

Principer för Datadrivna Affärsmodeller

Uber är världens största taxiföretag men har inga egna taxibilar, Airbnb är världens största boendeleverantör men har inga egna fastigheter. Dessa företag har alla en sak gemensamt - deras affärsmodeller bygger på plattformar. Därför är det intressant att studera denna kategori av affärsmodeller och identifiera de underliggande principerna som ligger till grund för en framgångsrik plattform. Hur kan ett företag utforma en plattformslösning och hur kan den framgångsrikt tas till marknaden?

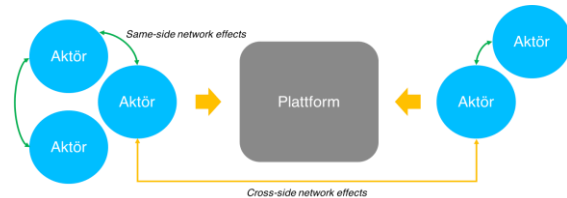
I denna artikel redovisas en sammanfattning av rapporten "Guide för datadrivna affärsmodeller" som baseras på ett strategiskt analysarbete vid Pro&Pro 2019. Rapporten och således även artikeln baseras på vetenskapliga artiklar, fallstudier, intervjuer och litteratur.

Vad är en plattform?

Plattformar kan likställas med tvåsidiga marknader som exempelvis kreditkort som länkar ihop konsumenter med försäljare (Eisenmann, Parker och Alstyne, 2006). Hagiu (2016) definierar plattformar som en produkt eller tjänst som skapar värde genom att möjliggöra kommunikation eller samordning mellan två eller flera aktörer på en marknad. Bensinstationer, köpcenter, spelkonsoler är alla exempel på plattformar men teknikutvecklingen har möjliggjort en särskild typ av plattformar som är internetbaserade dessa företag har blivit vår tids giganter.

Plattformar i allmänhet men digitala plattformar i synnerhet karaktäriseras av att de skapar värde genom att aktörerna på

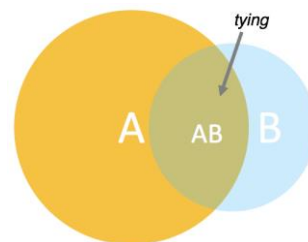
plattformen drar nytta av varandra, detta kallas nätverkseffekter, se figur 1.



Figur 1: Illustration av en tvåsidig plattform och dess nätverkseffekter

Nätverkseffekter delas upp i nätverkseffekter mellan aktörer på samma sida (eng. same-side network effects) och nätverkseffekter på motsatt sida (eng. Cross-side network effects). Exempel på cross-side network effects är att en många köpare på en plattform drar till sig många köpare, och vice versa. Exempel på same-side network effects kan hittas på Facebook där alla privatpersoner får ut mer värde av den ju fler som finns där. Nätverkseffekter är dock inte alltid positiva.

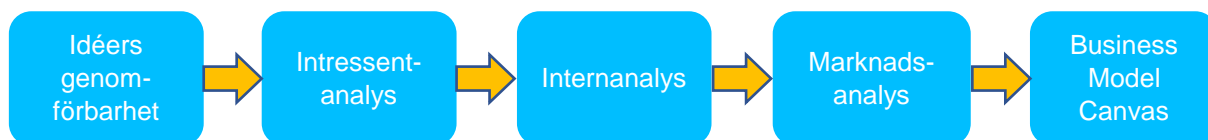
Ett annat vanligt karaktärsdrag för plattformar är att de kan konkurrera med varandra genom omslutning (eng. Envelopment).



Figur 2: Schematisk bild av plattform envelopment

Antag att det finns två plattformar A och B med funktionaliteter a respektive b. Antag också att det finns en användargrupp som har behov av båda funktionerna a och b men som vill minimera antalet plattformar de behöver befinna sig på för att fylla sina behov.

Om plattform A då utökar sina funktioner till att också innefatta funktionen b kommer plattformen B bli obsolet. Plattform A har då omslutit plattform B. Att kopiera funktioner



Figur 3: Principer för affärsmodeller

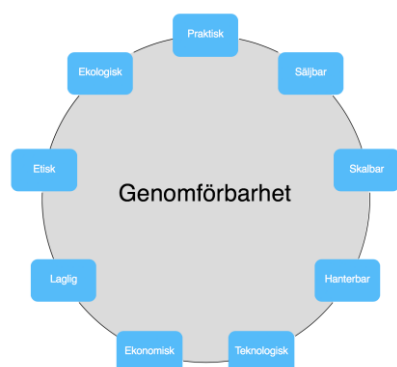
från andra plattformar kallas *tying*, se figur 2. Att användargruppen vill minimera antalet plattformar de befinner sig på kallas att gruppen har *multi-homing costs*.

