

AFFÄRSMODELL

ETT VERKTYG FÖR
ATT BESKRIVA SKOGLIGA
TJÄNSTEFÖRETAG



Interreg
Botnia-Atlantica
Europeiska regionala utvecklingsfonden



Rikare skog

Diversifiering genom Inkludering och Specialisering

INTRODUCERANDE HANDBÖCKER I DENNA SERIE

De introducerande handböcker är gemensamt utvecklade av Rikare skogs parters. Huvudförfattaren för varje handböckerna är listad nedan:

VAD ÄR EN TJÄNST?

Elias Andersson, SLU

RELATIONER OCH FÖRTROENDE

Elias Andersson, SLU

SKOGSÄGARES BESLUTSPROCESSER

Anne Matilainen, UH Ruralia

BESTÄLLARKOMPETENS

Paulina Enoksson, Skogsstyrelsen

INKLUDERANDE SERVICEUTVECKLING

Maria Johansson, SLU

KOMMUNICERA SKOGLIGA TJÄNSTER

Marjo Mustola, Skogscentralen

AFFÄRSMODELL

Thomas Kronholm, SLU

TJÄNSTEDESIGN

Päivi Katajamäki, Muutossuunta

INNEHÅLL

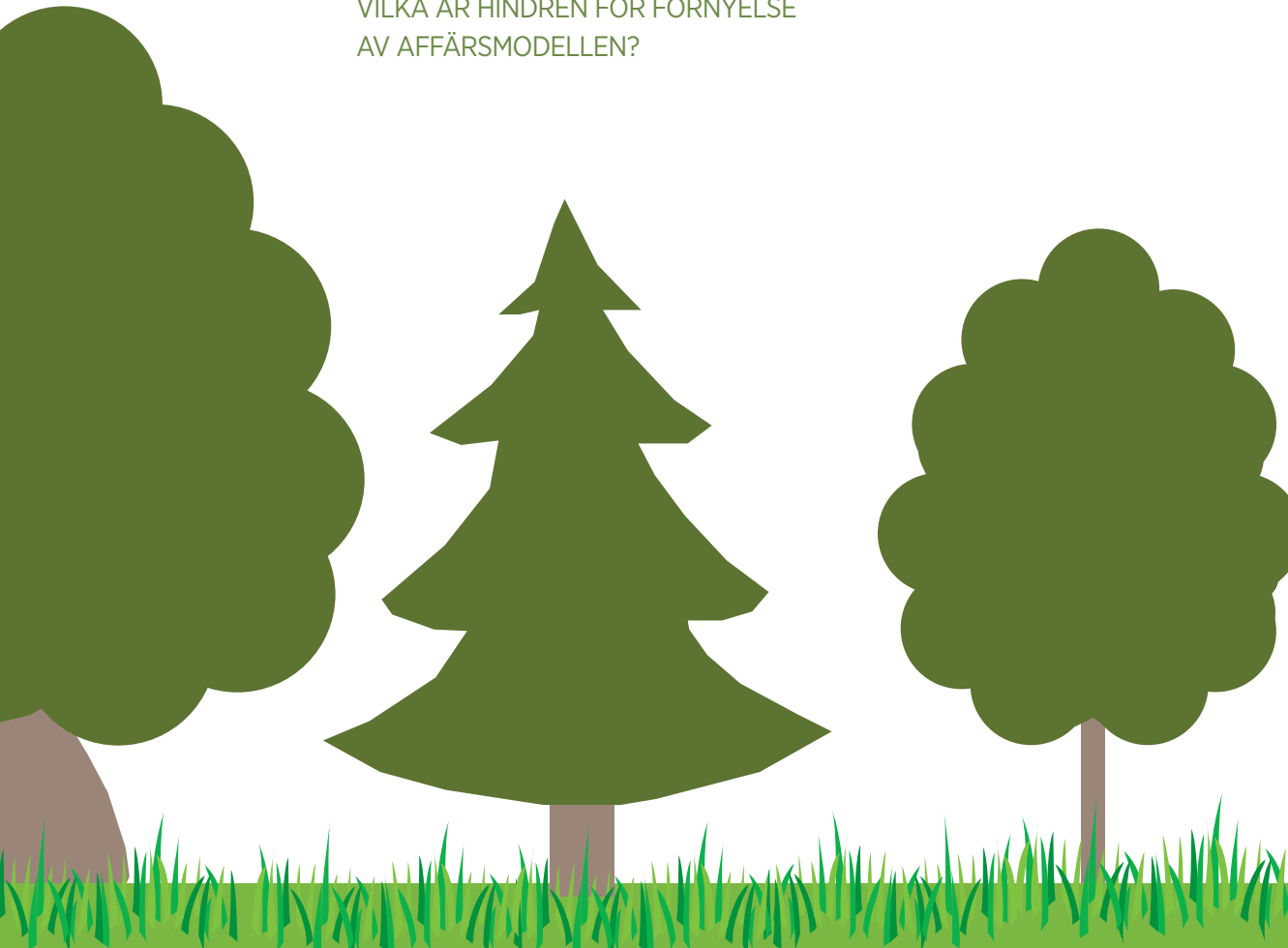
VAD ÄR EN AFFÄRSMODELL?

