidigare ...

7 Nyckelaktiviteter

... genom att utföra ett antal nyckelaktiviteter.

8 Nyckelpartnerskap 9 Kostnadsstruktur

Vissa aktiviteter läggs ut på andra företag och vissa resurser anskaffas utanför företaget.

Affärsmodellens beståndsdelar resulterar i kostnadsstrukturen.

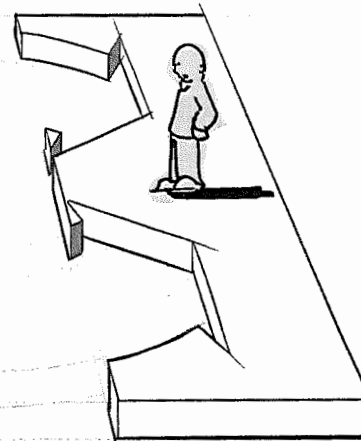
Kundsegment

Den byggsten som vi kallar kundsegment anger vilka olika grupper av människor eller organisationer som ett företag vill nå ut till och betjäna.

Kunderna utgör kärnan i alla affärsmodeller. Utan (lönsamma) kunder kan inget företag överleva särskilt länge. För att förbättra sin förmåga att tillfredsställa kunderna kan ett företag dela upp dem i olika segment efter gemensamma behov, gemensamma beteenden eller andra utmärkande drag. En affärsmodell kan definiera ett eller flera stora eller små kundsegment. En organisation måste fatta ett medvetet beslut om vilka segment man ska rikta sig till och vilka segment man tänker bortse från. När detta beslut väl har fattats kan man utforma en detaljerad affärsmodell utifrån en stark insikt om specifika kundbehov.

Kundgrupper utgör separata segment om

- *deras behov kräver och motiverar ett distinkt erbjudande*
- *man når dem genom separata distributionskanaler*
- *de kräver olika typer av relationer*
- *de skiljer sig från varandra genom sina sätt att generera vinst*
- *de vill betala för separata aspekter av erbjudandet.*



För vem skapar vi värde? Vilka är våra viktigaste kunder?

Det finns olika typer av kundsegment.

Här följer några exempel:

Massmarknad

Affärsmodeller som riktar sig till en massmarknad skiljer inte mellan olika kundsegment. Värdeerbjudanden, distributionskanaler och kundrelationer fokuserar på en enda stor grupp av kunder med mer eller mindre likartade behov och problem. Denna typ av affärsmodell återfinns ofta i hemelektroniksektorn.

Nischmarknad

Affärsmodeller som riktar sig till nischmarknader som försöker tillfredsställa specifika, specialiserade kundsegment. Värdeerbjudanden, distributionskanaler och kundrelationer har skräddarsytt efter nischmarknadens specifika krav. Sådana affärsmodeller återfinns ofta i relationerna mellan leverantörer och köpare. Exempelvis är många bildelstillverkare starkt beroende av beställningar från de stora biltillverkarna.

Segmenterad marknad

Vissa affärsmodeller skiljer mellan marknadssegment som har något olika behov och problem. Försäljningsavdelningen i en bank som Credit Suisse kan till exempel skilja mellan en stor grupp kunder, där de

enskilda medlemmarna har tillgångar på upp till 100 000 amerikanska dollar, och en mindre grupp av förmögna kunder, vilkas nettovärde var för sig överstiger 500 000 dollar. Båda segmenten har likartade men ändå olika behov och problem. Detta får konsekvenser för de övriga byggstenarna i Credit Suisses affärsmodell, som värdeerbjudanden, distributionskanaler, kundrelationer och intäktsflöden. Ett exempel är Micro Precision Systems, som har specialiserat sig på att erbjuda utkontrakterade mikromekaniska design- och tillverkningslösningar. Företaget vänder sig till tre olika kundsegment – klockindustrin, läkemedelsindustrin och processtyrningssektorn – med något olika värdeerbjudanden.

Diversifierad marknad

En organisation med en diversifierad affärsmodell riktar sig till två olika kundsegment som saknar kopplingar till varandra och har mycket olikartade behov och problem. År 2006 beslutade sig exempelvis Amazon.com för att diversifiera sin detaljhandelsverksamhet genom att börja sälja så kallade moln-

tjänster: utrymme för lagring på nätet och möjlighet att använda servrar omedelbart då behov uppstår. Man vände sig alltså till ett helt annat kundsegment – nätföretag – med ett helt annat värdeerbjudande. Den strategiska grunden till denna diversifiering återfinns i Amazon.coms starka infrastruktur på it-området, som kan delas mellan dess försäljningsverksamhet och den nya enheten för molntjänster.

Flersidiga plattformar (eller flersidiga marknader)

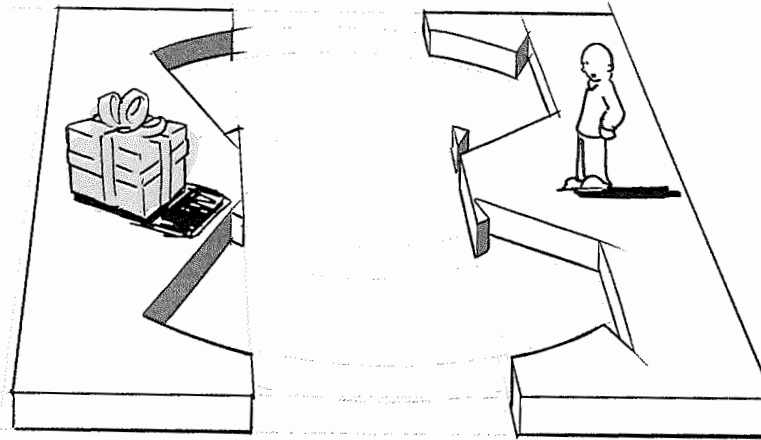
Vissa organisationer vänder sig till två eller flera kundsegment, som är ömsesidigt beroende av varandra. Ett kreditkortsföretag behöver till exempel en bred bas av kreditkortsinnehavare och en bred bas av detaljhandlare som accepterar dessa kreditkort. Och ett företag som erbjuder gratistidningar behöver på samma sätt en bred bas av läsare för att locka annonsörer. Å andra sidan behövs även annonsörerna för att finansiera produktion och distribution. Båda segmenten behövs för att affärsmodellen ska fungera (läs mer om flersidiga plattformar på s. 76).

