

# **Influential Article Review - Market Structures, Acquisition of Value, and Digital Business**

**Leonard Brady**

**Leona Holt**

**Alonzo Gill**

*This paper examines business models. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Firms across all industries are embracing internet-based digitization strategies to expand or improve their business. In many cases, though, internet-based businesses pursue customer growth ahead of profits. The path to profitability, which is a core element of a business model, should not be an afterthought. A well-designed business model balances the provision of value to customers with the capture of value by the provider. The elements of a business model and the dynamic capabilities that help design, implement, and refine a model for an organization and its business ecosystem are reviewed. The article then translates these concepts with respect to key organizational design decisions such as that of licensing versus practicing innovation, insourcing versus outsourcing, and building a business ecosystem. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Business model, Dynamic capabilities, Platform, Business ecosystem, Boundaries of the firm, Value capture*

## **SUMMARY**

- Many new business models are based on a key business or technological innovation. A framework that can assist in choosing some of the organizational design aspects of a business model is the Profiting From Innovation model .
- Licensing. Licensing potentially surrenders a larger share of the potentially available profits from an innovation but may be the surest route to monetization when direct commercialization by the innovator poses too many challenges for the inventor, e.g., when the capability gaps are too numerous and large . Moreover, for an innovation with multiple uses, licensing can potentially cover more of the potential applications than the innovating firm could exploit on its own.
- Internal development and the boundaries of the firm. When a pure licensing model is rejected, the innovator must invest in direct commercialization. A key insight from the PFI model is that successfully commercializing an innovation requires complementary assets and technologies, often including other innovations, in order to provide a reasonably complete value proposition to users. Compliments that exist and are competitively supplied can generally be outsourced or left to the

ecosystem that builds products and services around the innovator's platform. Various other types of complements require special attention:

- A complement might not yet exist and need to be developed. That adds risk and delay to the commercialization path.
- A complement may be highly specialized to the innovation being commercialized. If this is supplied by another firm, that firm may hold too much leverage over the innovator.
- A complement may be in short supply or can become so in the event the innovation proves successful.
- Digital platforms and business ecosystems. If one applies the PFI model, many complements are likely left to other firms to provide. These firms, which may supply inputs, accessories, or ancillary services, add value to the focal firm's innovation and constitute the innovator's business ecosystem.
- At the heart of most ecosystems lies the innovator's platform. Although platforms are not entirely new, digital technologies have vastly expanded their reach by allowing the easy interoperability of systems based on common standards. As a result, products that were once separate are more easily integrated, creating opportunities for new business models.
- A platform is a combination of hardware and software that provides standards, interfaces, and rules that allow providers of complements to add value and interact with each other and/or users. Collectively, the platform innovator and the complementors constitute an ecosystem that depends on continued innovation and maintenance of the platform by its owner for success.
- There are at least two basic types of digital platform, of which there are also numerous hybrid combinations. The first kind, a transaction platform, facilitates exchanges by otherwise fragmented groups of consumers and/or firms. A paradigm example is eBay, which allows huge numbers of individual sellers and buyers located anywhere in the world to find one another with an ease that was previously unimaginable.

## **HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE**

We used the following article as a basis of our evaluation:

Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–14.

This is the link to the publisher's website:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0018-x>

## **INTRODUCTION**

As more and more elements of the physical world become sources of digital data, software is able to analyze, control, and interact with devices, equipment, and people. This has brought economy-wide changes from the disintermediation of traditional media to the introduction of 3D printing in factories. Inside companies, digitization has contributed to new business processes, new business models, and even new managerial models (Birkinshaw and Ansari 2015).

When a new idea is launched, either as a new enterprise or inside an established company, it needs to be supported by a value capture strategy if it is to have a chance of being more than a passing fad. Footnote 1 While this is self-evident for firms with lots of costly tangible (i.e., physical) assets, it is less obvious for creative firms, including pioneering born-digital companies, which, once the software has been built, often have low or zero marginal costs associated with providing a service. Such companies can be tempted to follow the path of the handful of successful web-based firms that built a large following by giving away a product before deciding how best to leverage their success. The reality, though, is that far more digital companies have made an initial splash only to fail in finding a way to monetize their user base.

Existing companies making physical products that launch a new digital platform, such as an automobile manufacturer providing in-vehicle mobile transactions, present an intermediate case. The company may already have income-statement discipline, but it may be tempted to subsidize the new business for an indefinite period in order to enable learning about digital markets and/or to block competing services from encroaching on its space.

Concern about how to capture value from internet-based activities is almost as old as the World Wide Web (e.g., Ghosh 1998). The original Napster, launched in 1999, was an early example, pioneering peer-to-peer file sharing with huge uptake but no expressed value capture model. The challenges quickly became apparent, including the danger of being late in a winner-take-all market niche and the difficulty of differentiating a product in a digital marketplace where potential customers can easily make detailed feature and price comparisons.

Ultimately, any privately offered digital service must pay its own way, directly or indirectly, by capturing a share of the value it creates if it is to be a sustainable business. Competition has become more global, technology more widely dispersed, and business ties more complex, requiring managers to think systemically about how they will accomplish this. The question addressed in this article is “how can companies, especially in the digital realm, gain confidence that they are on a path to profitability when they launch a business?”

While there is never any guarantee that a new business will be, or will remain, profitable, certain steps entrepreneurs can take in the early stages of creating a business will improve its chances. An essential step is taking the time to think through a business model.

A good business model explains how and why customers, suppliers, and complementors interact with the company through the digital interface. As circumstances change, it provides guidance as to the ways the value architecture can be altered and a systemic framework for maintaining overall coherence.

This paper begins by briefly examining the way competition has become more volatile and fast-paced in the digital era. It then introduces the business model concept as a system-level framework for navigating the next-generation competitive landscape by connecting innovation to value capture, including how an organization’s dynamic capabilities are used for business model design and implementation. The subsequent section focuses directly on some of the organizational design aspects of the business model, particularly whether an innovation should be exploited purely through licensing, how to draw the boundaries of the firm, and how to use a platform to leverage a business ecosystem. A final section summarizes the key points.

