



www.ibr.hi.is

Máttur viðskiptalíkana

Eiríkur Hilmarsson

Ritstjórar:

Auður Hermannsdóttir

Jón Snorri Snorrason

Þóra Christiansen

Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands:
Erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2011

Ritrynd grein

Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands

ISSN 1670-8288
ISBN 978-9979-9933-2-2



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

MÁTTUR VIÐSKIPTALÍKANA

Eiríkur Hilmarsson, framkvæmdastjóri Vísindagarða, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Í heimi viðskipta er vaxandi áhugi á þróun nýrra viðskiptalíkana enda talið að velgengni fyrirtækja velti ekki síst á því að þau velji viðskiptalíkon sem skapa þeim forskot í samkeppni. Þar til nýlega hafa fræðimenn lítið fjallað um þetta efni og því er notkun hugtaksins oft ruglingsleg og janfvel villandi. Með þessari grein er reynt að skerpa umræðuna um viðskiptalíkon m.a. með því að fjalla um hugtakið út frá nokkrum ólíkum sjónarhornum.

INNGANGUR

Umræða um viðskiptalíkon er sérstaklega mikilvæg fyrir stjórnendur fyrirtækja enda val á viðskiptalíkani álitid lykilatridi um velgengni í viðskiptum (Magretta, 2002). Í nýlegri könnun meðal rúmlega 1.500 æðstu stjórnenda IBM kemur fram að stór hluti þeirra telur að tækifæri til nýsköpunar liggi ekki síst í gegnum þróun viðskiptalíkana. Sögulega séð hafa viðskiptalíkon fyrirtækja tekið breytingum, en núna breytist umhverfið mun hraðar en áður, lærdómskúrfan er brattari og óvissan um framtíðina sem aldrei fyrr. Í slíku umhverfi telja IBM stjórnendur að fyrirtæki þurfi stöðugt að breyta sínum viðskiptalíkönum og breytingarnar verði að gerast hratt (IBM, 2010). „Stöðug þróun viðskiptalíkana lítur sömu lögmálum og vöruþróun sem tekur breytingum til samræmis við síbreytilegar óskir viðskiptavina“ (IBM, 2010).

Þrátt fyrir þennan áhuga í viðskiptalífínu hefur tiltölulega lítið verið fjallað um þetta efni í fræðunum og mikilvægi þess er að mati sumra vanmetið í fræðasamfélaginu (Baden-Fuller og Morgan, 2010; Zott og Amit, 2010). Þetta er athyglisvert í ljósi þess hversu mikið er rætt um viðskiptalíkon í atvinnulífínu. Þessari grein er ætlað að vera innlegg í fræðilega umræðu um viðskiptalíkon. Fjallað er um hugtakið frá ólíkum sjónarhornum til að fá skilninga á því út frá notkun þess í atvinnulífínu og innan fræðanna. Markmið greinarinnar er að varpa ljósi á hvers vegna þetta viðfangsefni er svo mikilvægt í heimi viðskipta og hvaða möguleikar opnast við betri skilning á hugtakinu. Sérstaklega er fjallað um muninn á hugtökunum viðskiptalíkan og stefna og hvernig þessi tvö hugtök eru óaðskiljanleg. Að lokum er athyglinni beint að viðskiptalíkani Osterwalder (2004).

VIÐSKIPTALÍKÖN

Þegar fyrirtæki tekur til starfa, styðst það við tiltekið viðskiptalíkan sem lýsir því hvernig það skapar verðmæti fyrir viðskiptavinum og skipuleggur starfsemina svo þeir fái það sem þeir sækjast eftir og fyrirtækið fái greitt fyrir sitt framlag. Viðskiptalíkan endurspeglar hugmyndir stjórnenda um hvað viðskiptavinir vilja, hvernig þeir vilja það framreitt og hvernig fyrirtækið getur skipulagt starfsemina til að mæta þessum þörfum. Viðskiptalíkanið lýsir samhengi hlutanna, dregur fram í dagsljósið hvaða verðmæti fyrirtækið hefur fram að færa, fyrir hvað viðskiptavinir greiða, lýsir eðli tekjustreymis og kostnaðaliða og hvernig fjármálaliðir eru að öðru leyti útfærðir. Líkanið lýsir hver annast hvern lið í virðiskeðjunni og hvernig þetta samspil býr að lokum til rekstrarafgang.

Samkvæmt skilgreiningu Teece (2010) endurspeglar viðskiptalíkan hugmyndir stjórnenda um hvað viðskiptavinir vilji, hvernig fyrirtæki eru skipulögð til að mæta þessum þörfum, fá borgað fyrir þjónustuna og skila hagnaði. Samkvæmt þessari skilgreiningu er viðskiptalíkan samsett úr að minnsta kosti tveimur víddum, annars vegar því sem snýr að efni og innihaldi og hins vegar fjármálum. Þessar víddir kallast á og eru óaðskiljanlegar. Fyrirtæki byggja tilvist sína á því að geta aflað tekna og að þegar til lengri tíma er litið verða tekjur að vera meiri en gjöld. Það gerist ekki nema fyrirtækið hafi eitthvað fram að færa sem viðskiptavinurinn vill greiða fyrir og innviðir og skipulag geri fyrirtækinu kleift að þjóna viðskiptavinum og jafnframt skila rekstrarafgangi. Til að byrja með endurspeglar viðskiptalíkanið hugmyndafræðilega tilvist fyrirtækisins, fremur en að það sé líkan af fjárhaglegri uppbyggingu þess. En vottorð um grundvöll tilvistar kemur fram í tölunum.