Principer för affärsmodell

Genom att använda ett teopraktiskt tankesätt så har principerna tagits fram. Det betyder att baserat på case, analys och teori har nedanstående principer tagits fram. Principerna är fem till antalet och summeras i figuren nedan. Kortfattat syftar principerna till att hjälpa företaget att utvärdera sin organisatoriska mognad, samt utvärdera affärsmodellens genomförbarhet.

Idéers genomförbarhet

För att se om en affärsmodell baserad på data är genomförbar för organisationen är det därför viktigt att gå igenom följande checklista på nio dimensioner som skapar en bild över affärsmodellens genomförbarhet. De nio dimensionerna sammanfattas i bilden nedan.



Figur 4: Idéers genomförbarhet

Intressentanalys

För plattformar är intressentanalyser en väldigt viktig byggsten för att bygga en framgångsrik affärsmodell. En intressentanalys syftar till att identifiera de incitament som en aktör har för att gå med i plattformen. Det första steget i intressentanalysen är att identifiera varje aktör som, i framtiden,

kommer att befinna sig på plattformen. Det betyder att företaget behöver skapa en profil för varje aktör. Därefter ska incitamenten för varje profil tas fram för att skapa en bild över vad som lockar respektive aktör, vilket underlättar utformningen av plattformen och skapar företaget en bild över incitamentsstrukturen hos sina kundgrupper som bland annat kan underlätta för marknadsföringen. Det är även en god idé att identifiera de nätverkseffekter som verkar mellan de olika aktörerna för att skapa sig en bild över hur aktörer påverkar varandra på plattformen. För plattformsstyrningen blir detta än viktigare, eftersom negativa nätverkseffekter bör minimeras i så stor utsträckning som möjligt, genom att till exempel skapa restriktioner för vissa aktörer eller förhindra att vissa typer av aktörer kan gå med i plattformen.

Internanalys

Internanalysen är nästa princip och är viktig för företaget att ta i beaktande eftersom företaget med hjälp av en internanalys kan utvärdera sina resurser och kapaciteter. De interna förmågorna spelar en viktig roll, då grunden för det fortsatta arbetet med plattformen interna styrkor och svagheter. Denna medvetenhet är viktig, eftersom företaget bör överväga om kompetenserna som det besitter passar med affärsmodellen. En viktig fråga här är organisationens förändringsförmåga, då en ny affärsmodell baserad på data kan ställa nya typer av krav på organisationen jämfört med mer traditionella affärsmodeller. För att utvärdera internanalysen kan en 2x2-matris användas. Med hjälp av den får företaget en bild över vilka resurser som antingen är en styrka eller en svaghet, sett till respektive resurs strategiska vikt.

Marknadsanalys

I den här guiden har Porters femkraftsmodell använts för att göra en marknadsanalys. Fördelarna med detta verktyg knyter väl an med den karaktäristik som plattformar normalt uppvisar genom exempelvis switching costs, customer lock-in, och nätverkseffekter. För *leverantörens förhandlingsstyrka* hos en plattform är det generellt en låg förhandlingsstyrka, eftersom det finns många IT-leverantörer av plattformsinfrastruktur med låg differentiering dem emellan. För *konkurrens från nya aktörer* bör företaget se över vilka andra företag som upprätta en konkurrerande plattform. Här är det viktigt att ta *plattform envelopment* i beaktande, eftersom plattformar som ej är konkurrenter idag kan växa och konkurrera ut den egna plattformen genom s.k. envelopment. *Kunders förhandlingsstyrka* grundar sig till stor del i nätverkseffekter och det värde som plattformen skapar. Är värdet stort och nätverkseffekterna starka är förhandlingsstyrka för kunder generellt svag, vilket är fallet för många stora plattformar som exempelvis Facebook. Vid bedömandet av *industrikonkurrens* så är fördelarna generellt stora med att vara bland de första aktörerna för att underlätta byggandet av användarbasen och möjligheten att identifiera och värva *marquee users*, vilket är användare som har en förmåga att locka en stor användargrupp vid användandet av plattformen.

