

Kritik mot canvasmodellen (Frankelius & Norrman, 2014)

Canvasmodellen har kommit att få ett mycket stort genomslag och boken ”Business model generation” har sålts i enorma upplagor. Modellen har också många förtjänster, inte minst det faktum att den tar ett samlat visuellt grepp om affärsmodellen. Modellen är skapad av två forskare i början av 2000-talet.¹ Den utvecklades genom studier av It-företag och i den version som lanserades i den ovan nämnda boken har ett stort antal entreprenörer och affärsutvecklare bidragit. Teoretiskt sett är modellen, så som den föreligger, närmast att beskriva som ett hopkok av diverse teoretiska inriktningar, som dessutom är helt eller delvis motstridiga med varandra. Detta gör att modellen blir svår att väva in i strukturen för en traditionell affärsplan. Ett skäl till detta är att traditionella modeller och analysverktyg som marknadsföringsmixen, kundens köpprocess och de modeller som används i processen att segmentera marknaden och välja huvudmålgrupp inte faller in i modellkomponenterna på ett naturligt sätt. Detta delvis förklaras med att de traditionella modellerna är uppbyggda enligt en annan struktur och de kan därför inte föras in i en komponent i Canvasmodellen, i stället spänner de över flera. Resursbaserade teorier som de ovan nämnda, nätverks- och relationsmarknadsföringsperspektiv, samt omvärlds- och branschanalysteorier faller heller inte in på ett naturligt sätt.

Modellen har dock förtjänster och till dessa hör att de nio komponenterna som Osterwalder och Pigneur lyfter fram utan tvekan är centrala. Modellens sekvensering i form av en ”värdekedja” där man sätter utvecklingen av produkten på ena sidan, produktbjudandet i mitten och realiseringen gentemot kund på andra sidan kan även den ses som naturlig och logisk. Det finns dock ett

¹ Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis, University of Lausanne.

problem med detta synsätt, inte minst ur ett marknadsföringsperspektiv, och det är att kundbehovet riskerar att komma i skymundan. I den här boken definierar vi, som tidigare visats, affärsmodellen som den övergripande logiken för hur ett företag utformar sitt erbjudande uthålligt och organiserar sitt värdeskapande och hur företaget genom sitt utbyte med kund realiserar såväl värdet för kunden som värdet för företaget och dess ägare. Den valda definitionen innebär således att vi väljer att starta i skapandet av kunderbjudandet. Detta är också i högre grad förenligt med "the marketing concept". Vi skulle därför vilja sätta kunden och kundens/marknadens behov i centrum för affärsmodellen snarare än kunderbjudandet.

Ett annat problem med modellen är att den, trots att den tar ett företagsinternt perspektiv, blandar företagsinterna komponenter med omvärldskomponenter. Komponenterna erbjudandet, nyckelaktiviteter, nyckelresurser och kanaler är företagsinterna. Kanal-komponenten kan dock även vara extern i fall där företaget använder sig av mellanled för att nå kunden. Komponenter kundrelationer befinner sig i ett gränsland mellan företaget och dess kunder då den utgör bryggan mellan dessa. Komponenterna kundsegment och nyckelpartnerskap är externa, dvs. såväl företagets kunder som dess partners befinner sig utanför företagets organisatoriska gräns och därmed också utanför dess kontroll. Väljer man däremot att inkludera externa komponenter i den här typen av ramverk tycker vi att komponenten konkurrenter och kanske även komponenten substitut bör läggas till. Konkurrensdimensionen är viktig då det är gentemot konkurrenter och andra alternativ som företaget måste differentiera och positionera sig. Saknas denna komponent ser vi en risk att detta glöms bort.

Tränger vi djupare in i modellens kundoch marknadssida och försöker särskilja komponenterna som bygger upp denna blir problematiken

med motstridiga teoriperspektiv, som adresserats ovan, tydligare. Erbjudandet och dess konstruktion beskrivs och utformas ofta med stöd av den klassiska marknadsföringsmixens komponenter produkt, pris, plats och promotion. Dessa komponenter beskriver affärsidéns ”vad”, dvs. produkten och eller tjänsten som erbjuds, priset för vilket erbjudandet kan överföras till kundens ägo, hur och var utbytet ska ske, och hur kunden ska ges kännedom om erbjudandet. I canvasmodellen har detta delats upp på 4 komponenter, erbjudandet, kundrelationer, kanaler och kundsegment. Erbjudandet i canvasmodellen jämförs då med marknadsföringsmixens produktkomponent. Canvasmodellens ”kanaler” kan i huvudsak jämföras med platskomponenten i marknadsföringsmixen och kundrelationkomponenten med marknadsföringsmixens påverkans-P. Läser man Osterwalders och Pigneurs modellbeskrivningar mer ingående är dock inte uppdelningen mellan vad som är relationer och vad som är kanaler speciellt lätt att förstå, eftersom dessa komponenter, av beskrivningarna att döma, delvis går i varandra.

Ytterligare en svaghet i modellen är att prisets betydelse för att ett köp ska komma till stånd har hamnat i skymundan. I canvasmodellen beskrivs priset endast som en differentiator bland flera. Vi anser att priset har större betydelse än så, oavsett om erbjudandet är kvalitativt eller kvantitativt så bedöms värdet alltid i förhållande till insatsen för utbytet. Alltså: Om den tilltänkta kunden upplever att nyttan av värdet överstiger priset som det säljande företaget satt finns stor chans att en affär kommer till stånd förutsatt att a) kunden har de ekonomiska medlen för att kunna betala och b) att kunden inte bedömer någon annan typ av användning av sina ekonomiska medel som mer viktig.

