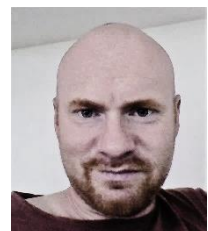


från strategi till digital affärsmodell || uppgift ett

digitala affärsmodeller

att förstå



Fredrik Sandblad
740327-2797
2017-12

Innehåll

Fråga 1.....	3
Fråga 2.....	4
Fråga 3.....	5
Fråga 4.....	6
Fråga 5.....	7
Fråga 6.....	8
Fråga 7.....	9
Fråga 8.....	10
Fråga 9.....	11
Fråga 10.....	12
Fråga 11.....	13
Fråga 12.....	14
Fråga 13.....	15
Fråga 14.....	16
Fråga 15.....	17
Fråga 16.....	18
Fråga 17.....	20
Fråga 18.....	21
Fråga 19.....	22
Fråga 20.....	23
Fråga 21.....	24
Fråga 22.....	25
Fråga 23.....	26
Fråga 24.....	27
Fråga 25.....	28
Fråga 26.....	29
Fråga 27.....	30
Fråga 28.....	32
Fråga 29.....	33
Fråga 30.....	34
Fråga 31.....	36
Fråga 32.....	37
Fråga 33.....	38
Fråga 34 och 35.....	39
Fråga 36.....	41

Fråga 1.

Mike W. Peng presenterar i *Global Strategic Management* (2014) ett tredelat ramverk för att förstå en affärsverksamhets strategi: branschanalysen, resursanalysen och institutionsanalysen. Inom strategisk teori kallas dessa "the strategy tripod". Ramverket hjälper att svara på frågan "How do firms behave?", skriver Peng. Peng presenterar tripoden som en grundläggande struktur för strategisk planering – den ger bredd och förståelse, och han understryker perspektivens komplementära funktioner. Bransch- och resursperspektivet tillhör kärnan inom klassisk strategisk teori, institutionsperspektivet är historiskt sett mindre omhuldat, men i själva verket mycket viktigt.

Branschanalysen (industry-based competition) bottenar i **Michael Porters** *five competitive forces* som tecknar krafter ur ett branschperspektiv. Modellen används bl.a. för att förstå hur attraktiv en viss position på en marknad är för en viss aktör. De fem krafterna är: Rivalry among competitors, Threat of potential entry, Bargaining power of suppliers, Bargaining power of buyers och Threat of substitutes. De tre generiska strategierna för att hantera konkurrens är Cost leadership, Differentiation och Focus; kondenserat beskrivet är inriktningen att antingen orientera sig mot kvalitet (differentiering, att producera något som ingen annan producerar) eller pris (kostnadsledarskap, att producera samma produkter som andra men billigare). En utmaning är givetvis att många aktörer kan använda samma generiska strategi, vilket leder till högre konkurrens och likformig positionering. Grundtanken i perspektivet är att omvärlden – branschens struktur – och företagets position i branschen bestämmer framgång; branschen är ett fält där man vill positionera sig säkert.

Varför misslyckas då vissa företag som till synes har en stark position inom branschen? En förklaring kan hittas i resursanalysen. Medan branschanalysen lägger fokus på branschen – på företagets yttre, externa faktorer – lägger resursanalysen fokus på företagets inre, interna strukturer. Resurserna dominerar över omvärlden – företagets innehåll, de interna resurserna, avgör framgång. Det kan t.ex. handla om finansiella resurser, fysiska resurser (byggnader etc.), teknologiska resurser och organisatoriska resurser (ledarskap, talanger etc.) I praktiken kan VRIO-ramverket hjälpa till: Value (är resurserna värdefulla?), rarity (är resurserna ovanliga?), imitability (är resurserna lätta att imitera?) och organisation (är organisationen effektiv i relation till resurserna?) Unika, värdefulla och svårimiterade resurser har potential att generera framgång.

Institutionsanalysen lyfter ytterligare ett perspektiv – det är inte bara bransch och resurser som avgör framgång utan också kultur och spelregler – vi kan kalla det *normer*. Normerna kan vara formella och informella. Till de formella hör lagar, regler, rekommendationer m.m., till de informella hör t.ex. etik, moral och traditioner. Spelreglerna kan vara mer eller mindre lokala – interna inom företaget eller externa utanför företaget. En viktig poäng med det institutionella perspektivet är att det "kapslar in" bransch- och resursperspektivet: Utan förmåga att förstå de grundläggande spelreglerna i ett sammanhang, är det mycket svårt att skapa varaktigt värde även om förutsättningarna ur bransch- och resursperspektiv är goda. Mycket talar för att en globaliserad marknad, där många kulturer och normer bryts mot varandra, kräver välavvägda institutionsanalyser. Samtidigt är ramverket i vissa stycken otydligare och mer svårbemästrat än bransch- och resursanalysen.

Fråga 2.

Det finns helt klart styrkor i den ansats som **Mike W. Peng** presenterar i *Global Strategic Management* (2014). Framförallt har dess bredd och komplementaritet stor kapacitet. Det är, enligt min mening, ofta effektivt att undvika att låsa sig alltför hårt vid snävare aspekter, i synnerhet i verkliga situationer.

Att Peng lyfter bransch- och resursperspektivet förvånar mig inte; däremot blir jag positivt överraskad över att det institutionella perspektivet skrivs fram så kraftfullt. Institutionsperspektivet är inte lika etablerat som de övriga, säkert delvis pga. att det är mer slingrigt och osäkert i praktisk analys. Men ramverket har många poänger – inte minst i en ekonomi med snabba fötter och under intensiv globalisering. En annan styrka hos Peng är att han omsorgsfullt höjer upp kritiska diskussioner inom perspektiven: Under rubriken “Debates and extensions” diskuteras punkter som är värda att granska lite extra; på så vis nyanseras perspektiven avsevärt.

En praktisk utmaning är att den “strategiska tripoden” är omfattande – analyserna är tidskrävande, och det är inte uppenbart hur långt man ska driva dem. Jag tror att det delvis är därför som många utvecklare och chefer nöjer sig med mer urvattnade SWOT-analyser. En annan del av den problematik som följer med Pengs ansats fångas av **Henry Mintzberg** (1990), i dennes kritik av designskolan. Det finns ett avstånd mellan tanke och handling, mellan statisk analys och realitetens dynamik, och mellan formulering och implementering. Även om Peng försöker skriva sig fri från dessa motsättningar i bokens inledning (s. 10–11), ekar Mintzbergs kritik mellan raderna. Jag ser ett större behov av växelverkan mellan koncept och handling än Peng artikulerar.

En besläktad problematik gäller polerna *kontinuitet* och *förändring*. **D’Aveni, Dagnino och Smith** (2010) konstaterar att en hel del tyder på att konkurrensfördelar över tid är alltmer sällsynta – kanske upplever vi “the age of temporary advantage”? En analys baserad på Pengs ansats riskerar att bli statisk och tungrodd; det som krävs i situationer av strukturell förändring, hög innovationstakt eller generell osäkerhet är månen högre grad av flexibilitet eller – med D’Aveni, Dagnino och Smiths terminologi – dynamisk manövrering?

De perspektiv som Peng förespråkar växte fram i en industriell ekonomi. Det ekonomiska landskapet har dock transformerats till en informationsekonomi med delvis andra egenskaper. **Amit och Zott** konstaterar – i samband med att de skriver fram sin teori om affärsmodellen som *the unit of analysis* – att de klassiska teorierna (där Pengs strategiska ramverk hör hemma) inte längre håller. De behöver modifieras och kompletteras.

Sammantaget tycker jag trots allt att det finns åtskilliga styrkor i Pengs ansats; den ger en grundläggande förståelse för strategiskt tänkande. Men den kan alltså mycket väl kompletteras med fler ingångar; olika sammanhang kräver olika strategier – teorier om framväxande strategier, temporära konkurrensfördelar, dynamisk manövrering och *business models* är solida komplement till den strategiska tripoden.

Fråga 3.

Kapitlet "The Nature and Purpose of the Firm" i **John Roberts** *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth* (2007) är inriktat på bakgrunden till varför företag överhuvudtaget existerar.

I korthet: En utgångspunkt – schematiskt skissat – är att människan är i behov av produkter, som tillkommer genom aktiviteter och processer som kräver organisation och kunnande (t.ex. specialisering). Detta måste manövreras – antingen genom *den öppna marknaden* eller genom *företaget*. Företaget har företräde om det är effektivare ur synpunkt av transaktioner, och i företaget behövs styrning (governance) och produktion (operations) – som i grunden är beroende av motivation och koordination.

Roberts menar att företag "exists to coordinate and motivate people's economic activity" och lyfter två grundläggande funktioner – *coordination* och *motivation*. Koordination handlar helt enkelt om basala förmågor som att rätt uppgifter löses effektivt, av rätt personer, på rätt sätt, på rätt tid och plats. Motivation kan vara ett problem, "because it may not automatically be in the self-interest of individuals or groups to act in ways that promote realizing an efficient solution to the coordination problem" (s. 75).

Frågan är då varför marknaden, som åtminstone rent teoretiskt på många sätt är en fungerande lösning, konkurreras av företaget. Ett skäl är vad Roberts kallar "market failure", situationer då marknaden inte fungerar. Det gäller t.ex. monopol och "public goods" (t.ex. information). Ett annat skäl rör transaktionsaktiviteter och transaktionskostnader: Företaget berättigas när det är mer ekonomiskt effektivt att hantera transaktioner inom ett företag än genom en marknad.

Roberts diskuterar också *initiative* och *cooperation*. Initiativ handlar om "intelligent, honest, diligent, imaginative pursuit of individual goals and responsibilities – increasing your unit's sales, lowering costs, making successful product innovations", medan samverkan syftar på "promoting others' well-being and common goals – improving another unit's profits, developing the overall brand, creditworthiness, and customer reputation of the firm" (s. 106). Initiativ och samverkan är nödvändiga för framgång; de utesluter inte varandra, men i praktiken är det komplicerat att trycka fram gränserna för dem samtidigt.

Fråga 4.

Jag ser sammantaget många poänger med **John Roberts** teori. Grundtanken – att ett företags funktion är att hantera människors ekonomiska aktivitet – ifrågasätter jag inte. Att koordination och motivation är två ständiga utmaningar, noterar nog de flesta i sitt vardagliga arbetsliv. Att företag är (eller åtminstone *bör* vara) effektiva för transaktioner är heller inte särskilt utmanande.

Transaktionernas friktion möter jag dagligen i kommunal förvaltning. Vid sidan av mina digitala uppdrag arbetar jag en del med integrationsfrågor; det är inte svårt att se att stegen mellan myndigheter och mellan olika delar av en myndighet är kostsamma för samhälle och individ – information och ärenden rör sig aldrig problemfritt mellan verksamhetssystemen hos Migrationsverket, kommunens olika förvaltningar, Arbetsförmedlingen, vården och Försäkringskassan. Här finns det onekligen utrymme för transaktionseffektivisering.

I min värld är ordparen koordination/motivation och initiativ/samverkan oundgängliga för strategiskt arbete och ledningsarbete, och förutsättningarna för initiativ och samverkan har successivt förändrats med digitalisering och automation (genom bl.a. effektivitet).

Jag ser företaget i första hand som ett *förpackningsformat* för att på ett effektivt sätt hantera ekonomisk aktivitet. (Det finns en mängd olika förpackningsformat med olika egenskaper, t.ex. organisationer, föreningar och sällskap). Företagets *syfte* kan därmed – åtminstone i teorin – särskiljas. Bakgrunden till distinktionen mellan förpackning och syfte är att jag möter mängder av småskaliga kulturföretagare i min vardag. Kulturföretagare – konstnärer och andra – har ofta två fokusområden: det ena rent konstnärligt och det andra kommersiellt.

De konstnärliga ambitionerna spelar mot de ekonomiska; företagets ekonomiska aktivitet (förpackningen) blir i första hand ett medel för att genomföra dess syfte (producera kultur). I Roberts modell skulle de estetiska ambitionerna antagligen kunna förklaras med motivation, men man kan se det på andra sätt. Åtskilliga av kulturföretagens utmaningar kan också begripas direkt genom Roberts modell: Svaghetera gäller inte minst brist på koordination och samverkan.

Fråga 5.

Anita McGahans artikel "Competition, Strategy, and Business Performance" i *California Management Review* (1999) utgår från ett statistiskt material från perioden 1981–1997. Hon konstaterar att "the financial-market premium [...] rose" samtidigt som "accounting profitability dropped" (s. 74). Hur ska denna asymmetri tolkas? Och mot vilka bakgrunder kan företagsledningarna sätta mål och utforma strategier? Det finns, konstaterar McGahan, begränsad data för att identifiera hur företagets framgångar kan relateras till andra ekonomiska trender. Och därmed är det också komplicerat att avgöra när ett problem kräver radikala lösningar – när är ett (på ytan) litet problem en indikation på omfattande strategiska utmaningar? När behöver strategin omformuleras? Hur långa perioder av konkurrensfördelar och omfattande ekonomisk lönsamhet kan man räkna med? (jfr med **D'Aveni, Dagnino & Smiths** "The Age of Temporary Advantage", 2010, som från helt andra utgångspunkter undrar hur strategisk teori skulle se ut om "sustainable competitive advantage did not exist" och konstaterar att åtskilliga studier pekar på att konkurrensfördelar över tid är alltmer sällsynta).

McGahan, som är påverkad av **Michael Porters** strategiska tänkande, gör en omfattande genomgång av materialet, och grupperar företagen i relation till deras utveckling över tid: Sustained High Performers, Declining High Performers, Fallen High Performers, Rising Moderate Performers, Steady Moderate Performers, Declining Moderate Performers, Turnarounds, Rising Underperformers, Chronic Underperformers. Sammantaget framträder en komplex bild som dock inte saknar mönster. I många fall visar det sig att långsiktiga strategier med inriktning på utveckling av resurser och affärsmodeller är lönsamma. Att fastna i äldre strukturer riskerar däremot att bli kostsamt; lågpresterande företag har ofta haft svårt att anpassa sig till nya affärsmodeller.

