

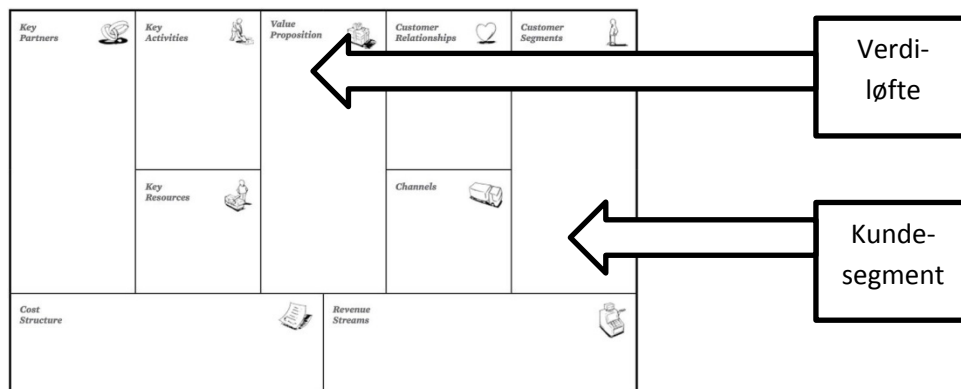
Business Model Canvas – forretningsplanen visualisert på en side

Alexander Osterwalders Business Model Canvas er et utviklingsverktøy som hjelper gründer i prosessen fra ide frem til ferdig utviklet og testet forretningsmodell. Men canvas er også en effektiv en-sides forretningsplan, når forretningsmodellen skal kommuniseres til omgivelsene.

Canvas består av 9 bokser som Osterwalder kaller for hhv *verdiløfte*, *kundesegment*, *kunderelasjon*, *kanaler*, *nøkkelaktiviteter*, *nøkkelressurser*, *samarbeidsparter*, *kostnadsstruktur* og *inntektsstrøm*. Til sammen visualiserer «boksene» hvordan bedriften logisk er skrudd sammen for å skape, levere og fange verdi.

Vi skal gå igjennom alle de 9 boksene og hvordan de effektivt kan visualisere en forretningsmodell. I presentasjonen bruker vi en modell som er kjent for de fleste - IKEA. Eksempelet brukes kun fordi «alle» forutsettes å kjenne denne virksomheten slik at det gjør presentasjonen lettere å forstå og forklare, og er ikke nødvendigvis en nøyaktig eller riktig beskrivelse av IKEA.

Verdiløfte og kundesegment



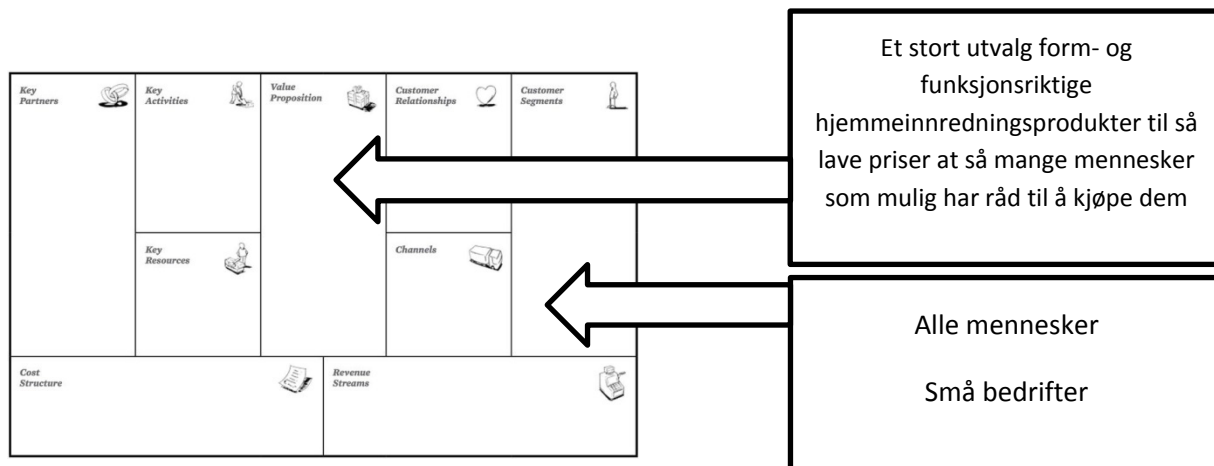
Verdiløftet er fundamentet som forretningsmodellen bygges rundt. Verdiløftet beskriver produktet eller tjenesten og hva som gjør dette unikt slik at kunden vil velge dette produktet eller denne tjenesten, fremfor andre tilbydere. Sammen med kundesegment er dette fundamentet som resten av modellen bygges rundt.