Vad canvasmodellens komponent kundsegment beträffar är även den något otydligt formulerad. Ett kundsegment är en abstrakt beskrivning av en gruppering av en viss typ av aktörer med gemensamma

nämnare, t.ex. pigga pensionärer i Norrbotten eller svenska ungdomar mellan 15 och 18 år. Utifrån denna gruppering har sedan marknadsstrategiska beslut om att satsa på ett eller flera för företaget centrala segment fattats. När segmentering och

målgruppsval klarats av är sedan tanken att marknadsföringsmixen anpassas till det eller de segment som valts, då det är i dessa segment som företaget bedömt sannolikheten som stor att det ska kunna finna kunder. Då segmentering, målgruppsval (eng. *targeting*) och positionering är en tämligen omfattande process, där resultatet kan beskrivas som "kund", anser vi att modellen skulle vara tydligare om just begreppet kund användes som etikett i stället för kundsegment. Ytterligare ett tungt vägande skäl att välja "kund" i stället för "segment" är att i begreppet kund ligger en affärsdimension. Det vill säga en kund är en aktör som betalar/har betalat för att komma i åtnjutande av företagets erbjudande. Kundsegmentbegreppet saknar denna dimension, då det kan innehålla både kunder och sådana som varken är eller kommer att bli kunder. Därför är segmentet snarast att beskriva som den bas i vilken företaget hittar sina kunder.

På canvasmodellens produktionssida består komponenterna av erbjudandet, nyckelaktiviteter, nyckelresurser och nyckelpartnerskap. Vid en första anblick kan logiken tyckas uppenbar. För att skapa erbjudandet krävs aktiviteter och resurser i företaget. De resurser som företaget saknar täcks genom nyckelpartnerskapet, som är ett annat ord för det som beskrivs som företagets värdenätverk. Ser man närmare på komponenterna finns dock vissa problem. För det första ser vi en uppenbar risk att de aktiviteter som tillhör marknadssidan och faller under komponenterna kundrelationer och kanaler glöms bort. Vidare finns risk för att det blir rörigt om exempelvis "annonser" förekommer på ett ställe och "att annonsera" på ett annat. För det andra finns ett problem i distinktionen mellan nyckelresurskomponenten och nyckelpartnerskapskomponenten; ur

ett resursteoretiskt perspektiv är partners en typ av resurser, vilket innebär att partnerskapskomponenten helt enkelt faller in under resurskomponenten.

En tydlig förtjänst med uppdelningen är dock att den tydliggör det faktum att speciellt unga företag sällan förmår att göra allt själva, utan måste lita till andra externa parter. Att då lista dessa i en särskild komponent kan explicitgöra både behovet av stöd från externa aktörer och därtill explicitgöra vilka dessa är. Produktionssidan kan därmed ses som en sekvens, för att producera erbjudandet måste företaget vidta en mängd aktiviteter och för att klara av att utföra dessa aktiviteter krävs resurser, både i form av kompetenser, kapital, produktionsanläggningar och logistik samt immateriella tillgångar som t.ex. varumärken och patent. De resurser företaget självt inte förfogar över får tas in utifrån från externa parter, dvs. från företagets nyckelpartnerskap.

Slutligen ska vi även se lite närmare på de ekonomiska komponenterna, dvs. intäcksströmmar och kostnadsstruktur, som dragna ur affärsmodellslogiken talar om huruvida affärsmodellen är ekonomiskt uthållig eller inte. I canvasmodellen kan återgivningen av dessa komponenter läsas i form av ett T-konto² där marknadssidan resulterar i intäkter (debet) och produktionssidan resulterar i kostnader (kredit). Den uppställningen tycker vi, av flera skäl, är olycklig.

För det första är priset, eller snarare den av kunden erlagda ersättningen för köpet av företagets erbjudande, den enda raka intäktsgenererande faktorn i företaget. Utbyten kan ske på flera olika sätt och i olika form, men till syvende och sist kokar det ändå ned till

² T-konto är en klassisk bokföringsuppställning i form av ett T. Kontots namn skrivs ovanför T:et, debet förs på vänster sida och kredit på höger. På så sätt får man en snabb överblick av kontots balans.

någon form av transaktion, som ersättning för det värde som kunden erhållit. Priset i sig är också, som vi påpekat ovan, en avgörande faktor för om ett utbyte med kund ska komma till stånd och därmed är den intimt förknippad med erbjudandet. Här tycker vi därför att erbjudandet beskrivs tydligast genom marknadsföringsmixens komponenter produkt, pris plats och påverkan.

För det andra skapas värde genom de aktiviteter som företaget genomför – t.ex. tillverkningen av en produkt. Tillverkningen och för den delen även andra aktiviteter för att exempelvis nå kunder och upprätthålla relationer kan då ses som värdeskapande investeringar snarare än som tärande kostnader, vilket originalmodellen kan förleda läsaren att tro. Att reducera exempelvis produktionen enbart till en kostnad tycker vi därför är orättvist. Vidare genererar även upprätthållande av kundrelationer, marknadsföringsåtgärder och annat inte bara intäkter utan dessa aktiviteter drar också med sig kostnader – utan att värdet av produkten i sig ökas. Vi vill emellertid understryka att såväl intäkter som kostnader är mycket viktiga för företaget att ha koll på. För att uppnå långsiktig lönsamhet och uthållighet bör företaget dessutom se till att de senare uppgår till större belopp än de föregående.