HUR KAN EN AFFÄRSMODELL
BESKRIVAS?

VARFÖR SKA MAN BESKRIVA
SIN AFFÄRSMODELL?

HUR KAN MAN UTVECKLA OCH
FÖRNYA SIN AFFÄRSMODELL?

VILKA ÄR HINDREN FÖR FÖRNYELSE
AV AFFÄRSMODELLEN?





En framgångsrik affärsmodell är nyckeln för företagets långsiktiga lönsamhet och överlevnad

Vad är en affärsmodell?

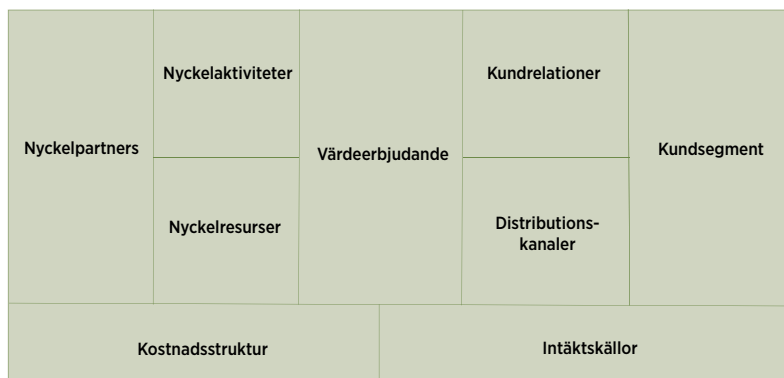
Begreppet ”affärsmodell” har under de senaste två decennierna blivit allt populärare att använda för att beskriva vad företag gör och hur de arbetar. Denna trend är starkt kopplad till utvecklingen av Internet och den ökande aktiviteten online, vilket har tvingat företag att ompröva hur de arbetar och interagerar med sina kunder och leverantörer. Utvecklingen har inte varit begränsad till någon enskild bransch utan har påverkat alla typer av företag. En framgångsrik affärsmodell är nyckeln för företagets långsiktiga lönsamhet och överlevnad, och det finns många exempel på företag som har försvunnit från marknaden efter att ha misslyckats med att anpassa sin affärsmodell tillräckligt snabbt när verksamhetsförutsättningarna förändrats. En affärsmodell kan ses som en plan för att säkerställa att verksamhetens olika delar är anpassade och drar mot samma mål och har samma fokus. Detta gäller både tjänsteföretag och tillverkare av fysiska varor. Under de senaste åren har företag inom skogssektorn arbetat hårt med att förnya sina affärsmodeller för att möta förändrade behov och förväntningar hos kunder, skogsägare och det omgivande samhället. Många skogsföretag har dock fortfarande svårt att fullt ut förstå sina kunders förändrade behov och vissa har också varit ovilliga att ändra sitt nuvarande tänkande. Därmed missar de möjligheter att betjäna vissa typer av skogsägare.

