
FORRETNINGSMODELLER,
VÆRDIKÆDER
OG KONKURRENCEPARAMETRE
ÆNDRER SIG

MULIGHEDER OG TRUSLER MED DIGITALE PLATFORME

*// SÅDAN KAN DIN VIRKSOMHED
FORHOLDE SIG TIL DET //*





*Denne artikel guider dig til
hvordan din virksomhed kan forholde sig til platforme,
ved at give dig viden om følgende:*

- Platforme og hvordan de påvirker værdikæden
- Fire essentielle karakteristika ved platforme
- Anbefalinger og muligheder



TRUSTWORKS

RETHINKING IT AND BUSINESS



PLATFORMSMODELLEN GØR SIT INDTOG

De traditionelle værdikæder bliver udfordret og hører måske snart fortiden til. Hele 7 ud af 10 af verdens største virksomheder har i dag en forretningsmodel baseret på digital platformsstrategi¹; en såkaldt "platformsmodel". Disse 7 virksomheder er Apple, Amazon, Alphabet (Google), Microsoft, Facebook, Alibaba, og Tencent. Alle fører en aggressiv strategi med stærke alliancer, hvormed de søger at dominere og udvide deres markeder med hastige skridt, understøttet af virksomhedernes enorme ressourcer.

I 2014 udnyttede blot 3 ud af 10 af verdens største virksomheder platformsmodellen². Med mere end en fordobling på blot 5 år er det tydeligt at denne type forretnings-model vinder indpas på de globale markeder. Men det er ikke kun de amerikanske og

kinesiske tech-giganter, der kan benytte platformsmodellen. Danske etablerede virksomheder, som formår at drage nytte af denne type forretningsmodel, kan styrke deres konkurrenceevne markant. Forholder de sig derimod passivt, risikerer de at blive overhalet indenom af eksisterende og nye konkurrenter. Det er derfor nødvendigt at forstå og forholde sig til de nye trusler og muligheder som platformsmodellen bringer.

¹ statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-value/

² ft.com, 2014

VÆRDIKÆDEN ÆNDRES

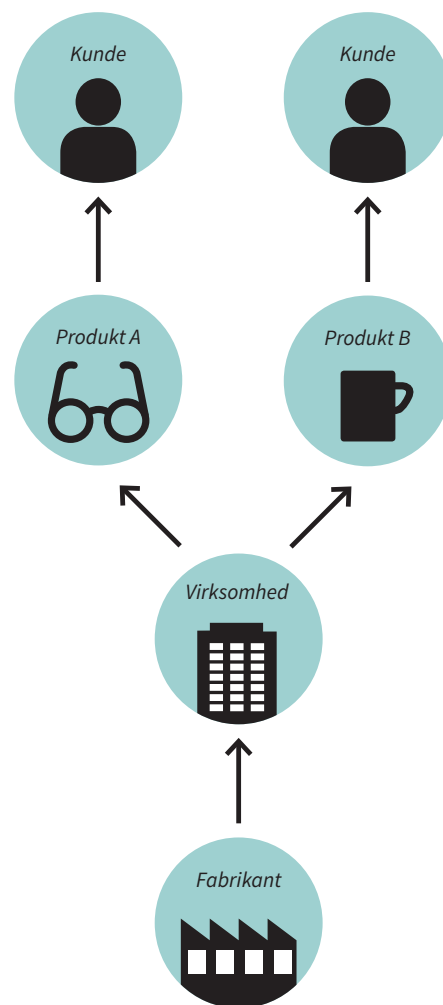
De virksomheder, som dominerer i dag, er blandt de bedste i verden til at udnytte platformmodellen af producenter med et utal af forbrugere (både B2C og B2B), hvormed man opnår en ekstrem innovationsevne og øget værdi. Etablerede virksomheder, der ikke arbejder ud fra en platformmodel, må indse, at de - isoleret set - ikke længere er i stand til at levere et produkt til brugeren, der er komplet nok.