McGahan konstaterar att affärsvillkoren förändrades under perioden på flera sätt. Den operativa effektiviteten förbättrades inom många branscher, dessutom visar materialet på betydelsen av avvägningar mellan storlek och lönsamhet, och att en av periodens utmaningar handlade om konkurrenter som imiterade eller anpassade andras modeller. Branschstruktur och diversifiering – hörnstenar i Porters teorier – var viktiga källor till konkurrensfördelar.

McGahans analys är omfattande och infallsrik, och det finns helt klart många erfarenheter att ta med sig. De hårda konkurrenssituationer som rådde under 80- och 90-talet i många branscher, finns såklart kvar även idag; globalisering och digitalisering har antagligen drivit konkurrensen att ytterligare hårdna i åtskilliga sammanhang. Värt att notera är att McGahans analys i stort sett saknar de hypersuccéer som vi kan se idag: Mojangs (Minecraft) marknadsvärde per anställd är över 500 gånger högre än Skanskas, och när Facebook köpte Instagram för närmare 7 miljarder sek 2012 hade Instagram blott ett dussintal anställda osv. Något har uppenbarligen hänt sedan 80- och 90-talet. Trots en ekonomi präglad av disruptions och gigs är det säkert klokt att lyssna till McGahans råd om långsiktighet – strategiskt medvetna investeringar i resurser och utveckling av affärsmodeller.

Frågan är hur ett motsvarande material skulle se ut och tolkas idag. McGahans statistik har många år på nacken, och det ekonomiska landskapet har förändrats, bl.a. mot bakgrund av globalisering och digitalisering. Dessutom har nya teoretiska perspektiv på affärsstrategier och affärsmodeller vuxit fram som säkert skulle ge undersökningen en annan design.

Fråga 6.

I "The Age of Temporary Advantage" i *Strategic Management Journal* (2010) ställer **D'Aveni, Dagnino** och **Smith** frågan om "What the field of strategy would look like if sustainable competitive advantage did not exist" (s. 1371). Författarna reser sig alltså ödmjukt mot en äldre tradition (och ett annat ekonomiskt klimat), och konstaterar att studier på senare tid i större utsträckning pekar på att konkurrensfördelar över tid är alltmer sällsynta och dessutom relativt kortvariga.

Drivkrafterna bakom trenden av temporära konkurrensfördelar (*temporary advantages*) är inte definierade, men bl.a. globalisering och teknologisk utveckling kan nämnas. Antagligen ska de kopplas till strategier för framgång inom affärsområden i snabb utveckling, där instabila (och mer eller mindre) svårberäknliga affärsstrukturer är vanliga. Strategi måste i så fall definieras på annat sätt än inom den klassiska traditionen (t.ex. **Michael Porter**) – strategi som statisk positionering ersätts av strategi som *dynamisk manövrering* (dynamic maneuvering), där kontinuerligt lärande och utveckling av kompetenser byggs in i själva strategin (jfr **Mintzberg, the learning school** och *emergent strategy*). Hur detta lärande designas i praktiken är dock inte självskrivet – det finns en spänning mellan två poler: "top-down or theory-driven learning" och "bottom-up learning that is based more on the result of immediate action" (s. 1373).

En hel del tyder på att Porters klassiska modell (och utvecklingar av denna) och resursbaserade teorier inte längre räcker till eller måste modifieras. Exakt hur de nya strategierna byggs upp är dock ännu oklart, och antagligen kräver olika miljöer olika typer av strategiskt tänkande. Kanske ser vi här en spegel av postmodernismens slitna tankefigur 'de stora berättelsernas död' även inom affärsstrategisk teori?

D'Aveni, Dagnino & Smith refererar till *the Austrian perspective*, som bl.a. menar att framgång i oförutsägbara affärsmiljöer inte bara handlar om strategisk planering utan också om "sheer luck". Frågan är då naturligtvis: Kan man göra sheer luck till en strategisk kategori? Hur ser kopplingen ut mellan bonntur och till exempel kreativa out-of-the-blue-piloter där företag förutsättningslöst testat sig fram? Vismas VD, **Daniel de Sousa**, berättade under sin presentation den 30 augusti på CIL i Ljungby att han vet vad Visma har stått för historiskt men att framtiden ligger öppen; företagets verksamhetsutveckling är att likna vid ett tämligen fritt laboratorium – det är förstås inte frågan om sheer luck som strategi, men avståndet mellan vildhjärnans kreativitet och aningslöshetens bonntur är kanske kortare än vi tror?

I artikelns avslutning skär D'Aveni, Dagnino & Smith fram några teoretiska vinklar för framtiden. Utesluter teorier om hållbara konkurrensfördelar teorier om temporära konkurrensfördelar? Och vilka övergripande modeller och analysverktyg ska vi använda för att förstå fältet? Ett förslag är *vågteori* som kan tillämpas som matematisk formel – "an industry would be represented by a series of wave equations (disruptions) with differing parameters, and the parameters would be based on the antecedents of advantages" (s. 1382). Författarna nämner även *kaosteori* och *teorier om komplexa system* (theory of complex systems) som möjliga ramverk.

Det finns också en del som tyder på att verksamheter inte kan stanna vid *en* strategi, utan att olika konkurrenter och situationer kräver olika strategier – *multiplicity of strategies*. Själv arbetar jag inom kommunal service och förvaltning, och jag brukar likna vårt strategiska arbete vid *att lära oss att gå i tvåtakt*. En långsam takt som svarar mot de utdragna förloppen – demokratins cykler och övergripande trender över tid – och en snabb takt som svarar mot de snabba förloppen utanför de kommunala systemen – snabba förändringar i lokalsamhällen, teknologisk utveckling, demokratiframjande insatser m.m.

Fråga 7.

Michael Porter utvecklar i "What is Strategy?" i *Harvard Business Review* (1996) sitt synsätt på strategi och strategiska positioner. Han noterar att åtskilliga verksamheter fokuserar på en chimär – operationell effektivitet är fel nivå; hållbar konkurrenskraft kan inte räknas in från "total quality management, benchmarking, time-based competition, outsourcing, partnering, reengineering" (s. 61). Det saknas helt enkelt förmåga att skilja på *strategi* och *operationell effektivitet*.

Ett företags framgång är beroende av att skapa en skillnad som är möjlig att behålla – att skapa ett större (alternativt avvikande) kundvärde och/eller lägre kostnad. "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value" (s. 64).

I grunden handlar det om tre grundläggande principer:

1. Att skapa "a unique and valuable position" (s. 68).
2. Att göra trade-offs genom att välja "what *not* to do" (s. 70).
3. Att skapa "fit" genom att länka samman aktiviteter inom företaget som understödjer den valda strategin.

Porters teori om strategi hänger nära samman med hans perspektiv på branscher och konkurrens (*the five forces*), värdekedjan och generiska affärsstrategier. Utgångspunkten är att hitta en position inom branschen som i någon mening har skydd i relation till konkurrenter, ersättningsprodukter, nya spelare i branschen och i relation till press från kunder och leverantörer. Grundstenen är således att bygga upp en strategi som placerar verksamheten på en framgångsrik position i branschen. Det strategiska arbetet måste fokusera på att bygga upp konkurrensfördelar som är hållbara över tid – kontinuitet på en säker position är strategins triumf.

Företaget måste, för att forma sin strategi, fatta beslut om sitt omfång och vilken typ av konkurrensfördel som det siktar på (t.ex. cost leadership, differentiering). En gynnsam position garanterar egentligen inte hållbara fördelar – konkurrenter kan imitera positionen; positionen måste alltså vägas av mot andra potentiella positioner. "A trade-off means that more of one thing necessitates less of another" (p. 68). Vi kan alltså lite tillspetsat säga att kärnan i en hållbar strategi är att välja vad man *inte* ska göra.

Strategin handlar alltså också om hur enskilda aktiviteter ska kombineras och relateras till varandra – det handlar om "fit". Porter lyfter bl.a. fram behovet av direkt koppling mellan den övergripande strategin och varje enskild aktivitet och av koordinering och informationsutbyte mellan aktiviteter i aktivitetskedjan.

Porter betonar (och det är ju bl.a. just här hans modell har mött kritik) strategisk kontinuitet. Men samtidigt avfärdar han en statisk syn på konkurrens. Han lyfter istället fram vikten av kontinuerligt utvecklingsarbete, utan att strategin undergrävs. "Strategic continuity, in fact, should make an organization's continual improvement more effective" (s. 78). Redan i artikelns inledning konstaterar Porter att den som avfärdar "positioning" som strategisk grundval för hållbar konkurrenskraft, t.ex. på grund av vår samtids dynamiska marknader och teknologiska utveckling, äventyrar företagens framtid.

Fråga 8.

Michael Porter har gjort sig känd bl.a. för *Porter's five competitive forces* som tecknar krafter som verkar inom en bransch (industry). Modellen används som strategiskt verktyg för att förstå hur attraktiv en viss position är på en marknad. (Se "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, 1979, "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business review*, 2008).

Porter konstaterar att företag ofta har bra koll på sina konkurrenter, men att många borde lägga mer energi på att se förbi konkurrenternas drag och istället lägga uppmärksamheten på andra mer fundamentala strukturer i branschen: "competition in an industry is rooted in its underlying economics, and competitive forces exist that go well beyond the established combatants in a particular industry" (1979, s. 137). Porters krafter i korthet:

Rivalry Among Existing Competitors. Här fästs intresse vid konkurrenterna och styrkan hos dessa. Om konkurrensen är liten, t.ex. med få aktörer som gör detsamma som företaget, finns det ofta (men inte alltid) goda möjligheter till framgång.

The Power of Suppliers. Kategorin fokuserar på leverantörernas möjligheter att sätta press på företaget, t.ex. genom att höja priserna. Hur unikt är leverantörens erbjudande? Hur inlåst är företaget, dvs. hur komplicerat eller dyrt är det att byta leverantör? Om det finns få leverantörer och dessa har starka positioner, har de som regel större möjligheter att sätta press.

The Power of Buyers. Denna kraft handlar om hur lätt det är för kunder att pressa priser. Hur många köpare finns det, vilka är volymerna? Hur svårt är det för kunder att byta till andra produkter? Grundmönstret är: Ju färre kunder, desto större kraft hos dessa att pressa priser.

Threat of Substitution. Här åsyftas möjligheten för en kund att hitta en ersättningsprodukt. Om substitutet är enkelt och billigt att anskaffa försvagas företagets position.

Threat of Entry. Kategorin handlar om möjligheten att ta sig in på en marknad. Hur lätt kan man få fotfäste? Vilka resurser – kapital, distributionskanaler m.m. – krävs? Om kraven är höga, är riskerna givetvis lägre för att nya spelare tar sig in i branschen och vice versa.

Svag konkurrens, liten kraft hos leverantörer och kunder, sällsynta ersättningsprodukter och svårigheter för nya aktörer att ta sig in i branschen, ger goda möjligheter för företaget att lyckas. I realiteten har dock de flesta mogna branscher en rätt tät uppbyggnad. "The key to growth – even survival – is to stake out a position that is less vulnerable to attack from head-to-head opponents" (s. 1979, s. 145).

I Porters senare artikel, från 2008, lägger han viss möda vid att diskutera branschens dynamik – förändringar och skiften inom kraftfälten. Han skiljer ut *factors* från *forces*, och konstaterar att t.ex. teknologi, innovation och komplementära produkter är strukturer som kvalitativt skiljer sig från *forces*. Jag kan inte läsa det på annat sätt än att Porter här söker en position i relation till senare tiders teoribildningar och reflekterar en medvetenhet om en global ekonomi i förändring.

Fråga 9.

I *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy* (1992) lyfter **George Stalk, Philip Evans** och **Lawrence E. Shulman** ett perspektiv på strategi som de kallar "capabilities-based competition" – konkurrenskraft baserad på förmågor. Perspektivet knyter an till perspektivet "Resources and Capabilities" som det presenteras av **Mike W. Peng** i *Global Strategic Management* (2014); här söker vi i första hand alltså inte efter t.ex. branschens egenskaper eller kulturella spelregler.

Capability-baserade strategier bygger på att interna processer uppfattas som grundläggande för framgång. Analys och utveckling startar där, i det interna utvecklingsarbetet, inte i t.ex. produkter eller marknader, och det är i dynamiska processer som förmågorna söks. I centrum finns givetvis kunden, och perspektivet är tydligt integrerande – fokus på process, information och logistik framför produkt. CEO:n måste lära känna verksamheten inte bara i helikopterperspektiv, utan också i mindre detaljer – strategin lämpar sig för dynamiska, föränderliga ekonomier och verksamhetsområden snarare än statiska och traditionella. Artikeln exemplifierar med Wal-Mart, och dess logistiksystem, "cross-docking", som bygger på kontinuerliga flöden. Poängen är att cross-docking är en krävande metod, den funkar inte utan avancerad informationshantering, och det är just därför som det är svårt för andra inom detaljhandeln att kopiera Wal-Marts koncept och nå samma framgångar. Efterhand har företaget vuxit och mosaiken av förmågor har utvecklats – företaget har skapat miljöer där butikshefer kan lära från marknaden och från varandra, och där personalen kontinuerligt görs delaktig ekonomiskt o.s.v. För Wal-Mart är logistik/information grundläggande, och de har därför tolkat detta som en kärnkompetens som ska finnas inom företaget – t.ex. i form av en fordonsflotta – och inte hos en underleverantör.

I en statisk ekonomi, kunde det strategiska arbetet också vara statiskt – stabila kundbehov, avgränsade marknader, lättidentifierade konkurrenter osv. Så ser scenen inte ut idag (och inte heller 1992 när artikeln skrevs). Strategins byggstenar är strategiska affärsprocesser, inte marknader eller produkter, och det handlar om att utveckla strategiska förmågor inom de centrala huvudprocesserna. Vi kan räkna med att dessa processer inte är isolerade, utan kräver samverkan, tvärfunktionalitet – "a small part of many people's jobs, not a large part of a few" (s. 63).

För mig som i min vardag möter en hel del kulturskapare – konstnärer och andra – är perspektivet intressant. Den traditionella kulturskaparen är produktorienterad, personorienterad och sällan orienterad mot processer. På vissa håll kan jag idag ana en försiktig övergång mot och medvetenhet om processer, kollektiva projekt och inriktning på sociala upplevelser även inom kulturområdet. Men avståndet är stort till "capabilities-based competition" i den mening som Stalk m.fl. frilägger.

Fråga 10.