## CONCLUSION

Global competition is placing a higher premium than ever before on astute management. Strategy and organizational design choices are immensely complicated in many markets today. Digitization, a driver of next-generation competition, adds flexibility but also speeds up the pace of competition. Tasks such as calibrating threats from rivals, cultivating cultural awareness, forming a patent strategy, and developing a portfolio of organizational capabilities must all be done more quickly and with less margin for error than ever before. In markets with network effects, the need to move early and rapidly must be balanced with the need for thorough analysis and thoughtful experimentation. An understanding of system-level concepts can help managers build robust, coherent organizations and strategies.

A critical tool for mapping a pathway to profit through the obstacle course of next-generation competition is the business model. It is in some sense the skeleton around which a company structures an internal organization, builds capabilities, and, of course, formulates strategy so that the company can make its way in the market. A robust business model provides a solid basis for success. Key principles include:

- Good business model design requires deep knowledge of customer needs and the technological and organizational resources that might meet those needs.
- Most new business model designs involve the hybridizations of others. An understanding of current business models at work in the market is essential.
- The elements of a business model should be mutually reinforcing.

- Business models evolve. They need to change in response to competition, imitation, or other changes outside the firm. In the longer term, they eventually need to be replaced.
- The introduction of a new business model into an existing organization is often difficult and may require a separate organizational unit.

The design and implementation of a business model requires strong dynamic capabilities for sensing, seizing, and transforming. Customer needs must be identified, products developed, revenue and pricing mechanisms designed, and capability gaps closed. These are not one-time actions; they are processes involving learning loops that contribute to continually adjusting the business model so as to maintain the organization's competitive edge. Conjectures must be formed and tested. Failures must be recognized, analyzed, and used as a springboard to new learning.

The Profiting From Innovation model provides an organized approach to thinking through critical business model issues. Is a pure licensing approach viable? Which assets will be in short supply? Which capabilities can be safely outsourced? How can a platform attract a robust business ecosystem?

Innovations do not exist in isolation; they interact or compete with numerous others. Changing one element of a business model (e.g., distribution channels) requires changing others (e.g., customer interaction, pricing). Companies do not go to market in isolation; in most cases, their products and services become more valuable to customers when combined with the products and services of other firms. Managers today must think systemically. Those who comprehend and implement system-level concepts such as business model, dynamic capabilities, and Profiting From Innovation will be less likely to lose themselves inside the forest among the trees.

## REFERENCES

- Bessen J (2012) Generation of software patents. *Boston University Journal of Science Technology Law* 18(2):241–261
- Birkinshaw J, Ansari S (2015) Understanding management models: going beyond “what” and “why” to “how” work gets done in organizations. In: Foss NJ, Saebi T (eds) *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford University Press, Oxford, pp 85–103
- Brousseau E, Penard T (2007) The economics of digital business models: a framework for analyzing the economics of platforms. *Rev Netw Econ* 6(2):81–114
- Chesbrough H, Rosenbloom RS (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology. *Ind Corp Chang* 11(3):529–555
- Chesbrough HW, Teece DJ (1996) Organizing for innovation: when is virtual virtuous? *Harv Bus Rev* 74(1):65–73
- Colias, M. 2017. GM tries a subscription plan for Cadillacs. *wsj.com*, March 19. <https://www.wsj.com/articles/gm-tries-a-subscription-plan-for-cadillacsa-netflix-for-cars-at-1-500-a-month-1489928401> (Accessed 21 Mar 2017)
- D'Aveni R, Dagnino BG, Smith KG (2010) The age of temporary advantage. *Strateg Manag J* 31(13):1371–1385
- de Figueiredo JM, Teece DJ (1996) Mitigating procurement hazards in the context of innovation. *Ind Corp Chang* 5(2):537–559
- Dong A, Garbuio M, Lovallo D (2016) Generative sensing. *Calif Manag Rev* 58(4):97–117
- El Sawy OA, Pereira F (2013) *Business modelling in the dynamic digital space: an ecosystem approach*. Springer, Berlin
- Evans PC, Gawer A (2016) The rise of the platform enterprise: a global survey. Center for Global Enterprise, New York [http://www.thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](http://www.thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf) (Accessed 16 Feb 2016)
- Ghemawat P (2003) Semiglobalization and international business strategy. *J Int Bus Stud* 34(2):138–152
- Ghosh S (1998) Making business sense of the Internet. *Harv Bus Rev* 76(2):126–135

