

Digitala entreprenörer i okänd terräng

ESTRAD Tisdag 11 december 2018
Hanna von Schantz, ek. doktor och entreprenör





OPPORTUNITY

1) Entreprenörskap

2) Praktikfall: Teknikskifte (digitalisering)

Pilotstudie: Dataspelsbranschen

PlayTV: Resan från idé till marknad

3) Slutsatser

Entreprenöriella vs. etablerade organisationer

- Tillblivelsen av nya organisationer (organizational emergence)
- Nya och etablerade bolag är väsensskilda
- *Osäkra vs. förgivettagna miljöer/verksamheter*
- Entreprenörer agerar "som om" (acting "as if")

Organisationstillblivelseprocessen

Organisationstillblivelse

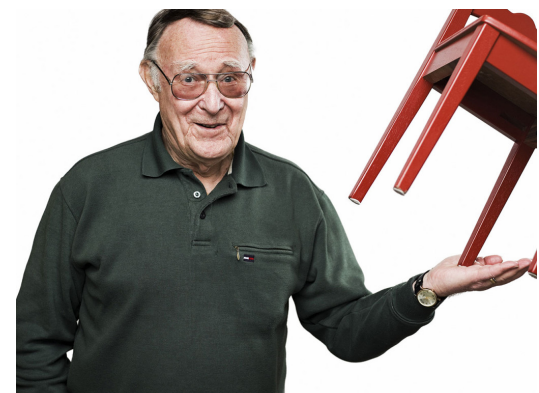
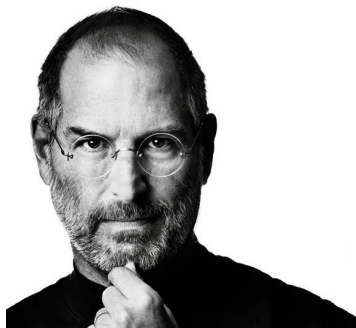


- Idé* *Rätt timing?*
- Satsa/inte satsa? Våga/inte våga?*
- Hur finansiera uppstarten?*
- Ensam/tillsammans med andra?*
- Hantera förväntningar/misslyckanden?*
- Admin: registrera bolag etc.?*
- Resursallokering Skapa legitimitet*

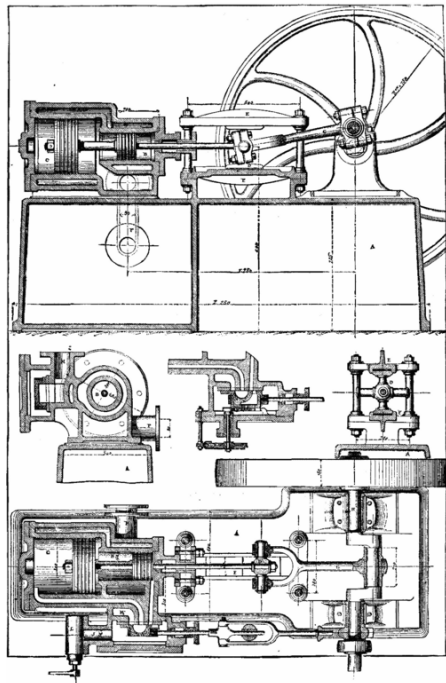


Utmaningar med att studera entreprenören(skapet)

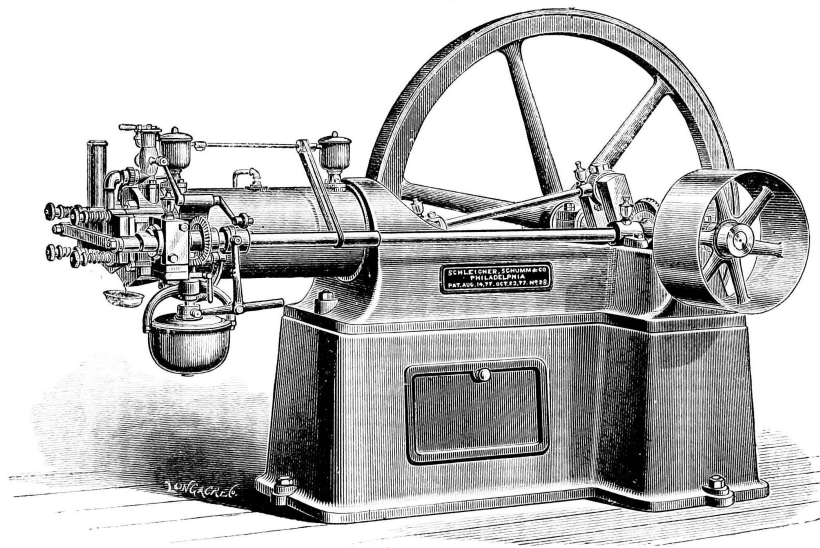
- Det finns inte endast *ett* sätt eller en *rätt* personlighetstyp
- De flesta studier är retrospektiva
- Bra/spännande berättelser, men vilka lärdomar drar vi?
- Allt större fokus på *processen* och *handlandet* inte beteendet/egenskaperna