Värdeerbjudande

Den byggsten vi kallar värdeerbjudande beskriver den kombination av produkter och tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment.

Värdeerbjudandet är skälet till att kunder väljer ett visst företag framför ett annat. Det löser ett problem eller tillgodoser ett behov som kunden har. Varje värdeerbjudande består av en utvald kombination av produkter och/eller tjänster som riktar sig till ett specifikt kundsegment. I det här avseendet är värdeerbjudandet en samling, eller ett "paket" av, fördelar som ett företag erbjuder sina kunder.

Vissa värdeerbjudanden kan vara innovativa och utgöra ett nytt eller revolutionerande erbjudande. Andra kan uppvisa stora likheter med befintliga marknadserbjudanden, men har ytterligare några funktioner eller särdrag.



Vilket värde levererar vi till kunden? Vilka kundproblem hjälper vi till att lösa? Vilka kundbehov tillgodoser vi? Vilka kombinationer av produkter och tjänster erbjuder vi till varje kundsegment?

Ett värdeerbjudande skapar värde för ett kundsegment genom en bestämd kombination av olika element som ska tillfredsställa detta segments behov. Värden kan vara kvantitativa (exempelvis pris, hur snabbt tjänsten utförs) eller kvalitativa (exempelvis design, kundens upplevelse).

Element från följande ofullständiga lista kan bidra till att skapa värde för kunderna.



Nyhet

Vissa värdeerbjudanden tillgodoser en helt ny uppsättning behov som kunderna tidigare inte uppfattade att de hade, eftersom det inte fanns något liknande erbjudande på marknaden. Detta har ofta, men inte alltid, att göra med teknik. Mobiltelefo-

nen skapade till exempel en helt ny industri kring telekommunikation. Å andra sidan har produkter som etiska fonder inte särskilt mycket med ny teknik att göra.

Funktion

Att förbättra funktionen hos produkter och tjänster har traditionellt sett varit ett vanligt sätt att skapa värde. Detta har varit viktigt i PC-sektorn, där man hela tiden har försökt föra ut starkare maskiner på marknaden. Men det finns gränser för hur mycket funktionen kan förbättras. På senare år har man trots snabbare datorer, större diskutrymme och bättre grafik inte lyckats skapa en motsvarande ökning av efterfrågan.

Kundanpassning

Skräddarsydda produkter och tjänster som tillgodoser de specifika behoven hos enskilda kunder eller kundsegment skapar värde. På senare år har principer som massanpassning och kundinvolvering (på engelska "mass customization" och "customer co-creation") blivit allt viktigare. Detta synsätt gör det möjligt att specialutforma produkter och tjänster, samtidigt som man fortsätter att dra nytta av skalfördelar.



Lösa ett kundproblem

Värde kan skapas genom att man hjälper kunden att lösa specifika problem. Detta är något man har förstått på Rolls-Royce: företagets flygbolagskunder är beroende av att Rolls-Royce tillverkar och underhåller deras jetmotorer. Tack vare denna överenskommelse kan kunderna i stället fokusera på att driva sina flygbolag. I gengäld betalar flygbolagen Rolls-Royce en avgift för varje timme en maskin är igång.

Design

Design är en viktig men svår beståndsdel att mäta. Om designen är överlägsen kan detta göra att en produkt sticker ut. I modebranschen och hemelektroniksektorn kan design vara en ytterst viktig del av värdeerbjudandet.

Varumärke/status

För vissa kunder skapas värde av det enkla faktum att man använder och kan visa upp ett specifikt varumärke. Ett exempel på detta är en person som har på sig en Rolex, som är en symbol för rikedom. Ett

exempel från den andra extreman kan vara en skateboardåkare som klär sig i de senaste "underground-märkena" för att visa att han eller hon "hänger med".

Pris

Att erbjuda ett jämförbart värde till ett lägre pris är ett vanligt sätt att tillgodose behoven hos priskänsliga kundsegment. Men värdeerbjudanden till låga priser får betydelsefulla konsekvenser för resten av affärsmodellen. Lågprisflygbolagen – som Southwest, easyJet och Ryanair – har utformat hela sina affärsmodeller just i syfte att kunna erbjuda billiga flygresor. Ett annat exempel på ett prisbaserat värdeerbjudande utgörs av Nano – en ny bil som designas och tillverkas av det indiska konglomeratet Tata. Dess överraskande låga priser gör att ett helt nytt segment av den indiska befolkningen har råd att köpa den. Gratiserbjudanden har blivit allt vanligare i ett flertal olika branscher. Dessa erbjudanden omfattar gratistidningar, gratis e-post, kostnadsfria mobiltjänster och mer därtill (se s. 88 för ytterligare information om GRATIS-modellen).

Kostnadsreduktion

Att hjälpa kunder att minska sina kostnader är ett viktigt sätt att skapa värde. Salesforce.com erbjuder till exempel en nätbaserad applikationsuthyrningstjänst för CRM (customer relationship management). På så sätt slipper köparna själva lägga pengar och energi på att köpa in, installera och underhålla CRM-program.

Riskreduktion

Kunder sätter stort värde på att minska den risk de tar när de köper produkter eller tjänster. För en person som köper en begagnad bil kan en ettårig servicegaranti minska riskerna med motorstopp och reparationer efter köpet. En servicenivågaranti kan delvis minska den risk som tas av den som köper utkontrakterade it-tjänster.

Tillgänglighet

Att göra produkter och tjänster tillgängliga för kunder som tidigare saknade tillgång till dem är ett annat sätt att skapa värde. Detta kan vara resultatet av affärsmodellinnovation, ny teknik eller en kombination av båda. NetJets erbjuder till exempel ett andelssystem, det vill säga möjlighet att köpa in sig i privata jetplan. Genom en innovativ affärsmodell ger NetJets enskilda personer och företag tillgång till privata jetplan, en tjänst som de flesta kunder inte hade råd med innan. Aktiefonder utgör ett annat exempel på hur man kan skapa värde genom ökad tillgänglighet. Denna innovativa finansiella produkt gjorde det möjligt även för människor med små besparingar att bygga upp diversifierade aktieportföljer.