- Higgins, T. 2017. Alphabet Inc.'s self-driving car unit creates its own sensor package. *wsj.com*, January 8. <http://www.wsj.com/articles/alphabet-inc-s-self-driving-car-unit-creates-its-own-sensor-package-1483912457> (Accessed 20 Jan 2017)
- Katz ML, Shapiro C (1994) Systems competition and network effects. *J Econ Perspect* 8(2):93–115
- Kushida, KE (2011) Leading without followers: how politics and market dynamics trapped innovations in Japan's domestic "Galapagos" telecommunications sector. *J Industry Competition Trade* 11(3):279–307.
- Mansfield E (1985) How rapidly does new industrial technology leak out? *J Ind Econ* 34(2):217–223
- Mansfield E, Schwartz M, Wagner S (1981) Imitation costs and patents: an empirical study. *Econ J* 91(364):907–918
- Moore JF (1993) Predators and prey: a new ecology of competition. *Harv Bus Rev* 71(3):75–83
- O'Reilly CA, Tushman ML (2004) The ambidextrous organization. *Harv Bus Rev* 82(4):74–81
- Osterwalder A, Pigneur Y (2010) Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, Hoboken, NJ
- Porter ME (1980) Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York
- Prahalad CK, Hamel G (1990) The core competence of the corporation. *Harv Bus Rev* 68(3):79–91
- Ries E (2011) The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, New York
- Rolls-Royce, 2012. Rolls-Royce celebrates 50th anniversary of Power-by-the-Hour. Press Release, October 20, <http://www.rolls-royce.com/media/press-releases/yr-2012/121030-the-hour.aspx> (Accessed 26 Jan 2016)
- Schön O (2012) Business model modularity—a way to gain strategic flexibility? *Consult Manag* 56(2):73–78
- Somaya D, Teece DJ, Wakeman S (2011) Innovation in multi-invention contexts: mapping solutions to technological and intellectual property complexity. *Calif Manag Rev* 53(4):47–79
- Teece DJ (1986) Profiting from technological innovation. *Res Policy* 15(6):285–305
- Teece DJ (1988) Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces* 18(3):46–61
- Teece DJ (2006) Reflections on profiting from innovation. *Res Policy* 35(8):1131–1146
- Teece DJ (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strateg Manag J* 28(13):1319–1350
- Teece DJ (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan* 43(2):172–194
- Teece DJ (2012a) Next-generation competition: new concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy. *J Law Econ Policy* 9(1):97–118
- Teece DJ (2012b) Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *J Manag Stud* 49(8):1395–1401
- Teece DJ (2013) The new managerial economics of firm growth: the role of intangible assets and capabilities. In: Thomas CR, Shughart WF (eds) *The Oxford handbook of managerial economics*. Oxford University Press, Oxford, pp 278–301
- Teece DJ (2014) The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Acad Manag Perspect* 28(4):328–352
- Teece DJ (2015) Intangible assets and a theory of heterogeneous firms. In: Bounfour A, Miyagawa T (eds) *Intangibles, market failure and innovation performance*. Springer, New York, pp 217–239
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strateg Manag J* 18(7):509–533
- Teece, DJ (forthcoming) A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. Accepted in *New Zealand Economic Papers*.
- Wallsten S (2015) The competitive effects of the sharing economy: how is Uber changing taxis? Technology Policy Institute, Washington, DC <https://techpolicyinstitute.org/wp-content/uploads/2015/06/the-competitive-effects-of-the-2007713.pdf> (Accessed 21 Mar 2017)

Walsh, D. 2014. Roush to assemble Google self-driving cars in Allen Park, sources say. Crain's Detroit Business, May 28. <http://www.craigslist.com/article/20140528/NEWS/140529850/roush-to-assemble-google-self-driving-cars-in-allen-park-sources-say> (Accessed 20 Jan 2017)

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

A medida que más y más elementos del mundo físico se convierten en fuentes de datos digitales, el software es capaz de analizar, controlar e interactuar con dispositivos, equipos y personas. Esto ha traído cambios en toda la economía desde la desintermediación de los medios tradicionales hasta la introducción de la impresión 3D en fábricas. Dentro de las empresas, la digitalización ha contribuido a nuevos procesos de negocio, nuevos modelos de negocio e incluso nuevos modelos de gestión (Birkinshaw y Ansari 2015).

Cuando se lanza una nueva idea, ya sea como una nueva empresa o dentro de una empresa establecida, necesita ser apoyada por una estrategia de captura de valor para tener la oportunidad de ser más que una moda pasajera. Nota al pie de página Si bien esto es evidente para las empresas con muchos activos tangibles costosos (es decir, físicos), es menos obvio para las empresas creativas, incluidas las empresas digitales nacidas pioneras, que, una vez que el software se ha construido, a menudo tienen costos marginales bajos o nulos asociados con la prestación de un servicio. Estas empresas pueden verse tentadas a seguir el camino del puñado de empresas exitosas basadas en la web que construyeron un gran número de seguidores regalando un producto antes de decidir la mejor manera de aprovechar su éxito. La realidad, sin embargo, es que muchas más empresas digitales han hecho un chapoteo inicial sólo para fallar en la búsqueda de una manera de monetizar su base de usuarios.

Las empresas existentes que fabrican productos físicos que lanzan una nueva plataforma digital, como un fabricante de automóviles que proporciona transacciones móviles en el vehículo, presentan un caso intermedio. La empresa ya puede tener disciplina de la cuenta de resultados, pero puede verse tentada a subsidiar el nuevo negocio por un período indefinido con el fin de permitir el aprendizaje sobre los mercados digitales y / o impedir que los servicios de la competencia invadan su espacio.

La preocupación por cómo capturar valor de las actividades basadas en Internet es casi tan antigua como la World Wide Web (por ejemplo, Ghosh 1998). El Napster original, lanzado en 1999, fue un ejemplo temprano, pionero en el intercambio de archivos punto a punto con una gran absorción pero sin un modelo de captura de valor expresado. Los desafíos rápidamente se hicieron evidentes, incluyendo el peligro de llegar tarde a un nicho de mercado ganador-tomar-todo y la dificultad de diferenciar un producto en un mercado digital donde los clientes potenciales pueden fácilmente hacer comparaciones detalladas de características y precios.

En última instancia, cualquier servicio digital ofrecido por el sector privado debe pagar a su manera, directa o indirectamente, capturando una parte del valor que crea para que sea un negocio sostenible. La competencia se ha vuelto más global, la tecnología se ha dispersado más y los lazos comerciales más complejos, lo que requiere que los gerentes piensen sistémicamente cómo lo lograrán. La pregunta que se aborda en este artículo es "¿cómo pueden las empresas, especialmente en el ámbito digital, ganar confianza en que están en un camino hacia la rentabilidad cuando lanzan un negocio?"

Si bien nunca hay ninguna garantía de que un nuevo negocio será, o seguirá siendo, rentable, ciertos pasos que los empresarios pueden tomar en las primeras etapas de la creación de un negocio mejorará sus posibilidades. Un paso esencial es tomarse el tiempo para pensar en un modelo de negocio.

Un buen modelo de negocio explica cómo y por qué los clientes, proveedores y complementos interactúan con la empresa a través de la interfaz digital. A medida que cambian las circunstancias, proporciona orientación sobre las formas en que se puede modificar la arquitectura de valores y un marco sistémico para mantener la coherencia general.

Este artículo comienza examinando brevemente la forma en que la competencia se ha vuelto más volátil y acelerada en la era digital. A continuación, introduce el concepto de modelo de negocio como un marco de nivel de sistema para navegar por el panorama competitivo de próxima generación conectando la innovación con la captura de valor, incluida la forma en que se utilizan las capacidades dinámicas de una organización para el diseño e implementación de modelos de negocio. La sección siguiente se centra directamente en algunos de los aspectos de diseño organizacional del modelo de negocio, particularmente si una innovación debe ser explotada puramente a través de licencias, cómo trazar los límites de la empresa y cómo utilizar una plataforma para aprovechar un ecosistema empresarial. Una sección final resume los puntos clave.