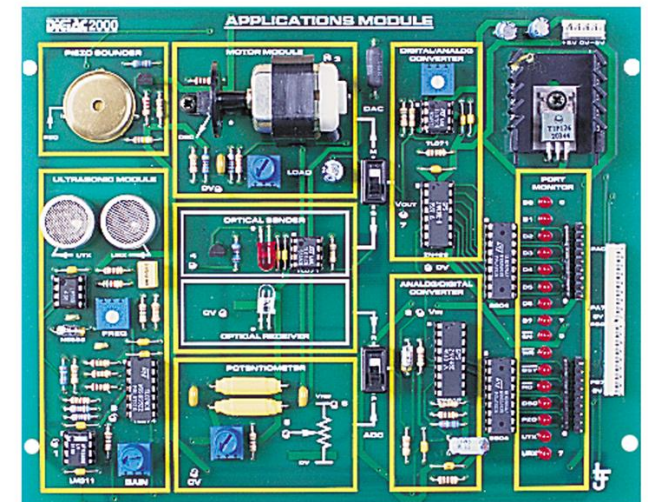
Den tredje industriella revolutionen



1700-talet



1800-talet



1900-talet

Osäker terräng

4G

Machine learning

Web 3.0

Location-based services

Peer-to-peer

Sharing economy

MMOS

MMOC

AI Social media

Blog Collaboration

Hyper-connected smart environments

Web 2.0 Wikis

Open source Connecting

Virtual worlds

Amazon

Big data

Podcast

Internet of things

Facebook

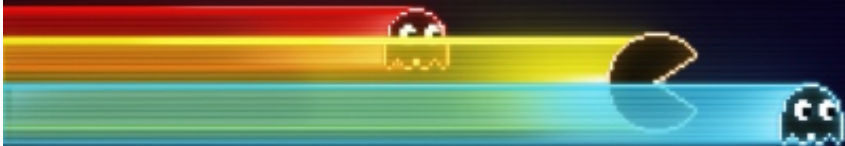
Google

Gamification

≡ Affärsmöjligheter?!!

Disruptive change in the videogame industry..

1. Increased broadband capacity and “better” Internet access
2. Web 2.0
 - *Social networking*
 - *Interaction*
 - *Personalization/customization*
 - *User-added value*
3. Mobile devices
 - *Smartphone 2008*
 - *iPad 2011*



... lead to new ways of doing business...

Value proposition:

New gaming formats, access, cheap, fun, customer interaction, connectedness...

Revenue models:

Freemium, in-game purchases, subscription fees...

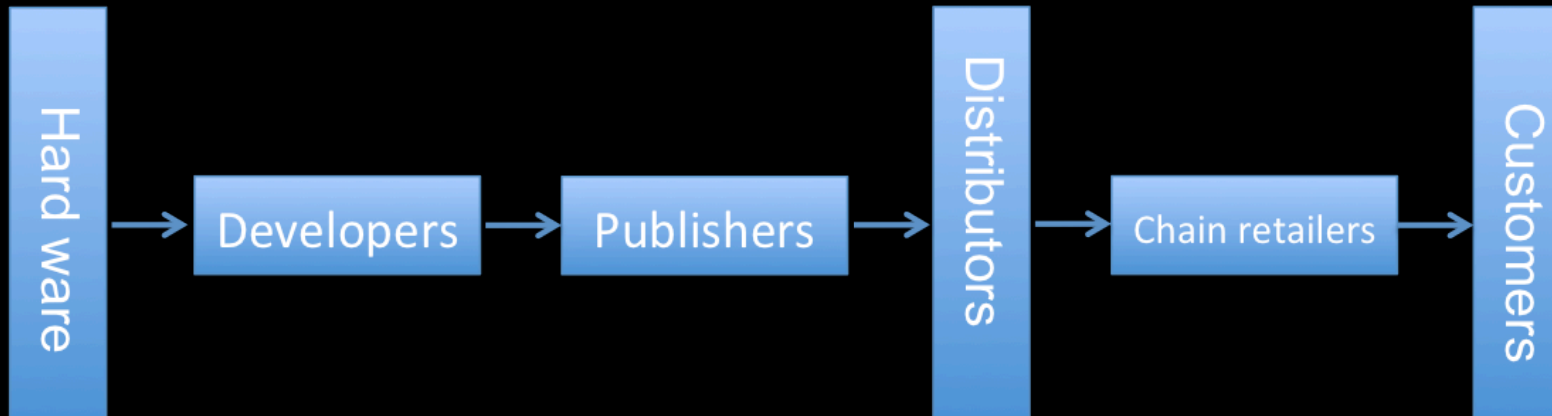
Relationships:

Closer to customers, gamers as co-creators, advertisers as partners, no middle men...