Bekvämlighet/användbarhet

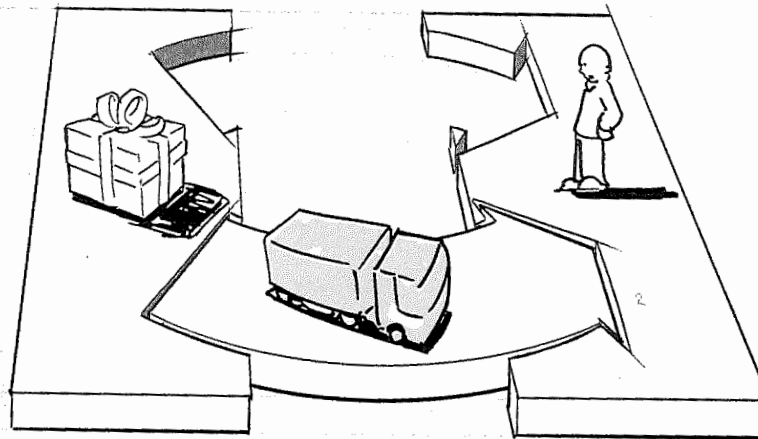
Att göra saker bekvämare eller enklare att använda kan skapa stort värde. Genom iPod och iTunes erbjöd Apple kunderna ett bekvämt sätt att söka efter, köpa, ladda ner och lyssna på digital musik. I dag dominerar företaget marknaden.

Kanaler

Den byggsten som vi kallar kanaler beskriver hur ett företag kommunicerar med och når ut till sina kundsegment i syfte att leverera ett värdeerbjudande.

Det är genom kanalerna för kommunikation, distribution och försäljning som företaget samspelar med kunderna. Kanalerna skapar kontakt mellan kunden och företaget, och är avgörande för hur kunderna uppfattar företaget. Kanaler har ett flertal funktioner:

- Öka kundernas medvetenhet om ett företags produkter.
- Hjälpa kunderna att göra en bedömning av ett företags värdeerbjudande.
- Göra det möjligt för kunderna att köpa specifika produkter.
- Leverera ett värdeerbjudande till kunderna.
- Erbjud support till kunderna efter köpet.



Genom vilka kanaler vill våra kundsegment bli nådda?
 Hur når vi dem nu? Hur är våra kanaler integrerade?
 Vilka fungerar bäst? Vilka är mest kostnadseffektiva?
 Hur integrerar vi dem med våra kundrutiner?

Kanaler innehåller fem olika faser. Varje kanal kan innehålla några av eller alla dessa faser. Vi kan skilja mellan direkta och indirekta kanaler, liksom mellan kanaler man äger och partnerkanaler.

Att hitta den rätta sammansättningen av kanaler för att nå kunderna på det sätt de själva önskar är en viktig del av att marknadsföra ett värdeerbjudande. En organisation kan välja mellan att nå sina kunder

genom de kanaler man själv äger, genom partnerkanaler eller genom en kombination av båda. De kanaler man själv äger kan vara direkta – exempelvis en intern säljkår eller webbplats – men de kan också vara indirekta – exempelvis detaljhandlare som ägs eller drivs av organisationen i fråga. Partnerkanaler är indirekta och omfattar en lång rad olika alternativ, som grossister, detaljhandel eller partnerägda webbplatser.

Partnerkanaler leder till lägre marginaler, men gör det möjligt för en organisation att öka sin genomslagskraft och dra nytta av partnerns styrkor. Sådana kanaler man själv äger och särskilt direkta kanaler har högre marginaler, men kan vara dyra att etablera och driva. Knepet är att hitta rätt balans mellan de olika typerna av kanaler och att integrera dem så att kunderna blir nöjda och intäkterna maximeras.

Kanaltyper

Kanalfaser

Kanaltyp	Kanalfaser				
	1. Uppmärksamhet	2. Utvärdering	3. Köp	4. Leverans	5. Service efter köpet
Egna					
Direkta					
Säljkår					
Webbförsäljning					
Egna butiker					
Partnerägda					
Indirekta					
Partnerbutiker	X	X	X	X	X
Grossist					

Kundrelationer

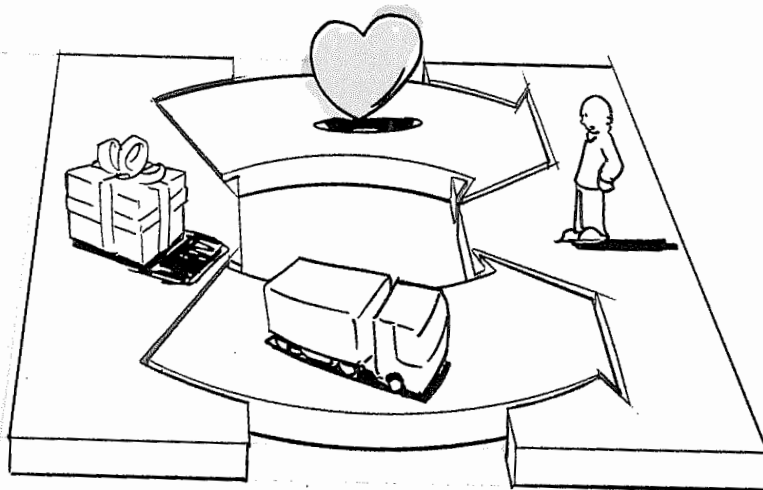
Den byggsten som kallas kundrelationer beskriver de typer av relationer ett företag etablerar med specifika kundsegment.

Ett företag bör precisera vilket slags relation det vill etablera med varje kundsegment. Denna relation kan vara allt från personlig till automatiserad. Valet av kundrelationer kan ha följande bakomliggande motiv:

- *Värva kunder*
- *Behålla kunder*
- *Öka försäljningen (sälja dyrare eller kompletterande produkter/tjänster till kunderna)*

I mobiltelefonens barndom kunde operatörernas kundrelationer till exempel motiveras av aggressiva kundvärningsstrategier, som innebar att man gav bort gratis mobiltelefoner. När marknaden mättades började operatörerna i stället fokusera på att behålla sina kunder och öka den genomsnittliga försäljningen per kund.

Affärsmodellen och kundrelationerna har en direkt och mycket stark inverkan på hur kunden uppfattar företaget.



Vilken typ av relationer förväntar sig vart och ett av våra kundsegment att vi ska etablera och upprätthålla med dem? Vilka har vi etablerat? Hur kostnadskrävande är de? Hur är de integrerade med resten av vår affärsmodell?