I "How Information gives you competitive advantage" i *Harvard Business review* (1985) analyserar **Porter** och **Millar** den första IT-vågen på 60-, 70-talet och början av 80-talet. Det är svårt att överskatta informationsteknologins betydelse för affärsstrategier, skriver Porter och Millar. Dess påverkan på processer, företag och branscher kan inte försummas, och artikelförfattarna lägger vikt vid att beskriva varför och hur teknologin påverkar företagens interna processer och relationer till kunder, konkurrenter och leverantörer.

Porter och Millar aktiverar stora delar av den klassiska teoribildningens hörnstenar – branschperspektivet, *the five competitive forces*, generiska strategier, värdekedjan osv. Konkurrensen påverkas på flera sätt av den teknologiska utvecklingen – branschstrukturer reagerar och ritas om, differentierings- och kostnadsstrategier påverkas, och nya branscher föds. Även värdekedjor behöver revideras. En poäng är dock att själva ramverket är intakt – förändringarna sker inom de villkor som Porters teori har byggt upp; den är alltså ett verktyg, och själva verktyget behöver egentligen ingen revision. Genomgången leder fram till några handfasta råd till "senior executives", en modell med fem steg baserad på det teoretiska ramverket:

1. **Bedöm informationsintensiteten.** Första steget är att utvärdera informationsintensiteten i produkter och processer i företagets olika affärsenheter.
2. **Bestäm informationsteknologins roll i branschens struktur.** Det är viktigt att försöka förutse informationsteknologins inverkan på branschen i stort - hur påverkas *the five competitive forces*?
3. **Identifiera och ranka hur informationsteknologin kan skapa konkurrensfördelar.** Utgå från att varje aktivitet i värdekedjan påverkas, och fäst uppmärksamhet på om nya länkar mellan aktiviteter i värdekedjan kan skapas.
4. **Undersök hur informationsteknologi kan föda nya affärsmöjligheter.** Information kan t.ex. säljas, och genom informationsteknologi kan nya produkter skapas i relation till de ursprungliga.
5. **Utveckla en plan för hur du kan skapa fördelar av informationsteknologin.** Det femte steget är snarast en syntes av de övriga – genom de fyra första kan en plan genereras.

Artikeln andas entusiasm och energi – något har hänt, och det gäller att hoppa på tåget i tid. Med facit i hand ser denna första IT-våg tämligen blygsam ut, men den innehöll givetvis omvälvande inslag. Vi lämnade en äldre industriell tradition som byggde på kommunikationen var verbal och på att teknologi, produkter och processer till stor del var analoga och mekaniska. Under 60- och 70-talet kunde aktiviteter i värdekedjan automatiseras och få datorstöd – ordrar, fakturor, design, resursplanering m.m. Produktiviteten ökade, delvis pga. att data kunde samlas in och analyseras, och processer kunde standardiseras.

Fråga 11.

Michael Porters "Strategy and the Internet" i *Harvard Business Review* (2001) ger perspektiv på internets påverkan på konkurrens och strategiskt arbete. Artikeln kan ses som en fortsättning på **Porter och Millars** "How Information gives you competitive advantage" från 1985, men nu ligger fokus på den andra vågen av omvandling driven av digitalisering och tiden 80- och 90-tal.

Porter konstaterar att ingen klarar sig utan att anamma internet – frågan är inte *om* utan *hur*. Det är alltså inte nätet i sig som kan generera konkurrens fördelar utan sättet det används på. För många företag handlar det, skriver Porter, om att uppfatta internets komplementaritet – en hel del av företagets vanliga aktiviteter kvarstår, men nya adderas. I själva verket är traditionellt strategiskt arbete lika viktigt som tidigare, kanske rent av viktigare.

I grunden handlar det alltså, precis som tidigare, om att vara vaksam på branschstrukturer och hållbara konkurrens fördelar. "Whether an industry is new or old, its structural attractiveness is determined by five underlying forces of competition" (s. 66) – och dessa fem krafter känner vi ju igen sedan tidigare. Vägen till lönsamhet bygger på operationell effektivitet och strategisk positionering.

Under dot-com-epokens aggressiva marknadsbeteende har i själva verket vissa branscher undergrävts, menar Porter. Klassiskt strategiskt arbete har värderats lågt, och företag – både etablerade och nya – har varit oförmögna att hitta hållbara positioner och i förlängningen lämnat sig själva och ibland hela branschen i sticket – i den täta röran blir det till sist svårt för alla att uppnå konkurrens fördelar.

Ett grundläggande tankefel, menar Porter, är att internet har uppfattats som kannibalistiskt. Här måste entreprenören byta mindset. Vissa värdekedjor påverkas givetvis, men en hel del kvarstår också. Porter tar musikindustrin som exempel; att hitta nya stjärnor, att promota dem, att producera, att spela in – allt detta ligger kvar i värdekedjan trots att internet utmanar distributionen. Internet är alltså ett komplement inte en kannibal. Nätet möjliggör god samordning, stor räckvidd och smidig integration; i viss mån påverkas givetvis värdekedjor, men produkterna är till stor del intakta. Porter ser helt enkelt inte mycket av "the new economy" (s. 78) som det har talats om. Han ser den vanliga ekonomin men med tillgång till "new technology".

Fråga 12.

Michael Porters och **James Heppelmans** artikel "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition" i *Harvard Business Review* (2014) ger perspektiv på hur *the internet of things* påverkar konkurrens, och det råder ingen tvekan om teknologins omstörtande inverkan. Under den industriella eran utgjordes produkten av mekaniska och elektroniska delar – idag är den komplex. Produkter innehåller förvisso fysiska delar, men kompositionen har andra möjligheter: hårdvara, sensorer, datalagring, mjukvara m.m. Konsekvensen är att produktgränser utmanas, värdekedjor förändras, branschstrukturer revideras, och branschgränser ritas om.

Porter och Heppelmann ser att produkterna består av tre grunddelar (fysiska komponenter, smarta komponenter och konnektiva komponenter), som möjliggör kommunikation med välutvecklade molntjänster och andra externa informationskällor. Produkten interagerar alltså med ett omfattande system av information, vilket t.ex. kan understödja övervakning, kontroll, optimering och i förlängningen autonomi; produkterna blir i större utsträckning självstyrande och självreglerande. Dessutom kan de sättas i större system – samordnas med andra produkter och andra system. På så vis strukturerar *internet of things* inte bara om konkurrensen inom en bransch utan expanderar själva branschen. Konkurrensen inkluderar ett brett system av produkter och tjänster, där t.ex. ett företag eller en produktserie bara är en spelare av många.

Det finns praktiskt taget hur många möjligheter som helst, men med dessa följer utmaningar. Porter och Heppelmann varnar för att företag överskattar sin interna kapacitet; nya teknologier kräver nya kompetenser och processer, och om inte dessa etableras – internt eller externt – är risken stor att misslyckas. En annan risk är att frestas att addera funktionaliteter som inte efterfrågas, och som kunderna därför inte är beredda att betala för; resultatet blir bl.a. oönskad komplexitet. Ett annat misstag är att agera för långsamt – snart har antingen konkurrensen tätat eller teknologin blivit obsolet. Dessutom varnar artikelförfattarna för att underskatta säkerhetsfrågor, integritetsrisker och konkurrenter.

För Porter och Heppelmann är dock fortfarande den grundläggande strukturen för strategiskt arbete intakt: Operationell effektivitet, dvs. väloljad värdekedja, är ett givet grundkrav, och lika viktig är strategisk positionering i branschen. Att göra saker effektivt, och att i någon mening göra saker annorlunda. Strategin kräver alltid avvägningar – att inte bara besluta vad man ska göra utan också vad man *inte* ska göra. Trots nya förutsättningar inom *the five competitive forces* kan ramverket alltså användas för att hitta en skyddad strategisk position i branschen.

Fråga 13.

Marco Iansiti och **Karim R. Lakhani** beskriver i "Digital Ubiquity. How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business" i *Harvard Business Review* (2014) hur *the internet of things* bidrar till en digital transformation med nya sätt att tänka runt affärsmodeller, tjänster och produkter. I artikelns centrum står utvecklingen inom GE. Från 2011 har företaget fokuserat på *the industrial internet*, som bygger på att digital konnektivitet byggs in i industriella produkter. Sensorer läggs till produkterna, och dessa ansluts till molnbaserade mjukvaruplattformar, där komplexa analyser kan genomföras. Den digitala utvecklingen har alltså passerat det stadium då anslutningar mellan t.ex. bärbara datorer räckte långt. Internet of things i kombination med kraftfulla molntjänster ritar om uppdraget.

Ett exempel är GE:s samarbete med Eon. I en traditionell modell skulle GE sikta på att sälja mer turbiner och utrustning till kraftbolaget, om efterfrågan på el ökar. Med den nya teknologin kan kapaciteten skruvas upp genom att turbiner ansluts till programvara som kan analysera i realtid – med hjälp av styrsystem kan prestandan sedan optimeras. Sensorerna ger också information om t.ex. underhåll och störningar. Försäljningen av hårdvara, bl.a. turbiner, minskar alltså för GE, men genom att ta en viss procentsats av Eons intäkter från förbättrad prestanda, har de båda företagen bildat ett hållbart partnerskap. Modellen är alltså – något tillspetsat formulerat – baserad på smartare prylar istället för fler prylar.

Utvecklingen har gått i flera steg. I första fasen, före internet, kunde digitala processer visserligen användas i många situationer, men tämligen isolerat. I andra fasen, med internet, kunde digitala verktyg användas för att underlätta samverkan och konnektivitet. I tredje fasen, med *the internet of things*, har alltså konnektiviteten flyttat till tingen. "Over time, digital technology and the internet of things will transform virtually every sector and every business" (s. 98). Iansiti och Lakhani ger avslutningsvis en rad tips baserade på framgångsfaktorer hos de företag som de har studerat:

1. **Apply the digital lens to existing products and services.** Gräv där du står – vad kan transformeras i ditt nuvarande bestånd?
2. **Connect your existing assets across companies.** Det går att skapa synergier genom partnerskap. Ett företag med en analog kärnprodukt kan t.ex. kika på hur en högteknologisk start-up kan tillföra värde och vice versa.
3. **Examine new modes of value creation.** Vilka nya data kan du samla in och hur kan dessa användas för att skapa nya värden?
4. **Consider new value-capture models.** Jämför med GE/Eon ovan.
5. **Use software to extend the boundaries of what you do.** Att mjukvara och mjukvarukompetens kan öka värdeskapandet, innebär inte att äldre kärnkompetenser sätts ur spel – värdet kan istället ökas genom att du sammankopplar mjukvaruutvecklare med t.ex. maskiningenjörer.

Fråga 14.

Artikelserien bildar en kedja genom tre generationer av informationsteknologisk utveckling, och transformationen är onekligen dramatisk.

- **Porter & Millar (1985)** dröjer vid den första IT-vågen under 60-, 70- och början av 80-talet.
- **Porter (2001)** ger perspektiv på den andra vågen av omvandling som drevs av internets etablering under slutet av 80-talet och genom 90-talet.
- **Porter & Heppelmann (2014)** och **Iansiti & Lakhani (2014)** tar vid i 00- och 10-talets *internet of things*.

Redan i den första vågen konstaterar Porter och Millar att informationsteknologins kraft är av största betydelse. Det har definitivt hänt något, ekonomin påverkas, och det gäller att följa med på resan. I analysen av den andra vågen konstaterar Porter, på ett likartat sätt, att vi inte undgår teknologins utveckling, och företagen gör rätt i att hålla sig på tå. I den tredje menar Porter och Heppelmann att det inte råder någon tvekan om teknologins omstörtande inverkan; med den utbyggda konnektiviteten finns det praktiskt taget hur många möjligheter som helst. Iansiti & Lakhani delar denna uppfattning, de skriver att den digitala teknologin och *the internet of things* över tid kommer att transformera alla branscher och sektorer. Bedömningen är alltså tydlig: de teknologiska förändringarna – vare sig vi talar om den första, andra eller tredje vågen – har avgörande påverkan på det ekonomiska landskapet.

Den avgörande frågan är alltså inte i något fall *om teknologin påverkar affärslandskapet utan hur företagen ska manövrera i landskapet*. Den äldsta artikeln präglas av iver och tåga – något avgörande har inträffat, och nu gäller det att förstå det. I analysen av den andra vågen framstår Porter som mer härdad och skeptisk; han konstaterar att gedigna strategier har underskattats; teknologiskt svärmeri har duperat strategisk fasthet. Även Porter & Heppelmann (2014) utmärks av en erfaren och grundad tonalitet. Den röda tråden är att analyserna vilar på Porters stringens; det handlar om att förhålla sig strategiskt till rörelser och konvulsioner.

Det strategiska tänk som Porter etablerade redan på 70-talet (t.ex. "How competitive forces shape strategy", 1979) är i stort sett intakt. Det affärsstrategiska ramverket står säkert, trots de teknologiska svängarna. Transformationerna sker nämligen aldrig utanför de villkor som ramverket sätter, och Porter kan trolla med sin arsenal av begrepp: branschens betydelse, de fem krafterna, de generiska strategierna, positioneringen inom branschen, värdekedjan, operationell effektivitet, trade-offs osv. Vare sig du är digital och konnektiv 2017 eller analog och mekanisk 1960, gäller samma grundvillkor.

I efterhand framstår den första vågen som rätt diskret, men nog var den omvälvande i sin era. Att den andra vågen förändrade affärslandskapet är uppenbart. Men artiklarna skvallrar sammantaget om att den största konvulsionen sker med den tredje vågen; aldrig har gränser och strukturer på bransch-, produkt- och företagsnivå satts under högre press.

Artiklarnas kunskapsinnehåll kan summeras i fyra steg: (1) teknologin förändrar affärslandskapet, (2) det krävs strategier för att möta förändringarna, (3) det klassiska ramverket för strategisk analys kan bibehållas, (4) men förändringarna måste mötas med nya taktiker inom ramverket.

Jag är inte helt övertygad om att Porter har rätt i alla delar; kursen har behandlat teorier om affärsmodeller som fungerar som alternativ och komplement till det klassiska ramverket.

Till sist: En sak som förenar artikelsviten är att ingen av texterna förmår att staka ut vägen till *den fjärde vågen*. Och visst kittlar det?