IKEA er et godt eksempel på at en forretningsmodell alltid må være i utvikling og aldri blir «ferdig». IKEA startet med å selge pinner, klokker og nylonstrømper og fortsetter stadig å legge nye elementer inn i sin modell. Å handle på IKEA innebar tidligere stort sett full selvbetjening for kunden, uansett om det handlet om å kjøpe en kommode eller et helt kjøkken. Sannsynligvis gjorde dette at mange som ellers kunne tenkt seg å kjøpe f.eks IKEA kjøkken, ikke fant ut av hvordan de skulle gjøre dette og/eller at kunder gjorde feil underveis i kjøpsprosessen og enten ga opp eller fikk feilleveranser.

I dag tilbyr varehusene hjelpere som bistår kunden tilpasset det individuelle behovet kunden har, slik at det er mulig å handle f.eks kjøkken uten nødvendigvis å gjøre alt selv. Det er også lagt inn tilleggstjenester som plukk på lager og hjemtransport.

IKEAS visjon er å «skape en bedre hverdag for de mange menneskene» - visjonen er det overordna målet virksomheten strekker seg etter. Forretningsideen til IKEA er «å tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige hjemmeinnredningsprodukter til så lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem.» Ideen inneholder fire verdiløfter som hver og en har betydning for hvordan resten av forretningsmodellen utformes; utvalget må være stort, form og funksjon må være riktig og prisen må være lav.

Kundesegmentet til IKEA er *alle mennesker og små bedrifter*. I dette ligger det at man må kunne forvente å finne det man trenger av hjemmeinnredningsprodukter hos IKEA, uansett om man skal innrede et barnerom, sin første lille hybel eller en stor enebolig. Mindre bedrifter skal også finne det de trenger av innredningsprodukter til kontoret.

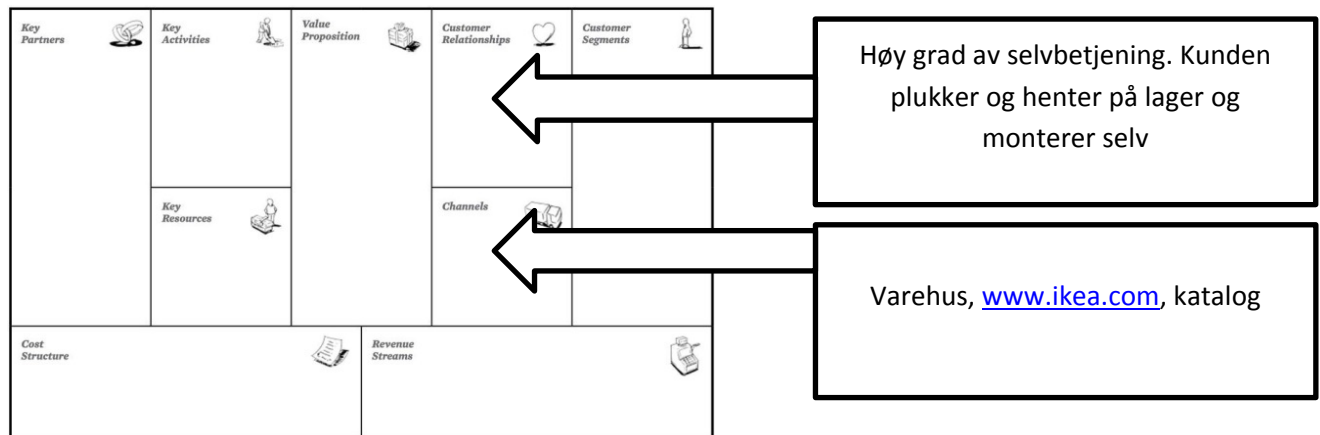


Kanaler og kunderelasjon

Boksen *kanaler* sier noe om hvilke berøringspunkter bedriften har med sine kunder. Hvor treffer vi kundene våre, hvor venter de å finne oss? IKEA har gitt ut en katalog som man må anta hadde større betydning som kanal før internettet gjorde sitt inntog. Det sies at kun Bibelen har høyere opplag enn IKEA katalogen.