Til að frumkvöðull nái árangri í nýsköpun þarf hann ekki einungis að koma fram með lausnir, heldur einnig viðskiptalíkan sem hæfir viðfangsefninu og sýnir skilning á valkostum sem hann stendur frammi fyrir í skipulagningu fyrirtækisins. Þessi skilningur er jafn mikilvægur og skilningur hans á þörfum viðskiptavina og tæknilegum lausnum (Chesbrough, 2010). Viðskiptavinir og tilboð sem fyrirtækið hefur að bjóða þeim eru atriði sem eru ævinlega í forgrunni í viðskiptum. Þetta er upphaf og endir allra viðskipta. En það er ekki nóg að koma fram með lausnir sem markaðurinn leitar að, það þarf einnig að svara því hvernig skipuleggja megi fyrirtæki svo hægt sé að bjóða lausnina en um leið skapa tekjustreymi sem þarf til að fyrirtækið beri sig. Ef viðskiptalíkanið er ekki vel útfært, mun frumkvöðli mistakast að koma sínum lausnum á framfæri við viðskiptavini og hafa af því viðurværi, hversu góðar sem þær kunna að vera (Teece, 2010).

Skilgreining Teece á hugtakinu viðskiptalíkan er í góðu samræmi við núverandi skilning flestra fræðimanna á hugtakinu (Afuah og Tucci, 2001, 2003; Casadesus-Masanell og Ricart, 2010; Hawkins, 2001; Linder og Cantrell, 2000; Magretta, 2002; Osterwalder, 2004; Stähler, 2002). Í fyrstu skrifum fræðimanna um hugtakið var hins vegar ekki eins mikil áhersla á fjárhagslega hlið skilgreiningarinnar, en í þessum hópi frumkvöðla eru m.a. Timmers (1998), Amit og Zott (2001), Applegate (2001), Peterovic, Kittl o.fl. (2001) og Weill og Vitale (2001). Í þeirra skilgreiningu var áherslan á ferla, flæði, skipulag og tengsl. Þessi síðarnefndi skilningur á hugtakinu kemur einnig fram í nýlegum skrifum Zott og Amit (2010).

Með tilkomu veraldarvefsins skapaðist mikil umræða um viðskiptalíkon í atvinnulífinu vegna þess að þá urðu til nýjar leiðir til að stunda viðskipti með allt öðrum hætti en áður, stórir markaðir opnuðust og margar nýjar hugmyndir komu fram sem kröfðust nýrrar sýnar á hvernig hægt væri að þjóna viðskiptavinum á nýjan hátt með nýjum lausnum (Stähler, 2002). Í ljós hefur komið að ný fyrirtæki með ný viðskiptalíkon hafa velt gömlum og rótgrónum fyrirtækjum úr sessi. Nægir þar að nefna bókaverslun á netinu og dreifing á tónlist og kvikmyndum. Þá hefur vörusala, fjármálastarfsemi og ýmis þjónusta færst í miklum mæli á netið. Dagblöð eru á undanhaldi og netmiðlar fengið aukið vægi, hefðbundnar myndbandaleigur berjast í bökkum en þess í stað streymir myndefni í gegnum tölvur til áhorfenda. Mörg hinna nýju fyrirtækja með nýju viðskiptalíkonin hefðu ekki orðið til nema vegna netsins. Ebay og Amazon eru dæmi um slík fyrirtæki. Netinu er einnig að þakka að Google er núna orðið eitt stærsta auglýsingafyrirtæki í heimi, en viðskipti fyrirtækisins byggja á því að þjóna fólki sem er að leita að upplýsingum en þeir sem vilja láta finna sig greiða kostnaðinn.

Joan Magretta (2002) velti upp spurningunni hvers vegna viðskiptalíkon skipta máli og hvort hugtakið sé mikilvægt. Hún segir þetta hafa verið tískuhugtak sem birtist skyndilega í netbólunni með nýjum fyrirtækjum og nýjum viðskiptahugmyndum, en síðan horfið jafnskjótt þegar hin nýju fyrirtæki fóru halloka. Magretta staðhæfir að gott viðskiptalíkan sé nauðsynlegt hverju fyrirtæki sem vill ná árangri, hvort sem það er nýtt eða gamalt. Hún segir að þetta sé grunnhugtak í viðskiptafræðum og ekki síður mikilvægt en hugtakið stefna, þótt það vísi til annarra þátta.

Mikilvægið fellst í því að hönnuður viðskiptalíkans glímir við mikilvægustu spurningar í viðskiptum; hverjir eru viðskiptavinirnir, hvað er virði í þeirra augum og hvernig er hægt að hafa eitthvað upp úr þessari starfsemi?