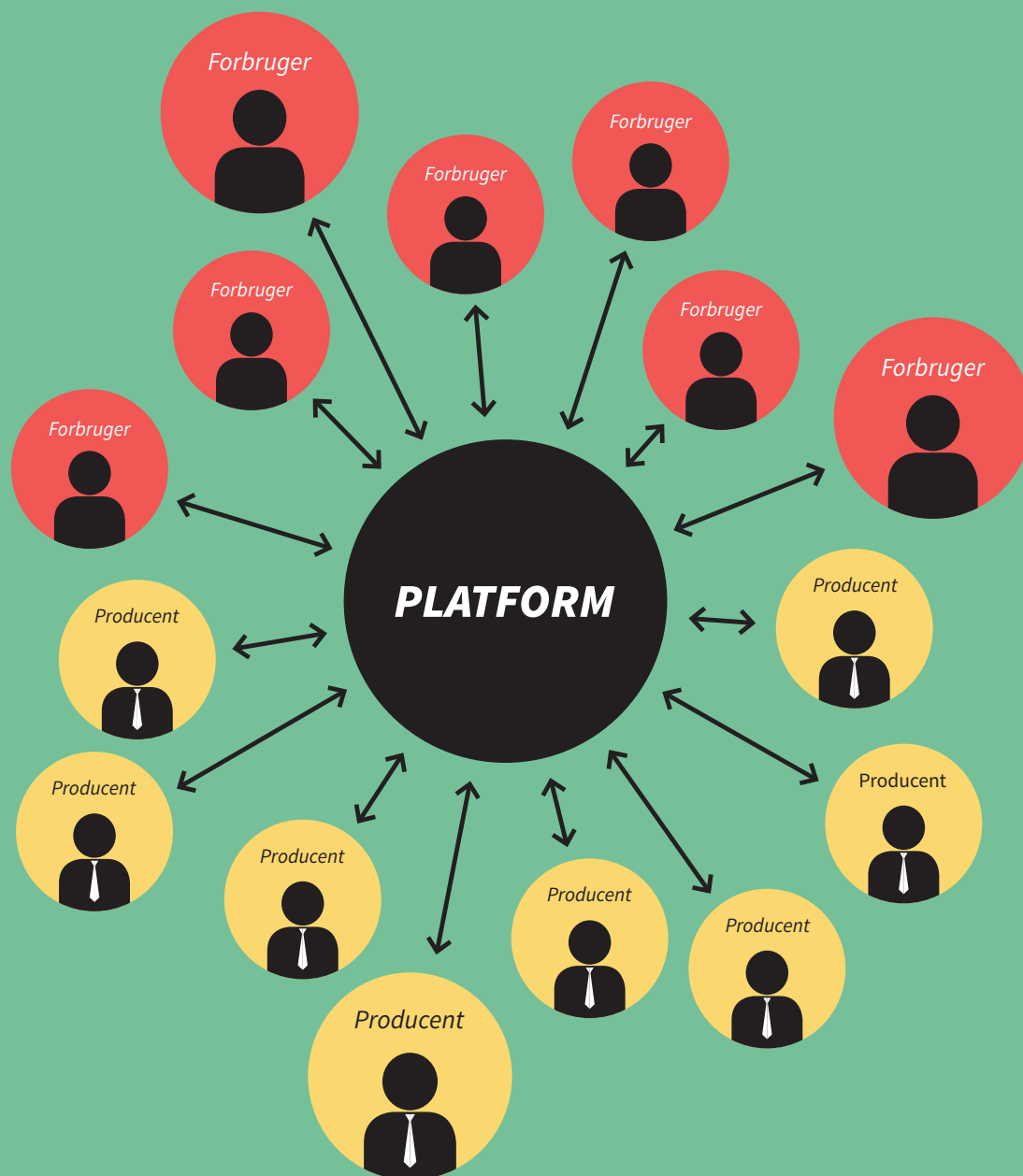
En traditionel værdikæde bygger på 1-1-forhold, hvor virksomheden tilbyder et eller flere produkter til sin brugergruppe, skabt via virksomhedens interne produktudvikling, baseret på ressourcer fra underleverandører.

I en platforms værdikæde er forholdet mange til mange. Platformen fungerer som et fundament, hvor utallige udefrakommende virksomheder kan udvikle produkter og services, som sælges til et udvidet segment af slutbrugere. Virksomhederne, som

tilføjer eller udbygger produkter og services på platformen, kaldes producenter. De er ofte udviklere, som bygger apps, eller tredjeparts service- og produktleverandører, som integrerer til platformen for at skabe øget værdi for slutbrugeren samt udvide deres eget produkts tilgængelighed. Denne forbundethed af utallige parter omkring platformen udgør et samlet økosystem.

Apples App Store er et klassisk eksempel på en succesfuld platform. Her er et hav af udviklere (producenter) drevet af et økonomisk incitament til at udvikle apps til Apples brugere. En enorm værdi bliver skabt via kontinuerlig, åben innovation, hvormed Apples brugere frit kan vælge apps, som varer fra en hylde, alt efter ønsker og behov. Apple tjener sine penge ved at tage en procentdel af salget ved brugernes køb af apps i App Store.





PLATFORMENS ROLLE:

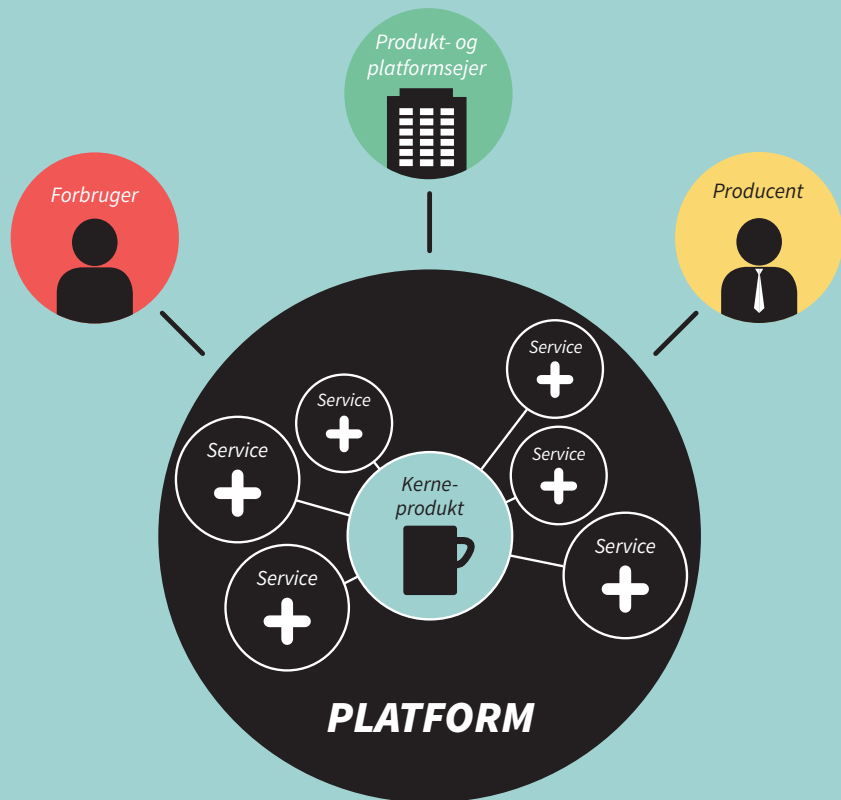
Transaktion eller innovation

// TRANSAKTIONSPLATFORM

Nogle platforme kan ses som et “produkt” i sig selv, der fokuserer på transaktioner. Disse platformes primære fokus er at forbinde parter og facilitere en handel eller transaktion mellem disse parter, og gøre det så nemt som muligt. Simple eksempler er DBA og Amazons markedsplads, hvor sælgere og købere kan interagere og lave en handel. Airbnb faciliterer forbindelsen mellem udlejere og lejere, og sikrer at betalingstransaktionen foregår nemt og sikkert, samtidig med at anmeldelser og andre services håndteres.

// INNOVATIONSPLATFORM

En platform kan også bruges til at udvide virksomhedens eksisterende kerneprodukt. Et eksempel er Apples iPhones, som er kerneproduktet, hvor App Store er platformen, som kan udvide funktionaliteter for brugeren. Også Zendesk, Tradeshift, E-conomic og Microsoft Azure tilbyder en markedsplads, som er en vigtig del af platformen. Her kan brugeren udvide og tilpasse et digitalt kerneprodukt efter eget behov ved at installere apps og skabe integrationer.



^ Figur : Transaktionsplatform
 ^ Figur : Innovationsplatform

PLATFORMENS FIRE ESSENTIELLE KARAKTERISTIKA

// INNOVATION // FLEKSIBILITET // ØKOSYSTEM // NETVÆRKSEFFEKT

1. INNOVATION

Essensen af innovation er skabelsen af holdbare, nye løsninger. Foruden skabelse og fornyelse af et produkt, så omhandler innovation ligeledes nye måder at lave forretning og tjene penge på. Innovation er også at skabe og sammenkoble nye produkter og services på tværs, med værdifulde interaktioner mellem virksomhedens økosystem og dets kunder. Dette er kapaciteter som platformen kan bringe.

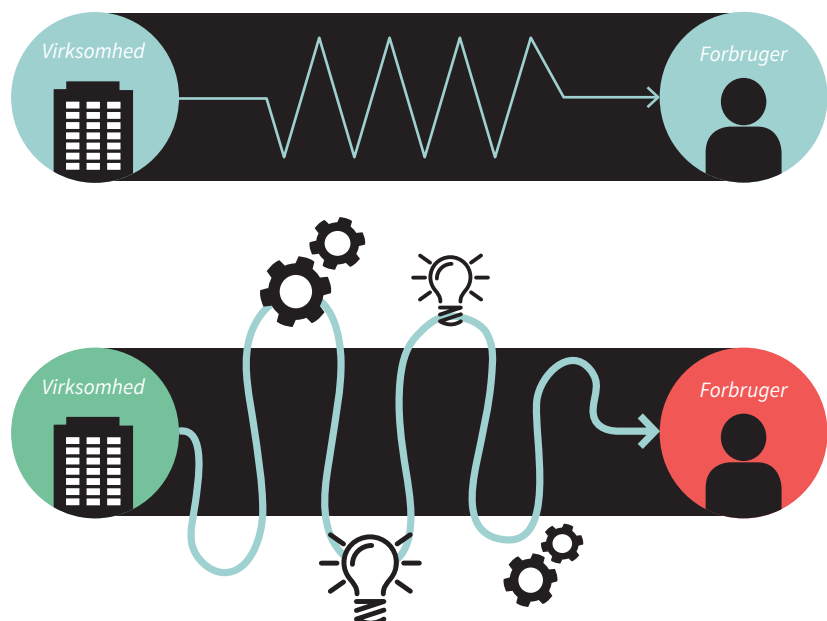
I platformsmodellen åbnes innovation op og skabes af producenter, som alle kan bringe forskellige, dybt specialiserede kompetencer til platformen og udvikle komplementære produkter ovenpå eller i forlængelse af platformen.

Innovation er ikke længere begrænset til at komme inde fra virksomheden selv, men bliver udvidet til at inkludere eksterne, forskelligartede parter. Dette skaber forøget innovation og adgang til nye markeder. Innovationen sker iterativt og kontinuerlig på tværs af hele værdikæden.

På trods af Apple's stærke kompetencer indenfor design og

udvikling ville Apple aldrig kunne servicere alle brugernes behov, hvis ikke de havde lanceret App Store. App Store indeholder over 2 millioner apps, bygget af eksterne producenter (udviklere) til glæde for slutbrugerne.