Så vad är en affärsmodell? Eftersom begreppet fortfarande är relativt nytt så finns det flera olika åsikter om vad en affärsmodell egentligen är och hur den ska definieras, men det finns några generella komponenter som ofta ingår. För det första förklarar affärsmodellen vilka produkter eller tjänster företaget erbjuder, samt vilken nytta eller värde de ger kunderna som använder dessa. Därför behöver affärsmodellen också definiera vem de avsedda kunderna är och vilka marknadssegment som erbjudandet kommer att riktas till. Det måste också vara tydligt hur, och med vilka resurser, produkterna eller tjänsterna kommer att produceras, marknadsföras och distribueras till kunden. Slutligen måste affärsmodellen också beskriva företagets kostnads- och intäktsstrukturer. Med andra ord, hur kommer verksamheten att uppnå lönsamhet? Således förklarar en affärsmodell inte enbart vad företaget gör, utan även hur de gör det. En affärsmodell fokuserar följaktligen på företaget som helhet snarare än på enskilda produkter eller enheter.



Hur kan en affärsmodell beskrivas?

Ett av de vanligaste verktygen för att beskriva affärsmodeller är Business Model Canvas (BMC), som är utvecklat av Alexander Osterwalder och Yves Pigneur. Modellen består av nio komponenter, som visas i Figur 1. Centralt är det värdeerbjudande som företaget erbjuder kunderna genom sina produkter och tjänster. Till vänster i modellen hittas de nyckelaktiviteter, -resurser och -partners som är viktiga för produktionen varorna eller tjänsterna, och till höger finns kunderna samt de distributionskanaler och kundrelationer genom vilka varorna och tjänsterna levereras. Slutligen kommer alla dessa aktiviteter att generera kostnader och intäkter, vilka visas i nedre delen av modellen. En kartläggning av dessa nyckelkomponenter i företagets verksamhet kan ge en bra överblick och förståelse för hur olika delar av verksamheten är sammankopplade.



Figur 1. Canvas för affärsmodell

Värdeerbjudande: Värde kan definieras som den nytta kunden får från varorna eller tjänsterna minus de kostnader (tid, pengar, resurser etc.) som är relaterade till konsumtionen av dessa. Eftersom värdet i slutändan definieras av kunden vid nyttjandet av produkten eller tjänsten kan företaget således inte definiera värdet. Det kan bara ge ett värdeerbjudande. Framgång på detta område kräver därför kunskap om kundens/skogsägarens motiv och behov. Vidare är det viktigt att notera att kunderna i de flesta fall kommer att vara medproducenter av värde, t.ex. genom deras interaktion med företagets personal. Detta är särskilt tydligt för tjänsteerbjudanden eftersom dessa ofta produceras och konsumeras samtidigt.



En kartläggning av dessa nyckelkomponenter i företagets verksamhet kan ge en bra överblick och förståelse för hur olika delar av verksamheten är sammankopplade.



Eftersom värdet i slutändan definieras av kunden vid nyttjandet av produkten eller tjänsten kan företaget således inte definiera värdet.

Nyckelaktiviteter: Processer relaterade till produktion, marknadsföring och leverans av varor och tjänster som är avgörande för att generera intäkter till företaget. I ett skogsföretag kan detta omfatta en mängd olika aktiviteter, såsom skoglig planering och skötsel, avverkning och transport av timmer, produktion av varor vid sågverk eller massabruk, samt försäljningsaktiviteter riktade till köpare av skogsbaserade varor och tjänster.

Nyckelresurser: Fysiska (t.ex. skogsmaskiner, sågverk eller byggnader), intellektuella (t.ex. patent och kunskap), mänskliga (t.ex. skogsmaskinförare, skogsplanerare, chefer och annan personal) och ekonomiska resurser som är av avgörande betydelse för affärsverksamheten.

Nyckelpartners: Externa organisationer som är viktiga för affärsverksamheten, exempelvis leverantörer och underleverantörer. För ett skogsföretag kan detta omfatta skogsbruksentreprenörer, skogsbrukskonsulter, skogscertifieringsorganisationer, fackföreningar och andra intressenter.

Distributionskanaler: Inkluderar webbplatser, fysiska butiker, försäljningsagenter och andra former av kanaler som används för marknadsföring och leverans av de erbjudna tjänsterna och varorna till kunden. Detta kan också omfatta skogsmässor, skogsexkursioner och andra typer av evenemang riktade till en specifik kundgrupp.