Vi kan skilja mellan flera kategorier av kundrelationer, som kan samexistera i ett företags relation till ett visst kundsegment:

Personlig hjälp

Relationen bygger på mänsklig interaktion. Kunden kan kommunicera med en verklig person för att få hjälp under försäljningsprocessen eller efter avslutat köp. Kontakten kan skötas på plats i samband med att försäljningen genomförs, genom callcenter, via e-post eller på något annat sätt.

Exklusiv personlig hjälp

En relation som innebär att kunden har en specifik kontaktperson på företaget. Detta är den djupaste och mest intima formen av kundrelation, som brukar utvecklas under lång tid. Inom området "private banking" finns det exempelvis personliga bankmän som tar hand om särskilt förmögna kunder. Liknande relationer finns i andra branscher, där specifika personer (KAM) upprätthåller personliga relationer med viktiga klienter.

Självbetjäning

En typ av relation där företaget inte har några direkta relationer med kunderna. I stället tillhandahåller man de verktyg som kunderna behöver för att kunna betjäna sig själva.

Automatiserade tjänster

Den här typen av relation är en blandning av en mer sofistikerad form av självbetjäning och automatiserade processer. Personliga kundprofiler kan exempelvis ge kunderna tillgång till kundanpassade tjänster på nätet. Automatiserade tjänster kan ta hänsyn till enskilda kunder och deras preferenser samt erbjuda information som rör beställningar eller transaktioner. I idealfallet kan automatiserade tjänster ge sken av att det finns en personlig relation (till exempel genom att rekommendera böcker eller filmer).

Nätforum

Företag har i allt högre utsträckning börjat använda nätforum för att lära sig mer om sina kunder/fram-

tidsutsikter samt för att underlätta kontakter mellan forumets medlemmar. Många företag har nätforum där användarna kan utbyta kunskap och lösa varandras problem. Sådana forum kan också hjälpa företag att förstå sina kunder bättre. I samband med att läkemedelsjätten GlaxoSmithKline introducerade *alli*, en ny receptfri viktminskningsprodukt, lanserade man också ett privat nätforum.

GlaxoSmithKline ville bli bättre på att förstå de problem som överviktiga vuxna drabbas av, för att på så sätt bli bättre på att hantera kundernas förväntningar.

Samskapande

Allt fler företag utmanar den traditionella relationen mellan kund och försäljare genom att skapa värde tillsammans med kunderna. På Amazon.com kan kunderna skriva recensioner och därmed skapa värde åt andra bokälskare. Vissa företag låter kunder vara med och utforma nya och innovativa produkter. Andra, som YouTube, låter kunderna själva bidra med det material som konsumeras.

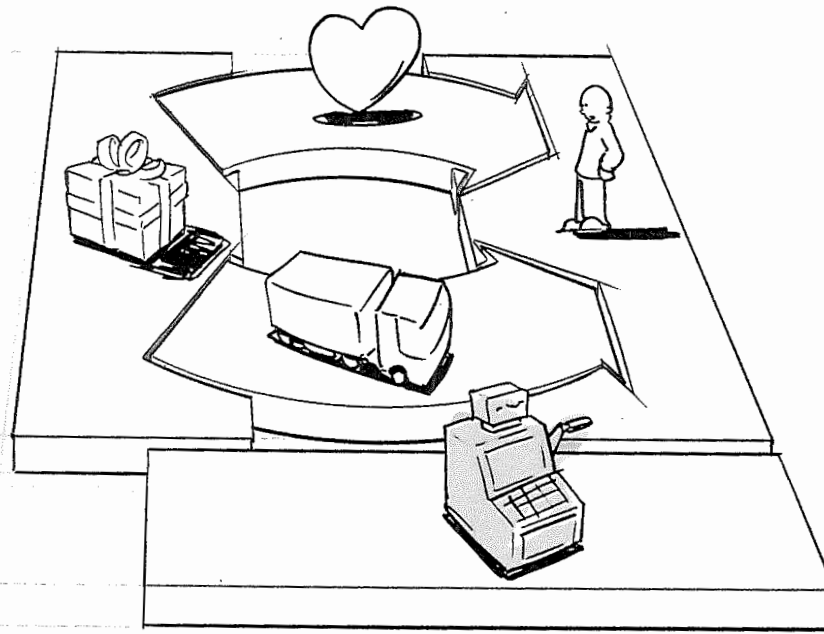
Intäktsflöden

Den byggsten som vi kallar intäktsflöden utgörs av de reda pengar ett företag genererar från varje kundsegment (man måste dra kostnader från intäkter för att få fram förtjänsten).

Om kunderna är affärsmodellens hjärta så kan intäktsflödena liknas vid dess artärer. Ett företag måste ställa sig frågan: Vilket värde är varje kundsegment verkligen villigt att betala för? Lyckas man besvara den här frågan kan företaget generera ett eller flera intäktsflöden från varje kundsegment. Varje intäktsflöde kan ha olika prissättningsmekanismer, som fasta katalogpriser, förhandlingsbaserade priser, auktionering, marknadsberoende, volymberoende eller flexibel prissättning.

En affärsmodell kan innehålla två olika typer av intäktsflöden:

1. *Transaktionsintäkter som är ett resultat av engångsbetalningar från kunder.*
2. *Fasta intäkter som är ett resultat av pågående betalningar för att antingen leverera ett värdeerbjudande till kunder eller ge support till kunder efter köpet.*



Vilket värde är kunderna villiga att betala för? Vad betalar de för just nu? Hur betalar de? Hur skulle de föredra att betala? Hur mycket bidrar varje intäktsflöde till de samlade intäkterna?

Det finns flera sätt att generera intäktsflöden:

Försäljning av tillgångar

Det mest uppenbara intäktsflödet, som uppstår när man säljer äganderätten till en fysisk produkt. Amazon.com säljer böcker, musik, hemelektronik och annat på nätet. Fiat säljer bilar, som det sedan står köparna fritt att köra, sälja vidare eller till och med att skrota.

Användaravgift

Ett intäktsflöde som genereras genom användning av en viss tjänst. Ju mer en tjänst används, desto mer betalar kunden. En mobiloperatör kan fakturera kunderna för det antal minuter de har talat i telefon. Ett hotell fakturerar kunderna för det antal nätter rummen används. En budfirma fakturerar kunderna för att leverera ett paket från en plats till en annan.