▼ Figur : Traditionel innovation
 ▼ Figur : Platform innovation



2. FLEKSIBILITET

Brugere ønsker i højere grad tilpasningsmuligheder af produkter og integrationer på tværs, frem for et fastlåst, ensartet produkt. Denne fleksibilitet tilbydes for brugerne via en platform, hvor producenter skaber komplementære produkter og services til et eksisterende kerneprodukt, som brugerne kan tilvælge. Dette er især en styrke i markeder hvor brugerpræferencer ændrer sig ofte.

Et godt eksempel på dette er den danske startup-succes, Zendesk, der tilbyder et kerneprodukt, som er et digitalt kundeforholdsværktøj. Her kan brugerne vælge at udvide løsningens funktionaliteter ved at installere applikationer fra Zendesk's egen markedsplads, der er en del af platformen. Brugere kan ligeledes tilgå platformens udviklingsredskaber,

hvor de nemt kan tilpasse kerneproduktet så det opfylder deres specifikke behov.

En platform kan også fungere som samlingspunkt for eksterne services leveret af samarbejdspartnere, der supplerer platformsejerens kerneprodukt. Brugeren bliver således eksponeret for supplerende servicetilbud, samlet ét sted i platformen.

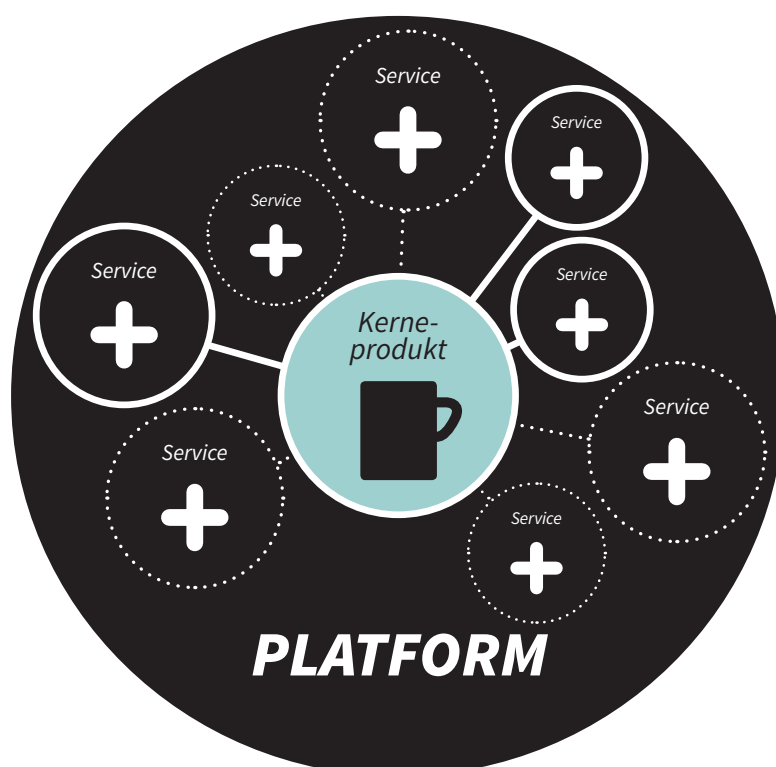
SAS tilbyder en platform, der fungerer som samlingspunkt. Her indgår en masse partnerskaber og integrationer, som giver brugerne en masse muligheder under køb af flybillet og muligheder efter købet. Dette inkluderer bl.a. booking af hotel (Hotels.com), leje af bil (Hertz og Avis), digital turistguide til sightseeing

(integreret til Google Maps) og eksklusive koncertbillet-tilbud (med Live Nation).

Produkter og oplevelser kan altså tilpasses efter behov via platformsfunktionaliteter. Dette giver øget værdi til brugeren, og forskning peger desuden på, at produkter, der kan tilpasses af den enkelte bruger, højner loyalitet.³