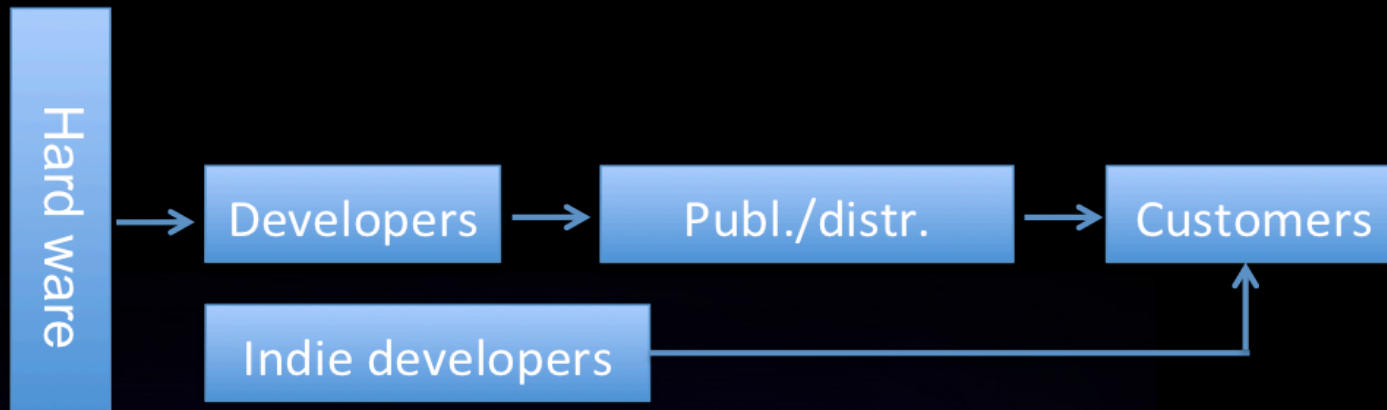


... which led to a redefined value chain

Pre 2011:



Post 2011:



"There is a massive disruption happening right now and nobody really knows the winning formula"

Stefan Lampinen, CEO at Speltjänst



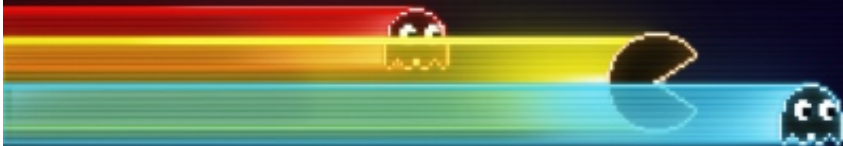
Established firms



“We need to change our existing business models!”

“Now the distribution chain is slowly dying since the physical products aren’t so popular anymore” Fredrik Wester, CEO, Paradox Interactive

“The game developers that are employed here (Electronic Arts) are used to make a “boxed” product and that means an entirely different way of thinking. So it has been quite some journey to learn how to charge for our products in ways that feels ok for all parties” Oskar Burman, CTO, Easy



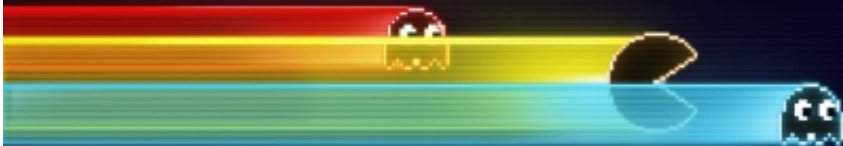
Start-ups



“We need to find a business model!”

“The new gaming platforms has meant the world for us indie developers since we can jump on new technologies really quickly. It took a long while before Electronic Arts even released a game for IPHones” Daniel Kaplan, Business Developer Mojang

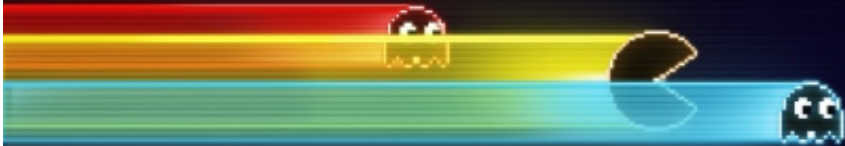
“I think it’s a really interesting model for studios with small budgets, and it also lets you have a much more personal relationship with the players instead of just developing the game behind closed doors for two years, then hoping it’s good” Markus Persson, founder of Minecraft/CEO of Mojang



Slutsatser pilot

Etablerade bolag vs start-ups:

- "Samma" världsbild
- *Men* olika förutsättningar att skapa/agera på möjligheter pga.
 - Identitet
 - Företagskultur
 - Kompetenser
 - "Låst" plats i värdekedjan
- Affärsmodellen (förändra/hitta) spelar en central roll i att gå från idé till realisering på marknaden
- "Affärsmöjligheten" skapas i interaktion med olika aktörer/teknik



Min forskning

Vad sker i resan från idé till kommersialisering?