Prenumerations- och medlemsavgifter

Ett intäktsflöde som genereras genom att ett företag säljer löpande tillgång till en tjänst. På gym kan kunderna köpa ett medlemskap – antingen per månad eller per år – som ger dem tillgång till anläggningen och utrustningen. World of Warcraft Online är ett nätbaserat dataspel som användarna kan spela på nätet mot en månadsavgift. Nokias tjänst Comes with Music ger användarna tillgång till ett musikbibliotek mot en prenumerationsavgift.

Utlåning/uthyrning/leasing

Ett intäktsflöde som skapas genom att man temporärt ger någon ensamrätten att använda en viss tillgång under en bestämd period i utbyte mot en avgift. För långivaren ger detta en fördel i form av fasta intäkter. Den som hyr eller leasar något gynnas å sin sida av uppgörelsen genom att endast behöva betala för en begränsad tid,

snarare än hela ägandekostnaden. Zipcar.com är ett lysande exempel. Företaget erbjuder biluthyrning per timme i nordamerikanska städer. Zipcar.coms tjänst har fått många människor att besluta sig för att hyra bil i stället för att köpa.

Licensgivning

Ett intäktsflöde som genereras genom att man ger kunder tillstånd att använda skyddade immateriella tillgångar i utbyte mot en licensavgift. Licensgivning gör det möjligt för rättighetsinnehavaren att generera intäkter från sin egendom, utan att behöva tillverka en produkt eller utveckla en tjänst. Licensgivning är vanligt inom medieindustrin, där innehållsägare behåller upphovsrätten samtidigt som de säljer licenser till tredje part. Inom tekniksektorn kan patenthavare på ett liknande sätt ge andra företag rätten att använda patenterad teknik i utbyte mot en licensavgift.



Mäklararvoden

Ett intäktsflöde som uppstår till följd av mellanhandstjänster som utförs för två eller flera parter räkning. Kreditkortsföretag genererar exempelvis intäkter genom att ta ut en procentandel av värdet vid varje korttransaktion. Mäklare får ett kommissionsarvode varje gång de lyckas förmedla kontakt mellan köpare och säljare som leder fram till en affär.

Annonsintäkter

Ett intäktsflöde som genereras genom arvodet för att marknadsföra en viss produkt, tjänst eller varumärke. Traditionellt har medieindustrin och evenemangsplanerare varit starkt beroende av intäkter från annonser. På senare år har även andra sektorer – däribland programvaru- och tjänstesektorn – blivit allt mer beroende av annonsintäkter.

Varje intäktsflöde kan ha olika prissättningsmekanismer. Den prissättningsmekanism man väljer kan ha stor inverkan på de intäkter som genereras. Det finns två huvudsakliga typer av prissättningsmekanismer: fast och dynamisk prissättning.

Prissättningsmekanismer

Fasta priser

På förhand fastställda priser som grundar sig på statiska variabler

<i>Katalogpris</i>	Fasta katalogpriser för enskilda produkter, tjänster eller andra värdeerbjudanden.
<i>Produktfunktioner</i>	Priset beror på hur många funktioner värdeerbjudandet har eller kvaliteten på dessa.
<i>Kundsegment</i>	Priset beror på vilket kundsegment man vänder sig till och hur detta segment ser ut.
<i>Volym</i>	Priset är ett resultat av den kvantitet av något man köper.

Dynamiska priser

Priserna förändras beroende på marknadsförhållandena

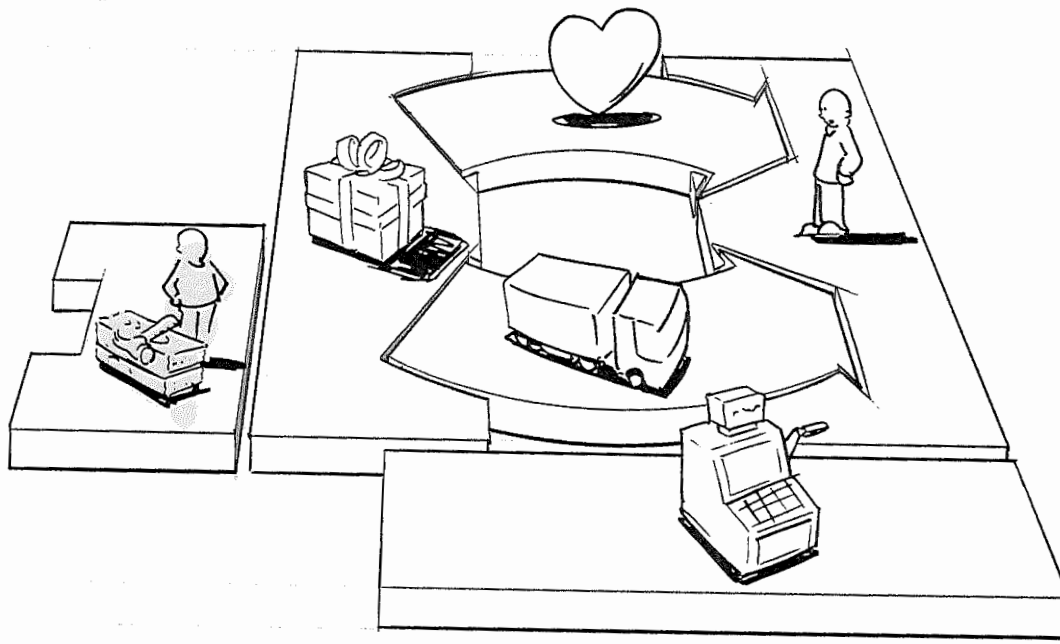
<i>Förhandling (köpslående)</i>	Priset förhandlas mellan två eller flera partners och beror på förhandlingsstyrka och/eller förhandlingsskicklighet.
<i>Flexibel prissättning</i>	Priset avgörs av tillgång och tiden för köpet (används normalt sett för sådant som hotellrum och flygplansstolar).
<i>Realtidsmarknad</i>	Priset sätts dynamiskt beroende på tillgång och efterfrågan.
<i>Auktioner</i>	Priset är ett resultat av fri anbudstävlan.

Nyckelresurser

Den byggsten som vi kallar nyckelresurser beskriver de viktigaste tillgångar som behövs för att en affärsmodell ska fungera.