Vinsældir hugtaksins á tíunda áratugi síðustu aldar er ekki einungis netinu að þakka heldur einnig vinsældum töflureikna (Magretta, 2002). Fyrir tíma töflureikna voru viðskiptaáætlanir frumstæðar og því fylgdi fyrirhöfn að reikna og skoða áhrif breyttra forsenda. En stórt stref var tekið með tilkomu töflureikna þegar hægt var að búa til líkön með auðveldum hætti, setja inn marga efnisliði, formúlur, hengja við hvern lið töluleg gildi og forsendur og nota einfalt forrit til að reikna útkomuna. Hægt var að bera fram „Hvað-ef“ spurningar og framkvæma næmnigreiningu á mikilvægum liðum í líkaninu. Tilhneigingin var að líta á slíkan framreikning sem viðskiptalíkan, en ekki að framreikningurinn væri hluti af heild.

Pokukenndur skilningur á hugtök leiðir til ómarkvissrar umræðu

Magretta (2002) staðhæfir að hugtakið viðskiptalíkan – eins og hugtakið stefna sé útpvælt og merkingarlaust hugtak í viðskiptaheiminum og sé að því leyti nánast gagnslaust. Undir þetta taka fleiri fræðimenn (Linder og Cantrell, 2000; Stähler, 2002). Hugtakið er látið þýða allt og ekkert, sem að lokum verður til þess að það verður merkingarlaust. Hún harmar þetta og segir að hugtakið sé gríðarlega mikilvægt og þess vegna þurfi skilgreiningin að vera á hreinu, jafnvel þótt erfitt sé að draga mörkin milli skyldra hugtaka. Skilgreiningar skapa skerpu og sameiginlegt tungutak sem er grundvöllur markvissrar samræðu. Skilgreiningar og flokkunarfræði er aðferð vísindanna til að skilja flókið viðfangsefni og slíkum aðferðum verður að beita til að hugtakið viðskiptalíkan sé nothæft í umræðu og leiði til farsællrar ákvörðunartöku (Baden-Fuller og Morgan, 2010). Enginn hefur efni á að nota þvæld og merkingarlaus hugtök þegar kemur að grundvallarhugtökum (Magretta, 2002).

Það má til sanns vegar færa að hugtakið viðskiptalíkan sé ekki vel skilgreint í viðskiptaheiminum ef horft til dæma um notkun þess á vefsíðunni Wikipedia. Í það minnsta kemur þar ekki fram heildarhugsunin sem fræðileg skilgreining ber með sér, s.s. skilgreining Teece. Í dæmunum á Wikipedia vísar hugtakið oftast í ákveðinn hluta starfseminnar, s.s. með hvaða hætti fyrirtæki dregur til sín viðskiptavinum eða hvernig tekjustreymi myndast. Dæmi um hið fyrrnefnda er svokallað Múrsteinn og mús viðskiptalíkan (Bricks and clicks business model) sem vísar til þess að verslun býður vöru til sölu á netinu, en viðskiptavinurinn verður að fara í næsta útibú til að ná í vöruna; rakhnífurinn og blöðin (Razor and blades business model) þýðir að vara er seld á lágu verði – jafnvel undir kostnaðarverði - en þjónusta sem tengist henni eða áfylling er seld á háu verði, dæmi prentari og blek, rakvél og blöð; frítt í fyrstu (Freemium business model) er aðferð til að ná í viðskiptavinum með því að bjóða aðgang að þjónustu án gjalds, t.d. forriti á netinu, en jafnframt bjóða viðskiptavininum möguleika á að kaupa meiri þjónustu eða fullkomnari útgáfu. Aðferðinni er beitt víðar en í netviðskiptum.

Viðskiptalíkon sem aðallega vísa til forms á tekjustreymi er t.d. þjónustulíkanið (Servitization of products business model) sem segir að tekjur séu aðallega teknar í gegnum sölu á þjónustu en ekki vörusölu. Fyrirtækið lætur því viðskiptavinum í té vöru til afnota, en tekur gjald fyrir þjónustu. Áskriftarlíkan (Subscription business model) er aðferð til að viðhalda tryggð viðskiptavina við fyrirtæki og í stað þess að selja vöru eða aðgang að þjónustu í stykkjatali þá öðlast viðskiptavinir rétt til að nota vöruna eða þjónustuna að eigin vild með áskrift. Þekkt dæmi eru aðgangskort í líkamsræktarstöð, árskort í leikhús, áskrift að dagblaði eða tímariti.

Sum viðskiptalíkon skv. Wikipedia vísa sérstaklega í kostnaðarþætti, s.s. líkanið Losna við milliliði (Cutting out the middleman model), en eins og nafnið ber með sér eru þá stunduð milliliðalaus viðskipti. Samstarflíkanið (Collective business models) byggir á því að margir aðilar í sömu eða

skyldri atvinnugrein samnýta aðstöðu, starfkrafta, búnað, upplýsingar og fleira, öllum til hagsbóta. Þessi upptalning af vefsíðunni Wikipedia er vísbending um að notkun hugtaksins meðal fræðimanna er ólík notkun þess meðal fólks sem stunda viðskipti. Þó er þetta ekki einhlítt því í skýrslu IBM frá árinu 2006 sem byggir á könnun meðal stjórnenda virðast þátttakendur hafa sambærilega skilning á hugtakinu og fram kemur í skilgreiningu Teece (IBM, 2006).

