

# MANAGEMENT

Nr 1 Mars 2016

*of Innovation and Technology*

**Från produkt till tjänst**

– prismodellers roll i digitaliserad affärsutveckling





# Från produkt till tjänst

## – prismodellers roll i digitaliserad affärsutveckling

I senaste numret av *Management of Innovation and Technology* (nr 4, 2015) konstateras att den digitala omställningen går fortare än förväntat, samtidigt som det saknas kunskap om dess effekter. Ett område som särskilt pekas ut är hur digitalisering påverkar affärsmodeller. Som ett svar på uppropet om kraftsamling av forskning om digitalisering, presenteras i den här artikeln hur analys av prismodeller kan ge ökad kunskap om digitaliseringens påverkan på affärsmodeller.

### Vad är en prismodell?

Liksom för affärsmodeller finns ingen enhetlig definition av vad en prismodell är. Men förenklat kan man säga att det handlar om hur en organisation betalar eller tar betalt för produkter. Det vill säga hur avtalat pris knyts till vad som levereras, inklusive rättigheter och ansvar för det levererade. Forskargruppen CASIP (Centre for Advanced Studies in Innovative Price models) har sedan 2009 studerat prismodeller och bland annat utvecklat en metamodell för analys av dessa. Längre fram i artikeln presenteras denna, men vi inleder med en fallbeskrivning av hur ett företag, genom digital utveckling av en produkt och dess prismodell, kunnat utveckla såväl affärsmodell som konkurrenskraft.

### Digitaliserad mätning – fallet TechCo

TechCo<sup>1</sup> är ett svenskt företag med nästan hela sin marknad utomlands. Företaget tillverkar en avancerad mätutrustning som används i tillverkningsindustrin. Bland kunderna finns såväl företag med avancerad industriell produktion, som enkla basindustrier. Produkten används dels för att mäta olika typer av data för att optimera driften, dels för att spara data som kan behövas vid t.ex. en myndighetskontroll.

Företagets produkt bygger på en svensk innovation och är i princip unik på sin tekniska marknad. I mätinstrumenten finns en inbyggd kommunikationskapacitet så att de insamlade mätvärdena automatiskt kan överföras från källan till centralt placerade databaser. Även om den tekniska precisionen i konkurrenternas mätinstrument är snarlik innebär TechCo:s realtidsöverföring av data två avgörande konkurrensfördelar. Genom att övervaka processerna på distans och i realtid slipper TechCo:s kunder kostnaderna för medarbetare som åker runt och tömmer mätutrustningen.

Därutöver kan mätdata också användas för att styra produktionsprocesserna momentant.

### Ny produkt med traditionell prismodell

TechCo:s ursprungliga prismodell utgick från att produkten var mätutrustningen och att kunderna köpte sensorerna. Därtill betalade de för att med jämna mellanrum säkerställa att sensorerna var korrekt kalibrerade. TechCo tog också betalt för den kommunikationskapacitet kunderna använde för att överföra data från mätare till centrala databaser. Priset var det samma för alla applikationsområden, oavsett om det gällde enkel basindustri eller avancerad tillverkningsindustri. Trots stor efterfrågan på företagets produkter, prissatta med den traditionella prismodellen, valde man att göra en analys av hur prismodellen kunde utvecklas.

### En utvecklad prismodell och ny affärsmodell

Översynen resulterade i en rad insikter. Prispäraren (mätsensorn) var inte det som gav företaget starkast konkurrensfördel, det var kommunikationslösningen. Den traditionella prismodellen, med ett enhetligt pris på produkten, ledde till att priset kunde vara både för lågt och för högt. Avancerade kunder med högt förädlingsvärde skulle vara beredda att betala mycket mer för produkten, särskilt för realtidsinformation och ytterligare dataanalyser. I andra änden av skalan missade företaget försäljning av enkel mätning till kunder i basindustrin, för vilka värdet av mätningen inte stod i proportion till priset på mätutrustningen. Existerande prismodell exkluderade också kunder med stor betalningsvilja som bara skulle mäta under en begränsad period och därför inte var intresserade av att köpa och äga mät-