Alla affärsmodeller är beroende av nyckelresurser. Dessa resurser gör det möjligt för ett företag att skapa och erbjuda ett värdeerbjudande, få genomslagskraft på marknaden, upprätthålla relationer med kundsegment och generera intäkter. Det krävs olika nyckelresurser beroende på vilken typ av affärsmodell man har. Ett företag som tillverkar mikrochips behöver kapitalintensiva produktionsanläggningar, medan ett företag som designar mikrochips har ett starkare fokus på personal.

Nyckelresurser kan vara fysiska, ekonomiska, intellektuella eller mänskliga. Nyckelresurser kan ägas eller leasas av företaget, eller förvärvas från nyckelpartners.



Vilka nyckelresurser kräver vårt värdeerbjudande? Våra distributionskanaler? Kundrelationer? Intäktsflöden?

Nyckelresurser kan kategoriseras på följande sätt:

Fysiska

Den här kategorin innefattar fysiska tillgångar som tillverkningsanläggningar, byggnader, fordon, maskiner, system, kassasystem och distributionsnätverk. Detaljhandelsföretag som Wal-Mart och Amazon.com är starkt beroende av fysiska resurser, som ofta är kapitalintensiva. Det förstnämnda företaget har ett oerhört stort globalt nätverk av butiker och därtill hörande logistisk infrastruktur. Det sistnämnda har en omfattande infrastruktur för it, lager och logistik.

Immateriella

Immateriella resurser som varumärken, patentskyddad kunskap, patent- och upphovsrättigheter, partnerskap och kunddatabaser blir allt viktigare komponenter i en stark affärsmodell. Immateriella resurser

är svåra att utveckla men när man lyckas skapa dem kan de skänka ett betydande värde. Företag som säljer konsumtionsvaror – exempelvis Nike och Sony – är starkt beroende av varumärket som nyckelresurs. Microsoft och SAP är beroende av programvaror och därtill hörande immateriella tillgångar som har utvecklats under många år. Företaget Qualcomm – som designar och levererar chip-set till bredbandsmobiler – byggde upp sin affärsmodell kring ett antal patenterade mikrochips, som gav företaget betydande intäkter i form av licensavgifter.

Mänskliga

Alla företag behöver personal, men människorna har en särskilt framskjuten position i vissa typer av affärsmodeller. Personalresurser är till exempel viktiga i kunskapsintensiva och kreativa branscher. Ett läkemedelsföretag som Novartis är till exempel

starkt beroende av sin personal, eftersom företagets affärsmodell bygger på att man har ett stort antal erfarna forskare och en stor och skicklig säljkår.

Ekonomiska

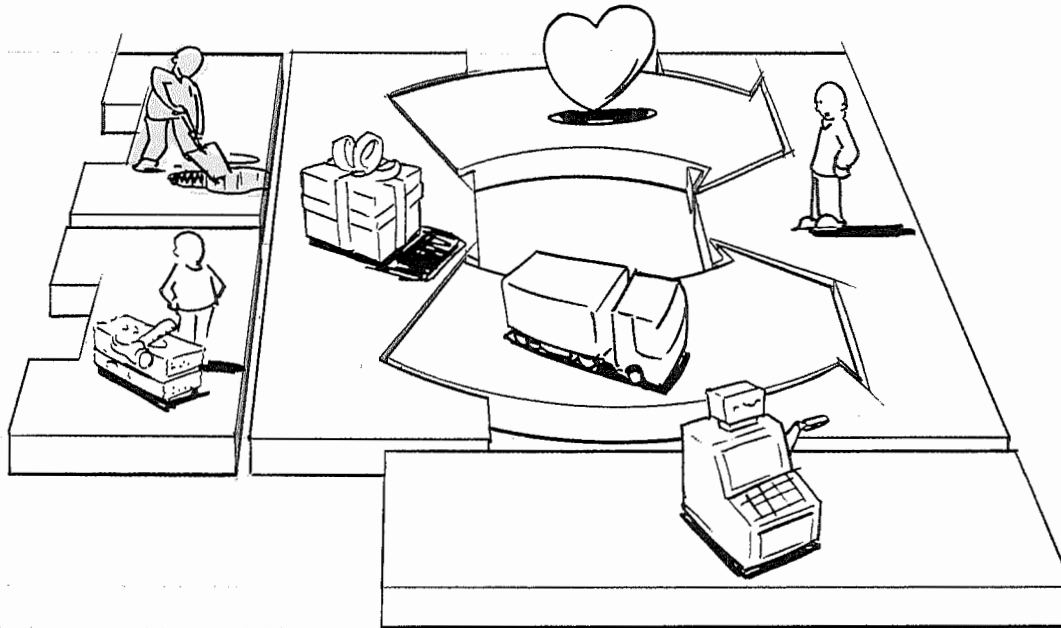
Vissa affärsmodeller kräver ekonomiska resurser och/eller ekonomiska garantier, exempelvis kontanter, krediter eller aktieoptioner som används för att rekrytera personal till nyckelpositioner. Telekomjätten Ericsson är ett exempel på ett företag som har drar nytta av ekonomiska resurser i sin affärsmodell. Ericsson kan välja att låna medel från banker och kapitalmarknader och sedan använda detta kapital för att erbjuda lån till kunder som köper företagets utrustning. På så sätt ser man till att kunderna köper sina produkter hos Ericsson i stället för hos en konkurrent.

Nyckelaktiviteter

Den byggsten som vi kallar nyckelaktiviteter beskriver vad ett företag måste göra för att dess affärsmodell ska fungera.

Varje affärsmodell kräver ett antal nyckelaktiviteter. Dessa är viktiga för att företaget ska kunna uppnå framgång. På samma sätt som nyckelresurser är de nödvändiga för att man ska kunna skapa och ge ett värdeerbjudande, få genomslagskraft på marknaden, upprätthålla goda kundrelationer och generera intäkter. Och på samma sätt som nyckelresurser skiljer sig nyckelaktiviteter åt beroende på vilken typ av affärsmodell man arbetar med. För programvaruföretaget Microsoft handlar en av nyckelaktiviteterna om att utveckla programvaror.

För persondatortillverkaren Dell handlar en av nyckelaktiviteterna om "supply chain management" (SCM). För konsultfirman McKinsey handlar en av nyckelaktiviteterna om problemlösning.



Vilka nyckelaktiviteter kräver våra värdeerbjudanden? Våra distributionskanaler? Kundrelationer? Intäktsflöden?