Það er einnig vel þekkt að viðskiptalíkon beri nöfn fyrirtækja, svo sem McDonalds, Ikea, South-West Airlines, Google, Disney, Toyota. Í slíkum tilvikum er verið að vísa í tilgreinda þætti í starfsemi fyrirtækis og gera fyrirtæki að fyrirmynd eða samnefnara fyrir fyrirtæki í sambærilegum rekstri (Baden-Fuller og Morgan, 2010). Sagan hefur kennt að McDonalds hefur þróast og breytist eins og önnur fyrirtæki, en þeirri spurning er ósvarað hvað gerir McDonalds viðskiptalíkanið að því líkani sem það er og hvað má ekki breytast til að það verði ekki lengur McDonalds viðskiptalíkanið. Það sem er þó frábrugðið þessari lýsingu á viðskiptalíkönunum í samanburði við þau sem lýst var að ofan með dæmum frá Wikipedia er að þessi fyrirtæki eru fyrirmynd í þeim skilningi að þau hafa náð góðum árangri, það er mikið vitað um þau og líkanið vísar ekki í einn þátt heldur framboð, skipulag, innviði, kostnaðaruppygging, tekjustreymi, o.fl. Það sem veldur ruglingi er að í markvissri fræðilegri umræðu er ekki hægt að styðjast við flokkunarkerfi sem notar nöfn fyrirtækja sem eru í stöðugri þróun til að auðkenna fyrirbæri. Slík flokkun leiðir til ómarkvissrar umræðu um efnið.

Baden-Fuller og Morgan (2010) segja að viðskiptalíkon geta verið í ýmsum myndum, þar á meðal sem stærðfærðilíkan, fyrirmynd, smækkuð mynd eða sem uppskrift. Þegar líkan er í formi smækkaðrar myndar eða stærðfræðilíkans er reynt að lýsa flóknu fyrirbæri með einföldum hætti þar sem höfuðdrættir eru dregnir fram og tengslum er lýst. Ef líkanið er í formi fyrirmyndar, þarf að greina frá helstu atriðum fyrirmyndarinnar og hvað gerir hana að fyrirmynd. Í tilviki McDonalds er fyrirtækinu lýst sem skyndibitastað sem hefur náð hylli með því að selja hamborgara á lágu verði, þjónusta er hröð og skilvirkni einkennir framreiðslu rétta. Til að dæmið gangi upp þurfa innviðir að vera góðir og virðis kedjan skipulögð í þaula. McDonalds þykir hafa náð lengra á þessu sviði en flestar sambærilegar kedjur og náð betri árangri við að láta líkanið ganga upp og skila hagnaði. Sá sem vill taka upp McDonalds líkanið myndi því þurfa að líkja eftir höfuðþáttum þess. Þótt það sér í aðalatriðum hægt að skilja hvað átt er við með McDonaldslíkaninu, þá er hugtakanotkun of ónákvæm til að hægt sé að tala um líkan í fræðilegum skilningi. Það er ekki nóg að segja að fyrirtækið selji hamborgara, kafa verður dýpra og lýsa því fyrir hvað krónur koma í kassann. Sama á við um kostnaðarliði, t.d. hvort greitt sé fyrir sérleyfi eða fyrirtækið hafi tekjur af sölu sérleyfa. Er fyrirtækið í eigin húsnæði eða í leiguhúsnæði? Er leiguverð á húsnæði fast eða breytilegt t.d. tengt veltu. Til að undirstrika mikilvægi slíkrar nákvæmni má nefna að á vesturströnd Bandaríkjanna starfar þekkt hamborgarafyrirtæki In-N-Out Burger sem er álíka gamalt og McDonalds og hefur náð mjög góðum árangri, þótt hann sé ekki sambærilegur við hið síðarnefnda. Við fyrstu sýn er viðskiptalíkon þessara tveggja fyrirtækja sambærileg og yfirborðskennd greining mundi ef til vill leiða það í ljós, en við nánari skoðun kemur í ljós að viðskiptalíkonin eru gjörólík. Mismunurinn kemur m.a. annars fram í vöruframboði, þjónustu, verðstefnu, hráefni, samstarf við birgja, dreifileiðir, starfsmannastefnu, kynningu og ímynd (Perman, 2009). Allt eru þetta atriði sem falla undir hatt viðskiptalíkans.

Viðskiptalíkan og stefna

Til að skrepa á umræðu um hugtakið viðskiptalíkan er áhugavert að bera það saman við annað þekkt hugtak. Mikill skyldleiki er með hugtökunum stefna og viðskiptalíkan, en það er þó skýr munur á þeim. Öll lífvænleg fyrirtæki eru með viðskiptalíkan sem virka, hvort sem stjórnendur eru meðvitaðir um það eða ekki. Ef viðskiptalíkanið virkar ekki þá er starfsemin ekki lífvænleg. En það þarf fleira að koma til að rekstur gangi og gott viðskiptalíkan eitt og sér tryggir ekki góðan árangur, hversu gott sem það kann að vera. Viðskiptalíkan er ekki stefna eða hluti stefnu, jafnvel þótt margir noti þessi tvö hugtök eins og þau merki hið sama (Casadesus-Masanell og Ricart, 2010; Stähler, 2002).