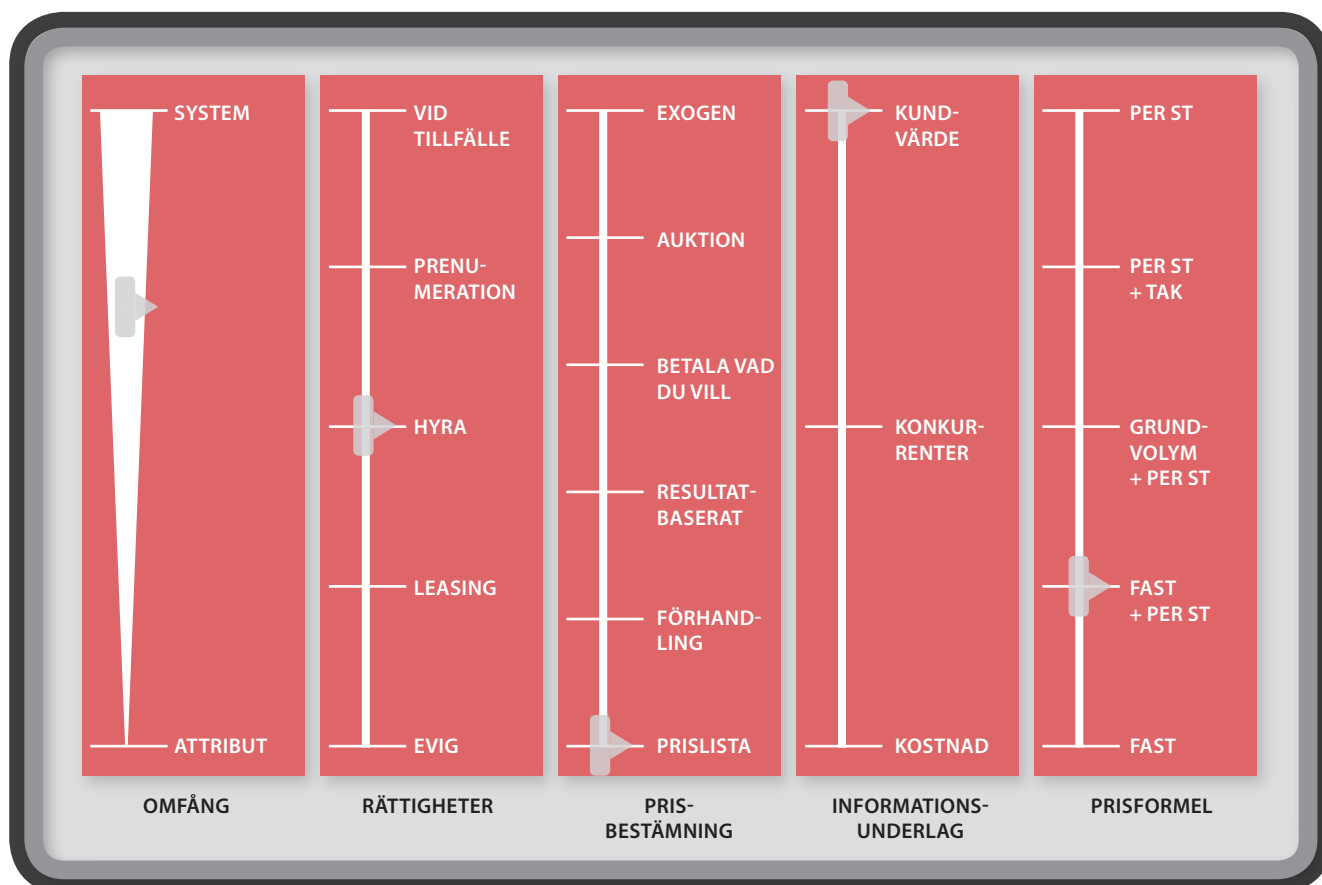
systemet. Baserat på detta initierades ett projekt för att ändra prismodellen.

Den första förändringen som genomfördes var att byta prispärare. I stället för att sälja sensorer erbjöds kunderna att hyra kommunikationssystem, analysprogramvara och databaser och få sensorerna med på köpet. Den andra förändringen var att definiera några olika typs-system, som riktade sig till olika kundkategorier. Mätsensorerna var identiska i samtliga, men det omkringliggande tjänsteinnehållet såg olika ut. Till kunder med hög betalningsvilja erbjöds ett omfattande paket med stor lagringskapacitet, extra snabb överföring av data samt olika funktioner för att göra analyser. För kunder med mycket enkla mätbehov reducerades funktionaliteten. Det gjorde det möjligt för kunder att välja det typs-system som låg i linje med deras betalningsvilja och mätbehov. Dessa förändringar av prismodellen bidrog till att i grunden skapa en ny affärsmodell med såväl utvecklat värderbjudande som förändrade kundrelationer.

### Prismodeller som realiserar affärsmodeller

Fallet illustrerar hur digitalisering kan öppna för nya sätt att ta betalt. För TechCo möjliggör den digitala tekniken en momentan och trådlös överföring av data, vilket i sin tur utgör grund för såväl en ny affärs- som prismodell. Prismodeller realiserar affärsmodeller, och prismodellanalys medför att vi kan identifiera hur detta sker. Det är här CASIP:s metamodell gör nytta. Genom att beskriva möjliga prismodeller blir det möjligt att knyta dem till strategi och affärsmodell. Fel prismodell gör det svårt att förverkliga dessa och nå företags långsiktiga mål.