Fråga 15.

Christoph Zott och **Raphael Amit** gör i artikeln "The fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance" i *Strategic Management Journal* (2008) en grundlig genomgång av begreppet *Business Model* (affärsmodell) i relation till *Product Market Strategy*. Begreppsanalysen är en förlängning av resonemangen i "Value creation in e-business" i *Strategic Management Journal* (2001).

Zott och Amit konstaterar att den teknologiska utvecklingen har drivit fram nya möjligheter att skapa "organizational arrangements" bland företag, partners och kunder, och det är dessa arrangemang som utgör affärsmodellen. Själva definitionen lyder: "The business model is a structural template of how a focal firm transacts with customers, partners, and vendors; that is, how it chooses to connect with factor and product markets" (2008, s. 3). Kärnan är alltså att affärsmodellen är en:

- (1) konstruerad abstraktion med inriktning på hur
- (2) ett fokusföretag
- (3) transagerar med
- (4) kunder, partners, leverantörer/säljare.

Den abstrakta utgångspunkten innebär att modellen är generaliserbar, inte specifik, och även om initialläget är ett visst företag är profilen påfallande interaktiv – det handlar om hur det ekonomiska samspelet (transaktionen) fungerar gentemot nätverket. Amit och Zott gör flera distinktioner; de noterar att *business model* påminner men inte är detsamma som *value net strategic analysis*, att termen ibland används om *revenue models* (intäktsmodeller), och hur nivån *product market strategy* samspelar med *business model*.

Amit och Zott övergår i en elegant, poetisk metaforik när de talar om affärsmodeller som "the overall *gestalt* of these possibly interlinked boundary-spanning transactions" som kan beskrivas "by their design themes, which capture the common threads that orchestrate and connect the focal firm's transactions with external parties." Dessa teman bildar i sin tur "the holistic *gestalt* of a firm's business model" (2008, s. 3, 4).

En poäng är att denna rätt yviga beskrivning kan kokas ner till tre distinkta analytiska kategorier: *structure*, *content* och *governance* med avseende på transaktionerna med andra aktörer: "A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities" (s. 2001, s. 511). *Content* avser den produkt (varor, information) som transaktionen omfattar och de resurser som krävs för att iscensätta utbytet. *Structure* syftar dels på de aktörer som deltar och hur dessa inbördes är knutna till varandra, dels till hur de är satta i sekvens (processkedjans kronologi). *Governance* handlar om styrning och ledning av informationsflöden, resurser och produkter och om de juridiska förutsättningarna. De tre kategorierna kan sedan relateras till de fyra faktorer som gör affärsmodellen värdeskapande – *the value drivers*. Systemet i korthet:

1. Affärsmodellen (content, structure, governance)
2. konfigureras eller omkonfigureras och skapar framgång i relation till funktionalitet hos
3. värdedrivarna (lock-in, complementarity, innovation, efficiency).

Fråga 16.

Amit och **Zott** ger i "Value creation in e-business" i *Strategic Management Journal* (2001) en komprimerad men bred översikt över teorier inom strategi och entreprenörskap med särskilt värde för deras perspektiv på affärsmodeller och e-business.

Till klassikerna hör **Michael Porters** teori om *värdekedjor*. Analysen är här inriktad på att teckna en bild av de aktiviteter som genomförs inom ett företag som är värdeskapande. Aktiviteterna avlöser varandra i en kedja, där varje steg förädlar (tillför värde). De olika aktiviteterna delas i två kategorier – primära (t.ex. ingående logistik, produktion, utgående logistik, försäljning och service) och stödjande (t.ex. ledarskap och utveckling).

Porters teori har kritiserats och modifierats; Amit och Zott hänvisar till **Stabell** och **Fjeldstad** som har konstaterat att Porters modell passar för analys av verksamheter inom produktion och tillverkning. För verksamheter inom t.ex. service och information ser däremot kedjan annorlunda ut – modellen missar kärnan. **Rayport** och **Sviokla** har reviderat modellen ytterligare ett steg och föreslår en virtuell värdekedja "that includes a sequence of gathering, organizing, selecting, synthesizing, and distributing information" (Amit & Zott, 2001, s. 496).

En andra teoribildning som lyfts av Amit och Zott är *Schumpeterian innovation*, med djupa rötter i 1930-talet. Här står innovationen i centrum; det är innovation som avgör entreprenöriell framgång, och teorin är starkt inriktad på teknologiska innovationer. Joseph Schumpeter identifierade flera typer av innovation: nya varor, nya produktionsmetoder, nya marknader, nya leverantörer och omorganisation av industrier/branscher.

Ett av Schumpeters bidrag är *kreativ förstörelse* (creative destruction); begreppet definierar de förlopp av omvandling som den teknologiska innovationen för med sig. När nya teknologier utmanar äldre teknologier destrueras etablerade företag, och kartan för branschen kan ritas om. Det är inte svårt att urskilja begreppets värde för att beskriva de teknologiska utvecklingar som vi har mött under de sista decennierna. Amit och Zott fortsätter: "However, virtual markets broaden the notion of innovation since they span firm and industry boundaries, involve new exchange mechanisms and unique transaction methods (rather than merely new products, or production processes), and foster new forms of collaborations among firms" (2001, s. 497).

En tredje stödjepunkt för Amit och Zott är *the resource-based view* som betonar att resurser och tillgångar avgör framgång – finansiella resurser, fysiska resurser, teknologiska resurser, organisatoriska resurser osv. "RBV theory postulates that the services rendered by the firm's unique bundle of resources and capabilities may lead to value creation" (2001, s. 497).

Amit och Zott lyfter också en utlöpare av RBV, nämligen *the dynamic capabilities approach* som utgår från ett diakront perspektiv – hur utvecklas resurser över tid? Dynamiska förmågor handlar om t.ex. utveckling, adaptation och lärande – produktutveckling, strategisk styrning, kunskapsproduktion osv. En utmaning i sammanhanget är att den samtida nätverksekonomin är mindre statisk än traditionell ekonomi; det är betydligt lättare att flytta eller omfördela resurser som information och kunskap än typiskt industriella resurser. På så vis är det också svårare att bevara konkurrensfördelar över tid.

Ytterligare en teoribildning som Amit och Zott granskar handlar om *strategic networks*. Strategiska nätverk är band mellan företag eller andra organisationer som är viktiga för värdeskapande över tid – allianser, joint ventures, partnerskap, långsiktiga relationer mellan kund och leverantör m.m. Amit och Zott ser visserligen styrkorna i perspektivet; e-businesses kan dra nytta av de virtuella marknadernas flyhänta nätverk av företag, leverantörer, kunder etc. Samtidigt finns det

begränsningar i perspektivet: “virtual markets, with their unprecedented reach, connectivity, and low-cost information processing power, open entirely new possibilities for value creation through the structuring of transactions in novel ways. These new transaction structures are not fully captured by network theory” (2001, s. 498).

Det femte perspektivet är *transaction cost economics*. Här vilar Amit och Zott på den definition som **Williamsson** har skrivit fram: “a transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of processing or assembly activity terminates, and another begins.” Teorin uppfattar transaktionseffektivitet som en huvudkälla för värdeskapande. Amit och Zott konstaterar att analyser av transaktionskostnader är högtintressant för e-businesses – en av nätverksmiljöernas viktigaste effekter är ju just ökad transaktionseffektivitet och därmed minskade transaktionskostnader. Samtidigt, konstaterar Amit och Zott, ger inte perspektivet en fullständig bild; andra källor till värdeskapande – t.ex. innovation, nätverksfördelar och omkonfigurering av resurser – får begränsad uppmärksamhet.

Huvudpoängen i den teoretiska genomgång som Zott och Amit presenterar är att flera traditioner kan bidra till att förstå förutsättningarna för den samtida, digitaliserade ekonomin, men också att ingen av dessa räcker fullt ut. Amit och Zott intar därmed en både systematisk och eklektisk hållning, där delar av flera teorier kan integreras till ett nytt strategiskt system.

Fråga 17.

Den digitala utvecklingen har förändrat människans sätt att kommunicera, innovera och göra affärer – nya organisationsformer, nya transaktionsmekanismer, nya intäktskällor osv. Amit och Zott ser att “the growth of e-businesses gives rise to enormous opportunities for the creation of new wealth” (“Value creation in e-business”, 2001, s. 516). Vi kan tala om övergången från en industriell ekonomi till en informationsekonomi; Amit och Zott talar om en *virtuell ekonomi*, som kännetecknas av stark konnektivitet, fokus på transaktioner, stor betydelse av information och nätverk, och hög *reach* (räckvidd) för och *richness* (rikedom) av information.

Det finns en lång tradition av att förstå entreprenörskap och företagsstrategi, och olika teorier har olika för- och nackdelar – Porters värdekedjor, det resursbaserade perspektivet, schumpeteriansk innovationsanalys, analys av transaktionskostnader, analys av strategiska nätverk m.m. Det har dock visat sig att det nya ekonomiska landskapet har så skilda förutsättningar att de äldre teorierna inte räcker till – det innebär inte att de rakt igenom är obrukbara, men de behöver modifieras, kritiseras och kompletteras. Amit och Zott gör en grannliga examination och konstaterar: “Our analysis thus suggests that no single theoretical framework discussed in this paper [...] should be given priority over the others when examining the value creation potential of e-businesses. In other words, our analysis calls for an integration of the various frameworks” (2001, s. 509).

Om man gör bruk av något av de traditionella ramverken isolerat, riskerar man att viktiga aspekter av de värdeskapande mekanismerna i e-businesses ignoreras eller ges för liten uppmärksamhet. Amit och Zott söker efter den primära analysenheten (*unit of analysis*) och fastnar alltså för *the business model*. Amit och Zott mejslar alltså fram en ny teori, delvis ur gamla ramverk, delvis på ny grunder. Med hjälp av ny teori kan vi utveckla vårt sätt att tänka runt värdeskapande, och därmed kan vi bygga upp nya sätt att skapa värde.

Bakgrunden till den teoretiska utvecklingen av *business models* ser alltså schematiskt ut såhär:

1. Det har utvecklats ett nytt digitaliserat och globaliserat ekonomiskt landskap.
2. Detta landskap ger nya förutsättningar för affärsverksamheter.
3. De äldre strategiska teorierna räcker inte till för att tolka de nya förutsättningarna.
4. Men med ny teori (som integrerar flera av de gamla) kan landskapet förstås bättre.
5. Och om landskapet kan tolkas bättre, kan större värden skapas.

Fråga 18.

I "Creating Value Through Business Model Innovation" i *MIT Sloan Management Review* (2012) öppnar **Raphael Amit** och **Christoff Zott** för affärsmodellens betydelse. Till bakgrunden hör att organisations-, marknadsförings- och produktutveckling inte längre behöver vara centrum för företagsutveckling. Kanske är affärsmodellen rentav viktigare än produkten? Amit och Zott refererar till undersökningar, både inom privat företagande och inom offentlig sektor, som pekar i den riktningen. En studie visar t.ex. att 54 % av senior managers "favored new business models over new products and services" (s. 41). (Att affärsmodeller stiger i attraktion, innebär dock inte att t.ex. produktutveckling försvinner ut bilden, affärsmodellens utveckling är ett *kompletterande* verktyg.)

Vad beror då detta på – och varför ska affärsmodellen hamna i fokus? En anledning är att affärsmodeller i många sammanhang har undervärderats som konkurrensmedel tidigare, ett annat skäl är att det inte sällan är svårare att imitera en affärsmodell än en produkt (jfr resursanalysens kategori *inimitable*/svår att imitera), en tredje orsak – och antagligen den starkaste av alla – är helt enkelt att affärsmodeller är ett starkt konkurrensverktyg som företagsledare måste hålla ett särskilt öga på.

Amit och Zott ser *content*, *structure* och *governance* som de tre element som bygger upp en affärsmodell. Innehållsutveckling (elementet *content*) ligger egentligen rätt nära utveckling av nya produkter eller tjänster – Amit och Zott refererar bl.a. till mikrokrediter, som ligger utanför bankens standardtjänster, hos Bancolumbia, och till service- och konsulttjänster hos IBM. Struktur handlar om *hur* aktiviteterna är länkade och satta i sekvens. Exemplet är Pricelines Name-Your-Own-Price (NYOP), som bygger på att en potentiell köpare ger prisförslag att rata eller acceptera för säljaren. *Governance* slutligen handlar om vem som styr och utför aktiviteterna och på vilket sätt.

I en tidigare studie har Amit och Zott mejslat fram fyra framgångsfaktorer – *novelty* handlar om graden av innovation i aktivitetssystemet, *lock-in* handlar om inlåsningsmekanismer, *complementarities* handlar om komplementära element, *efficiency* handlar om effektivitet i värdeskapandet.

Artikeln lyfter också fram ett antal beroenden och en serie frågor som bör föregå den nya modellen:

1. Vilka behov tillmötesgår?
2. Vilka nya aktiviteter behövs för att möta behoven (*content*)?
3. Hur kan dessa aktiviteter fogas samman på ett nytt sätt (*structure*)?
4. Vem ska styra och utföra aktiviteterna (*governance*)?
5. Hur skapas värde för de olika aktörerna genom den nya modellen?
6. Vilka värden (inkomster) skapas för företaget genom den nya modellen?

En av poängerna med det tankemönster som Amit och Zotts skissar, handlar i själva verket om systemtänkande. Det är tätt mellan företag, värdeskapande, affärsmodeller, strategier och kunder – och för att skapa överblick underlättar ett systemperspektiv. Vi måste undvika att utveckla detaljer och enstaka element och istället sträva efter att förstå helheter. "Most importantly, perhaps, this approach encourages systemic and holistic thinking when considering innovation, instead of isolated, individual choices" (s. 48).

Fråga 19.

Darek Haftors artikel "Some Heuristics for Digital Business Model Configuration" (2015) bygger vidare på det tänkande som **Amit** och **Zott** presenterar. Haftor ger en kort sammanfattning av kunskapsprogressionen inom digital affärsutveckling med inriktning på affärsmodellens omkonfigurering och digitalisering. Utgångspunkten är, som sagt, Amit och Zotts perspektiv, men Haftor gräver vidare och presenterar fem dimensioner av särskild betydelse.