Viðskiptalíkan lýsir kerfi eða heild, hvernig allir skipulagsþættir falla saman, hvaðan tekjurnar koma, fyrir hvað er greitt og hvernig rekstrarafgangur myndast þegar dæmið er gert upp. Viðskiptalíkan er lýsing á aðferð, svarar spurningunni: „Hvernig förum við að því að ná markmiðum?“ Viðskiptalíkan segir ekkert um samkeppni eða staðsetningu á markaði. Slíkt fellur undir stefnuna. Í stefnunni er tilgreint hvernig fyrirtækið aðgreinir sig frá öðrum á markaði, hverjum það þjónar og hverjum ekki og hvernig það staðsetur sig á markaðnum og verst samkeppni (Porter, 1996). Að fást við samkeppni er verkefni stefnu en það er líka verkefni viðskiptalíkans. Stefnan svarar spurningunni hvert fyrirtæki stefnir og hvers vegna. Viðskiptalíkanið svarar því hvernig fyrirtækið fer að því að ná settum markmiðum.

Casadesus-Masanell og Ricart (2010) segja að viðskiptalíkan lýsi því hvernig fyrirtæki starfar og skapar verðmæti fyrir viðskiptavinum, og jafnframt segja þeir að stefna vísi til vals á viðskiptalíkani til að ná árangri í samkeppni. Val á viðskiptalíkani er vitanlega stefnumarkandi ákvörðun og valið þarf að styðja stefnu fyrirtækisins. Þannig er samspilið náð milli stefnu og viðskiptalíkans, en viðskiptalíkan er þó ekki hluti stefnu. Viðskiptalíkanið kortleggur hvaða verkliði í virðiskeðjunni fyrirtæki sinnir og hvaða verkliði það lætur öðrum eftir. Ákvörðun um það er stefnumarkandi og ákvörðunin birtist í viðskiptalíkaninu. Að þessu leyti kallar útfærslan á ákvarðanir og val milli valkosta. Hins vegar geta margar útfærslur á viðskiptalíkani hentað tilgreindri stefnu. Fyrirtæki ná framúrskarandi árangri með því að vera öðruvísi en samkeppnin, skera sig úr fjöldanum og velja leið sem getur reynst erfitt fyrir samkeppnina að leika eftir (Porter, 1996). Það er því kannski fullmikið sagt að stefna merki val á viðskiptalíkani, eins og Casadesus-Masanell og Ricart segja.

Viðskiptalíkan er lýsing á heild

Hugmyndin um viðskiptalíkan sem uppskrift er sennilega aðgengilegri en hugmyndin um líkan í skilningum smækkuð mynd eða stærðfræðilíkan. Eins og nafnið gefur til kynna þá er viðskiptalíkaninu lýst sem uppskrift sem þarf efni og verklýsingu. Lýsa þarf öllu sem á að fara í uppskriftina og ekki nægir að telja bara upp þurfnir. Verklýsing þarf að vera svo nákvæm að í tilviki eldamennsku væri hægt að elda réttinn samkvæmt uppskrift. Í raun er þetta aðferð vísindanna, nema hvað fræðin styðjast við flokkunarkerfi með flokkum, dálkum og tegundum. Hugtök eru skilgreind. Þannig verður öll hugtakanotkun markviss og skýr, en ekki hálfkveðnar vísur sem álitnið er að allir skilji en þegar á reynir, skilur hver með sínum hætti og enginn eins.

Myndlíkingin er að því leyti góð að ekki dugar að lýsa hálfri uppskrift, það verður að lýsa henni í heild sinni. Að vísu er hvorki hægt né þörf á að lýsa öllu í minnstu smáatriðum, gera verður ráð fyrir að lesandinn hafi ákveðna þekkingu. Í tilviki viðskipta, þarf að gera ráð fyrir að sá sem stundar viðskipti eða fræðimennsku þekki vel til reksturs og hafi góð tók á grunnhugtökum. Lýsingin þarf að fjalla um hvern hluta líkansins, tilgreina flokka og tegundir og útfærslur eftir því sem við á – hvorki of almennt eða of nákvæmt – en samt svo nákvæmt að lýsingin segi til um hvers vegna viðskiptalíkanið virkar enda inniheldur hún öll mikilvægustu eigindin sem þarf til að líkanið virki (Baden-Fuller and Morgan, 2010).

Viðskiptalíkan sem líkan

Nokkrir fræðimenn hafa gert atlögu að því að smíða líkön sem nota má til að flokka og bera saman viðskiptalíkon fyrirtækja (Afuah og Tucci, 2003; Gordijn, Akkermans og Vliet, 2001; Hamel, 2000; Osterwalder, 2004; Stähler, 2002; Zott og Amit, 2010). Við samanburð á þeim kemur í ljós að mikil samhljómur er meðal fræðimanna um þrjá þætti, þ.e. viðskiptalíkan lýsir því hvað fyrirtækið hefur fram að færa fyrir viðskiptavinum (value proposition); hver sé uppspretta tekjustreymis (revenue streams) og hvernig fyrirtækið býr til virði fyrir viðskiptavinum (value configuration). Ekki er endilega ágreiningur um aðra þætti heldur eru áherslur ólíkar og líkönin misjöfn að stærð og umfangi. Sem