Business Model Canvas

Den resulterande affärsmodellen uppvisar ofta en viss karaktäristik. För kostnader och intäkter är det viktigt att ta i beaktande att kostnads- och intäcksströmmar ofta uppkommer på flera sidor av plattformen. En kostnadspost som ofta är stor i början vid upprättandet av en plattform är *cost of acquisition*, det vill säga den kostnad som härrör från värvandet av nya kunder. Andra vanliga kostnader är relaterade till support, infrastruktur, och utveckling. Dessa är också nyckelaktiviteter vid upprättandet av en

plattform och även vid valet av kanaler är exempelvis support viktigt att ta i beaktande. För många av dagens plattformar är applikationer och sociala medier viktiga kanaler för kundsupport och för att kunna distribuera plattformen till kunder samt för att bibehålla goda relationer till kunden.

Intäcksströmmarna kan delas in i två fack: indirekt och direkt. Indirekta intäcks-genereringar härstammar ofta från användandet av data för interneffektivisering, minska risker eller för att bygga upp goda partnerrelationer. Direkta ekonomiska fördelar kan istället genereras från direktförsäljning av data till tredjepartsaktörer eller genom att utveckla nya tilläggs-funktioner. För tvåsidiga plattformar är det vanligt att en sida subsidieras och att den andra sidan betalar ett premium. Ett annat sätt är att kapitalisera på en användarbas för att sälja annonsplatser och skapa intäcksströmmar genom det, som exempelvis Facebook har förlitat sig på till stor del. Mer om prissättning presenteras i Go-to-market-delen nedan.

Principer för go-to-market

För att skapa en generell princip för hur en datadriven plattform framgångsrikt ska introduceras på marknaden krävs att man arbetar med att göra om utmaningar till möjligheter och skapa positivt nätverkseffekter. Detta genom prissättningsstrategier, omslutning av andra plattformar och plattformsstyrning

Plattformsutmaningar

En plattformsutmaning är att sänka inträdesbarriärerna, detta kan göras genom:

Prissättning

Företaget som tillhandahåller plattformen behöver besluta sig om hur prissättningen ska sättas utifrån det beteende som de olika aktörerna uppvisar.

En möjlig strategi är att ena sidan av plattformen subsidieras, medan den andra sidan betalar mer (Eisenmann, Parker och Alstyne, 2006). Detta grundar sig i att subsidiärsidan är

väldigt attraktiv för avgiftssidan, vilket betyder att sidan som inte betalar mycket, eller inget alls, jämfört med om denna aktör skulle betraktas som en enskild kund i en vanlig typ av marknad (Eisenmann, Parker och Alstynne, 2006). På samma sätt betalar avgiftssidan mer än om den skulle betraktas som en enskild kund på en isolerad marknad. Subsidiarsidan är alltså den sida som ger upphov till starka nätverkseffekter, vilket då ligger till grund för hur prissättningen sker. Detta sätt att tänka är gemensamt med resonemanget som Hagiu (2015) för, där man prissätter den aktör som drar mest nytta av plattformen. Det svåra med prissättningen för en plattform blir att avgöra hur mycket den ena sidan ska växa genom subsidier och hur mycket premium den andra sidan ska betala för att ta del av plattformen. Prissättningen blir än mer komplicerad när man tar nätverkseffekter på *samma* sida i beaktande. I *Pro&Pro:s Guide för datadrivna affärsmodeller* exemplifieras olika faktorer som bör tas i beaktande vid prissättning och lansering av en plattform, för att uppnå positiva nätverkseffekter. En sådan är *multi-homing costs*, kostnader som uppkommer för en aktör när denne ska verka i och hantera ett medlemskap i flera plattformar (Eisenmann, Parker och Alstynne, 2006). Det betyder att när en aktör skapar ett hem på flera plattformar så behöver företaget skapa en infrastruktur som sänker multi-homing costs så mycket som möjligt, alternativt öka dessa så mycket som möjligt för att skapa *lock-in* till plattformen, så att de blir svårt att byta plattform. Ett annat sätt är att se till olika *aktörers individuella varumärkesvärde*. De aktörer som tillför mycket värde kallas för *marquee users*. Plattformens storlek snabbt växa genom att säkra tillgången på marquee users och att ha ensamrätt till dessa och säkerställer att de inte deltar på en annan, konkurrerande plattform.