## CONCLUSIÓN

La competencia mundial está colocando una prima más alta que nunca en la gestión asttiva. Las opciones de estrategia y diseño organizacional son inmensamente complicadas en muchos mercados hoy en día. La digitalización, un impulsor de la competencia de próxima generación, añade flexibilidad, pero también acelera el ritmo de la competencia. Tareas como calibrar las amenazas de los rivales, cultivar la conciencia cultural, formar una estrategia de patentes y desarrollar una cartera de capacidades organizativas deben realizarse más rápidamente y con menos margen de error que nunca. En los mercados con efectos de red, la necesidad de moverse temprano y rápidamente debe equilibrarse con la necesidad de un análisis exhaustivo y una experimentación reflexiva. Una comprensión de los conceptos de nivel de sistema puede ayudar a los gerentes a construir organizaciones y estrategias sólidas y coherentes.

Una herramienta crítica para mapear un camino para obtener beneficios a través de la carrera de obstáculos de la competencia de próxima generación es el modelo de negocio. Es en cierto sentido el esqueleto alrededor del cual una empresa estructura una organización interna, construye capacidades y, por supuesto, formula estrategia para que la empresa pueda abrirse camino en el mercado. Un modelo de negocio sólido proporciona una base sólida para el éxito. Los principios clave incluyen:

- Un buen diseño de modelo de negocio requiere un profundo conocimiento de las necesidades del cliente y de los recursos tecnológicos y organizativos que podrían satisfacer esas necesidades.
- La mayoría de los nuevos diseños de modelos de negocio implican las hibridaciones de otros. La comprensión de los modelos de negocio actuales en el trabajo en el mercado es esencial.
- Los elementos de un modelo de negocio deben reforzarse mutuamente.
- Los modelos de negocio evolucionan. Necesitan cambiar en respuesta a la competencia, imitación u otros cambios fuera de la empresa. A largo plazo, eventualmente necesitan ser reemplazados.
- La introducción de un nuevo modelo de negocio en una organización existente suele ser difícil y puede requerir una unidad organizativa independiente.

El diseño y la implementación de un modelo de negocio requiere fuertes capacidades dinámicas para detectar, aprovechar y transformar. Se deben identificar las necesidades de los clientes, desarrollar productos, diseñar los ingresos y los mecanismos de fijación de precios y cerrar las brechas de capacidad. Estas no son acciones de una sola vez; son procesos que implican bucles de aprendizaje que contribuyen a ajustar continuamente el modelo de negocio para mantener la ventaja competitiva de la organización. Las conjeturas deben formarse y probarse. Los errores deben reconocerse, analizarse y utilizarse como trampolín para el nuevo aprendizaje.

El modelo Profiting From Innovation proporciona un enfoque organizado para pensar a través de cuestiones críticas del modelo de negocio. ¿Es viable un enfoque de licencias puras? ¿Qué activos serán

escasos? ¿Qué capacidades se pueden externalizar de forma segura? ¿Cómo puede una plataforma atraer un ecosistema empresarial sólido?

Las innovaciones no existen aisladamente; interactúan o compiten con muchos otros. Cambiar un elemento de un modelo de negocio (por ejemplo, canales de distribución) requiere cambiar otros (por ejemplo, interacción con el cliente, precios). Las empresas no salen al mercado de forma aislada; en la mayoría de los casos, sus productos y servicios se vuelven más valiosos para los clientes cuando se combinan con los productos y servicios de otras empresas. Los gerentes de hoy deben pensar sistémicamente. Aquellos que comprenden e implementan conceptos de nivel de sistema como el modelo de negocio, las capacidades dinámicas y el beneficio de la innovación serán menos propensos a perderse dentro del bosque entre los árboles.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

Comme de plus en plus d'éléments du monde physique deviennent des sources de données numériques, les logiciels sont capables d'analyser, de contrôler et d'interagir avec les appareils, l'équipement et les personnes. Cela a entraîné des changements à l'échelle de l'économie, de la désintermédiation des médias traditionnels à l'introduction de l'impression 3D dans les usines. À l'intérieur des entreprises, la numérisation a contribué à de nouveaux processus d'affaires, de nouveaux modèles d'affaires et même de nouveaux modèles de gestion (Birkinshaw et Ansari 2015).

Lorsqu'une nouvelle idée est lancée, soit en tant que nouvelle entreprise, soit à l'intérieur d'une entreprise établie, elle doit être soutenue par une stratégie de capture de valeur si elle veut avoir une chance d'être plus qu'une mode passagère. Note de bas de page 1 Bien que cela soit évident pour les entreprises qui ont beaucoup d'actifs tangibles coûteux (c.-à-d. Physiques), il est moins évident pour les entreprises créatives, y compris les entreprises pionnières du numérique né, qui, une fois que le logiciel a été construit, ont souvent des coûts marginaux faibles ou nuls associés à la prestation d'un service. Ces entreprises peuvent être tentées de suivre le chemin de la poignée d'entreprises web à succès qui ont construit un grand public en donnant un produit avant de décider de la meilleure façon de tirer parti de leur succès. La réalité, cependant, est que beaucoup plus d'entreprises numériques ont fait une éclaboussure initiale que de ne pas trouver un moyen de monétiser leur base d'utilisateurs.

Les entreprises existantes qui fabriquent des produits physiques qui lancent une nouvelle plate-forme numérique, comme un constructeur automobile fournissant des transactions mobiles embarquées, présentent un cas intermédiaire. L'entreprise a peut-être déjà une discipline en matière de déclaration de revenus, mais elle pourrait être tentée de subventionner la nouvelle entreprise pour une période indéterminée afin de permettre l'apprentissage des marchés numériques et/ou d'empêcher les services concurrents d'empiéter sur son espace.