- Vad är en affärsmöjlighet?
- Hur utvecklas den över tid?
- Vilken roll spelar affärsmodellen i denna process?

Well, that makes sense!

Investigating opportunity development in a technology start-up

Hanna von Schantz



Fallet: PlayTV

➤ Start-up

- Grundat 2010 av Hans Lind (bakgrund som filmregissör och manusförfattare)
- Tog in finansiering från riskkapitalbolag och privata investerare
- Lanserade de sin produkt i oktober 2012 – en mediaspelare med TV/film drama
- Uppköpta av produktionsbolaget Maestro Productions baserade i Malmö i augusti 2013

En begynnande idé

”Jag började skissa på det här för 2 ½ år sedan ungefär. Jag började in en sån här Moleskin-bok med att rita. Och sen började jag och ett par killar prata om det här, men det var för tidigt, det var innan iPaden. Vi kände ”vad fan, det är inte läge”. Så vi la det på is. Sen kom iPaden och då tänkte vi att ”nu jävlar!”. Och det var i september förra året (2010). Och då började vi prata om att bilda bolag”.

”Så då tänkte jag såhär ”ska man jobba med det här i framtiden så måste man ju faktiskt börja tänka om”. För vi är inne i ett extremt skifte av hur tittarna beter sig. Och då tänkte jag att ok; nu kommer tekniken, nu kommer snabba bredband, nu kommer smartphones, nu kommer iPads, nu är det på riktigt möjligt att skapa en bra tittarupplevelse”.

(Grundaren, nov. 2011)



”Nu kommer det något nytt. Om jag inte tar bollen så gör någon annan det ... och framförallt så tänkte jag också att nu finns det en chans att bygga en ny typ av filmindustri som är gjord på kreatörernas villkor....

Filmerättande har ju alltid anpassat sig efter hur vi har tittat på film....”

(Grundaren, nov. 2011)



Stumfilmseran



Bioeran



TV-eran

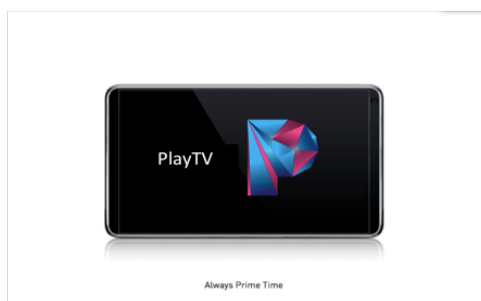


Mobileran



”PlayTV kommer att bli en helt ny kanal. Vi ska jobba med annonsdriven TV och film”.

(Produktionsledare, jan. 2012)



PlayTV



”Så vi tänker oss att det ska vara en win-win-win. Kreatörerna har en tydlig win i extremt stor kreativ frihet, möjlighet att påverka intjäningen, möjlighet till direktkontakt med tittarna osv. För annonsörerna; skit lite risk, de betalar lite i början och kan hela tiden dra sig ur om de vill. Och vi tjänar pengar genom att dela på vinsten med kreatörerna”.

(Grundaren, nov. 2011)

Lansering av idén

"I höstas låg allt fokus på att ragga finansiering och att göra strategier, men den 22 dec blev det precis klart med den sista investeraren i denna runda. Och ALMI har precis gått in också, så nu kan vi andas ut ett tag. Nu är det mer att trycka på knappen som gäller (förresten har jag alltid undrat över var den där knappen sitter?!). Men "nu kör vi"!! Nu får vi äntligen jobba på själva produkten".

(Produktionskoordinator och delägare, jan. 2012)



"En match made in heaven"

MEDIA [Redacted]s nya tv-bolag [Redacted] inleder ett samarbete [Redacted] och skapar en ny onlinkanal för nöje och drama. Kanalen drar igång i maj och får en möjlig räckvidd på 2 miljoner tittare redan från start. I höst drar man igång en bredare lansering som gör att kanalen kan nå 5,5 miljoner tittare.

2012-04-20 11:07

Source: Resumé, 2012-04-20

"Martin därute är filmproducent, kändis-skådis X är ju med, jag, Line osv. När vi kommer från kreatörshållet så blir det trygga med att det är en ny möjlighet för dem".