Nätverkseffekter

Värdet på plattformen för en användare beror till stor del på hur många andra användare det är på plattformen, vilket benämns som nätverkseffekter (Eisenmann, Parker och

Alstynne, 2006). Det finns cross-side network effects, det är den attraktion som de två motsatta grupperna känner till varandra i en plattformskonstellation. Nätverkseffekter kan också uppkomma mellan aktörer på samma sida av plattformen, det vill säga same-side network effects. Dessa kan vara både positiva och negativa, där positiva ökar attraktionen som samma aktörer på samma sida ser med plattformen, medan negativa minskar attraktionen (Eisenmann, Parker och Alstynne, 2006). Dessa är viktiga att ta i beaktande, eftersom dessa nätverkseffekter kan vara negativa även om cross-side network effects är positiva - exempelvis med många köpare på en plattform, vilket gynnar säljare och missgynnar köpare. Nätverkseffekten har en betydande effekt på vad respektive aktör ser för värde i plattformen. Hagiu (2015) att detta kan verka som en barriär när plattformen ska lanseras eftersom inget värde finns att hämta där från början och det därför är svårt att motivera varför de olika aktörerna ska använda den (Hagiu, 2015).

Nätverkseffekterna ger i sin tur upphov till fenomenet increasing returns to scale, vilket betyder att ju större en plattform är, desto mer är aktörerna som vill ta del av den villiga att betala (Eisenmann, Parker och Alstynne, 2006). För att uppnå fenomenet increasing returns to scale är det viktigt att man arbetar med att få användare till plattformen. Att arbeta med prissättningen är en möjlig utgångspunkt. Den första är att skifta affärsmodell och använda de färdigheter som företaget erhållit genom att hantera en plattform och börja agera som en systemintegratör i andra marknader. Det andra valet är att hitta en "bigger brother". På så sätt kan ett partnerskap med en större plattform skapa starkare *lock-in-effekter*, vilka gör att aktörer knyts starkare an till plattformen. Det tredje och sista valet är att

stämman den andra plattformen i fråga genom att exempelvis utnyttja olika typer av kartellrättsliga lagar (Eisenmann, Parker och Alstyne, 2006).

Slutligen är en annan utmaning är att skapa nya incitament att ansluta till plattformen.

Plattformstyrning

Det är viktigt att arbeta med plattformstyrning för att undvika marknadsmisslyckanden. Översiktligt kan man säga att hårdare reglering av både tillträde till och interaktion på plattformen motsvarar en prioritering av kvalitet före kvantitet (Hagiu, 2015). Tre potentiella källor som bör undvikas enligt Hagiu (2015) är *Lemon market failure*, där dåliga leverantörer driver ut bra leverantörer från plattformen. Bidragande orsaker kan vara dålig transparens och tillgång till information. Det är därför viktigt att styra vilka användare som ska släppas in till plattformen. En annan är *För hög konkurrens* eftersom det minskar incitamenten för att investera i utveckling eller högkvalitativa produkter. Då få köpare kommer driva ner priset och ta bort den förtjänst som annars hade kunnat investeras i utveckling. Slutligen vill man undvika *För svag styrning* eftersom incitamenten för att utveckla en högkvalitativ produkt minskar när det är många konkurrerande aktörer på samma sida, vilket på sikt minskar värdet på plattformen.

Summering

Avslutningsvis kan det konstateras att arbetet med affärsmodellering och lanseringsstrategier för plattformar är komplext. Arbetet har belyst de principer som är viktiga för ett företag att beakta när en plattformslösning är på agendan och vad för element som bör inkorporeras i företagets strategi. Kortfattat är principerna underlag för hur ett företag kan gå tillväga för att förbereda en affärsmodell, genom exempelvis intern- och intressentanalys. Dessa är viktiga steg att genomgå, eftersom plattformar ofta ställer helt nya typer av krav på företag som sedan tidigare inte har någon erfarenhet av problemlösning. Guiden är därför en god grundstomme till affärsutveckling och strategiarbete.



Joakim Eriksson
Junior Managementkonsult
Pro&Pro Internship 2019



Emil Lagergren
Junior Managementkonsult
Pro&Pro Internship 2019



Julia Larsson
Junior Managementkonsult
Pro&Pro Internship 2019



Rådgivare: Tommy Ytterström
VD och Managementkonsult
Pro&Pro