Les préoccupations quant à la façon de tirer de la valeur des activités sur Internet sont presque aussi anciennes que le World Wide Web (p. Ex., Ghosh, 1998). Le Napster original, lancé en 1999, en est un exemple précoce, pionnier du partage de fichiers peer-to-peer avec une adoption énorme, mais aucun modèle de capture de valeur exprimée. Les défis sont rapidement devenus évidents, y compris le danger



d'être en retard dans un créneau de marché gagnant-prendre-tout et la difficulté de différencier un produit dans un marché numérique où les clients potentiels peuvent facilement faire des comparaisons détaillées de caractéristiques et de prix.

En fin de compte, tout service numérique offert par le secteur privé doit payer à sa façon, directement ou indirectement, en capturant une part de la valeur qu'il crée si elle veut être une entreprise durable. La concurrence est devenue plus globale, la technologie plus largement dispersée et les liens d'affaires plus complexes, ce qui oblige les gestionnaires à réfléchir de façon systémique à la façon dont ils y parviendront. La question abordée dans cet article est « comment les entreprises, en particulier dans le domaine numérique, peuvent-elles acquérir la confiance qu'elles sont sur la voie de la rentabilité lorsqu'elles lancent une entreprise ? »

Bien qu'il n'y ait jamais aucune garantie qu'une nouvelle entreprise sera, ou restera, rentable, certaines mesures que les entrepreneurs peuvent prendre dans les premiers stades de la création d'une entreprise permettra d'améliorer ses chances. Une étape essentielle consiste à prendre le temps de réfléchir à un modèle d'affaires.

Un bon modèle d'affaires explique comment et pourquoi les clients, les fournisseurs et les compléments interagissent avec l'entreprise à travers l'interface numérique. Au fur et à mesure que les circonstances changent, il fournit des indications sur la façon dont l'architecture de valeur peut être modifiée et un cadre systémique pour maintenir la cohérence globale.

Ce document commence par examiner brièvement la façon dont la concurrence est devenue plus volatile et rapide à l'ère numérique. Il présente ensuite le concept de modèle d'affaires comme un cadre au niveau du système pour naviguer dans le paysage concurrentiel de la prochaine génération en reliant l'innovation à la capture de valeur, y compris la façon dont les capacités dynamiques d'une organisation sont utilisées pour la conception et la mise en œuvre de modèles d'affaires. La section suivante se concentre directement sur certains aspects de conception organisationnelle du modèle d'affaires, en particulier la question de savoir si une innovation doit être exploitée uniquement par l'octroi de licences, la façon de tracer les limites de l'entreprise et la façon d'utiliser une plate-forme pour tirer parti d'un écosystème d'affaires. Une dernière section résume les points clés.

## CONCLUSION

La concurrence mondiale place une prime plus élevée que jamais sur la gestion astucieuse. Les choix de stratégie et de conception organisationnelle sont extrêmement compliqués dans de nombreux marchés aujourd'hui. La numérisation, moteur de la concurrence de la prochaine génération, ajoute de la flexibilité mais accélère également le rythme de la concurrence. Des tâches telles que l'étalonnage des menaces de ses rivaux, la culture de la conscience culturelle, la formation d'une stratégie de brevets et le développement d'un portefeuille de capacités organisationnelles doivent toutes être effectuées plus rapidement et avec moins de marge d'erreur que jamais auparavant. Dans les marchés aux effets de réseau, la nécessité d'agir rapidement et rapidement doit être équilibrée avec la nécessité d'une analyse approfondie et d'une expérimentation réfléchie. Une compréhension des concepts au niveau du système peut aider les gestionnaires à bâtir des organisations et des stratégies solides et cohérentes.

Un outil essentiel pour cartographier une voie de profit à travers le parcours d'obstacles de la concurrence de la prochaine génération est le modèle d'affaires. C'est en quelque sorte le squelette autour duquel une entreprise structure une organisation interne, construit des capacités et, bien sûr, formule une stratégie pour que l'entreprise puisse faire son chemin sur le marché. Un modèle d'affaires robuste fournit une base solide pour le succès. Les principes clés sont les suivants :

- Une bonne conception de modèle d'affaires exige une connaissance approfondie des besoins des clients et des ressources technologiques et organisationnelles qui pourraient répondre à ces besoins.
- La plupart des nouveaux modèles d'affaires impliquent les hybridations des autres. Une compréhension des modèles d'affaires actuels à l'œuvre sur le marché est essentielle.
- Les éléments d'un modèle d'affaires devraient se renforcer mutuellement.

- Les modèles d'affaires évoluent. Ils doivent changer en réponse à la concurrence, à l'imitation ou à d'autres changements à l'extérieur de l'entreprise. À plus long terme, ils doivent éventuellement être remplacés.
- L'introduction d'un nouveau modèle d'affaires dans une organisation existante est souvent difficile et peut nécessiter une unité organisationnelle distincte.

La conception et la mise en œuvre d'un modèle d'affaires nécessitent de solides capacités dynamiques pour détecter, saisir et transformer. Les besoins des clients doivent être identifiés, les produits développés, les mécanismes de revenus et de tarification conçus et les lacunes en matière de capacités comblées. Il ne s'agit pas d'actions ponctuelles; il s'agit de processus comportant des boucles d'apprentissage qui contribuent à ajuster continuellement le modèle d'affaires afin de maintenir l'avantage concurrentiel de l'organisation. Les conjectures doivent être formées et testées. Les échecs doivent être reconnus, analysés et utilisés comme tremplin vers un nouvel apprentissage.

Le modèle Profiting From Innovation offre une approche organisée pour réfléchir à travers les questions critiques de modèle d'affaires. Une approche pure de licence est-elle viable? Quels actifs seront en pénurie? Quelles capacités peuvent être externalisées en toute sécurité? Comment une plate-forme peut-elle attirer un écosystème commercial robuste?