(Grundaren, april 2012)

"Vi hade ett möte med Teaterförbundet och de har ingen aning om hur de ska förhålla sig till någon som oss vad gäller det upphovsrättsliga. När det kommer till det, är de bara vana att jobba med TV eller film som distribueras genom traditionella kanaler... Vårt senaste möte blev faktiskt rena rama utbildningsmötet där vi fick gå igenom hela vår affärsmodell bara för att förklara vilka vi var. Det var så surrealistiskt allting, för mannen vi pratade med, som ska representera skådespelare och kreatörer, han hade ingen aning om vad vi pratade om när vi sa "padda". De har så mycket hemläxa att göra innan de ens kan omformulera sina policys för att närma sig såna som oss".

(Produktionsledare, april 2012)

Ny riktning och ny affärsmodell

"PlayTV är alltför kreatörsdrivet och affärsmannaskapet saknas helt och hållet. Det är därför man inte får sin affärsmodell att sitta. Det har ju blivit så att man är ett litet in-house produktionsbolag för kreatörer och det har man lyckats med. De står ju på kö för att vara med! Men att ta det därifrån till en affär, det har inte lyckats. ... man har inte tagit höjd för svårigheterna med att få in tittare till det hela".

(Styrelseordförande, dec. 2012)

"Mediebyråerna är jäkligt fega. De är kvar i "gammel-TV-tänket". Kunderna är mer opportunistiska och det är egentligen de som pressar mediebyråerna och säger vi har fått ett initiativ från PlayTV som är spännande. Medans mediebyråerna bara säger att "det här har inte gjorts förut" och då får vi liksom inte ut det den vägen".

(Grundaren, mars 2013)

ANNONS

Vår kära
**TV
Tablå**
har lämnat oss.

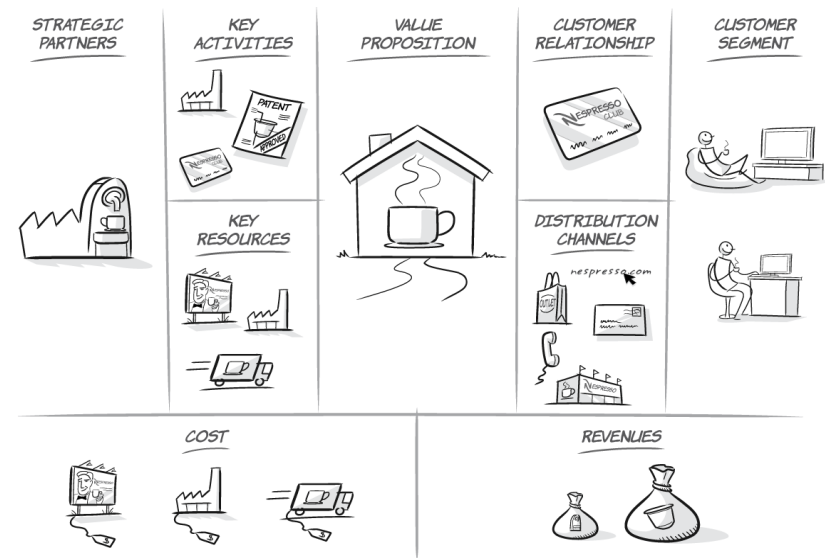
Att missa ett program
som gått
att vara styrd
utav en tid
Detta är nu ett
minne blott
Älskade tv-tablå,
Vila i frid.

Gävor undanbedes.
Vi är gratis 24
timmar om dygnet på
PlayTV.com och som
app.