Haftor startar i den långa traditionen av "Conventional Notions of a Business" (s. 2); vår förståelse av värdeskapande i företag har vilat på bl.a. innovationsteori (Joseph Schumpeter), analys av värdekedjor, strategiska förmågor, bransch- och företagskonkurrens, strategiska nätverk osv. (det vill säga en rad av de tankemodeller som har presenterats i kursens första del). Utmaningen är att dessa modeller bara delvis möter upp samtidens verklighet – den klassiska teoribildningen grundades före informationsteknologins genombrott.

En kompletterande och kronologiskt efterföljande kunskapsbas handlar om affärsmodeller. Haftor refererar Amits och Zotts genomgång – *content*, *structure* och *governance* är de tre grundstenar som konstruerar en affärsmodell, och de fyra mekanismer som reglerar framgång är *novelty*, *lock-in*, *complementarities* och *efficiency*. Mot denna bakgrund tecknar Haftor sedan en bild av kopplingen mellan affärsmodell, omkonfigurering och digitalisering; den bygger på fem dimensioner:

- **Reconfiguring Outputs** handlar om omkonfiguration av varor och tjänster. Det kan gälla *unbundling* - att en produkt styckas upp i delar, t.ex. böcker eller musikalbum, eller om *omkonfiguration av produkten* på nya sätt, t.ex. genom nya kombinationer.
- **Reconfiguring Activities** är istället inriktad på själva aktiviteterna. IKEA kan betraktas som något av en arketyper med sin självmontering. Ett annat exempel: Ett nätverk av företag i tre olika branscher i Stockholm erbjuder ett nytt sätt att handla livsmedel med följande aktivitetskedja: Kunden beställer varor online eller prenumererar på en matkasse => livsmedelsbutiken plockar varorna => distributören kör ut varorna => genom samverkan med bostadsbolaget (nyckelkontrakt) kan varorna ställas in i kundens kyl direkt av distributören. Den klassiska aktivitetskedjan (kunden handlar i butik, kör hem och packar in i kylan) och den nyare (kunden beställer online eller prenumererar på matkasse, en distributör kör maten till dörren, men kunden packar upp) har alltså fått ytterligare en förskjutning i aktivitetsdimensionen.
- **Reconfiguring Actors** fokuserar på själva aktörerna. Haftor nämner Uber, som avstår de traditionella taxiresurserna *bilinnehav* och *anställda förare* och istället förbinder personer med bil och personer med transportbehov relaterade i tid och rum genom en digital plattform. På liknande sätt fungerar t.ex. Airbnb.
- **Reconfiguring Transaction Mechanism** handlar om design av transaktioner, dvs. utformningen av överföringen av varor eller tjänster mellan två steg i process- eller aktivitetskedja. E-handel är ett typexempel; Haftor nämner också den mer omvälvande lösning som Priceline.com har konstruerat.
- **Reconfiguring Governance Set-ups** är inriktad på styrning och ledning. En av digitaliseringens uppenbara konsekvenser är automation i ledningsfunktioner; för affärsmodeller, skriver Haftor, är emellertid t.ex. peer-to-peer-lending mer intressant, där pengar lånas ut utanför bankväsendet: Utlåning, riskbedömning m.m. kontrolleras inte längre av banken.

Haftor konstaterar slutligen att fältet ligger öppet för vidare forskning; modellens dimensioner är inte slutligt formerade, marknaden är i ständig utveckling, och vi behöver fler studier för att öka förståelsen.

Fråga 20.

Artiklarna av **Amit & Zott** och **Haftor** delar avgörande karaktäristik – både perspektiv och utgångspunkter – däremot finns det en skillnad i kunskapsmål, men denna skillnad är, som vi ska se nedan, delvis en chimär.

Amit & Zott noterar, precis som Haftor, affärsmodellens betydelse för företagsutveckling och värdeskapande. Amit & Zott refererar till undersökningar bland ledare som pekar i denna riktning, och Haftor noterar att den klassiska traditionen av strategiska teorier bara delvis lyckas fånga samtidigt digitala värdeskapande (och ibland ger traditionen till och med direkt missvisande tolkningar av samtiden). Författarna är i grunden helt överens på denna punkt, men de fraserar olika: Haftor fokuserar i högre grad på den *digitala* utvecklingen, Amit & Zott pekar bredare mot en generell utveckling.

Även synen på framgångsfaktorer är gemensam – Haftor laborerar med de värdedrivare som Amit & Zott tidigare har mejslat fram: *novelty*, *lock-in*, *complementarities* och *efficiency*. Amit & Zott betonar vikten av systemtänkande: Systemperspektivet sätter holism och samband framför isolation och detalj. Även om Haftor explicit egentligen inte dröjer vid systemperspektivet, är det uppenbart inbyggt i hans analyser. Återigen samsyn således. Författarna delar dessutom en viktig relation till kunskapsobjektet – resultaten kan användas som utgångspunkter för framtida studier. Vi behöver mer forskning, både praktisknära och teoretiserande; samtidigt affärslandskap är i transformation, och det krävs ytterligare empiri för att förstå bättre och djupare.

Även när det gäller affärsmodellens konstitution och utveckling finns klara beröringspunkter. Amit & Zott skiljer ut:

1. Content
2. Structure
3. Governance

Hos Haftor ser kategorierna ut såhär:

1. Reconfiguring Outputs
2. Reconfiguring Activities
3. Reconfiguring Actors
4. Reconfiguring Transaction Mechanism
5. Reconfiguring Governance Set-ups

Att det finns kopplingar mellan *content* och *outputs* i de bägge modellerna är uppenbart. Även punkterna *governance* och *governance set-ups* har symmetrier. *Structure* hos Amit & Zott motsvarar inte omedelbart *activities*, *actors* och *transaction mechanism* hos Haftor, men kategorierna är helt klart kompatibla. Sammantaget är de båda modellerna så pass lika att de bekräftar varandra; Haftors är snarast en vidareutveckling av Amit & Zotts. Att Haftor har ett tydligare fokus på just *digitala* affärsmodeller än Amit & Zott, gör hans modell till en specialisering. Samtidigt är båda modellerna tillräckligt generella för att användas vid analys och utveckling av affärsmodeller i åtskilliga branscher och medier. Att Haftors modell har fler kategorier underlättar i mina ögon analysen, och det känns intuitivt att bena upp värde- och processkedjor. På så vis är Haftors modell lämplig som utgångspunkt vid omkonfigurering.

Fråga 21.

I "Optimizing Your Digital Business Model" (2013) lyfter **Peter Weill** och **Stephanie L. Woerner** vikten av att företag analyserar och utvecklar sin digitala affärsmodell. De skissar inledningsvis tre viktiga pådrivare:

1. Den första gäller den generella utvecklingen mot digitalisering av fler aspekter av verksamheter – kunders upplevelser, företagets inre processer, samarbeten med olika delar av värdekedjan osv.
2. Den andra gäller den ökande andelen *digital natives* – unga människor, både kunder och medarbetare, som förväntar sig digitala upplevelser i framkant.
3. Den tredje gäller kundens allt starkare röst – betygssättning, kommentarer via sociala medier osv.

Weill och Woerner skiljer på *the world of place* och *the world of space*. I the world of place, tiden före nätet, sysslade vi med konkret produktbaserad handel; i the world of space rör vi oss mot immaterialitet, service och kundupplevelser. En affärsmodell består, enligt författarna, av tre grundkomponenter, och det är dessa tre som bildar grund för framgång:

- **Innehåll (content)** motsvarar helt enkelt den produkt eller tjänst som konsumeras. "What is consumed?"
- **Kundupplevelse (customer experience)** handlar om *hur det är att vara kund* hos företaget, vare sig det gäller fysiska eller digitala produkter. "How is it packaged?"
- **Plattform (platform)** är de interna och externa komponenter som hanterar affärerna. "How is it delivered?"

Det är dock inte nödvändigt att alla tre delar fungerar lika effektivt – du kan vara ledande inom t.ex. två komponenter och generera stor framgång. Weill och Woerner nämner Apple – företaget levererar starkt på upplevelse och plattform, medan innehållet är mer konventionellt.

Avslutningsvis skissar Weill och Woerner en utvärderingsmodell för företagets affärsmodell – en skattning med hjälp av ett enkelt frågebatteri – var står företaget idag och om tre år i relation till innehåll, kundupplevelse och plattform?

Fråga 22.

Martin Mocker, Peter Weill och Stephanie L. Woerner driver i "Revisiting Complexity in the Digital Age" (2014) fram ett koncept för att tolka och hantera komplexitet. Författarna konstaterar att när företag växer och diversifierar, tenderar deras erbjudanden att samtidigt bli mer komplexa. Komplexitet riskerar att få kostnader att stiga och göra kundupplevelsen mindre smidig och inbjudande. Utmaningen är att hitta metoder för att hantera detta.

Det är givetvis frestande för företag att utöka sitt sortiment för att möta fler kunder och mer specialiserade marknader; den digitala scenen understödjer helt klart denna lockelse. Samtidigt riskerar processerna att bli allt mer komplicerade – kunder ska hitta rätt och välja rätt, företagets administration och logistik måste hållas effektiv. Skärpa i de digitala systemen kan, skriver Mocker, Weill och Woerner, lösa ekvationen. Med en genomtänkt digital strategi kan företag skapa mer värde genom att öka produktsortimentet utan att komplexiteten på processidan ökar; de som lyckas "operate at their complexity sweet spot" (s. 75).

Författarna skiljer *good* från *bad complexity*, och konstaterar att högpresterande företag använder digitala strategier för att maximera positiv komplexitet och minimera negativ komplexitet genom att fränkoppla komplexitet i produktsortiment respektive processer. Det finns sedan flera metoder. På kundsidan kan digitala verktyg användas för att förenkla beslutsprocessen – sökverktyg, rekommendationer, kundrecensioner, betygssättning m.m. Mocker, Weill och Woerner exemplifierar med Amazon som har lyckats bibehålla kundvänlighet trots produktkomplexitet. I de interna processerna är en av nycklarna att fokusera på enhetlighet och standardisering; ju fler variationer i de inre processerna, desto större komplexitet och högre kostnader.

Till sist ger artikelförfattarna tips om hur man som företag kan hitta sin "complexity sweet spot" genom ett antal frågor och strategier som i grunden baseras på att man analyserar produkt- och processkomplexitet samtidigt men var för sig. De konstaterar att de företag som lyckas skapa värde ur produktkomplexitet men lyckas behålla enkla processer överglänsar sina konkurrenter.

Fråga 23.

Weill & Woerner (2013) och **Mocker, Weill & Woerner** (2014) bygger på i stort sett samma grundidéer: Det systemtänkande som används har samma uppbyggnad, konstruktionen av affärsmodell är symmetrisk, och metoderna för att identifiera framgång är snarlika. De komponenter som artikeln från 2013 lyfter fram som grundläggande för en digital affärsmodell är *content*, *customer experience* och *plattform*, och dessa kan relateras till diskussionen om komplexitet i artikeln från 2014, där komponenterna visserligen inte är helt frilagda, men de ligger omedelbart under ytan; artiklarna opererar inom samma system.

- **Content** (dvs. det som konsumeras) kan kopplas till produktkomplexitet och metoder för att undvika produktkomplexitet. Det är av flera skäl inbjudande för företag att föra in fler unika produkter och relaterade produkter, men man riskerar då negativ komplexitet som dämpas om vissa avvägda metoder aktiveras.
- Dessa mildrande metoder ska i sin tur relateras till **customer experience** (dvs. hur innehållet är frilagt för konsumtion). Det gäller att göra kundupplevelsen positiv (inte minst effektiv), trots expansioner i content.
- Denna hur-fråga kan dessutom relateras till **plattform** som hanterar processerna, dels utåt (på kundsidan), dels inåt (på administratörssidan). Utvidgning av content riskerar nämligen inte bara att de externa processerna drabbas av oönskad komplexitet, utan även de interna.

Båda artiklarna hanterar *framgångsfaktorer*, men på delvis olika sätt:

- **Weill & Woerner** (2013): Utgångspunkten här är affärsmodellens grundstruktur. Framgång genereras genom att så många av de tre komponenterna (*content*, *customer experience* och *plattform*) som möjligt hanteras så omsorgsfullt som möjligt.
- **Mocker, Weill & Woerner** (2014): Här adderas en variabel som är typisk för de digitala miljöernas transaktionskontexter – komplexitet. Framgång genereras om man maximerar positiv komplexitet och minimerar negativ komplexitet genom att hålla isär komplexitet i produktsortiment och processer, och genom att använda specifika metoder som dämpare.

Enkelt uttryckt: Smarta kundupplevelser och smarta plattformar gör att elaborerat content kan hållas utan att den negativa komplexiteten expanderar.

Fråga 24.

Amit & Zott (2012) å en sidan och **Weill & Woerner** (2013) och **Mocker, Weill & Woerner** (2014) å den andra delar utgångspunkter: En ny ekonomi har utvecklats, och detta nya tillstånd har transformerat omständigheterna för att göra affärer. Vi måste generera nya teorier om affärsmodeller för att förstå de nya villkoren, och med dessa nya teorier kan vi förändra affärsverksamheter och skapa större värden. Båda traditionerna identifierar tre grundstenar i affärsmodellens uppbyggnad:

- Amit & Zott (2012): *Content, structure* och *governance*.
- Weill & Woerner (2013): *Content, customer experience* och *platform*.

Modellerna griper helt klart in i varandra, men de är långt ifrån identiska:

- Dimensionen *content* är symmetrisk i bägge modellerna; den handlar helt enkelt om innehåll, dvs. de produkter och tjänster som konsumeras.
- Amit & Zotts *structure* har däremot ingen omedelbar motsvarighet hos Weill & Woerner. Den hänger dock samman med *customer experience*, eftersom kundupplevelsen får sin struktur genom de aktiviteter som aktörerna utför. Även *governance* kan kopplas till *customer experience*, eftersom styrning på övergripande nivå färgar kundupplevelse.
- Men Amit & Zotts *governance* ligger närmare Weill & Woerners *platform*. Ledning och styrning regleras ju i praktiken genom plattformen.
- Weill & Woerners *platform* kan dock också kopplas till *structure* eftersom *plattformen* är den komponent som strukturerar aktörernas aktiviteter.