Í líkani Osterwalder eru fjórar stoðir; I) framboð, II) viðskiptavinir, III) innviðir og IV) fjármál og alls níu þættir (mynd 1). Framboði fyrirtækis (1) í viðskiptalíkani má lýsa á marga vegu, s.s. með upptalningu og flokkun eftir því hvort framboðið er vöruframboð, þjónustuframboð eða eitthvað annað. Það má flokka framboðið eftir virði þess fyrir viðskiptavini, jafnvel einnig út frá virði fyrir fyrirtækið. Flokka má framboðið eftir því hvort það skapar tekjur eða ekki. Ætla má að flest ef ekki öll fyrirtæki bjóði viðskiptavinum sínum upp á einhverja þjónustu án gjaldtöku. Slíkt framboð hefur ákveðin tilgang en vitund um framboðið þarf að vera fyrir hendi og mat á mikilvægi þess fyrir heildarrekstur fyrirtækisins. Frí þjónusta sem skapar litla ánægju hjá viðskiptavinum eða vekur litla eftirtekt, er tæpast mikils virði fyrir fyrirtækið sem veitir hana.

Þrjú þættir falla undir liðinn Viðskiptavinir í líkani Osterwalder en þeir eru flokkun viðskiptahópa (2), tengsl við viðskiptavini (3) og dreifileiðir (4). Í stefnu fyrirtækja er yfirleitt sagt hverjir séu helstu markhópar. Við greiningu er leitað svara við hvaða hópum fyrirtækið er raunverulega að þjóna og hvernig hver hópur skiptist í undirhópa. Flest fyrirtæki þjóna fjölbreyttum hópi viðskiptavina sem eru með ólíkar þarfir og væntingar. Greina þarf þessa hópa og draga fram í dagsljósið hvaða viðskiptavinir eru mikilvægastir fyrir fyrirtækið. Slík greining getur leitt í ljós að fyrirtækið er ekki að þjóna ákveðnum mikilvægum hópum og er etv með aðrar áherslur en ætlað var.

Leitað er svara við spurningu um hvers konar tengsl fyrirtækið hefur myndað við viðskiptavini og hvers konar tengsl þeir ætlast til að fyrirtækið hafi við þá. Mörg fyrirtæki leggja mikla áherslu á þennan þátt og geta tækifæri skapast við aukin tengsl við viðskiptavini. Í könnun IBM (2010) meðal stjórnenda kemur fram að aukin tengsl við viðskiptavinir eru talin forsenda fyrir því að stjórnendur nái góðum árangri í sífellt flóknari heimi viðskipta. Með því að skapa nánin tengsl við viðskiptavini, er fyrirtækið í betri aðstöðu til að skilja þarf þeirra og búa til nýjar lausnir sem koma viðskiptavinum til góða.

Dreifileiðir eru mikilvægar hverju fyrirtæki, enda þurfa þau með einhverjum hætti að vera í sambandi við sína viðskiptavini. Kortlagning dreifileiða fæst við spurningar um með hvaða hætti og í gegnum hvaða miðla er fyrirtækið í sambandi við sína viðskiptavini. Spurningin beinir athyglinni að núverandi dreifileiðum og þeim sem viðskiptavinirnir mundu vilja nota til að vera í samskiptum við fyrirtækið. Þá vakna spurningar um skilvirkni og kostnað við dreifileiðir. Hönnun viðskiptalíkans fæst m.a. við að velja réttu dreifileiðirnar.

Í líkani Osterwalder er þrjú þættir sem tilheyra Innviðum, þ.e. samstarfsaðilar (5), verkliðir (6) og aðföng (7). Viðskiptalíkanið tilgreinir hverjir séu mikilvægustu samstarfsaðilar fyrirtækisins, hvaða verðmæti fyrirtækið er að fá frá þeim og hvað samstarfsaðilarnir fá frá fyrirtækinu. Fyrirtæki í samstarfi geta haft meira út úr samstarfinu en bein viðskipti, s.s. verðmætar upplýsingar um stefnur og strauma og nýjungar á markaðnum. Greining á samstarfsaðilum felur í sér að fyrirtækið leitar leiða til að bæta reksturinn hjá sér m.a. í samstarfi við samstarfsaðila.

Í viðskiptalíkani kemur fram hvaða verk þurfi að framkvæma til að búa til, framleiða og selja vöru eða þjónustu. Í lýsingu á líkaninu þarf að fjalla um helstu verkliði enda liggja oft tækifæri í útfærslu þeirra. Í kenningum Porters (1985, 1987) er þetta kallað „virðisliðir“ (value activities) enda segir hann að munurinn milli feigs og ófeigs liggja ekki síst í skipulagningu og framkvæmd á hundruðum verkliða. Í greiningunni er gott að hafa hinar sígildu spurningar Drucker (1992) í huga: „Hvert er verkið? Þarf að vinna það?“ Þannig er fjöldi verkliða fyrir samskonar rekstur ekki föst stærð, heldur breytileg og fer eftir því hvernig viðskiptalíkanið er útfært og hvaða sýn stjórnendur hafa á reksturinn. Í kenningum Zott og Amit (2010) er þessi eini liður kjarninn í viðskiptalíkani en þeir skipta liðunum upp í tvær megin fylkingar.