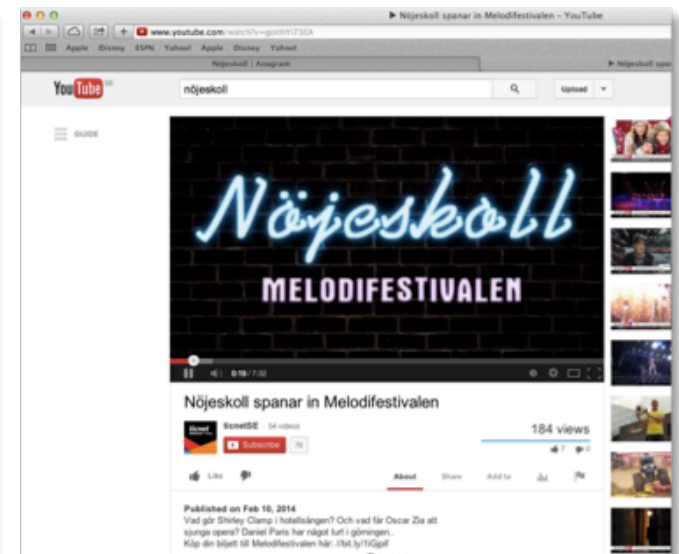
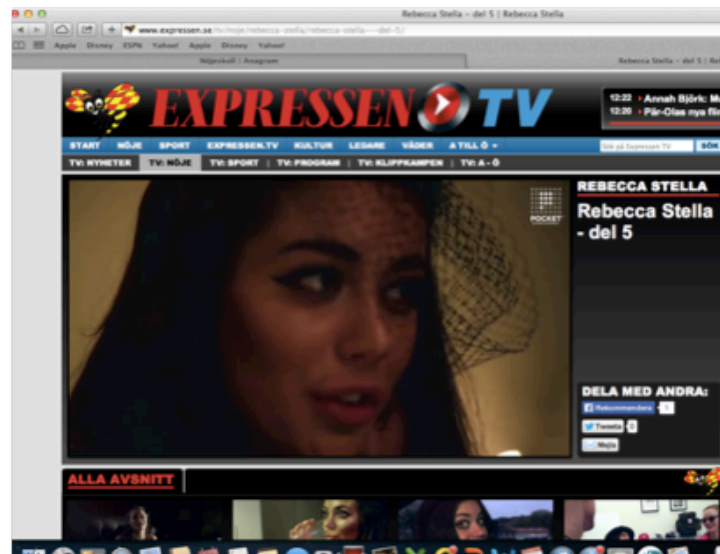
Mobil-tv på dina
villkor.

PlayTV©

“...nu är affärsmodellen för översyn. Vad sjutton ska vi göra? På fredag ska en av investerarna och undertecknad göra en workshop just med fokus på affärsmodellen”.
 (Styrelseordförande, 12 dec 2012)



“PlayTV ska bli en internationell mobiltv-kanal som producerar och distribuerar högkvalitativt innehåll direkt anpassat för smartphones, tablets och webben”
 (PlayTVs hemsida jan. 2012)



Uppköp och ny affärsmodell

”Vi gick live i oktober 2012 och hittills har det varit en bergochdalbana, milt uttryckt. Vi har haft våra toppar och dalar och Hans visioner har ändrats många gånger om. Idag funderar vi på om vi fortfarande ska vara en kanal – vilket var vår ursprungsidé, eller om vi ska vara mer som ett produktionsbolag. Jag menar, vi gör verkligen bra produktioner, så det skulle nog också funka”.

(PR-chef, sept. 2013)

”Vi var alldeles för tidigt ute. Timingen var fel helt enkelt. Vi gick ut och byggde upp vårt erbjudande kring mediebranschen. Och så visade det sig att det var en bransch i kris. Flera mediebyråer och reklambyråer har gått omkull de sista åren. Och vi skulle luta oss mot dem och tjäna pengar på reklam och annonser. Det blev ju alldeles fel. AFP gick inte att få igång och några stora summor kan man ju inte tjäna på reklam”.

(Grundaren, sept. 2013)

”Samgåendet med Maestro passar oss perfekt, framförallt mig. Nu får jag äntligen hålla på med det jag tycker om vilket är att skriva filmmanus. Maestro är ett traditionellt produktionsbolag som håller på med TV och film, men också teater och event. Och det tycker jag känns bra”.