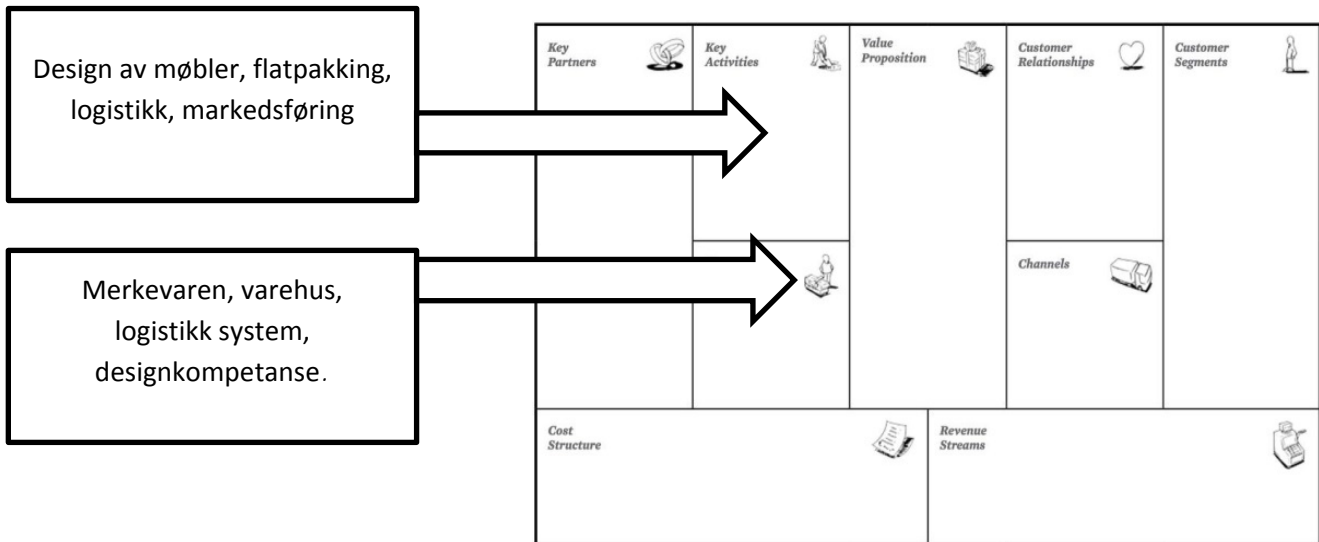
Katalogen eksisterer fortsatt, men www.ikea.com er stadig blitt utviklet som kanal både for markedsføring og salg. I tillegg har man utviklet hjelpeverktøy slik at kunden i stor grad kan betjene seg selv både i forhold til planlegging og bestilling, uansett hvor kunden befinner seg fysisk. En svært viktig kanal er selvsagt varehusene hvor produktene er utstilt og kan prøves før kjøp besluttes. Verdiløftet «stort utvalg» legger føringer for kanaler, varehusene er alltid store og man finner dem i større byer.

Kunderelasjon handler om hvordan bedriften samhandler med kundene. Hvordan sørger bedriften for gjenkjøp og at det rekrutteres nye kunder? En kunderelasjon kan ha høy grad av personlig service hvor bedriften gjør det meste for kunden, eller - i motsatt ende av skalaen – høy grad av selvbetjening hvor kunden gjør det meste selv. Hva som er det riktige nivået på kunderelasjonen henger sammen med verdiløftet og hva kunden forventer. Kunderelasjon koster penger og det er viktig å vurdere hvilket nivå som er «høyt nok». IKEAS verdiløfte «lave priser» legger sterke føringer for kunderelasjonen. For at det skal være mulig å holde lave priser må det legges opp til høy grad av selvbetjening; kunden skal kunne gjøre alt på nettet og i varehuset plukker kunden delene på lager og monterer selv. Kunderelasjonene er ikke negative når dette er noe kunden både forventer og forstår bakgrunnen for.