Kundrelationer: Företag kan tillämpa olika standardiseringsnivåer i sin interaktion med kunden beroende på produktens eller tjänstens natur. Normalt kommer kunder med mer komplexa problem och behov att behöva mer personlig interaktion. Eftersom kunderna är medproducenter av tjänster är relationer viktiga i t.ex. värdeerbjudanden, kvalitetsbedömningar och upprätthållande av kundförhållanden.

Kundsegment: Det är viktigt att identifiera vilka de avsedda kunderna är eftersom det påverkar vilken typ av kanaler och relationer som behövs för att nå dem med värdeerbjudandet. Att veta vilka företagets kunder är också viktigt när man överväger vilken typ av intäktsmodell som ska tillämpas, eftersom förmågan och betalningsviljan för produkten eller tjänsten kan skilja sig åt mellan grupper.

Kostnadsstruktur: Redogör för företagets kostnadsstruktur. Till exempel kan ett företag som har all sin produktion internt ha en högre andel fasta kostnader än ett företag som outsourcar mycket av sin produktion och därigenom har mer rörliga kostnader. Valet av kanaler och kundrelationer kommer också att leda till olika typer av kostnader.



Intäktskällor: Beskriver hur företaget förvandlar det skapade värdet till intäkter. Detta kan göras genom olika försäljnings- och prismodeller, till exempel fasta listpriser (dvs. alla kunder betalar samma pris) eller dynamiska priser som fastställs genom auktioner eller individuella förhandlingar med varje kund.

Varför ska man beskriva sin affärsmodell?

Att beskriva affärsmodellen kan tjäna flera syften. Eftersom affärsmodeller kan vara komplexa så är det viktigt att du kan göra den förståelig för både interna intressenter, t.ex. anställda, och externa intressenter så som affärspartners, investerare, banker, kunder och myndigheter. Ett sätt att förenkla och göra det lättare att skapa sig en översikt över vad affärsmodellen innehåller är att beskriva den grafiskt, exempelvis genom att använda BMC. Därigenom kan kopplingarna mellan produkter, processer och resurser också bli tydligare. När du har definierat din affärsmodell blir det också lättare att analysera den och bli uppmärksam på hur den utvecklas över tid. För detta kan du använda olika resultatindikatorer som är relaterade till de specifika komponenterna. Dessa indikatorer kan vara både av kvantitativ och kvalitativ karaktär, och kan exempelvis fokusera på företagets finansiella ställning, kundrelationerna eller den interna arbetsmiljön. Det här gör det också möjligt att utvärdera och jämföra din egen affärsmodell med de som används av dina konkurrenter, eller företag i närliggande branscher. Slutligen kan en tydlig bild av din nuvarande affärsmodell vara användbar när du vill omforma den och förnya företagets struktur och arbetssätt.

Hur kan man utveckla och förnya sin affärsmodell?

Innovation handlar om att introducera nya idéer i form av produkter, tjänster eller processer som erbjuder en bättre och effektivare lösning på ett identifierat problem eller en befintlig efterfrågan på marknaden. Innovation är både en process och resultatet av den innovationsprocessen (dvs. slutprodukten). Innovation av affärsmodellen ger dig möjlighet att skapa mer värde och högre lönsamhet, eftersom det är svårare för konkurrenter att kopiera en hel affärsmodell än det är att introducera enskilda nya produkter eller processer. Därtill kan denna typ av innovation vara mindre kapitalkrävande. Så hur kan innovation av affärsmodellen uppnås? Fyra potentiella källor till värdeskapande och viktiga aspekter av affärsmodellinnovation presenteras nedan:



Det här gör det också möjligt att utvärdera och jämföra din egen affärsmodell med de som används av dina konkurrenter, eller företag i närliggande branscher.



Nyskapande: För att vara nyskapande kan ett företag introducera nya produkter eller tjänster eller ändra sättet att producera, marknadsföra eller distribuera varorna eller tjänsterna. Dessa kan antingen vara helt nya på marknaden eller bara nya för företaget, beroende på innovationsnivån.

Inlåsnings effekter: Genom att öka kundens kostnader för att byta leverantör kan företaget skapa starkare incitament för kunden att fortsätta köpa företagets produkter eller tjänster. Detta kan exempelvis uppnås genom lojalitetsprogram eller tekniska lösningar som är dominanta på marknaden. Tillgång till ett stort befintligt nätverk av potentiella kunder kan också skapa en stark inlåsnings effekt.