Nyckelaktiviteter kan kategoriseras på följande sätt:

Produktion

Dessa aktiviteter handlar om att designa, tillverka och leverera en produkt i större kvantiteter och/eller av överlägsen kvalitet. Produktion är den viktigaste aktiviteten i tillverkningsföretagens affärsmodeller.

Problemlösning

Nyckelaktiviteter av den här typen handlar om att hitta nya lösningar på enskilda kunders problem. Verksamheten i konsultfirmor, på sjukhus och i andra tjänsteföretag domineras ofta av aktiviteter som handlar om problemlösning. Deras affärsmodeller kräver aktiviteter som kunskapsstyrning och fortbildning.

Plattform/nätverk

Affärsmodeller som har utformats med en plattform som nyckelresurs domineras av plattforms- eller nätverksrelaterade nyckelaktiviteter. Nätverk, kontaktskapande aktiviteter, programvaror och till och med varumärken kan fungera som en plattform. eBays affärsmodell kräver att företaget kontinuerligt utvecklar och underhåller sin plattform: webbplatsen eBay.com. Den affärsmodell som Visa använder är beroende av aktiviteter som rör kreditkortet Visa och företagets transaktionsplattform för återförsäljare, kunder och banker. Microsofts affärsmodell förutsätter ett fungerande gränssnitt mellan den egna operativsystemplattformen, Windows, och andra aktörers programvaror. Nyckelaktiviteterna i denna kategori handlar om att sköta plattformen, tillhandahålla tjänster och marknadsföra plattformen.

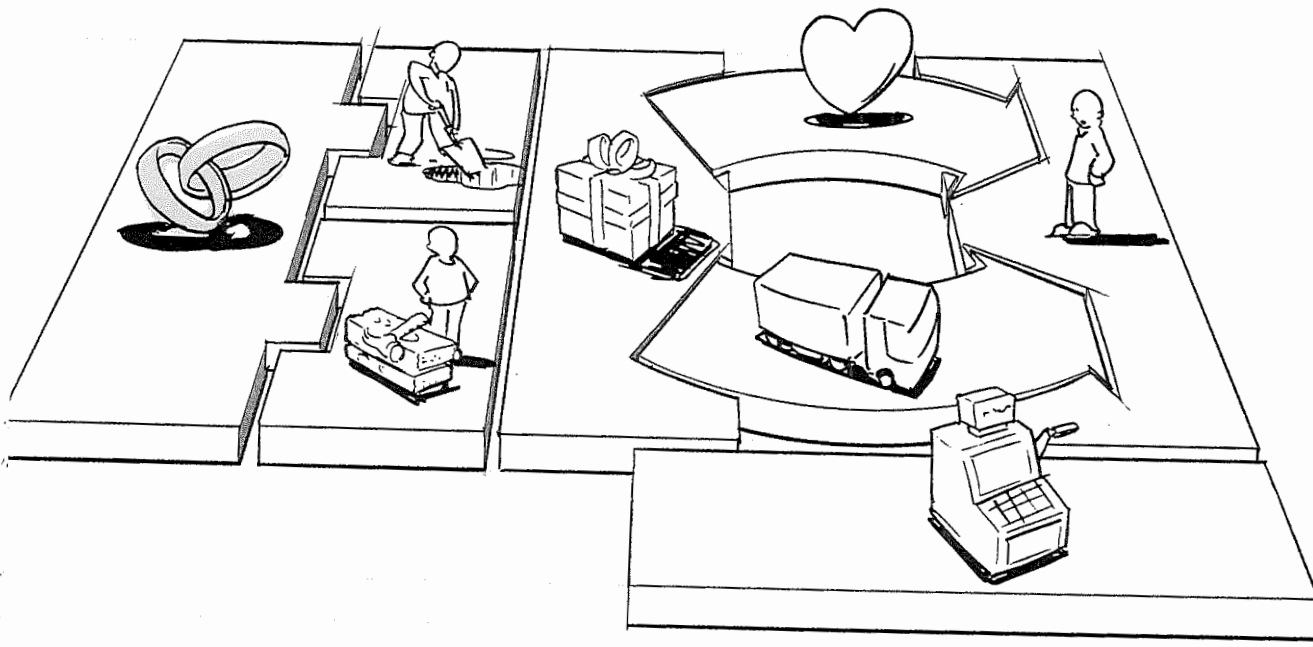
Nyckelpartnerskap

Den byggsten vi kallar nyckelpartnerskap beskriver det nätverk av leverantörer och partners som får affärsmodellen att fungera.

Företag ingår partnerskap av många olika anledningar och partnerskap håller på att bli en hörnsten i många affärsmodeller. Företag bildar allianser för att optimera sina affärsmodeller, minska riskerna och förvärva resurser.

Man kan skilja mellan fyra olika typer av partnerskap:

1. *Strategiska allianser mellan icke-konkurrenter.*
2. *"Sova med fienden": strategiska partnerskap mellan konkurrenter.*
3. *Samriskbolag för att utveckla nya företag.*
4. *Relationer mellan köpare och leverantör som en försäkring om fortlöpande leveranser.*



Vilka är våra nyckelpartners? Vilka är våra nyckel-leverantörer? Vilka nyckelresurser förvärvar vi från våra partners? Vilka nyckelaktiviteter utför våra partners?

Man bör skilja mellan tre olika skäl att ingå partnerskap:

Optimering och skalfördelar

Den mest grundläggande formen av partnerskap mellan köpare och leverantör är utformad för att göra fördelningen av resurser och aktiviteter så optimal som möjligt. Det är inte särskilt logiskt av ett företag att själv äga alla resurser eller utföra alla aktiviteter. Partnerskap för optimering och skalfördelar ingås vanligtvis för att minska kostnaderna och består ofta i outsourcing eller delad infrastruktur.

Minskning av risker och osäkerhet

Partnerskap kan minska riskerna i en konkurrensutsatt miljö som kännetecknas av osäkerhet. Det är inte ovanligt att konkurrenter bildar strategiska allianser på ett område, samtidigt som de fortsätter att konkurrera på ett annat. Blu-ray är till exempel ett diskformat som utvecklades gemensamt av några av

världens ledande tillverkare av hemelektronik, datorer och medieprodukter. Gruppen samarbetade för att föra ut Blu-ray-tekniken på marknaden, samtidigt som de enskilda medlemmarna konkurrerade genom att sälja sina egna Blu-ray-produkter.