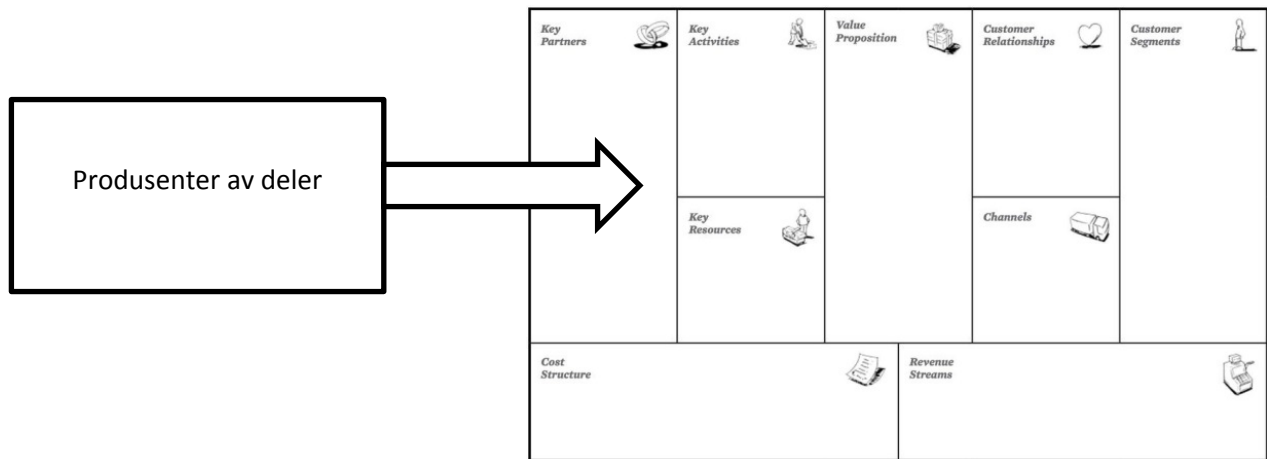
Aktiviteter og ressurser

Hvilke *aktiviteter* og *ressurser* som blir kritiske («nøkler») i forretningsmodellen henger sammen med blant annet hvilken kunderelasjon som velges. Verdiløftene «lav pris» og «stort utvalg» gjør at produktene må flatpakkes. Kunderelasjonen høy grad av selvbetjening gjør logistikk til en nøkkelaktivitet og logistikksystemet til en nøkkelressurs. For å oppfylle verdiløftene form og funksjon må design av møbler være nøkkelaktivitet, og det å ha og vedlikeholde kompetanse mht design, en nøkkelressurs.



Samarbeidsparter

De færreste kan gjøre alle aktiviteter eller eie alle ressurser selv. Vi blir nødt til å *samarbeide* med andre. Ikeas samarbeidsparter er ikke synlig for kundene – de opererer «back stage» i forretningsmodellen. Men de er uhyre viktige for å kunne levere verdiløftene. Dersom en samarbeidspart ikke leverer eller leverer dårlig kvalitet, vil dette virke negativt for nøkkelressursen «merkevare». Om det skulle vise seg at et møbel er produsert av trevirke fra truet regnskog eller produsert av barnearbeidere i fattige land, vil det være katastrofalt både for merkevaren og omdømmet. Når det tidligere «alltid manglet en skru» når kunden skulle skru sammen IKEA møblet hjemme, virker det negativt inn på kunderelasjonen. Her har sannsynligvis IKEA gjort en jobb mot samarbeidsparter for i dag er dette problemet historie. Men samarbeidsparter er også viktig med tanke på hvilke avtaler som inngås. Hvor kjapt er det f.eks mulig å komme ut av en avtale dersom det er ønskelig? Hvis vi blir nødt til å «snu skuta» kjapt, kan det være vanskelig å få til dersom man har inngått langsiktige avtaler som binder virksomheten opp i lang tid og er vanskelige eller kostbare å komme ut av.



Inntektsstrøm og kostnadsstruktur

Det er elementene i canvasens høyre side som genererer inntektene, mens venstre siden bygger kostnader. En viktig beslutning i forretningsmodellen er *hva* kunden skal betale for og *hvordan* virksomheten skal ta betalt – f.eks kontant betaling pr stk, leie, lisens eller abonnement. Hos IKEA har man tradisjonelt ikke kunne handle på kreditt. Man kan fortsatt ikke handle på IKEA med ordinære kredittkort, betale på faktura eller i avdrag, men det er innført et «IKEA kort» hvor man tilbyr kreditt.

Alle forretningsmodellens mål er å optimalisere forholdet mellom kostnader og inntekter, og kostnadsstrukturen viser hva som først og fremst bygger virksomhetens kostnader og dermed blir viktig å ha kontroll på.

En annen forretningsmodell som er kjent for de fleste - Facebook, har en helt annen måte å generere inntekter i sin modell. I stedet for å velge å ta betalt fra sluttbruker i form av abonnement, generer Facebook sine inntekter fra salg av reklame og informasjon. I denne forretningsmodellen blir ikke brukerne av Facebook et kundesegment men en nøkkelressurs. Da blir det svært viktig å vedlikeholde og videreutvikle nettstedet slik at det stadig oppleves som relevant for nøkkelressursen –brukere - siden det er et stort antall brukere som avgjør hvor attraktiv Facebook er for annonsører.