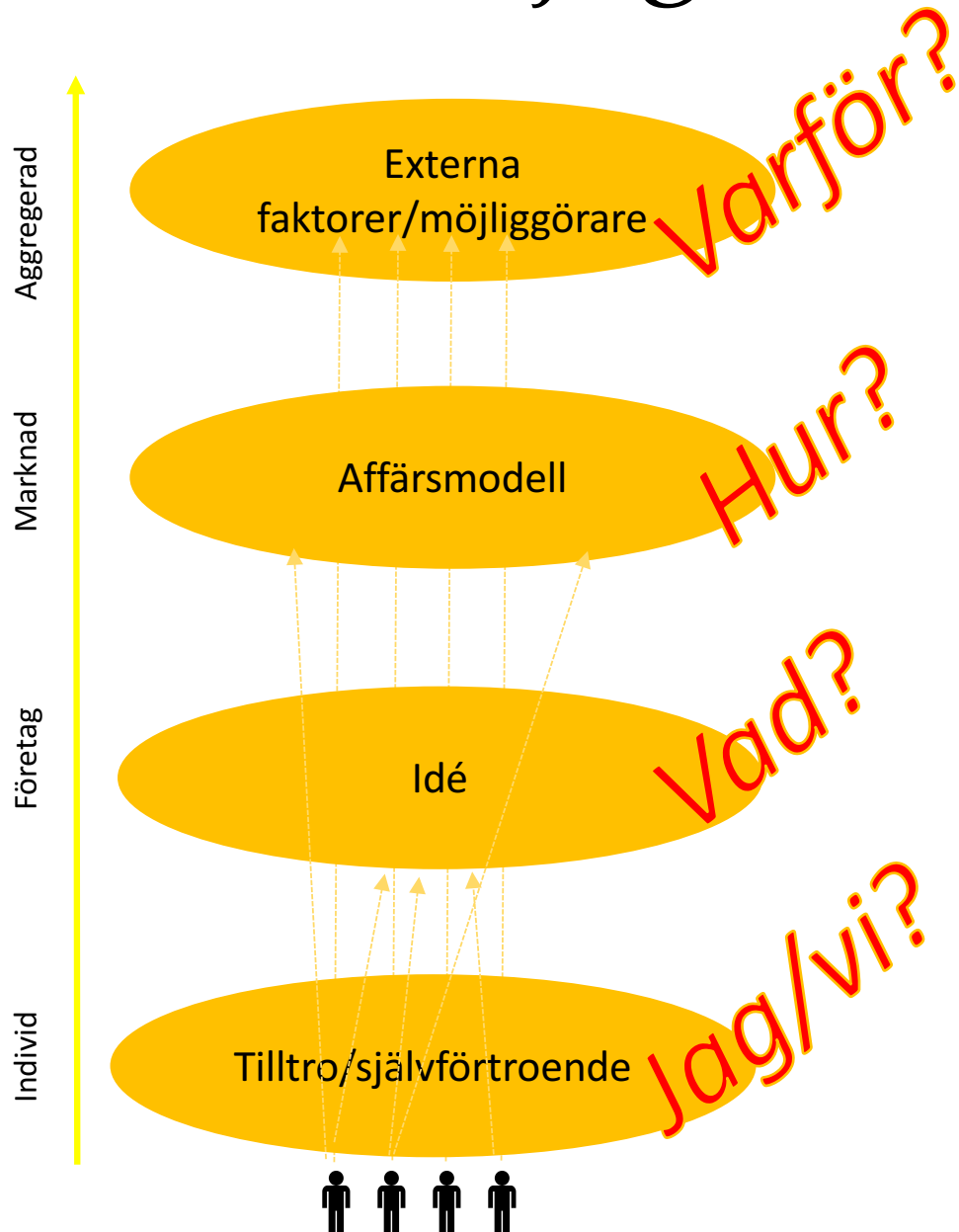
(Grundaren, sept. 2013)

”PlayTV är ett digitalt produktionsbolag med egen distribution som producerar och distribuerar högkvalitativt innehåll för den nya tidens mediaspelare”.

(PlayTVs hemsida dec. 2013)



Affärsmöjligheten



Externa faktorer/ möjliggörare

Externa faktorer för PlayTV

- Industri: Dåligt fungerande TV/film industri
- Marknad: "Gap" in befintlig market
- Konkurrens: Inga konkurrenter
- Kundbeteende: Nya tittarbeteenden
- Artefakter: Digitala enheter (smartphones, iPads...)
- Möjliggörare: Socialt nätverkande, co-creation...

Teknikförändring synligt på tre nivåer

- Teknik
- Produkter och tjänster
- Beteenden (användning – beteende – värderingar)

Olika typer/källor till förändring

- Tekniska, regulatoriska, politiska, sociala, ekonomiska eller miljömässiga faktorer



Idé om framtida affär

- Föreställda framtida affärsprojekt
- Subjektiva innehållet: innefattar t ex produkt, service, kunder
- Guidar tillblivelsen av företaget
- Startar som en övergripande vision, utvecklas över tid till en beskrivning av vad bolaget gör på företagsnivå (affärsidé)



Affärsmodell

- Begynnande marknadsinteraktioner baserat på idén (tar idén närmare marknaden)
- Beskriver *hur* företaget ska skapa och behålla värde och *vilka* företaget ska interagera med för att åstadkomma detta
- Inte nödvändigtvis uttalad från start (*“stories that explain how enterprises work”*) (Magretta, 2004 p 4)
- Affärsmodellen utvecklas i skapandet, i interaktion med partners och marknaden
- Affärsmodellen som ett verktyg (agens):
espoused business model ➤ beta business model ➤ business model-in-use