Les innovations n'existent pas isolément; ils interagissent ou rivalisent avec de nombreux autres. La modification d'un élément d'un modèle d'affaires (p. Ex., les canaux de distribution) exige de changer d'autres éléments (p. Ex., interaction avec les clients, tarification). Les entreprises ne vont pas sur le marché isolément; dans la plupart des cas, leurs produits et services deviennent plus précieux pour les clients lorsqu'ils sont combinés avec les produits et services d'autres entreprises. Les gestionnaires d'aujourd'hui doivent penser de façon systémique. Ceux qui comprennent et mettent en œuvre des concepts au niveau du système tels que le modèle d'affaires, les capacités dynamiques et profitant de l'innovation seront moins susceptibles de se perdre à l'intérieur de la forêt parmi les arbres.

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

Da immer mehr Elemente der physischen Welt zu Quellen digitaler Daten werden, ist Software in der Lage, Geräte, Geräte und Menschen zu analysieren, zu steuern und mit ihnen zu interagieren. Dies hat wirtschaftliche Veränderungen von der Disintermediation traditioneller Medien bis zur Einführung des 3D-Drucks in Fabriken mit sich gebracht. Innerhalb von Unternehmen hat die Digitalisierung zu neuen Geschäftsprozessen, neuen Geschäftsmodellen und sogar neuen Managementmodellen beigetragen (Birkinshaw und Ansari 2015).

Wenn eine neue Idee auf den Weg gebracht wird, entweder als neues Unternehmen oder innerhalb eines etablierten Unternehmens, muss sie durch eine Strategie zur Werterfassung unterstützt werden, wenn sie eine Chance haben soll, mehr als eine vorübergehende Modeerscheinung zu sein. Fußnote 1 Während dies für Unternehmen mit vielen kostspieligen materiellen (d. H. Physischen) Vermögenswerten selbstverständlich ist, ist es weniger offensichtlich für kreative Unternehmen, einschließlich wegweisender,

aufderbängsdigitaler Unternehmen, die nach dem Bau der Software oft niedrige oder null Grenzkosten haben, die mit der Erbringung einer Dienstleistung verbunden sind. Solche Unternehmen können versucht sein, dem Weg der Handvoll erfolgreicher webbasierter Unternehmen zu folgen, die eine große Anhängerschaft aufgebaut haben, indem sie ein Produkt verschenken, bevor sie entscheiden, wie sie ihren Erfolg am besten nutzen können. Die Realität ist jedoch, dass weit mehr digitale Unternehmen einen ersten Sprung gemacht haben, nur um einen Weg zu finden, ihre Benutzerbasis zu monetarisieren.

Bestehende Unternehmen, die physische Produkte herstellen, die eine neue digitale Plattform auf den Markt bringen, wie z. B. Ein Automobilhersteller, der mobile Transaktionen im Fahrzeug anbietet, stellen einen Zwischenfall dar. Das Unternehmen mag bereits über eine Gewinn- und Verlustrechnung verfügen, aber es könnte versucht sein, das neue Geschäft auf unbestimmte Zeit zu subventionieren, um das Erlernen digitaler Märkte zu ermöglichen und/oder konkurrierende Dienste daran zu hindern, in seinen Raum einzugreifen.

Die Sorge, wie man Wert aus internetbasierten Aktivitäten gewinnen kann, ist fast so alt wie das World Wide Web (z.B. Ghosh 1998). Der ursprüngliche Napster, der 1999 auf den Markt kam, war ein frühes Beispiel, das eine bahnbrechende Peer-to-Peer-Dateifreigabe mit großer Aufnahme, aber ohne Werterfassungsmodell war. Die Herausforderungen wurden schnell offensichtlich, einschließlich der Gefahr, spät in einer Winner-take-all-Marktnische zu sein, und die Schwierigkeit, ein Produkt in einem digitalen Markt zu differenzieren, auf dem potenzielle Kunden leicht detaillierte Funktions- und Preisvergleiche anstellen können.

Letztendlich muss jeder privat angebotene digitale Dienst seinen eigenen Weg bezahlen, direkt oder indirekt, indem er einen Teil des Wertes erfasst, den er schafft, wenn er ein nachhaltiges Unternehmen sein soll. Der Wettbewerb ist globaler geworden, die Technologie ist stärker verstreut und die Geschäftsbeziehungen komplexer geworden, so dass Manager systematisch darüber nachdenken müssen, wie sie dies erreichen werden. Die in diesem Artikel angesprochene Frage lautet: "Wie können Unternehmen, insbesondere im digitalen Bereich, Vertrauen gewinnen, dass sie auf dem Weg zur Profitabilität sind, wenn sie ein Unternehmen gründen?"

Obwohl es nie eine Garantie dafür gibt, dass ein neues Unternehmen profitabel sein wird oder bleibt, werden bestimmte Schritte, die Unternehmer in den frühen Stadien der Gründung eines Unternehmens unternehmen können, ihre Chancen verbessern. Ein wesentlicher Schritt ist die Zeit, ein Geschäftsmodell durchzudenken.

Ein gutes Geschäftsmodell erklärt, wie und warum Kunden, Lieferanten und Komplementoren über die digitale Schnittstelle mit dem Unternehmen interagieren. Wenn sich die Umstände ändern, gibt es Hinweise darauf, wie die Wertarchitektur verändert werden kann, und einen systemischen Rahmen für die Aufrechterhaltung der Gesamtkohärenz.

Dieses Papier beginnt mit einer kurzen Untersuchung, wie der Wettbewerb im digitalen Zeitalter volatil und schneller geworden ist. Anschließend wird das Geschäftsmodellkonzept als Rahmen auf Systemebene für die Navigation in der Wettbewerbslandschaft der nächsten Generation eingeführt, indem Innovation mit Werterfassung verbunden wird, einschließlich der Verwendung der dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens für die Entwicklung und Implementierung von Geschäftsmodellen. Der nachfolgende Abschnitt konzentriert sich direkt auf einige organisatorische Gestaltungsaspekte des Geschäftsmodells, insbesondere darauf, ob eine Innovation ausschließlich durch Lizenzierung genutzt werden sollte, wie die Grenzen des Unternehmens gezogen werden können und wie eine Plattform zur Nutzung eines Unternehmensökosystems genutzt werden kann. Ein letzter Abschnitt fasst die wichtigsten Punkte zusammen.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Der globale Wettbewerb legt einen höheren Aufschlag als je zuvor auf ein kluges Management. Strategie- und Organisationsentscheidungen sind heute in vielen Märkten enorm kompliziert. Die Digitalisierung, ein Motor des Wettbewerbs der nächsten Generation, erhöht die Flexibilität, beschleunigt