Hos Amit & Zott är schemat uppbyggt kring två sammankopplade system, dels affärsmodell, dels värdedrivare. Affärsmodellen (*content, structure, governance*) konfigureras för att skapa värde genom värdedrivarna (*lock-in, complementarity, innovation, efficiency*). Weill & Woerner (2013) laborerar istället med ett isolerat system – affärsmodellen (*content, customer experience och platform*) – och det är genom modifieringar av affärsmodellens kategorier som större värde kan skapas. Mocker, Weill & Woerner (2014) adderar ett fenomen – komplexitet – och de konstaterar att större värden skapas om man maximerar positiv komplexitet och minimerar negativ komplexitet. Dessa analytiska kategorier påminner i någon mån om värdedrivarna, men eftersom Mocker, Weill & Woerners kategorier gäller *speciella* fall istället för värdedrivarnas *generella* funktion är de kvalitativt olika.

Vid första anblick känns affärsmodellen av Weill & Woerner intuitiv och smidig, bl.a. genom den omedelbara byggstenen kundupplevelse. Men i praktisk analys föredrar jag Amit & Zott, eftersom denna modell dels ger fler detaljer, dels större förståelse för framgångsfaktorer – kopplingen mellan affärsmodell och värdedrivarna är övertygande. En annan fördel är att Amit & Zotts modell är utformad så att den fungerar utmärkt på analoga och hybrida verksamheter, vid sidan av digitala.

Fråga 25.

Henry Mintzbergs "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management" (1990) är en uppgörelse med en tung tradition inom strategisk teori – *The Design School*. Designskolans utgångspunkt är (något förenklat) att en strategi ska vila på en analys av verksamhetens externa hot (ungefär Opportunities och Threats i en SWOT-analys) och interna resurser (ungefär Strengths and Weaknesses i en SWOT-analys).

Mintzberg går igenom bakgrunden till traditionen, både historiskt och konceptuellt, och markerar dess grundläggande förutsättningar. Sedan riktar han kritik mot några vitala grundpelare och visar det alternativa synsätt som han själv förespråkar. Mintzbergs kritik mot designskolan är inriktad på en rad punkter, vissa av dem handlar om felaktiga premisser, andra snarare om procedurer. Han beskriver designskolans process såhär:

1. Strategiarbetet ska vara en kontrollerad, medveten tankeprocess.
2. Ansvar för denna kontroll och medvetenhet vilar på CEO:n – denna person är **strategen**.
3. Modellen för strategiformulering måste hållas enkel och informell.
4. Strategier ska vara unika: De bästa springer ur en process av kreativ design.
5. Strategier växer fram ur denna designprocess och formuleras fullt ut.
6. Dessa strategier ska vara explicita, och om det är möjligt, artikulerade, vilket också understödjer att de hålls enkla.
7. Slutligen – efter att dessa unika, explicita, enkla strategier är fullt ut formulerade – kan de implementeras.

En av kritikpunkterna gäller designskolans åtskillnad mellan tanke och handling – strategiformuleringen är en "process of *conception*, rather than as one of *learning*" (s. 182).

Mintzberg ser att organisationer i grunden är lärande, dynamiska och att strategin är *framväxande* (emergent) istället för att först formuleras och sedan implementeras.

Mintzberg ställer sig också frågande till själva artikuleringen, och menar att när strategin formuleras så stelnar den, och därmed begränsas flexibilitet. Verksamheten måste kunna fungera även i tider av osäkerhet, i transformationer, när varje strategisk analys är ytterst osäker. "Indeed sometimes organizations also need to function during periods of unpredictability" (s. 184).

Det finns dessutom, menar Mintzberg, goda skäl att utmana tanken på att hålla isär formulering från handling – i själva verket samspelar tanke och handling i ett dynamiskt strategiarbete. Tänkandet – inklusive processande av stora informationsmängder – hamnar hos en CEO eller en snäv ledningsgrupp ("strateger"), medan implementeringen ligger hos organisationens *doers*. Hur kan all kunskap som finns inom en organisation tolkas i en (eller ett par) hjärnor? Vad förlorar organisationen på att inte utnyttja växelspel mellan tanke och handling?

Mintzberg gör också en spännande poäng i ett pedagogiskt perspektiv. Designskolan passar för fallstudiemetoden – ett av de klassiska pedagogiska greppen. Studenterna läser in ett case på, säg, 20 sidor kvällen för seminariet, och caset förväntas innehålla den information som krävs. Men – skriver Mintzberg – "how can words and numbers on paper possibly substitute for the intimate knowledge of a complex organization?"

Fråga 26.

H. Igor Ansoffs "Critique of Henry Mintzberg's 'the Design school: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'" (1991) är en reaktion på **Mintzbergs** kritiska artikel om designskolan från 1990. Ansoff gör en omfattande analys av Mintzbergs resonemang, som han menar lider av undermåliga metoder och brist på korrekt empiri.

Ansoff inleder med en personlig hållning för att peka ut sin position och stärka sitt ethos: Han tillhör själv den kritiserade traditionen och har under hela sin professionella karriär "been focused on helping organizations manage their strategic behavior in unpredictable environments. Thus, if I am to accept Henry's verdict, I have spent 40 years contributing solutions which are not useful in the practice of strategic management" (s. 450).

Ansoff konstaterar att Mintzberg dels är alltför grov i sina generaliseringar och dels inte tar hänsyn till att Designskolan (de preskriptiva traditionerna) har utvecklats sedan 'ursprunget' 1965. De olika preskriptiva skolorna har inbördes rört sig i olika riktningar. Ansoff lyfter också fram oklarheter i Mintzbergs begrepp, bl.a. i diskussioner om kontexter (environments): "Nothing is said about how often is 'sometime', what is meant by 'unpredictability', 'by changing circumstances', or how long and how prevalent are the 'periods of operating stability'" (s. 455). Därefter hjälper Ansoff Mintzberg på traven genom att göra en tolkning av just kontexterna och kan konstatera att Mintzbergs motsägelser beror på brist på verklighetsanalys – "his failure to observe the current business environment" (s. 455). Till Mintzbergs svagheter hör också förenklingar; han uppfattar felaktigt, skriver Ansoff, att de strategiska besluten fattas efter analyser i svart eller vitt: "managers are either 'sure' or 'unsure' about the future. In the real world of management these two extremes are rarely observable" (s. 456).

Ytterligare en kritisk punkt gäller Mintzbergs sammanblandning av preskriptiva och deskriptiva analyser. Det är en sak att föreskriva, en annan att beskriva – "he converts descriptions into prescriptions without any offering evidence that they will bring success to organizations using them" (s. 456).

En annan angelägen fråga gäller den operativa metodiken – trial-and-error – som Ansoff noterar är Mintzbergs förslag och som kan bli ekonomiskt ödesdigert: "I can testify to the fact that trial and error diversification is enormously expensive" (s. 456). Ansoff delar kunskapsteorin i *the existential model of learning* och *the rational model of learning*. Den existentiella – Mintzbergs förslag – har alltid funnits, skriver Ansoff – han leder den tillbaka till grottor och människans förhistoria, medan den rationella – "which recognized importance of cognition in the affairs of man" (s. 457) – har sin grund i upplysningstiden. Ansoff avfärdar Mintzbergs sätt att underbygga sitt val av kunskapsteori på flera grunder: Mintzbergs bevisföring går stick i stäv med "facts of management practice" (s. 458).

Till sist gör Ansoff ett försök att placera in Mintzbergs modell i den kontext där han menar att den hör hemma. Han ser att modellen har sina poänger, men bara för vissa företag i vissa kontexter. Och trots en hoppfull ton är värdet begränsat: "the 'emerging strategy' model is a valid prescription for success in incremented environments, a valid description of poorly performing firms in discontinuous environments, and a valid description of the behavior of a majority of not-for-profit organizations" (s. 460).

Ansoffs artikel frilägger förresten också ett akademiskt maktspel som man först kan tänka sig är en bagatell, men som vid närmare eftertanke skär rakt igenom den klassiska teoribildningen i strategiskt tänkande. Ansoff, som är tydligt förankrad i den äldre, preskriptiva designskolan, skriver att han är orolig för att hans kritik ska avfärdas just pga. hans tillhörighet. Och var finns den extremt inflytelserika Michael Porter? "Having banished Porter from the design school, Mintzberg totally ignores his massive and distinctive contribution to the literature on strategy formulation" (s. 453). Mellan Mintzbergs och Ansoffs ståndpunkter finns det ett akademiskt bråddjup.

Fråga 27.

Både **Henry Mintzberg** och **H. Igor Ansoff** har poänger och gör misstag i sin debatt om *The design School* och *The Emergent School*, det är inte lätt att ta ställning utan att samtidigt resa frågor, särskilt om man utgår från ett operativt verksamhetsperspektiv. För min del ligger avgörandet i det sista stycket i Mintzbergs artikel. Mintzberg undrar om vi ska tolka "the design school model literally?", och svarar "perhaps we should not" (s. 192). Om vi uppfattar Designskolan som *an informing idea* istället för ett teoretiskt skruvståd, kan delar av dess koncept flyttas mellan olika perspektiv. Det gäller t.ex. tanken på växelverkan mellan externa faktorer och interna förmågor, och en hel del terminologi från begreppsapparaten.

Mintzbergs modell har flera styrkor som på ett eller annat sätt kan knytas till *lärande* och *kunskap*. I vår samtid är det organisatoriska lärandet en förutsättning för både individuell framgång och framgång för verksamheten i stort. Det har gått över 25 år sedan Mintzberg och Ansoff skrev sina kritiska inlägg, och det mesta tyder på att utvecklingen snarast har tippat över till Mintzbergs favör – *The Emergent School*, med ett uttalat fokus på lärande, är mer lämpad för uppskruvat tempo, flyhänta start-ups och vindsnabb digitalisering. Det är helt enkelt inte längre möjligt att förutspå framtiden, särskilt inte på längre sikt, på det sätt som *The Design School* föreskriver. Prognoser och överblick var däremot betydligt lättare under den industriella epoken, och det var ju då Designskolan formades.

Ansoff kritiserar Mintzberg för *generaliseringar* och *förenklingar*, och visst har han åtminstone delvis rätt i det. Men från en empirisk utgångspunkt är generaliseringar nödvändiga, om man överhuvudtaget ska kunna bygga kunskap; min uppfattning är att Mintzbergs svepande rörelser ska uppfattas just som ett sätt att överhuvudtaget kunna driva en debatt. Och Ansoff gör sig dessutom själv skyldig till liknande generaliseringar, även han inom det kunskapsteoretiska fältet – uppdelningen i de två traditionerna *the existential model of learning* och *the rational model of learning* är inget annat än en generalisering. De kan visserligen helt korrekt ses som två ytterpunkter, men inom varje tradition finns det flera riktningar, och det finns inte heller något som hindrar att man utvinner kunskap ur båda riktningarna i samband med ett projekt.

De oklarheter i Mintzbergs *begreppsanvändning* som Ansoff noterar är fullt förståeliga – Mintzberg är diffus på flera punkter. Samtidigt är det – som nämnts ovan – inte sällan nödvändigt att generalisera och måla med bred pensel i stora drag, om man överhuvudtaget ska kunna diskutera. En mogen teoretisk strid kan helt enkelt aldrig börja i snäva begreppsdefinitioner, däremot är det förstås välkommet att lyfta dem. På samma sätt tolkar jag kritiken mot Mintzbergs sätt att skriva fram fenomen i svart eller vitt – förenkling underlättar samtal.

Ansoff kritiserar kunskapsutvecklingsmetoden *trial-and-error*, bl.a. mot bakgrund av vårdslöst ekonomiskt risktagande. Ansoff har helt rätt om man förutsätter att varje försök görs i kolossalformat. I praktiken är det dock (i stort sett) aldrig så. Försöken görs just som tester, och bedöms innan de skalas upp.

Ansoffs kritik av Mintzbergs glidningar mellan preskription och deskription är svår att angripa. Här ligger, enligt min mening, den största svagheten i Mintzbergs analys. Utmaningen är att verktygen i både *The Design School* och *The Emergent School* går att använda både deskriptivt och preskriptivt. De kan både beskriva situationer och föreskriva hur situationer kan lösas. Här är både Mintzberg och Ansoff ute på hal is. Ansoffs misstag är att han gör ett alltför stort nummer av en teoretisk distinktion som visserligen är viktig rent kunskapsteoretiskt, men som i ett operativt sammanhang har ett betydligt lägre värde.

Grundtankarna hos Mintzberg är ur ett operativt perspektiv istället helt rimliga: Det är omöjligt för *strategen* (en eller några få ledande hjärnor) att svara för en totalanalys. Även med ett rigoröst underlag i form av *big data* (som ju faktiskt inte ens fanns när artiklarna skrevs), är projektet utsiktslöst. Designskolans förkärlek till ett distinkt snitt mellan formulering och implementering är inte heller effektiv. Inte ens i den politiskt styrda organisation som jag arbetar i (Växjö kommun), och där det finns en uppsjö av strategiska styrdokument (närmare 100 st. faktiskt!), är det möjligt att upprätthålla denna distinktion. I mitt dagliga arbete brukar jag se växelspelet mellan politiska styrdokument, tjänstepersoners styrdokument och operativt arbete som serier av *interferenser* som aldrig går fria från varandra.

Fråga 28.

Peter Checkland ger i "Systems" i *International Encyclopedia of Business & Management* (1997) en bred introduktion till system och systemteori. Utgångspunkten är ett generiskt synsätt – ett system är en komplex helhet av sammankopplade element. Systemet utgör mer än sina delar – delarna bildar tillsammans högre värde och andra egenskaper än delarna var och en för sig. *A Systems Approach* innebär att man använder systemtänkande för att i någon mening tackla ett problem. Poängen är att systemteorin är tillämpbar i alla sammanhang, den är ett metaperspektiv, skriver Checkland, ett språk som är generellt, ungefär som matematik. Inom naturvetenskap är systemtänkandet givetvis utbrett (jfr ekosystem m.m.), men det kan användas även inom t.ex. socialvetenskaper, organisationsteori och ekonomi.