Figur : Flexibelt produkt

³ F.eks. Tiwana, 2014



3. ØKOSYSTEM

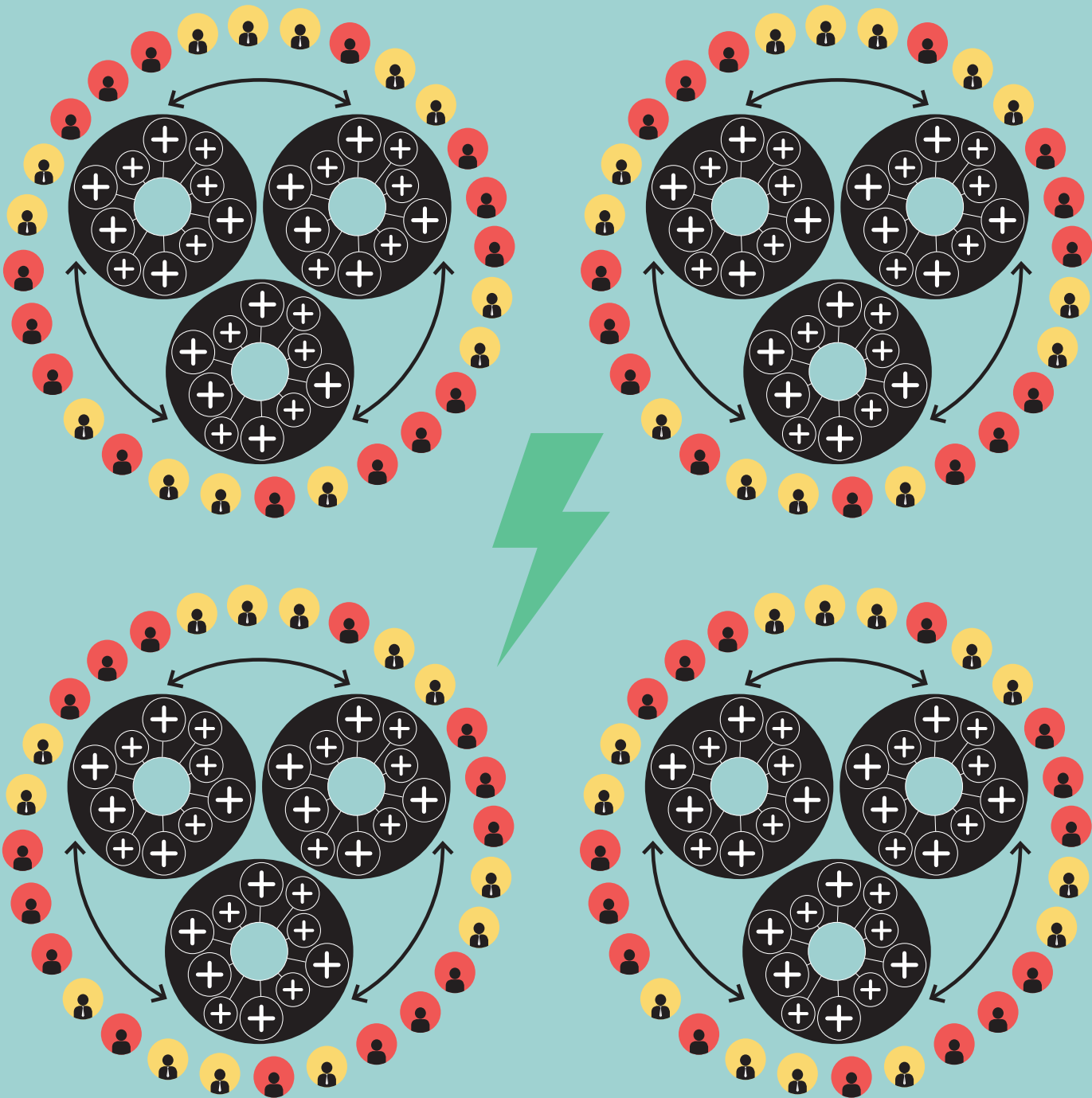
En platform faciliterer interaktioner mellem et netværk af alliancer, bestående af f.eks. udviklere, serviceudbydere, leverandører, distributører, andre virksomheders produkter og platforme og i mange tilfælde slutbrugeren selv.

Dette netværk udgør et samlet økosystem, centreret omkring platformen. Økosystemet aktiveres og forstærkes omkring platformen, hvor de enkelte virksomheder omkring platformen kan fokusere på deres kernekompetencer, som bliver sammenkoblet til fordel for slutbrugeren.

Samarbejde og værdiskabelse styrkes via platformen, som muliggør deling af information, åbning af data og tværgående integration af produkter og services. Dette er en katalysator for vækst og udvikling af forretningsmodeller på tværs af brancher og industrier.

Google og Apple har opbygget enorme økosystemer og konkurrerer ikke bare på et enkelt produkt, men på hele deres kæde af produkter og på flere markeder som er forbundet på tværs

af hinanden i et samlet økosystem, oftest opbygget omkring platforme. Googles og Apples økosystemer består af sammenlignelige produkter og platforme, såsom operativsystem, mobiltelefon, browser, musikstreaming-tjeneste, lagring på cloud, kunstig intelligens assistent, kort, videoopkald, en app store og meget, meget mere. Omkring hvert produkt og platform er der utallige partnerskaber, som alle indgår i henholdsvis Googles eller Apples økosystem, som dyster mod hinanden for markedsdominans. Andre store virksomheder, eksempelvis Microsoft eller Amazon, kunne ligeledes indgå i dette eksempel.