aber auch das Tempo des Wettbewerbs. Aufgaben wie die Kalibrierung von Bedrohungen durch Rivalen, die Kultivierung des kulturellen Bewusstseins, die Bildung einer Patentstrategie und die Entwicklung eines Portfolios von Organisatorischen Fähigkeiten müssen schneller und mit weniger Fehlerspielraum als je zuvor erledigt werden. In Märkten mit Netzwerkeffekten muss die Notwendigkeit, sich frühzeitig und rasch zu bewegen, mit der Notwendigkeit einer gründlichen Analyse und durchdachten Experimentierfreudigen in Sausen gebracht werden. Ein Verständnis von Konzepten auf Systemebene kann Managern helfen, robuste, kohärente Organisationen und Strategien aufzubauen.

Ein entscheidendes Instrument zur Kartierung eines Weges zum Gewinn durch den Hindernislauf des Wettbewerbs der nächsten Generation ist das Geschäftsmodell. Es ist in gewisser Weise das Skelett, um das ein Unternehmen eine interne Organisation strukturiert, Fähigkeiten aufbaut und natürlich Strategien formuliert, damit das Unternehmen seinen Weg auf dem Markt finden kann. Ein robustes Geschäftsmodell bietet eine solide Basis für den Erfolg. Zu den wichtigsten Grundsätzen gehören:

- Gutes Geschäftsmodelldesign erfordert eine gründliche Kenntnis der Kundenbedürfnisse und der technologischen und organisatorischen Ressourcen, die diesen Anforderungen gerecht werden können.
- Die meisten neuen Geschäftsmodellentwürfe beinhalten die Hybridisierungen anderer. Ein Verständnis der aktuellen Geschäftsmodelle am Arbeitsplatz am Markt ist unerlässlich.
- Die Elemente eines Geschäftsmodells sollten sich gegenseitig verstärken.
- Geschäftsmodelle entwickeln sich weiter. Sie müssen sich als Reaktion auf Wettbewerb, Nachahmung oder andere Veränderungen außerhalb des Unternehmens ändern. Längerfristig müssen sie schließlich ersetzt werden.
- Die Einführung eines neuen Geschäftsmodells in eine bestehende Organisation ist oft schwierig und erfordert möglicherweise eine separate Organisationseinheit.

Der Entwurf und die Implementierung eines Geschäftsmodells erfordert starke dynamische Fähigkeiten zum Erfassen, Erfassen und Transformieren. Kundenbedürfnisse müssen ermittelt, Produkte entwickelt, Umsatz- und Preismechanismen entwickelt und Fähigkeitslücken geschlossen werden. Dies sind keine einmaligen Aktionen; Dabei handelt es sich um Prozesse mit Lernschleifen, die dazu beitragen, das Geschäftsmodell kontinuierlich anzupassen, um den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens zu erhalten. Vermutungen müssen gebildet und getestet werden. Fehler müssen erkannt, analysiert und als Sprungbrett für neues Lernen genutzt werden.

Das Profiting From Innovation-Modell bietet einen organisierten Ansatz, um kritische Geschäftsmodellfragen zu durchdenken. Ist ein reiner Lizenzierungsansatz praktikabel? Welche Vermögenswerte werden knapp? Welche Funktionen können sicher ausgelagert werden? Wie kann eine Plattform ein robustes Geschäftsökosystem anziehen?

Innovationen existieren nicht isoliert; sie interagieren oder konkurrieren mit zahlreichen anderen. Das Ändern eines Elements eines Geschäftsmodells (z. B. Vertriebskanäle) erfordert einen Wechsel anderer Elemente (z. B. Kundeninteraktion, Preisgestaltung). Unternehmen gehen nicht isoliert auf den Markt; in den meisten Fällen werden ihre Produkte und Dienstleistungen für die Kunden wertvoller, wenn sie mit den Produkten und Dienstleistungen anderer Unternehmen kombiniert werden. Manager müssen heute systemisch denken. Diejenigen, die Konzepte auf Systemebene wie Geschäftsmodell, dynamische Fähigkeiten und Profiting From Innovation verstehen und implementieren, werden sich weniger wahrscheinlich im Wald unter den Bäumen verlieren.

## **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## INTRODUÇÃO

À medida que cada vez mais elementos do mundo físico se tornam fontes de dados digitais, o software é capaz de analisar, controlar e interagir com dispositivos, equipamentos e pessoas. Isto trouxe mudanças a nível económico desde a desintermediação dos meios de comunicação tradicionais até à introdução da impressão 3D nas fábricas. Dentro das empresas, a digitalização tem contribuído para novos processos de negócio, novos modelos de negócio e até novos modelos de gestão (Birkinshaw e Ansari 2015).

Quando uma nova ideia é lançada, seja como uma nova empresa ou dentro de uma empresa estabelecida, ela precisa de ser apoiada por uma estratégia de captação de valor para ter a chance de ser mais do que uma moda passageira. Nota de rodapé Embora isto seja evidente para empresas com muitos ativos tangíveis dispendiosos (ou seja, físicos), é menos óbvio para as empresas criativas, incluindo empresas digitais nascidas pioneiras, que, uma vez construído o software, muitas vezes têm baixos ou zero custos marginais associados à prestação de um serviço. Estas empresas podem ser tentadas a seguir o caminho de um punhado de empresas baseadas na web que construíram um grande seguidor, dando um produto antes de decidir a melhor forma de alavancar o seu sucesso. A realidade, porém, é que muito mais empresas digitais fizeram um splash inicial apenas para não encontrar uma forma de rentabilizar a sua base de utilizadores.

As empresas existentes que fazem produtos físicos que lançam uma nova plataforma digital, como um fabricante automóvel que fornece transações móveis no veículo, apresentam um caso intermédio. A empresa pode já ter disciplina de declaração de rendimentos, mas pode ser tentada a subsidiar o novo negócio por tempo indeterminado, de forma a permitir a aprendizagem sobre mercados digitais e/ou impedir que os serviços concorrentes invadam o seu espaço.