Hvaða aðföng eða auðæfi þarf fyrirtækið að hafa til að skapa verðmæti fyrir viðskiptavinum og hafa af því tekjuafgang? Viðskiptalíkanið greinir frá því hvaða áþreifanlegu og óáþreifanlegu auðæfi fyrirtækið þarf á að halda og hvernig þau eru nýtt.

Að lokum er líkan Osterwalder með tvo liði sem falla undir fjármál, þ.e. kostnaður (8) og tekjustreymi (9). Augljóslega þurfa tekjurnar að vera meiri en kostnaður. Viðskiptalíkanið lýsir kostnaðarliðum, hverjir þeir eru, hlutfallslegri skiptingu og hvort kostnaðarliðir eru fastir eða breytilegir. Tekjustreymi fyrirtækja getur verið margþætt þótt það sé einfalt hjá mörgum. Viðskiptalíkanið dregur fram í dagsljósið fyrir hvaða þjónustu fyrirtækisins viðskiptavinir greiða og í hvaða formi greiðslan er innt af hendi, t.a.m. er greitt fyrirfram eða eftir að afhending vörunnar fer fram. Dell náði t.d. góðu forskoti á samkeppnisaðila með því að fá greitt fyrir seldan búnað áður en hann var framleiddur, á meðan samkeppnisaðilar sem seldu í gegnum smásala þurftu að afhenda vöruna fyrst og fá síðar greiðsluna. Það hafði áhrif á birgðir, fjármagnskostnað, þörf fyrir lækkun verðs til að losna við gamlar birgðir og hraða innleiðingar á nýjungum. Viðskiptalíkanið kortleggur samsetningu tekjustreymis eftir helstu flokkum, s.s. vörusala, þjónusta, leigutekjur, vaxtatekjur, greiðsla fyrir sérleyfi eða tryggingu.

Viðskiptalíkan sjókort fyrir nýjar lausnir

Í skrifum fræðimanna um viðskiptalíkon er áherslan oft á þetta efni í samhengi við skipulagningu nýrra fyrirtækja, nýrra viðskiptalausna eða breytinga á rekstri fyrirtækja (Zott og Amit, 2007). Líkan þjóna þá þeim tilgangi að verða eins konar sjókort sem myndar ramma um hugmyndavinnuna. Þessi rammi þarf að ná utan um alla helstu þætti málsins. Þá skiptir kannski ekki öllu máli hvort framboð fyrirtækisins og tekjulíkaníð sé hluti viðskiptalíkans, aðalatriðið er að þetta eru þættir sem ekki verður horft fram hjá við afgreiðslu málsins. Sem dæmi nefnir Chesbrough (2010) að frumkvöðlar með ákveða tæknilaus standi frammi fyrir mörgum möguleikum um hvernig þeir búa til verðmæti úr tæknilausninni, allt frá því að setja á stofn sitt eigið framleiðslufyrirtæki í að selja tæknilausnina til fyrirtækis sem er þegar í framleiðslu. Slík ákvörðun hefur afgerandi áhrif á viðskiptalíkan hins nýja frumkvöðlafyrirtækis.

Slíkir sjókort gagnast ekki einungis nýjum tæknifyrirtækjum. Tvö fyrirtæki í sömu atvinnugrein og með sambærilega stefnu gætu verið skipulögð með gjörólíkum hætti. Sem dæmi, stjórnendur tveggja fjármálafyrirtækja ákveða að þeirra fyrirtæki munu veita viðskiptavinum sínum afbragðsþjónustu sem mun leiða til þess að þeir verði mjög ánægðir með þjónustu fyrirtækisins. Markhópur beggja fyrirtækja er efnað fólk og stjórnendur þeirra ætla að hafa miklar tekjur af þjónustu við hvern viðskiptavin. Fyrsta spurningin stjórnandans er hvaða þjónustu ætlar fyrirtækið að bjóða viðskiptavinum? Ætlar það að vera í lánastarfsemi eða bjóða upp á fjármálaþjónustu án lánastarfsemi, s.s. ráðgjöf og umsýslu með fjármunum. Ef síðari valkosturinn er valinn, þá verður fyrirtækið ekki með vaxtatekjur – nema líkanið sé útfært með þeim hætti að fyrirtækið fái hlutdeild í vaxtatekjum viðskiptavina. Hins vegar má þá ætla að þjónustutekjur verði aðaltekjulind fyrirtækisins. Fyrirtækið kynni að skilgreina mjög góða upplýsingamiðlun sem einn af höfuðþáttum afburðarþjónustu, en samt kæmu engar tekjur af þessari þjónustu. Tekjustreymið kæmi inn sem hlutdeild í ávöxtun á eignasafni eða sem föst þóknunargreiðsla. Fjármálafyrirtækið gæti einnig stundað ýmsa fjármálagjörninga svo sem selt eignasöfn og væri þá komin í vörusölu. Til að fá heildarmynd af viðskiptalíkonum þessara fyrirtækja þyrfti að lýsa innviðum þeirra og tengslum við viðskiptavinum. Þannig og aðeins þannig lægi fyrir heildargreining á viðskiptalíkonunum og skilningur á því hvernig þau ætla að ná árangri með sambærilega stefnu en ólík viðskiptalíkon..