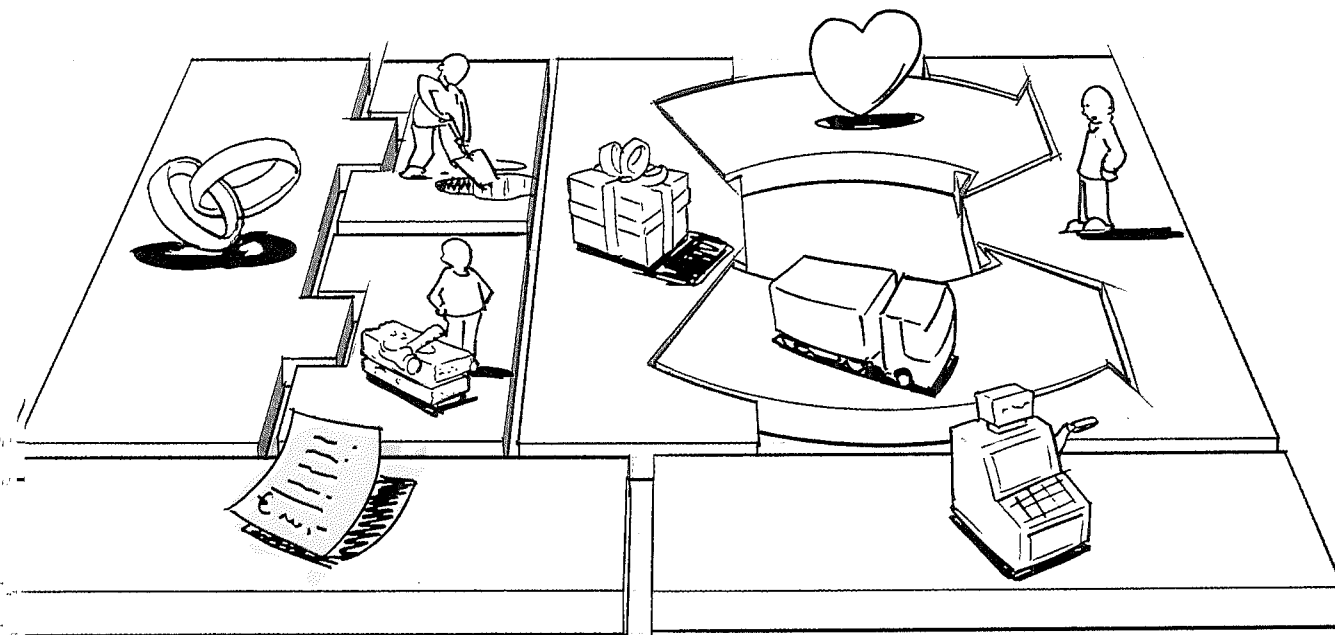
Anskaffning av vissa resurser och aktiviteter

Få företag äger alla de resurser eller utför alla de aktiviteter som beskrivs i deras affärsmodell. I stället utvidgar de sina egna förmågor genom att låta andra företag leverera vissa resurser eller utföra vissa aktiviteter. Motivet till sådana partnerskap kan vara att man behöver förvärva kunskap, skaffa licenser eller komma i kontakt med kunder. Ett företag som tillverkar mobiltelefoner kan till exempel välja att köpa licens för ett operativsystem till sina telefoner i stället för att utveckla det internt. En försäkringsgivare kan välja att låta fristående mäklare sälja försäkringarna snarare än att anställa en egen säljkår.

Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen beskriver kostnaderna i affärsmodellen.

Den här byggstenen beskriver de viktigaste kostnader som uppkommer när man bedriver en verksamhet i enlighet med en viss affärsmodell. Att skapa och leverera värde, upprätthålla goda kundrelationer och generera vinst ger upphov till kostnader. Sådana kostnader kan beräknas relativt enkelt så snart man har definierat nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartnerskap. Vissa affärsmodeller är dock mer kostnadsdrivna än andra. Så kallade lågkostnadsflygbolag har exempelvis byggt upp sina affärsmodeller helt och hållet kring låga kostnadsstrukturer.



Vilka är de viktigaste kostnader som följer med vår affärsmodell? Vilka nyckelresurser är dyrast? Vilka nyckelaktiviteter är dyrast?

Naturligtvis ska kostnaderna minimeras i alla affärsmodeller. Men låga kostnadsstrukturer är viktigare i vissa affärsmodeller än i andra. Det kan därför vara lämpligt att skilja mellan två breda kategorier av kostnadsstrukturer i samband med affärsmodeller: kostnadsdrivna och värdedrivna (de flesta affärsmodeller faller någonstans mellan dessa extremer):

Kostnadsdrivna

Kostnadsdrivna affärsmodeller fokuserar på att minimera kostnaderna när detta är möjligt. Detta synsätt syftar till att skapa och upprätthålla en så slimmad kostnadsstruktur som möjligt, genom värdeerbjudanden med fokus på låga priser, maximal automatisering och omfattande outsourcing. Lågkostnadsflygbolag som Southwest, easyJet och Ryanair är bra exempel på kostnadsdrivna affärsmodeller.

Värdedrivna

Vissa företag är inte så intresserade av de kostnads-mässiga konsekvenserna av en viss affärsmodell, utan fokuserar i stället på att skapa värde. Exklusiva värdeerbjudanden med en hög grad av personlig service brukar vara ett kännetecken för värdedrivna affärsmodeller. Lyxhotell, med sina påkostade lokaler och sin förstklassiga service, faller inom denna kategori.

Kostnadsstrukturer kan ha följande särdrag:

Fasta kostnader

Kostnader som förblir desamma oavsett den mängd varor och tjänster som produceras. Exempel på detta är löner, hyror och fysiska tillverkningsanläggningar. Vissa typer av verksamheter, som tillverkningsföretag, brukar ha en hög andel fasta kostnader.

Rörliga kostnader

Kostnader som varierar proportionellt med den volym varor eller tjänster som produceras. Vissa verksamheter, som musikfestivaler, brukar ha en hög andel rörliga kostnader.

Skalfördelar

Kostnadsräddningar för en verksamhet i takt med att produktionen växer. Större företag kan exempelvis tjäna på att ge kunderna mängdrabatt.

Samproduktionsfördelar

Kostnadsfördelar som resultat av ett större verksamhetsområde. I ett stort företag kan till exempel samma marknadsföringsaktiviteter eller distributionskanaler användas för att ge stöd åt flera olika produkter.