A preocupação com a forma de capturar valor das atividades baseadas na Internet é quase tão antiga como a World Wide Web (por exemplo, Ghosh 1998). O Napster original, lançado em 1999, foi um exemplo inicial, pioneiro na partilha de ficheiros peer-to-peer com uma enorme absorção, mas sem modelo de captação de valor expresso. Os desafios rapidamente se tornaram evidentes, incluindo o perigo de se atrasar num nicho de mercado vencedor-take-all e a dificuldade de diferenciar um produto num mercado digital onde potenciais clientes podem facilmente fazer comparações detalhadas de características e preços.

Em última análise, qualquer serviço digital oferecido em privado deve pagar o seu próprio caminho, direta ou indiretamente, capturando uma parte do valor que cria para ser um negócio sustentável. A concorrência tornou-se mais global, a tecnologia mais dispersa e os laços comerciais mais complexos, exigindo que os gestores pensem sistematicamente sobre como o conseguirão. A questão abordada neste artigo é "como é que as empresas, especialmente no domínio digital, podem ganhar confiança de que estão num caminho para a rentabilidade quando lançam um negócio?"

Embora nunca haja qualquer garantia de que um novo negócio será, ou continuará a ser, rentável, certos passos que os empreendedores podem tomar nas fases iniciais da criação de um negócio melhorarão as suas hipóteses. Um passo essencial é dar tempo para pensar através de um modelo de negócio.

Um bom modelo de negócio explica como e por que clientes, fornecedores e complementores interagem com a empresa através da interface digital. À medida que as circunstâncias mudam, fornece orientações sobre as formas como a arquitetura de valor pode ser alterada e um quadro sistémico para manter a coerência geral.

Este trabalho começa por examinar brevemente a forma como a concorrência se tornou mais volátil e acelerada na era digital. Em seguida, introduz o conceito de modelo de negócio como um quadro de sistema

para navegar na paisagem competitiva da próxima geração, ligando a inovação à captura de valor, incluindo como as capacidades dinâmicas de uma organização são usadas para design e implementação de modelos de negócio. A secção seguinte centra-se diretamente em alguns aspetos de design organizacional do modelo de negócio, nomeadamente se uma inovação deve ser explorada exclusivamente através do licenciamento, como desenhar os limites da empresa, e como usar uma plataforma para alavancar um ecossistema de negócios. Uma secção final resume os pontos-chave.

## CONCLUSÃO

A concorrência global está a atribuir um prémio mais elevado do que nunca à gestão astuta. As escolhas de estratégia e de design organizacional são imensamente complicadas em muitos mercados de hoje. A digitalização, motor da competição de próxima geração, acrescenta flexibilidade, mas também acelera o ritmo da concorrência. Tarefas como a calibração de ameaças dos rivais, o cultivo da consciência cultural, a formação de uma estratégia de patentes e o desenvolvimento de um portfólio de capacidades organizacionais devem ser feitas mais rapidamente e com menos margem de erro do que nunca. Nos mercados com efeitos de rede, a necessidade de avançar mais cedo e rapidamente deve ser equilibrada com a necessidade de uma análise aprofundada e de uma experimentação ponderada. Uma compreensão dos conceitos de nível de sistema pode ajudar os gestores a construir organizações e estratégias robustas e coerentes.

Uma ferramenta crítica para mapear um caminho para o lucro através do curso de obstáculos da competição de próxima geração é o modelo de negócio. É, de certa forma, o esqueleto em torno do qual uma empresa estrutura uma organização interna, constrói capacidades e, claro, formula estratégia para que a empresa possa fazer o seu caminho no mercado. Um modelo de negócio robusto fornece uma base sólida para o sucesso. Os princípios-chave incluem:

- Um bom design de modelo de negócio requer um profundo conhecimento das necessidades dos clientes e dos recursos tecnológicos e organizacionais que possam satisfazer essas necessidades.
- A maioria dos novos modelos de negócio envolvem as hibridizações de outros. A compreensão dos atuais modelos de negócio em funcionamento no mercado é essencial.
- Os elementos de um modelo de negócio devem ser reforçados mutuamente.
- Os modelos de negócio evoluem. Têm de mudar em resposta à concorrência, à imitação ou a outras alterações fora da empresa. A longo prazo, eventualmente precisam de ser substituídos.
- A introdução de um novo modelo de negócio numa organização existente é muitas vezes difícil e pode exigir uma unidade organizacional separada.

A conceção e implementação de um modelo de negócio requer fortes capacidades dinâmicas para a deteção, apreensão e transformação. As necessidades dos clientes devem ser identificadas, os produtos desenvolvidos, os mecanismos de receita e de preços concebidos e as lacunas de capacidade fechadas. Não se trata de ações únicas; são processos que envolvem ciclos de aprendizagem que contribuem para ajustar continuamente o modelo de negócio de modo a manter a vantagem competitiva da organização. As conjecturas devem ser formadas e testadas. As falhas devem ser reconhecidas, analisadas e usadas como trampolim para novas aprendizagens.

O modelo Profiting From Innovation proporciona uma abordagem organizada para pensar através de questões críticas do modelo de negócio. Uma abordagem de licenciamento pura é viável? Que ativos serão escassos? Quais as capacidades que podem ser subcontratadas com segurança? Como pode uma plataforma atrair um ecossistema de negócios robusto?

As inovações não existem isoladamente; interagem ou competem com muitos outros. Mudar um elemento de um modelo de negócio (por exemplo, canais de distribuição) requer a alteração de outros (por exemplo, interação do cliente, preços). As empresas não vão ao mercado isoladamente; na maioria dos casos, os seus produtos e serviços tornam-se mais valiosos para os clientes quando combinados com os produtos e serviços de outras empresas. Os gerentes de hoje devem pensar sistematicamente. Aqueles que compreendem e implementam conceitos de nível de sistema, como o modelo de negócio, as capacidades dinâmicas e o lucro da inovação serão menos propensos a perder-se dentro da floresta entre as árvores.