NIÐURSTÖÐUR OG UMRÆÐA

Viðskiptalíkan er mikilvægt hugtak. Það fæst við kjarnaspurningar í viðskiptum eins og hverjir eru viðskiptavinirnir, hvað er virði í þeirra augum, hvaðan koma tekjurnar og hvernig er hægt að hafa eitthvað upp úr starfsemi? Undirliggjandi er spurningin um hverju megi breyta til að ná enn betri árangri. Öll fyrirtæki þurfa að glíma við þessar spurningar, sum gera það með markvissum hætti en önnur ekki. Þekking á hugtakinu skapar tækifæri og opnar sýn stjórnenda á nýjum möguleikum.

Frumkvöðlar virðast áhugasamir um ný viðskiptalíkon og það á einnig við um sum stór fyrirtæki svo sem IBM, en áhugi fræðimanna hefur verið fremur líttill fram til þessa. Chesbrough (2010) telur að tækifæri til nýsköpunar liggi ekki síst í gegnum þróun nýrra viðskiptalíkana. Undir þessa skoðun taka stjórnendur IBM. Nýsköpun ætti því að koma fram í nýjum viðskiptalíkönum ekki síður en nýjum tæknilausnum. Netíð hefur haft mikil áhrif á nýjar aðferðir í viðskiptum. Landmæri hafa opnast og aðgangur að upplýsingum og viðskiptatækifærum er meiri en áður. Fram hafa komið ný fyrirtæki sem hafa nýtt sér þessa möguleika, nægir þar að nefna þekkt fyrirtæki á borð við Apple, Google, Ebay, Amazon og Netflix.

Ekki virðist vera samkomulag innan fræðasamfélagsins um eina skilgreiningu á hugtakinu, en þó er sífellt fleiri farnir að nota skilgreiningu í ætt við þá sem Teece (2010) setti fram. Sú skilgreining inniheldur að minnsta kosti tvær víddir, annars vegur um inntak og hins vegar fjármál. Ágreiningur um skilgreiningu virðist helst vera um hvar setja eigi mörkin um hversu víðtæk hún skuli vera, þ.e. hvort hún sé of almenn í því formi sem Teece setur hana fram.

Ágreiningur um skilgreiningu hugtaksins kemur einnig fram í líkönum sem sett hafa verið fram til að lýsa viðskiptalíkönum fyrirtækja og bera þau saman. Í líkani Zott og Amit (2010) er áhersla lögð á hina fjölmörgu verkliði sem mynda virðisdeðjuna. Í líkani Osterwalder er þessi þáttur einn af níu.

Rannsóknir sem beinast að viðskiptalíkönum eru stutt á veg komnar. Á undanförunum árum hafa fræðimenn verið að þróa hugtakið og smíða ný líkön. Segja má að nánast engin mælitæki hafi verið smíðuð til að bera saman viðskiptalíkon fyrirtækja og virðist slík smíði vera rökrétt næsta skref. Með slíkum mælitækjum mætti rannsaka ólík viðskiptalíkon fyrirtækja í sömu atvinnugrein og leita svara við spurningum um hversu mikil áhrif vel útfærð viðskiptalíkon hafa á velgengni fyrirtækja. Þá má ætla að samanburður milli fyrirtækja í ólíkum atvinnugreinum geti opnað augu stjórnenda fyrir nýjum möguleikum.

HEIMILDIR

- Afuah, A. og Tucci, C. (2003). *Internet business models and strategies: Text and Cases*. Boston: McGraw-Hill, 2nd edition.
- Amit, R. og Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Applegate, L. M. (2001). E-business Models as Models: Making sense of the Internet business landscape. *International Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. Í G. Dickson, W. Gary og G. DeSanctis. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.
- Baden-Fuller, C., Demil, B., Lecoq, X. og MacMillan, I. (2010). Special Issue: Business Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 143-145.

- Baden-Fuller, C. og Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.
- Casadesus-Masanell, R. og Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Drucker, P. F. (1992). *The new productivity challenge. Managing for the future*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Gordijn, J., Akkermans, J. M. og Vliet, J.C. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, 16(4), 11-17.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hawkins, R. (2001). *The "Business Model" as a Research Problem in Electronic Commerce*, SPRU – Science and Technology Policy Research.
- IBM. (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO study 2006*. Somers, NY: IBM Corporation.
- IBM. (2010). *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer study*. Somers, NY: IBM Corporation.
- Linder, J. og Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Universite de Lausanne. Óbirt doktorsritgerð.
- Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Gefin út af höfundum.
- Perman, S. (2009). *In-N-Out Burger: A Behind-the-Counter Look at the Fast-Food Chain That Breaks All the Rules*. New York: HarperCollins Publishers.
- Peterovic, O., Kittl, A. o.fl. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*. International Conference on Electronic Commerce 2001, Vín Austurríki.
- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Porter, M. E. (1995). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Stähler, P. (2002). *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*, Unpublished paper. Sótt 31. janúar 2011 af <http://blog.business-model-innovation.com/about/>.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal of Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Weill, P. og Vitale, M. (2002). What IT Infrastructure Capabilities are Needed to Implement e-Business Models? *Mis Quarterly*, 1(1), 17-34.

- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution. *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Wikipedia. (2011, 30. janúar). Business model. Sótt 30. janúar 2011 af http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model.
- Zott, C. og Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.