Figur : Økosystem-mod-økosystem

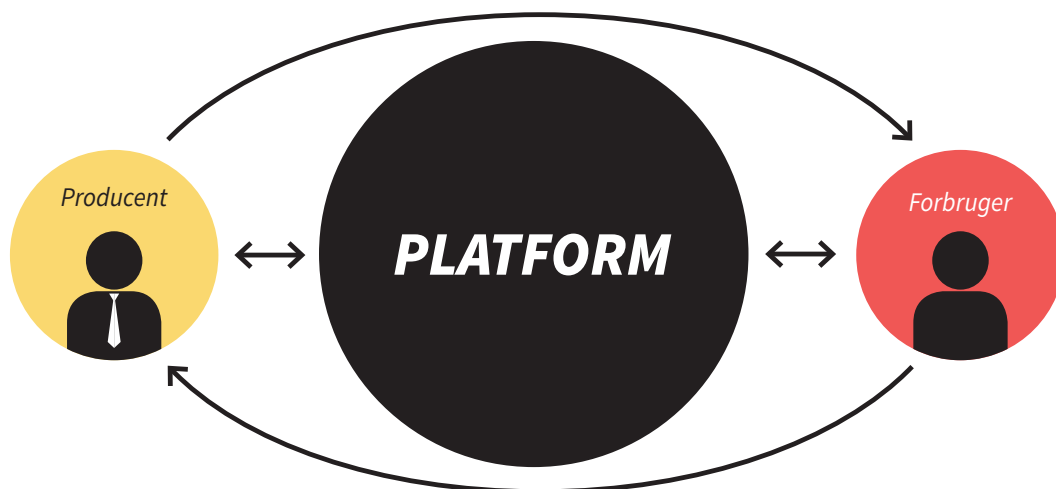
4. NETVÆRKSEFFEKT

Netværkseffekten er en unik dynamik som betyder, at flere brugere avler flere brugere. Platformsejeren skal tilfredsstille begge sider af aktører i platformen, f.eks. app-udviklere på den ene side, og app-brugere på den anden. Hvis der er apps, er der brugere - og er der brugere, er der app-udviklere. Den samlede værdi øges, i takt med at hver side af aktører samlet øges.

I praksis er det enormt svært at opnå en sådan netværkseffekt - men potentialet er enormt. Platformsekonomien resulterer ofte i et "winner takes most"-marked, hvor dem der skalerer hurtigst, har de bedste odds for at vinde. Der er kun plads til få, store markedsledere, og i nogle tilfælde skaber det monopolistiske markedsforhold.

Facebook har i dag enorm magt over brugerne, og med sine knap 1,5 milliarder dagligt aktive brugere⁴, er det svært at røkke dem af tronen. Google forsøgte i sin tid med Google Plus, men Facebook havde allerede opnået en kritisk brugermasse. Swipp oplevede samme skæbne og måtte kaste håndklædet i ringen til Danske Banks MobilePay.

Hvis netværkseffekten fejler, dør platformen, hvilket f.eks. var tilfældet for Microsofts Windows Phone satsning, som havde sin egen app-markedsplads. Microsoft formåede ikke at tillokke en kritisk masse af app-udviklere, og dermed heller ikke brugere. Microsoft gik endda så vidt som til at betale udviklere for at lave apps, fordi de vidste at netværkseffekten betød alt.



Figur : Platform med netværkseffekt

⁴ <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>



SÅDAN FORHOLDER DU DIG TIL PLATFORMSMODELLENS INDTOG

Etablerede virksomheder bør overveje, hvordan de kan inkorporere platformstankegangen i deres mål, vision og strategi og derigennem opnå en øget konkurrenceevne. Følgende afsnit præsenterer to simple anbefalinger til at kunne anskue dit marked med platformsbillerne på. Herefter præsenteres to muligheder, hvor den ene vil bevæge dig hen imod ejerskab af egen platform, og den anden vil hjælpe dig til at udnytte eksisterende platforme.

ANBEFALING 1:

Identificer og kortlæg morgendagens konkurrenter

Med platformsmode llens indtog, er morgendagens konkurrent ikke nødvendigvis (kun) din nuværende konkurrent.

ANBEFALING 2:

Gentænk forholdet til nuværende konkurrenter

Overvej hvorvidt din virksomhed kan indgå platformsbaserede partnerskaber med nærmeste konkurrenter for at slå større, fremtidige konkurrenter.

**LÆS NÆRMERE
PÅ DE NÆSTE SIDER**



ANBEFALING 01:

Identificer og kortlæg morgendagens konkurrenter

Forretningsmodeller, værdikæder og konkurrenceparametre ændres og en virksomheds traditionelle konkurrenter, er muligvis ikke længere den største trussel i morgen.

Alle industrier er, eller bliver snart, berørt af digitaliseringen. Danske virksomheder må begynde at udvide horisonten for at identificere potentielle nye konkurrenter.

Tech-giganterne udvider aggressivt på de globale markeder med platformsmodellen, og innoverer kontinuerligt deres forretningsmodeller i samspil med stærke økosystemer. De leder vejen for platformens indpas, imens flere og flere virksomheder tager platformsmodellen til sig.

Danske virksomheder bør derfor skue længere ud end til de traditionelle konkurrenter. Måske truer platformsfokuserede virksomheder ikke direkte i dag, men truslen kan blive reel og materialisere sig med meget kort varsel grundet platformens aggressive karakteristika og dynamikker.

Facebook lancerede i 2017 "Marketplace", der giver mulighed for salg og køb af brugte ting. Facebook gik dermed ind og blev direkte konkurrent til DBA (og eBay, som ejer DBA) fra den ene dag til den anden.

Hvad holder Amazon tilbage fra at konkurrere mod Nemlig.com og Coops bestilling og levering af dagligvarer? Scenariet er realistisk,

eftersom Amazon for nyligt opkøbte det eksklusive supermarked Whole Foods for 13,7 milliarder dollars. Opkøbet i kombination med Amazons eksisterende kernekompetencer som omfatter logistik og dataanalyse, gør Amazon til en farlig potentiel konkurrent. Mon Dansk Supermarked og Coop for bare få år siden havde forestillet sig at konkurrere mod en amerikansk virksomhed, der startede som online bogforhandler?

Figur : Udvid din horisont. Giganterne lurar i baggrunden

ANBEFALING 02:

Gentænk forholdet til nuværende konkurrenter

Danske virksomheder bør overveje muligheden for at opbygge alliancer med nuværende traditionelle konkurrenter i forsvar mod nye, større konkurrenter udefra. Måske føler konkurrerende, danske virksomheder, at de står stærkt over for hinanden, men med indtrædelse af platformsgiganterne, kan de alle risikere at stå svagt.