En kärna i angreppssättet är att systemet ("the whole") uppfattas som en helhet som är *adaptiv*, och som därför kan överleva genom att förändra sig när omgivningen förändrar sig. En viktig komponent är också att ett system kan bygga in flera system eller *subsystem* – det finns alltså ett slags hierarkisk, dialektisk ordning där system och subsystem är beroende av varandra. En systemapproach har alltså en av sina styrkor i att närma sig *komplexa* problem, utmaningar som handlar om att förändringar i ett sammanhang (system eller subsystem) får konsekvenser i andra sammanhang (system eller subsystem).

Checkland har sin bakgrund inom *Soft System Methodology* (SSM), som står i kontrast till *Hard Systems Methodology* (HSM). I en HSM-approach uppfattar man att världen består av system som kan konstrueras om och påverkas. En SSM-approach innebär istället att man använder systemteori för att *undersöka* världen – ett skifte från *världen som system* till *system som metod* för att undersöka världen. På så vis är SSM uppbyggd kring kunskapsbyggande och lärande.

Fråga 29.

I kapitlet "The Systems Approach: Introduction and Examples" i *Systems Modeling and Metamodeling* (1991) tecknar **J.P van Gigch** en bild av ett perspektiv inom systemteori – *The Systems Approach*. Han skiljer bl.a. ut *system design* ("the system approach") från *system improvement*. (systemförbättring). Systemförbättring är inriktad på utveckling av det befintliga systemet (eller de befintliga systemen), medan *systems approach* backar ett steg till och utmanar hela det befintliga systemet och dess förhållande till större system. "The first question raised when applying the systems approach concerns the purpose for the existence of the system" (s. 39). Med hjälp av en *extrospektiv* ingång söker man förståelse för systemets funktion i relation till kringliggande system (och dessas gränssnitt till systemet). *System improvement* har motsatt ingång, den är *introspektiv*, den utgår från att utveckling sker inom systemet.

The Systems Approach har en i grunden explorativ, utforskande ansats – ett tankemönster som utgår från helheter ("the whole system") istället för komponenter, och målsättningen är att förbättra hela systemets effektivitet. Utvecklaren av designen är att uppfatta som en aktiv agent – "the planner in the role of the leader instead of follower" (s. 40). Systemet är alltså inte offer för omständigheter, utvecklaren står inte för blygsamma adaptationer, utan är en aktiv medskapare av en framtid genom fundamentala förändringar i systemen.

van Gigch urskiljer en rad utgångspunkter för metodiken; han betonar t.ex. induktion och synteser och metodens omvälvande karaktär: "The optimum design cannot usually be found incrementally near present forms", istället riktas fokus mot innovativa, kreativa lösningar för hela systemet. Det finns såklart en rad utmaningar – en av de tydligaste gäller systemens gränser, i synnerhet om man jobbar med öppna, levande system, dvs. system som interagerar med andra system. Det handlar då om att avgöra vilka system som ska lämnas utanför analysen, och vilka som ska hanteras inom analysen. Mot bakgrund av att the systems approach förutsätter en dialogisk världsbild, där fenomen beskrivs kontextuellt i form av ömsesidiga beroenden mellan system, subsystem och komponenter, blir kontexterna en särskilt komplicerad fråga.

Fråga 30.

I *A Brief Guide to Interactive planning and Idealized Design* (2001) presenterar **Russell L. Ackoff** sitt perspektiv på den systemteoretiska ansatsen *interactive planning* (interaktiv planering) och *idealized design* (idealiserad design). Interaktiv planering handlar om att överbrygga nutid och framtid å ena sidan och tillstånd och vision å den andra. Man skapar ett (fiktivt) önskvärt tillstånd för nuet: "this type of planning consists of the design of a desirable present" (s. 3). En av poängerna är att man tar kommandot över framtiden – just du och inte någon annan – planerar din framtid; inte lönt att packa offerkoftan alltså.

Ackoff ställer interaktiv planering i kontrast till *reaktiv planering* (reaktioner på och åtgärder för befintliga problem inom systemet som kan leda tillbaka till jämvikt) och *proaktiv planering* (top-down analyser av framtiden med två huvudaktiviteter – *prediction* och *preparation*). Du är aldrig offer för ett sammanhang, utan kan interagera *med* sammanhanget och skapa framtiden: "an organization's future depends at least as much on what it does between now and then, as on what is done to it" (s. 3). Utgångspunkten är nuet – organisationen strävar efter att sluta klyftan mellan det nuvarande tillståndet och det önskvärda nuvarande tillståndet.

Processen – som i idealfallet är kontinuerlig, utan början och utan slut – utgår från frågan om var organisationen *vill vara i nuet* och fortsätter mot frågan om var organisationen *är i nuet*. Ackoff delar in processen i två faser – idealisering och realisering – och sex steg.

Steg 1 innebär att analysera *the mess* i det nuvarande systemet med utgångspunkt i tämligen brutala frågor: "The aim of this phase of planning is to determine how the organization would eventually destroy itself if it were to continue behaving as it is currently [...] the seeds of its self-destruction" (s. 5). Steg 2 innebär i grunden att kontrastera det nuvarande tillståndet med det *önskade* nuvarande tillståndet och att identifiera luckorna, *the gaps*, däremellan.

Den andra fasen, realiseringen, startar med steg 3, som innebär "determining what should be done to remove or reduce the gaps" från steg 2. Steg 4 handlar om resursplanering – att göra klart vilka resurser som krävs: ekonomiskt kapital, humankapital osv. Steg 5 handlar om att skapa en design för genomförandet – vem, vad, när, var och hur? – och steg 6 handlar om att skapa en plan för att kunna kontrollera genomförandet.

På vissa sätt påminner metoden om välbeprövade strategiska processmetoder; den innehåller analys, design, implementering och utvärdering. Men den har några egenskaper som skiljer ut den; den har t.ex. ett mer dynamiskt sätt att se på framtiden än den traditionella *prediction/preparation* eftersom den ser *organisationen som en dynamisk medskapare* av framtiden, den har ett särskilt starkt fokus på *idealisering av nuet* och den utgår från *organisationens tydligaste tillkortakommanden*, dess akilleshälar.

Idealized design är en radikal metod för att driva förändringar inom verksamheter. Utgångspunkten är att identifiera den ideala lösningen och sedan arbeta baklänges från det ideala tillståndet till det nuvarande tillståndet – motsatsen till åtskilliga konventionella metoder som utgår från nuläge och jobbar framåt. "In this process the planners assume that the organization being planned for was completely destroyed last night, but its environment remains exactly as it was." (s. 7). Utvecklaren bygger sedan, i teorin, upp den ideala verksamheten utan att ta hänsyn till den befintliga – den befintliga ersätts och behöver inte lämna några spår. Till perspektivet hör alltså att designen skapar *kvalitativa* skillnader.

De enda kraven är att man inte tillför tekniska lösningar som är orimliga och att verksamheten ska ha möjlighet att överleva i den nuvarande kontexten (däremot är det inte nödvändigt att den ska vara möjlig att implementera i den nuvarande kontexten.) Ackoff lägger särskild vikt vid *lärande* och *adaption*: Organisationer ska designas för att lära sig av egna (och andras) misstag och framgångar och att förändras när kontexterna förändras – metoden är uppbyggd för kontinuerlig utveckling. Ett visst koncept är alltså inte idealiskt eller utopiskt i den mening att man kan slå sig till ro.

Designprocessen har tre steg: (1) uppdragsformulering, (2) specifikation av egenskaper, (3) design av verksamheten med inriktning på (1) och (2). Uppdragsformuleringen är avgörande för utfallet, och här lyfter Ackoff flera parametrar: En viktig egenskap är att uppdraget ska vara unikt, "not suitable for any other organization". En annan viktig egenskap är att uppdraget ska vara relevant för alla intressenter. Specifikationssteget bygger på en bred kartläggning av de resurser och egenskaper som den ideala organisationen behöver och hur dessa byggs upp. En poäng är att processen genomgående är en kollektiv produkt, besluten bygger på konsensus, och när designprocessen är klar remitteras den för ytterligare kommentarer som arbetas in.

Fråga 31.

Ackoff, van Gigch och **Checkland** har sina utgångspunkter inom systemteori, men det finns en del som skiljer dem åt. Checkland ger en översiktlig bild av fältet, medan Ackoff ger en avgränsad beskrivning av ett område – *interactive planning* och *idealized design*. Hos Ackoff är teoretiseringen till viss del skydd, eftersom han snarare är inriktad på att göra en beskrivning av en metodik. En tydlig beröringspunkt mellan Ackoff och van Gigch är att de betonar en omvälvande process (snarare än en reformerande). Ackoff talar om att identifiera den *ideala* lösningen, att bygga upp den *ideala* verksamheten, att *ersätta* den befintliga verksamheten, och van Gigchs *systems approach* utmanar det befintliga systemet i grunden, den optimala designen kan nämligen vanligtvis inte sökas inkrementellt utan genom innovationer av systemet i stort. En beröringspunkt är också att de skissar metoder för metodutveckling, snarare än utveckling i sig, dvs. ett slags metamodellering – de utvecklar modeller för att tolka och bygga upp ramar som sedan kan användas för modellering av ett system eller en verksamhet.

Mintzberg skiljer sig på många sätt från systemteoretikerna, men det finns också beröringspunkter: En gäller synen på organisationen som en dynamisk helhet, en annan gäller synen på humankapitalets roll för utveckling, en tredje gäller synen på lärande. *Interactive planning* har åtminstone en tydlig koppling till Mintzberg, och det gäller perspektivet på deltagaren (planeraren, CEO:n, medarbetaren etc.) Mintzberg utgår från ett gräsrotsperspektiv när han pratar om kunskap och lärande – effektivt strategiskt arbete kan inte utföras top-down, kunskapen sitter i organisationen och medarbetarna. Inom *interactive planning* utgår man från att alla intressenter bidrar i planeringen, kunskapen är inte isolerad till organisationens övre skikt. Även lärandeperspektivet har beröringspunkter – både hos Mintzberg och Ackoff betonas organisationens potentialer för kunskapsuppbyggnad. "The organization should be designed so as to be able rapidly to learn from and adapt to its own successes and failures, and those of relevant others" (Ackoff, s. 8).

De ingångar som finns hos t.ex. **Ansoff, Porter** och the Design school har en hel del gemensamt med det som Ackoff kallar *preactive planning*. Ackoff ställer *preactive planning* i kontrast till *interactive planning*; *preactive planning* bygger på prognoser och på att preparera för dessa. Utgångspunkten är alltså en (åtminstone någorlunda) kontrollerbar och stabil värld – på liknande sätt har Designskolan sin styrka i tämligen stabila förutsättningar som är möjliga att analysera och planera för. (En utmaning är givetvis, som t.ex. Mintzberg betonar, att världen inte alltid är så stabil som den förutsätts vara. Samma synpunkt utvecklas också av D'Aveni, Dagnino och Smith i "The Age of Temporary Advantage", 2010).

En av designskolans fundament gäller åtskillnaden mellan strategisk formulering och implementering. Samma åtskillnad skrivs i praktiken fram av systemteoretikerna, framförallt av Ackoff – de riktar uppmärksamheten mot modellering och metod, framför implementering. Perspektivet står i kontrast till Mintzbergs teori om organisationer och strategier som *lärande* och *framväxande*.

Ackoffs processsteg i designprocessen påminner om välbeprövade strategiska processmetoder, bl.a. som de har praktiserats inom designskolan men också i många andra sammanhang. Motsättningen mellan radikala (idealiserade) perspektiv och traditionella metoder är mindre än man tror vid första anblicken?

Möjligen hakar Designskolans intresse för kontexter (branschanalys) i systemteoretikernas (*systems approach*) intresse för *extrospektion*; båda riktar intresse mot företags/systemets kontext. *System improvement* med fokus på introspektion skulle i så fall påminna om det resursfokuserade perspektivet i den strategiska tripod (jfr Peng 2014). Men jag lutar åt dessa likheter är en chimär: The Systems Approach har nämligen en betydligt starkare profil mot innovation.

Fråga 32.

Kul uppgift!! Jag skulle förklara ungefär såhär:

“Jaså, du är nyfiken på vilken utbildning jag läser? Den handlar om *digital affärsutveckling*, och det är inte så konstigt eller mystiskt som det kanske låter. Jag ska förklara. Som du vet gör vi ju fler och fler saker på nätet – vi handlar saker, vi umgås, vi gör statusuppdateringar, vi kollar film och lyssnar på musik m.m. Oftast är det kommersiella företag bakom dessa tjänster, ibland är företaget bakom sajten och själva varan uppenbara som när vi handlar kläder på Zalando och passerar genom e-butikens kassa, ibland tänker vi inte så mycket på det ekonomiska, eftersom vi inte betalar när vi t.ex. gör en sökning på Google, laddar ner en gratisapp eller lägger upp nåt på Instagram.

På kursen försöker vi helt enkelt förstå hur företag och konsumenterna använder modern informations- och kommunikationsteknologi – det är just detta som är det *digitala* i ämnet digital affärsutveckling. Det kan handla om digitala produkter och tjänster, vanliga fysiska prylar som vi köper online, sätt att skapa intäkter, de digitala plattformar som används osv. Ibland förändras sättet vi gör affärer på rejält: Den välkända marknadsplatsen Airbnb bygger på delningsekonomi; privatpersoner både levererar och konsumerar boende.

För att förstå digital affärsutveckling finns det speciella sätt att tänka – det är ju en del som skiljer affärer på nätet från affärer i den fysiska verkligheten. Eftersom det digitala samhället och webben trots allt är ganska nya företeelser och dessutom i ständig och snabb förändring, är metoderna för att förstå hur man utvecklar affärer på nätet också i utveckling. Det finns flera tankesätt, och det som vi har använt mest i kursen handlar om *digitala affärsmodeller*. En affärsmodell beskriver hur ett företag samspelar med sina kunder, leverantörer och produkter. Man kan utgå från enkla frågor som: Vilka gör något? Vad gör de? I vilken ordning utförs de olika handlingarna? Varför görs det? Vad tjänar de olika aktörerna på att utföra handlingen? Vilka produkter är inblandade? Osv. Snart får man då fram ett mönster, som är affärsmodellens utseende för just den situation som undersöks. Tänk dig till exempel Spotify – vad händer egentligen med låten fram till att den når ditt öra: Vilka är inblandade? Vad gör de? osv.