Med det som utgångspunkt bedriver CASIP forskning i syfte att ta reda på hur



Figur 1: Prismodellequalizern<sup>2</sup>

organisationer kan förbättra sin strategiska prissättning och därmed bli mer livskraftiga. Ett resultat av forskningen är en metamodel för analys – prismodell-equalizern.

### Prismodellequalizern

När prissättning diskuteras fokuserar många ensidigt på om den skall baseras på kostnad, kundvärde eller konkurrenternas prissättning. Prisnivån är i fokus, snarare än vad priset knyts till. Samtidigt medför digitalisering, som i fallet TechCo, allt oftare att det är fördelaktigare att binda priset till faktorer som ger bättre incitament att anlita företaget. Det är för analys av detta CASIP:s prismodellequalizer (figur 1) är utvecklad.

Valet av en equalizer som metafor illustrerar att prismodeller måste "ställas in" för att passa det sätt på vilket företaget, utifrån sina strategier och affärsmodell, vill positionera sig på en marknad. På samma sätt används equalizern i en stereo för att ställa in ljudåtergivningen så att musik spelas upp med bästa ljudbild och upplevelse, givet musikslag och rumsmiljö.

Den första dimensionen i Equalizern avser produktens omfång: hur många produktattribut och komponenter som

ingår i det som prissätts. Dimension nummer två handlar om vilka tidsmässiga rättigheter som kunden får när hen köper ett erbjudande. Högst upp är de tidsmässiga rättigheterna som lägst, och längst ned står reglaget på Evig, där köparen har rätt att utnyttja det köpta för alltid. Tredje dimensionen visar vem som har den starkaste förhandlingspositionen när priset bestäms. Högst upp finner vi Exogen prissättning där varken säljare eller köpare har makt över prisbeslutet. Längst ned på skalan har säljaren fullständig makt genom att köparen erbjuder en prislista att förhålla sig till. Den centrala frågan i den fjärde dimensionen är vilken typ av informationsunderlag som är utgångspunkten för val av prisnivåerna. Är det vad kunden värderar, vad konkurrenterna tar betalt, eller är det strikt kostnadsbaserat? Den femte dimensionen handlar om vilken prisformel som används för att räkna ut vad kunden ska betala. Ena ytterligheten är att betala per styck och längst ner återfinns ett fast pris för produkten, oavsett hur mycket den utnyttjas.

### TechCo:s nya prismodell

Med hjälp av Equalizern går det att mer systematiskt analysera hur TechCo:s pris-

modell förändrades. Detta skedde i dimensionerna rättigheter, omfång och informationsunderlag. Istället för att köparna fick tillgång till produkten i evig tid, erbjöds de att hyra utrustningen med medföljande måttjänster. Som en anpassning till de olika kundsegmenten (enkel basindustri eller avancerad tillverkningsindustri) erbjöds tjänsterna i form av olika paket anpassade efter kundernas behov, dvs en ändring av omfång från enstaka attribut till anpassade systemlösningar. Det bäddar i sin tur för att informationsunderlaget för prismodellen baseras mer på kundvärde än konkurrenser.

I TechCo:s fall skedde alltså förändring i tre av prismodellens fem dimensioner. Det är ovanligt; CASIP:s forskning pekar på att när företag differentierar prismodeller, räcker det att förändringen görs i någon enstaka dimension. I det sammanhanget är digitalisering en viktig motor. Till exempel för att den bidrar till ett ökat tjänsteinnehåll som möjliggör nya sätt att ta betalt. Men en prismodell som stimulerar samarbete och gemensamt resultatskapande kan också fördjupa samarbeten med viktiga kunder och leverantörer.

### Avslutande diskussion och slutsats

För att utveckla kunskap om hur digitaliseringen påverkar och ger förutsättningar för nya affärsmodeller, spelar analysen av prismodeller en viktig roll. Eller, som konstaterades i uppropet för kraftsam-

ling kring digitalisering i svenskt näringsliv: hur digitalisering ger nya möjligheter att ta betalt är ett område där vi ännu har relativt lite kunskap. CASIP:s forskning syftar bland annat till att fylla den kunskapsluckan. ●

<sup>1</sup> På begäran av företaget har det anonymiserats i denna artikel

<sup>2</sup> Olve et al. 2013, Prissättning: affärsökologier, affärsmodeller, prismodeller. s. 29.