Kan din virksomhed indgå partnerskab omkring en platform med nærmeste konkurrenter for at slå større fremtidige konkurrenter?

De to store konkurrenter, Nordisk Film og Cinemaxx gik sammen om at bygge Kino.dk - en fælles platform for salg af biografbilletter - inden en anden gjorde det. Et strategisk, proaktivt valg som forhindrede konkurrenter i at gøre det samme. Andre konkurrerende biografkæder er senere hoppet med på platformen.

Swipp var et lignende strategisk valg fra de danske banker, som skulle spænde ben for kommende betalingsløsninger fra Google og Apple. At Danske Bank så stak så af med MobilePay er en anden snak.

En række internationale hotelkæder (Hilton, Hyatt, Marriot, m.fl.) gik sammen om at bygge bookingplatformen Roomkey i 2012, som skulle konkurrere mod giganten Expedia (som bl.a. ejer hotels.com).

Forestil dig at alle webshops med hvert deres respektive fokus (legetøj, elektronik, bøger, o.s.v.) gik sammen om en fælles infrastruktur og platform mod Amazon, som forventes at indtræde i Norden i 2019.



MULIGHEDER

Begynd med mulighed A eller B

// UDDYBES PÅ DE NÆSTE SIDER

Uagtet om man vælger at gå platformens retning med eget ejerskab eller koble sig på en eksisterende platform, så er det et strategisk valg, som bør træffes. Vælger man at forholde sig passivt, så vælger man også at blive overhalet indenom af eksisterende eller nye konkurrenter.

Første skridt er dog ikke at gå "all in" og transformere hele forretningen til

en rendyrket platformsmode. Du kan stadigvæk få stor gavn af at udnytte elementer fra platformsmodellen i eller omkring dit eksisterende produkt ved at åbne op for digitale samarbejder med tredjeparter. En anden mulighed er at koble sig på en eksisterende platform. Disse to muligheder uddybes på de følgende to sider.

FORDELE

ULEMPER

MULIGHED A:

ÅBN OP FOR
TREDJEPARTER

- *Styrket digitalt samarbejde*
- *Værditilførende services til din kerne-ydelse*
- *Øget innovationsgrad*
- *Styrket økosystem både til offensivt og defensivt brug*
- *Udvidet adgang til brugersegmenter*

- *Store krav til IT- og forretningsarkitektur, samt sikkerhed*
- *Kræver ofte et stærkt brand og en markedsledende position før tredjeparter er interesserede*

MULIGHED B:

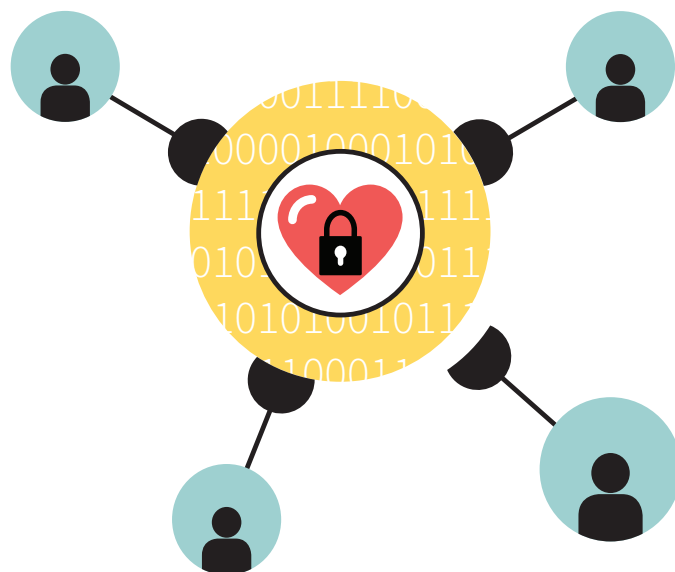
UDNYT
EKSISTERENDE
PLATFORME

- *Eksisterende, stor brugerbase*
- *Indbyggede samarbejdsprocesser mellem platformens aktører*
- *Tilkobling til eksisterende infrastruktur og distribution*
- *Mulighed for udvidet geografisk fokus*

- *Risiko for forretningsmæssig afhængighed af ekstern platform*
- *Mindsket kontrol og ejerskab af interaktionsdata og kunderelationer*
- *Sværere at differentiere sig*

MULIGHED A:

Åbn op for tredjeparter



Som etableret virksomhed behøver du ikke nødvendigvis at gå "all in" og transformere hele forretningen til en rendyrket platformsmode. Du kan stadigvæk få stor gavn af at udnytte elementer fra platformsmode i eller omkring dit eksisterende produkt.

For at indbyde innovation udefra, kan man åbne op for tilgangen til data i ens produkt (f.eks. via API'er) og mobilisere tredjeparter. Disse tredjeparter kan bestå af eksisterende forretningspartnere eller nye partnere. Den udstillede data skal naturligvis ikke være forbundet til kernen af din virksomheds konkurrencegrundlag. Derudover bør der eksperimenteres med flere muligheder.