Forskning har visat att företag som konstruerar sin affärsmodell på vissa sätt, har större chans att lyckas. Tänk t.ex. på Facebook – företaget har lyckats bygga upp ett stort nät av användare, nästan alla du känner är ju med i Facebook, och man missar en massa och känner sig utanför om man avstår, detta brukar kallas för nätverkseffekt. Inte sällan tjänar du på att vara först på marknaden med en nyhet – Facebook skulle ha svårt att ta sig in på marknaden idag om de hade mött ett annat redan etablerat Facebook, eller hur? Ofta är det också smart att bygga in extrafunktioner och komplement vid sidan av sin produkt – tänk dig till exempel resebolag där du utöver att boka själva resan också kan boka hotell, hyrbilar, rundresor, dela upp din betalning, lösa försäkringar, få mängder av information, läsa och skriva recensioner och göra en massa annat. Det är också ett stort plus om tjänsten är effektiv för både användare och företag – tänk hur enkelt det är att lyssna på en speciell låt på Spotify istället för att traska ner till skivaffären, köpa skivan, gå hem med den, och lyssna på den hemma.”

Den teknik jag har använt för att förklara bygger på att jag undviker detaljer, definitioner och teoretiska begrepp, utan istället använder vardagligt språk, konkreta exempel och välkända företag.

Fråga 33.

Enligt dig, vad är det mest intressanta som kurslitteraturen har exponerat dig för och varför?
Oj, det finns många intressanta delar, som har fånglat mig på olika sätt:

1.

Jag har lärt mig mycket på att förstå kedjan från de klassiska till de samtida teorierna om strategiskt arbete: Start i bransch- och resursperspektivet vidare över till *business modell*-tänket. En vattendelare här är den befriande och eklektiska teorigenomgången av **Amit** och **Zott** i "Value creation in e-business". Även analyserna i "The Age of Temporary Advantage" av **D'Aveni**, **Dagnino** och **Smith** ska nämnas i detta sammanhang – vi kan inte längre räkna med att konkurrensfördelar håller över tid. Perspektiven hos **Amit & Zott** och **D'Aveni, Dagnino & Smith** är intressanta därför att de är ödmjuka gentemot traditionen men samtidigt pekar ut nya riktningar och bibehåller en öppen selektiv hållning.

2.

Jag har också haft stort utbyte av att läsa teorierna i original. Jag har t.ex. aldrig läst något av **Michael Porter** i original förr – däremot har jag såklart läst om hans teorier. Skillnaden är stor. Jag har betraktat honom som fyrkantig, konservativ och ärligt talat ganska trist. Hans tänk är betydligt mer levande i original – och det gäller både de äldre texterna och de nyare. Även **Henry Mintzberg** lyfter rejält i original. Den akademiska striden mellan Mintzberg och designskolan/Porter får ett helt annat värde när nyanserna i originaltexterna framträder.

3.

De enskilda texter som har varit mest intressanta är **Amit & Zott** (2001, 2008) och **Haftor** (2015). Det är ju också mot dessa texter som kursen hela tiden har pekat. Som student påverkas man ju, medvetet eller omedvetet, av lärarens perspektiv, inte konstigt alls. Amit & Zott (2001) klagor kopplingarna bakåt, Amit & Zott (2008) är tydliggörande när det kommer till definition. Haftor (2015) bygger i sin tur vidare på Amit & Zott med en tydligare inriktning på digitala miljöer och på omkonfiguration. Affärsmodellens struktur => omkonfigurering => värdedrivare.

4.

Vi har inte direkt djuplodat i de systemteoretiska perspektiven, men de har skymtat fram i många sammanhang (**Ackoff** 2001, **van Gigch** 1991, **Checkland** 1997). Jag ser stora poänger med dessa ingångar. Inom offentlig förvaltning, där jag arbetar till vardags, finns idag en stark tro till processer, värdekedjor och processorganisation. Växjö kommun har t.ex. fem huvudprocesser (med åtskilliga delprocesser) som griper över flera förvaltningar och nämnder. En hel del tid går åt till att frilägga och förbättra processer, processteg och aktiviteter. När det kommer till förändringsarbete har dock problem visat sig. Förändringar i en process leder till förändringar i andra processer, och detta har inte uppmärksamats i tillräckligt stor utsträckning. Om vi hade kompletterat analyserna av processkedjor med systemteoretiska analyser, hade dessa förändringar varit uppenbara. Jag ser helt enkelt en poäng i att kombinera dessa båda ingångar.

Fråga 34 och 35.

(Jag har slagit ihop fråga 34 och 35 eftersom de ligger så nära varandra. Texten är skriven på engelska eftersom jag har lagt den på min blogg: <https://fredriksandblad.se/blog/the-wealth-of-networks/>)

It has been ten years since **Yochai Benkler** – an Israeli-American researcher at Harvard – released *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, one of the most influential books about digital networks and economy ever. It has happened a lot within the field since then, but the book is still not outdated, not even close to it. *The Wealth of Networks* is demanding – more than 500 pages, tiny letters, and written in an academic style. The text itself makes resistance, just like the content might challenge people holding on to old traditions. Benkler has definitely high ambitions, the scope of the study is broad – maybe too broad?

Communication, culture and information are the core products in every advanced modern economy. The development of an economy based on objects to an economy based on symbols (data, media, brands, currency) has been going on for a long time, more than a century, all over the world.

Benkler examines the emergence and the development of several types of media – radio, television, newspapers and so on – through the 19th and 20th century, and notices the strong centralization due to high production costs; this generation of media was produced on an industrial scale – the Industrial Information Economy. The contemporary world is full of opportunities – a new economic situation is emerging, the Networked Information Economy. This new situation is built up on the easily accessible tools for media production.

To control media is always a kind of power, and the power has been decentralized, as a result of the reduction of physical and economic obstacles. A media production using non-proprietary platforms and strategies has emerged – collaborative production formats, GNU-licenses (open software) and so on.

Benkler explores several aspects of peer-production and sharing economy. He argues that the networked information economy makes it possible to organize production in new ways – one of the new strategies is commons-based collaborations. He looks into the anatomy of commons and gives FLOSS (Free/Libre and Open Source Software) as an example.

Proprietary and copyright are two crucial issues within the networked information economy. The traditional models are far away from processes and products lacking protection from copyright, patent and proprietary.

Another key component in the network society is the individual's ability to play an active part in the content production – net-based content services, like Wikipedia, permit users to create knowledge and information instead of staying as consumers. UGC (user-generated content) is today exceptional developed: blogs, wikis, Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Soundcloud, Vimeo, IMDb, Flickr and so on. UGC is an example of democratization in content production.

The tools will probably produce a more critical and self-reflective culture, and they will also enable a kind of folk culture to make advantages; the folk culture can easily be produced, shared and consumed in the digital environments. This development was (almost) impossible in the industrial information economy. Benkler is critical to the industrial media production: It is made to entertain the broad audiences, and is lacking the sharpness of critical journalism, it is unable to process larger amounts of information since the number of data collectors are limited, and it concentrates a lot of political and cultural power to a small group of people.

Benkler recognizes the advantages of the networked communication: Easy access to knowledge and cheap forms of production makes it possible to improve justice and autonomy, locally and globally. The public discourse will be transformed due to the increasing number of diverse voices. This is definitely an improvement in most cases, but at the same time it is important to be prepared for unreliable alternative media, source criticism, trolling, filter bubbles, opaque algorithms and so on.

Products are either rival or non-rival. The value of rival products (for example a Scanian egg cake) decreases when the products are consumed, while non-rival products (for example a song) keep their value. A major part of the digital products is non-rival, and has therefore another kind of structure than for instance the automobile industry or the mining business.

The decreasing costs for the applications remove barriers for production. In the networked information economy, the human (creative) capital will be scarce commodity rather than the economic capital.

The network society supports non-hierarchic groups. Commons-based peer-production does not fit the traditional theories about the rational, egocentric choices. Benkler discusses some of the key-components for this emerging economy – commitment, participation, accreditation, and tools supporting cooperation. When the tools for collaboration are improving, cooperation will be an even stronger driving force. The human being is not as selfish as our societal systems sometimes indicate... Extrinsic motivation comes from the outside world, such as economic rewards or punishments, while intrinsic motivation comes from the inside, for example the satisfaction of completing a task.

You can easily navigate the digital and physical environments at the same time; digital communication does certainly not substitute analogue communication. Benkler introduces the concept of the networked-individual, who dynamically shifts between virtual and physical interactions and communities when necessary.

I don't need to say this: *The Wealth of Networks* is published under a Creative Commons license.

Fråga 36.

Vad innebär digitaliseringen av samhället för möjligheter och utmaningar inom affärsutveckling? Man kan förledas att hänvisa till big data, augmented reality, virtual reality, internet-of-things, artificiell intelligens och andra teknologiska trappsteg. Men riktigt så enkelt är det, i mina ögon, inte. Lite förenklat uppfattar jag att möjligheterna och utmaningarna ligger i att hantera nedanstående punkter:

1. Kärnprodukterna bär nya egenskaper.
2. Nya strategier (*business models*) inklusive värdedrivare krävs.
3. Utvecklingen har hög hastighet (*det temporära är det nya permanenta*).
4. Lärande och utveckling av kompetenser integreras i strategin.
5. Högre grad av konnektivitet och komplexitet måste hanteras.
6. Konsumentrollen förändras – den både individualiseras och kollektiviseras.

1.

Kommunikation, kultur/media och information är idag ekonomiska kärnprodukter. Utvecklingen av en ekonomi baserad på ting till en ekonomi baserad på symboler har pågått under lång tid, men den har helt klart accentuerats under de senaste decennierna – resultatet är nya typer av företag och nya typer av värdeskapande. Vi har tagit del av en tabell som visar marknadsvärde per anställd i Mkr för olika företag: Klassiska företag som Skanska, NCC och Volvo ligger mellan 1,2 och 2,1. För kultur- och kommunikationsföretagen Soundcloud, King och Spotify varierar siffrorna mellan 22,5 och 45,3 – betydligt högre alltså. I särklass står Mojang med 512,8. De digitala, informationsinriktade företagen (inom t.ex. gaming, kultur/media och kommunikation) har uppenbarligen lätt att växla upp värde. *För att lyckas med sin mission är det en bra start att förstå de immateriella kärnprodukternas typologi och kvaliteter.*

2.

Digitaliseringen har understött utvecklingen av ett nytt globaliserat ekonomiskt landskap som ger nya förutsättningar för affärsverksamheter; äldre teorier om entreprenörskap och företagsstrategier räcker inte för att förstå de nya omständigheterna, utan nya teorier måste formars. Teorier om *business models* har sitt motiv just här – med hjälp av dessa kan landskapet få en vassare tolkning, och större värden kan skapas. *En av utmaningarna är alltså att det strategiska arbetet måste hållas uppdaterat med samtida teorier.*

3.

Ett besläktat fenomen kan något tillspetsat formuleras: Det temporära är det nya permanenta. Konkurrensfördelar är i större utsträckning tidsbegränsade – världen snurrar helt enkelt snabbare. Åtskilliga affärsområden är i snabb utveckling, och för att skapa större värden krävs dynamisk manövrering, där kontinuerligt lärande och utveckling av kompetenser byggs in i själva strategin. *En viktig aspekt är alltså att kunna leda och utveckla i förändring.*

4.

Kompetenskraven transformeras, och företag måste sörja för humankapitalets, de inre resursernas, utveckling. Enligt en av de beräkningar som är mest refererade i media idag kommer 53 % av dagens anställda att kunna ersättas av digital teknik inom 20 år (Stefan Fölster, *Robotrevolutionen: Sverige i den nya maskinåldern*, 2015). Det handlar givetvis om iögonfallande och uppenbara tillämpningar som monterarobotar och självkörande fordon, men också om diverse diskretare applikationer, bl.a. i form av artificiell intelligens. Det är inte bara industriarbetaren som ersätts, utan också tjänstemannen: företagsekonomer, vissa marknadsförare, personaltjänstemän, anställda inom sjukvård (bl.a. diagnoser och mindre ingrepp), administratörer. De yrken som inte drabbas av

omstruktureringen kräver originalitet, konstnärlighet eller social förmåga. Hit hör t.ex. forskare, interaktionsdesigner, kulturskapare, speciallärare, kuratorer och imamer. *Framgång är att genomskåda och hantera kompetenskrav i transformation.*

5.

Bland de eftertraktade framtida förmågorna finns också kapacitet att hantera nätverk och komplexitet, både på högre och lägre nivåer. Webben öppnar för nya typer av samverkansformer, nätverk och plattformar; att organisera för effektiv koordination av sammansatta processer blir därför alltmer centralt – den klassiska värdekedjan blir svårare att genomskåda, behovet av systemtänkande ökar. Från den industriella ekonomins mer eller mindre platsbundna nätverk, till den uppkopplade PC:n, till det uppkopplade tinguet, till den uppkopplade biologin osv. *Det råder ingen tvekan om att frågor om konnektivitet och komplexitet tillhör den digitala ekonomins utmaningar.*

6.

Kundpositionen förändras, och här gäller det att hålla flera tendenser i tanken samtidigt. Å ena sidan ökar konsumentmakten genom bl.a. stärkt transparens, å andra sidan ökar företagets kunskap om konsumenten genom bl.a. big data och smarta algoritmer. Å ena sidan medför digitaliseringen en långt driven individualisering, å andra sidan understödjer den en kollektivistisk motkraft som kan formuleras i termer av t.ex. konsumentengagemang, delningsekonomi och cirkulär ekonomi. Viljan ligger i att (gärna tillsammans med andra) dela, forma, finansiera, skapa och äga: crowdfunding, AirBnB, couchsurfing, tidsbanker osv. I grunden förutsätter detta ett slags *vi-gör-det-själva-tillsammans-ekonomi*. Vår kultur (och ekonomi) blir i detta perspektiv alltmer deltagarorienterad, och digitaliseringen gör att allt fler kan delta i och påverka. (Tänk på fanfiction, bloggar, vloggar, podcasts, onlinedataspel, musikskaparprogram...) Det är alltså tämligen smärtfritt inte bara att konsumera utan också att producera, reagera och kommentera. Aktiviteter understöds av snabb mobilisering på internet; det syns sammantaget en större lust för informella, nätverksbaserade och antiauktoritära sätt att utöva aktiviteter på. *Den som förstår konsumentrollens differentiering och olika ansikten har goda möjligheter att lyckas.*