Kompletterande varor/tjänster: Finns det varor eller tjänster som kan säljas som ett paket och därigenom ge kunden ett högre värde än om samma produkter köps och konsumeras var för sig? Dessa varor eller tjänster kan antingen produceras av samma företag eller av flera partnerföretag. Det större värdet för kunden kan till exempel bestå av att de sparar tid genom att köpa allt vid ett tillfälle, eller att en produkt förstärker upplevelsen av den andra (t.ex. mat och dryck, eller rådgivning kombinerat med utförande av skogsskötselstjänster).

Effektivitet: Hur kan företaget sänka sina kostnader? Till exempel genom att förenkla och effektivisera produktions- och distributionskedjor och därigenom sänka kostnaden för varje transaktion. När ett företag växer kan det också dra nytta av stordriftsfördelar, såsom starkare position att förhandla priser med leverantörer och/eller en lägre kostnad per producerad enhet när fasta kostnader för maskiner och infrastruktur fördelas över en större produktionsvolym.

BMC kan användas som ett verktyg för att experimentera med olika affärsmodeller innan de testas i verkligheten. Det är viktigt att komma ihåg att förändringar i en av BMC-komponenterna ofta kräver förändringar även i andra komponenter.



BMC kan användas som ett verktyg för att experimentera med olika affärsmodeller innan de testas i verkligheten.



Vilka är hindren för förnyelse av affärsmodellen?

När du ska förnya din affärsmodell är det viktigt att vara medveten om potentiella hinder och begränsningar som kan uppstå längs vägen. Ett nystartat företag har fördelen att det saknar befintliga organisationsstrukturer, maskiner och personal, vilket ger det större flexibilitet att välja sin framtida riktning. Ett mer moget företag kommer att ha maskiner, anställda och andra resurser som kan kräva längre tid för anpassning till en ny affärsmodell. Det blir ofta också dyrt, eftersom anställda kan behöva utbildning i nya metoder eller

teknologier, och maskiner kan behöva bytas ut tidigare än planerat. Dessutom kan förändringar i affärsmodellen möta motstånd från anställda som upplever att förändringarna hotar deras nuvarande arbeten. En helt ny affärsmodell kan också möta tvivel från kunder som har vissa förväntningar på hur verksamhet traditionellt bedrivs i en viss bransch. För ägare och chefer som har gjort stora personliga investeringar och lagt ner mycket engagemang i företaget kan det också vara svårt att ifrågasätta den befintliga affärsmodellen som de har utvecklat och kanske arbetat med under lång tid. Genom att vara medveten om dessa potentiella hinder kan det vara lättare att förutse dem och hantera dem i tid. Det är också viktigt att vårda en företagskultur som gör det möjligt för chefer och anställda att kritiskt granska den befintliga affärsmodellen och ta fram nya idéer. Slutligen är det också viktigt att ägare och chefer tror på sina egna idéer och är motiverade att utforska och genomföra dem.



Genom att vara medveten om dessa potentiella hinder kan det vara lättare att förutse dem och hantera dem i tid.

I björksavspiloten planerade entreprenören sälja slutprodukten med hjälp av samma skogsägare som levererat björksaven. Därmed skulle dessa skogsägare placeras både i boxarna för partners (i sin roll som leverantörer) och i boxarna för distributivönskanaler och kundrelationer.

Vad är värdeerbjudandet till kunden när man säljer björksavsprodukter? Är det näringen? Är det eventuella hälsofrämjande effekter? Eller är det upplevelsen av den nordiska naturen? Värde för kunden kan definieras som dess upplevda nytta minus kostnaden för tjänsten eller produkten som konsumeras. En produkt som, jämfört med liknande produkter, erbjuder ett högre värde kan ge företaget en konkurrensfördel.

Denna handbok har tagits fram som en del av Rikare skog – ett projekt finansierat av Botnia Atlantica-programmet (Interreg) tillsammans med Region Västerbotten, Region Västernorrland, Österbotten kommunalförbund samt deltagande partnerorganisationer. Projektet genomfördes mellan 2018–2021 i samarbete mellan Sveriges Lantbruksuniversitet, Skogsstyrelsen, Ruralia institutet vid Helsingfors universitet och Skogscentralen.