Tænk over hvordan din virksomhed kan motivere tredjeparter, og gøre det let for dem at bruge dine data. Deling af data giver mulighed for digitalt samarbejde, som skaber en win-win situation. Det er sandsynligt at tredjeparter kan skabe værditilførende services og produkter

ud fra dine tilgængelige data, hvilket vil styrke og komplementere din egen kerneydelse og mulighed for at nå ud til nye brugere. I takt med at flere tredjeparter kommer til vil innovationsevnen løbende blive forstærket, hvilket løfter konkurrenceevnen markant. Desuden styrkes økosystemet, og er økosystemet stærkt nok, bygger det en "mur" som giganterne får svært ved at "hoppe over".

Det er dog vigtigt at gøre sig klart at en platform ikke er en metode til at redde et dårligt produkt. Et godt eksisterende produkt samt en stor brugerbase er derimod en nødvendighed for at påbegynde inkorporering af platformselementer. Apple introducerede iPod'en i 2001, men blev først en platformsvirksomhed med lanceringen af iTunes Store i 2003, og senere App Store i 2008. Med et bagkatalog af stærke produkter og en stor brugerbase, kunne de introducere platformselementerne.

Hvis din virksomhed er ledende indenfor en industri, har du en god mulighed for at udnytte dit brand og dine kompetencer, og dermed mobilisere tredjeparter til at skabe innovation. Over tid vil du begynde at konkurrere på platformsparemetre – og ikke på produktet alene.

Det er naturligvis lettere sagt end gjort, og man skal være opmærksom på, at det kan have en markant påvirkning på ens eksisterende it- og forretningsarkitektur at opbygge platformselementer. For mange virksomheder vil det kræve et markant løft i de organisatoriske kompetencer, som skal kunne opretholdes.

MULIGHED B:

Udnyt eksisterende platforme

Hvis du som eksisterende virksomhed kan påtage dig rollen som “producent”, så kan det være strategisk givtigt at udnytte en eksisterende platform og dets dertilhørende økosystem. Dette giver en række fordele, såsom adgang til en stor brugerbase, infrastruktur og distribution og mulighed for udvidet geografisk fokus. Platformen vil have indbyggede samarbejdsprocesser for tilhørende aktører, f.eks. facilitering af transaktioner ved køb. En stærk platformsejer vil desuden have digitale redskaber, som kan øge dit salg.

For eksempel kan leverandører af vine sælge direkte via Vivinos platform, og dermed få direkte adgang til Vivinos 32 millioner brugere. Vivino tilbyder samtidig analytiske redskaber, salg og deling af data til distributører og forhandlere.

Når Amazons markedsplads forventes at indtræde i Norden fra 2019, kan eksisterende og nye webshops og leverandører tage et strategisk valg om at udnytte Amazons platform og

økosystem. De kan i den forbindelse spare sig selv for en del hovedpine i forhold til f.eks. logistik og teknisk infrastruktur.

Man skal dog være opmærksom på eventuelle konsekvenser ved at tilkoble sig en stor, eksisterende platform som f.eks. Amazon Marketplace. Man risikerer at opnå stor forretningsmæssig afhængighed af platformen, og platformsejeren kan skrue op for udgifter og gebyrer for de tilkoblede virksomheder. Data ejes ofte af platformsejeren og det kan således have store konsekvenser at trække sig ud af platformen. Desuden er der risiko for at blive marginaliseret, og det er svært at differentiere sig fra konkurrenter når der er et hav af dem på én og samme platform.

Det betyder at det oftest vil være mest relevant for mindre brands og virksomheder at koble sig på en eksisterende platform, og mindre relevant for store etablerede virksomheder.



TOGET KØRER ALLEREDE...

Platformsmodellen er på fremmarch, og danske virksomheder gør klogt i at sætte sig ind i hvordan det vil påvirke dem, og hvordan de kan reagere overfor en eventuel trussel. Virksomheder kan ikke opretholde status quo, men må gentænke forretningsmodeller og forholdet til konkurrenter samt udnytte partnerskaber for at styrke et samlet økosystem.

Danske virksomheder skal træffe en strategisk beslutning om hvordan de vil drage nytte af platformsmodellen, for at værne mod morgendagens platformsbaserede trusler, og for at flytte egen konkurrenceevne fra produktniveau til platformniveau.

Toget kører allerede i fuld fart... har du husket billetten?



Du er velkommen til at tage kontakt for yderligere information:

Oliver Skjønnemand

Konsulent hos TrustWorks A/S

oliver.skjoennemand@trustworks.dk

+45 2872 8673

TRUSTWORKS ER ET IT MANAGEMENT KONSULENTUS, HVIS FORMÅL ER EMPATISK, PROAKTIVT OG PROFESSIONELT AT RÅDGIVE VORES SAMARBEJDSPARTNERE INDENFOR FORRETNINGS- OG LØSNINGSARKITEKTUR, PROJEKT- PORTEFØLJE- OG PROGRAMLEDELSE SAMT IT-ANSKAFFELSER.

TRUSTWORKS HAR OMFATTENDE ERFARING MED AT UNDERSTØTTE STRATEGISK DIGITALISERING I BÅDE DEN OFFENTLIGE OG PRIVATE SEKTOR - FRA IDÉ, GENNEM ANSKAFFELSE SAMT OVER TRANSITION OG IMPLEMENTERING.