Tilltro till idén

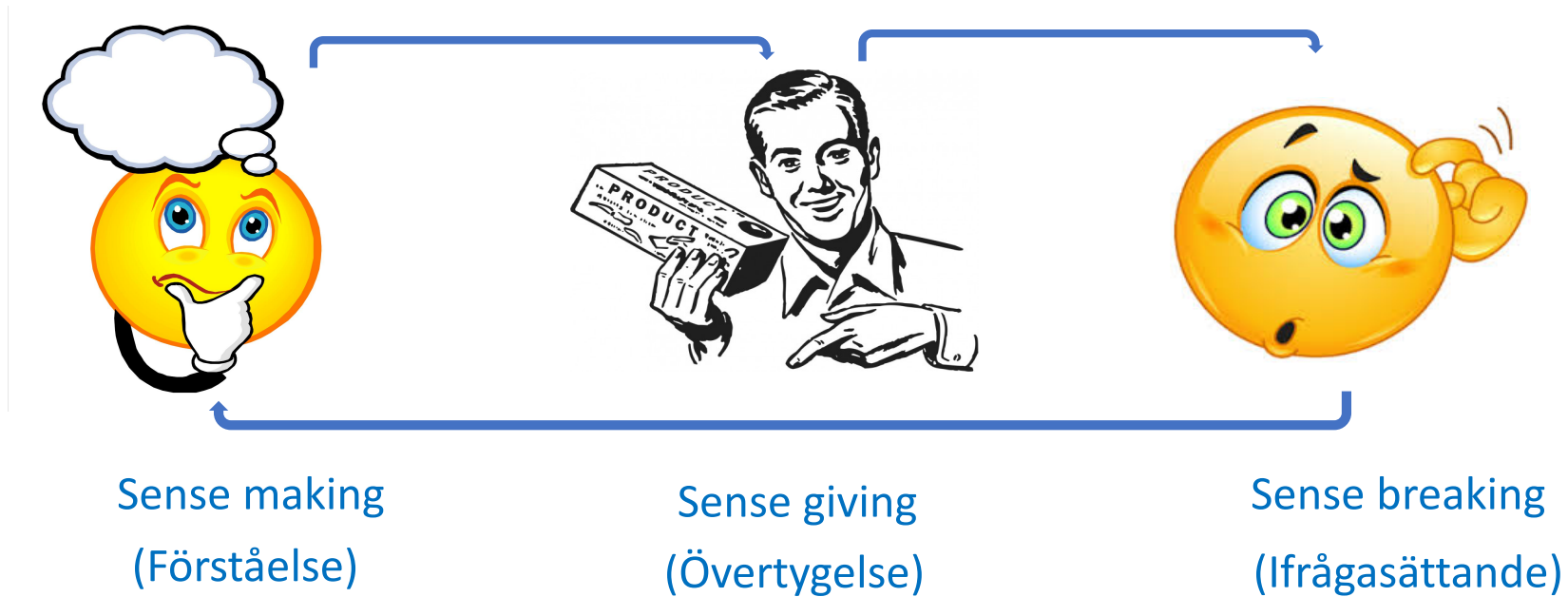
- Resultatet av de entreprenöriella aktörernas utvärdering och tilltro till externa faktorer, idén och affärsmodellen
- Skala från negativt till positivt
- ”Jag/vi tror på idéns potential, de positiva externa faktorer som banar väg för den och vår affärsmodell”
- ”Jag/vi har vad som krävs för att lyckas”
- Reflekteras ständigt mot entreprenörens handlingar



Sensemaking (meningsskapande)

- Hur individer i en entreprenöriell process ser världen/förändring och skapar mening för att utveckla idéer
- Meningsskapande som en språngbräda till handling, men också vice versa...
- Social process – intersubjektivitet och kollektiv förståelse för alla inblandade
- Vilka vi är och vad vi gör på micronivå, påverkar utfallet (den framtida affärsmöjligheten)
- Entreprenörskap handlar om att hantera osäkerhet och att göra världen mer begriplig/kontrollerbar

Utvecklingen av en affärsmöjlighet - en cyklisk process



Lärdomar

- Det finns ingen karta. Du/entreprenören måste själv göra världen begriplig.
- Affärsmöjligheter finns inte från början, de är resultat av objektiva och subjektiva faktorer. De är alltså under ständig utveckling.
- **Action!:** Inte bara tänka/planera för att handla utan handla först.
- **Tänk inte linjärt** (handling, idé, affärsmöjlighet, plan, strategi...)



Lärdomar

- **Affärsmodellen** måste inte sitta från början, den växer fram i interaktion med dina framtida partners/intressenter, se den som ett verktyg för interaktion.
- **Förstå framtida kunder/partners:** Olika logiker, förändringsbenägenhet, risktagande, invanda beteenden påverkar etableringen av lyckade transaktioner.
- **Jobba stegvis, fokusera på det du kan kontrollera.**
- **Ledarskapets och grundarens roll:** Guidat och kurerat ledarskap (act as a sensegiver).



Tack!

Hanna von Schantz

hannavonschantz@gmail.com