CASIP (Center for Advanced Studies of Innovative Price models) är ett forskarnätverk som studerar prissättning och särskilt prismodeller. Forskningen har resulterat i modeller och koncept för att identifiera prismodeller och hur dessa relaterar till organisationers affärsmodeller och affärsökologier. Arbetet har lett fram till publikationer i bl.a. European Management Journal (Iveroth et al. (2013) How to differentiate by price: Proposal for a five-dimensional model, European Management Journal, 31(2), pp 109-123.) samt en bok på Studentlitteratur (Olive et al. (2013) Prissättning – Affärsökologier, affärsmodeller, prismodeller, Lund: Studentlitteratur.). Mer information finns på [casip.se](http://casip.se). Är du intresserad av att komma i kontakt med oss, mejla gärna till någon av medlemmarna i nätverket.

Mathias  
Coster

Universitetslektor i Företags-  
ekonomi, Uppsala universitet  
Campus Gotland

Mail: [mathias.coster@fek.uu.se](mailto:mathias.coster@fek.uu.se)



Carl-Johan  
Petri

Universitetslektor i Ekonomiska  
informationssystem,  
Linköpings universitet

Mail: [carl-johan@petri.org](mailto:carl-johan@petri.org)



Einar  
Iveroth

Docent i Företagsekonomi,  
Uppsala universitet

Mail: [einar.iveroth@fek.uu.se](mailto:einar.iveroth@fek.uu.se)



Alf  
Westelius

professor i Ekonomiska  
informationssystem,  
Linköpings universitet

Mail: [alf.westelius@liu.se](mailto:alf.westelius@liu.se)



Nils-Göran  
Olive

Professor i Ekonomiska  
informationssystem Linköpings  
universitet samt gästprofessor  
i Företagsekonomi Uppsala  
universitet

Mail: [nils-goran@olive.se](mailto:nils-goran@olive.se)



Mikael  
Häussling  
Löwgren

External Sales & Marketing  
Manager, Venture Partners

Mail: [mhl@venturepartners.se](mailto:mhl@venturepartners.se)



# Posttidning B

## Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg  
Adressändring kan även göras via [www.imit.se](http://www.imit.se)

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*  
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*  
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*  
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

## HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *Handelshögskolan i Stockholm, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*  
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*  
Per Svensson, *Chalmers*  
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*  
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*  
Lars Henriksson, *Alfa Laval*  
Hans Persson, *AB Volvo Technology*  
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*  
Terrence Brown, *KTH*  
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

## STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*  
Annika Olsson, *Dean, LTH*  
Björn Härsmann, *KTH, professor*  
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*  
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*  
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhetsansvarig Forskning & innovation*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*

### Revisorer:

Johan Kratz, *KPMG*  
Jan Malm, *KPMG*

## IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Mattias Axelson, *HHS, doktor*

### Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamheter i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se [www.imit.se](http://www.imit.se)

Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Ola Bergström, *GU, professor*  
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*  
Mattia Bianchi, *HHS, docent*  
Joakim Björkdahl, *Chalmers, docent*  
Tomas Blomquist, *UmU, professor*  
Jennie Björk, *KTH, doktor*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*  
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Mats Engwall, *KTH, professor*  
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*  
Johan Frishammar, *LTU, professor*  
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*  
Tomas Hellström, *LU, professor*  
Merle Jacob, *LU, professor*  
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*  
Christer Karlsson, *CBS, professor*  
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*  
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*  
Kalle Kraus, *HHS, docent*  
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*  
Nicolette Lakemond, *LiU, docent*  
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*  
Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Peter Magnusson, *KAU, docent*  
Thomas Magnusson, *LiU, docent*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Annika Olsson, *LTH, professor*  
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*

Birger Rapp, *IMIT, professor*  
Anders Richtné, *HHS, docent*  
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*  
Martin Sköld, *HHS, docent*  
Alexander Styhre, *GU, professor*  
Per Svensson, *Chalmers, doktor*  
Jonas Söderlund, *BI/LiU, professor*  
Fredrik Tell, *UU, professor*  
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*  
Lars Trygg, *Chalmers, docent*  
Martin Wallin, *Chalmers, professor*  
Mats Winroth, *Chalmers, professor*  
Rolf Wolff, *EBS, professor*  
Karl Yden, *Chalmers, doktor*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*

Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*  
För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: [www.imit.se](http://www.imit.se)

### Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*  
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*  
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

### Föreståndare:

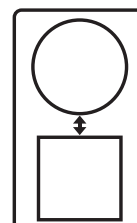
Martin Sköld

### Stabsfunktioner:

Redovisning: *Carina Blomkvist*  
Projekt- och ekonomistyrning: *Bengt Karlsson*  
Hemsida/Adressregister: *Lucas Hörte*

### Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld ([martin.skold@imit.se](mailto:martin.skold@imit.se)). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.



IMIT

Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ [WWW.IMIT.SE](http://WWW.IMIT.SE)