

## Innovationslederskab og vækst

I en verden hvor nye konkurrenter dukker op hurtigere end nogensinde før, hvor organisationer fra den “Udviklende verden” i stigende grad opnår større fordele end deres ligemænd i den “Udviklede verden”, hvor information mere og mere er en handelsvare og betydningen af den undervurderet, hvor “Best practise” ændrer sig hurtigere end mennesker og hvor det at forblive foran flokken er en voksende udfordring, undersøger vi hvordan og hvorfor enkelte virksomheder har succes med at vinde slaget om bæredygtig innovativt lederskab.

Denne blog fokuserer på de to primære elementer i udfordringen om vækst: Strategi og kultur – og hvordan de hænger sammen.

### Del 7: ABC for Forretningsmodeller

Vi tror på at innovation af forretningsmodeller er det nye strategiske fokusområde for alle ledere og chefer, men for at kunne løse denne opgave må vi først forstå dette nye Buzzword. Så hvad er en forretningsmodel egentlig?

”En forretningsmodel er en fortælling om hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi”

Fortællingen om jeres nuværende forretningsmodel kan bygges op omkring svarene på tre grundlæggende spørgsmål:

1. Hvordan skaber jeres organisation værdi?
2. Hvordan leverer jeres organisation værdi?
3. Hvordan fastholder jeres organisation værdi?

### Hvordan skaber jeres organisation værdi?

Forretningsmodeller er designet til at skabe værdi for en kunde eller slutbruger. Det logiske sted at begynde fortællingen om enhver forretningsmodel er at kunne udtrykke klart og enkelt hvordan forretningsmodellen skaber værdi og for hvem. Hvilket uopfyldt markedsbegreb imødekommer den? Hvilken tiltalende kundeoplevelse skaber den? Hvilket løfte om værdi giver I jeres kunder?

En af de meget anvendte metoder til at besvare spørgsmålet om hvordan en forretningsmodel skaber værdi på er ved at besvare Harvard Business School professor Theodore Levitt’s spørgsmål: hvad er det for en opgave kunden hyrer jeres firma, produkt eller serviceydelse til at udføre for dem?

At forstå værdi gennem jeres kunders perspektiv er den bedste måde at skabe et tiltalende værditilbud. Jeres værditilbud bør være kort, let forståelig og konsekvent ens opfattet af alle interessenter både i og udenfor virksomheden. Nedenfor er et par eksempler på velkendte eksempler på stærke og klare værditilbud. Hvordan skaber jeres organisation værdi lige nu?

- BMW: The ultimate driving machine

- Walmart: Everyday low prices
- Google: Organize the worlds information and make it accessible and useful
- Børsen: Børsen gør en forskel. Og gør forskel. Børsen-kunder får magasiner, tillæg og tilbud, ingen andre får. På vores konferencer og møder. På smartphone og tablet med skræddersyede nyheder og fordybelse i realtid. På borsen.dk med adgang til nyheder og data om alt og alle i dansk erhvervsliv

### **Hvordan leverer jeres organisation værdi?**

Det andet element i fortællingen om jeres forretningsmodel beskriver hvordan organisationen bærer sig ad med at med at levere værdi. Det er en beskrivelse eller et billede af hvordan organisationen opererer. Altså en forståelig måde af beskrive jeres virksomheds vision eller model for hvordan I driver virksomheden. Denne model beskriver kerne kapabiliteter og hvordan de relaterer til hinanden, ikke kun de kapabiliteter internt i virksomheden, men også de kapabiliteter fra samarbejdspartnere der bidrager til hvordan værdi leveres til jeres kunder. Kapabiliteter er byggeblokkene i jeres driftsmodel. Hver kapabilitet består af tre elementer: Mennesker, proces og teknologi. En kapabilitet integrerer personer der til sammen udfører et struktureret sæt aktiviteter, der understøttet af teknologi producerer det ønskede resultat. Med andre ord: en kapabilitet er simpelthen evnen til at udføre en specifik opgave. Start med at opliste alle jeres kapabiliteter. Det vil tvinge jer til at tænke over hvad jeres organisation egentlig er i stand til at udføre. Sortér dem derefter baseret på deres relative betydning ift. at levere værdi til kunder. Kapabiliteter kan sorteres i tre kategorier:

1. Kerne kapabiliteter (det I gør som de eneste eller meget bedre end alle andre)
2. Muliggørende kapabiliteter (det der sætter jer i stand til at udføre ovenstående)
3. Støttende kapabiliteter (det der holder det hele i gang)

Når I har en uddybende liste af de 3 typer af kapabiliteter, er det næste skridt i at udvikle fortællingen om jeres forretningsmodel, at skabe et billede af jeres driftsmodel der beskriver hvordan kerne kapabiliteterne relaterer sig til hinanden og hvordan de skal integreres for at levere kundeværdi.

Et simpelt billede af jeres driftsmodel tilfører et rammeværktøj der sætter jer i stand til at undersøge hvordan daglig driftsopgaver og aktiviteter vil blive udført og styret i enhver vision for en ny driftsmodel. På den måde kan I sammenligne og adskille alternative driftsmodeller.

### **Hvordan fastholder jeres organisation værdi?**

Mange tror fejlagtigt at en forretningsmodel kun handler om at vise hvordan en virksomhed tjener penge. En bæredygtig finansiel model er dog et nøgleelement i enhver succesfuld forretningsmodel. Fortællingen om en forretningsmodel beskriver hvem der betaler og hvor meget for den værdi der leveres. Den klarlægger formelen for fortjeneste for forretningen baseret på den nødvendige driftsomkostningsstruktur i relation til omsætning så vel som

kapitalbehovene der er til både at finansiere faste aktiver og at have driftskapital til at opretholde løbende drift og vækst.

Det første trin til at beskrive en finansiel model er at beskrive virksomhedens indtægtskilder. Hvem betaler? Der umiddelbart ligner et simpelt spørgsmål, men ofte er sværere at besvare end først antaget. Ofte er personen eller mellemløbet der betaler regningen og dermed skaber omsætning, slet ikke modtager af den leverede værdi. Enhver forretningsmodel skal identificere hvem der betaler regningen og hvordan indtægter skabes. Det er også vigtigt at identificere andre spillere der er kritiske for at levere værdi til slutbrugeren og som kan have indflydelse på selve købsbeslutningen. Et andet vigtigt aspekt i at beskrive hvordan jeres forretningsmodel fastholder værdi er ikke bare at konstatere hvor indtægterne kommer fra, men også at specificere hvad det er kunderne betaler for. Skabes indtægterne i jeres forretningsmodel ved at sælge et produkt, yde en service eller ved at sammenkæde disse? Prisstrategierne i markeder og brancher vendes på hovedet af nye forretningsmodel innovatører der f.eks. tilbyder digitale udbud meget billigt eller endda gratis til jeres kunder, for på den måde at skabe et enormt pres på eksisterende forretningsmodeller. Dette er selvsamme årsag til at forretningsmodel innovation er blevet en strategisk nødvendighed for alle ledere.










Den anden halvdel af formlen for fortjeneste, efter at have identificeret indtægtskilder, er naturligvis at få fastlagt omkostningerne forbundet med driftsmodellen. Hvor meget koster det at levere værdi? Hvad er elementerne for omkostningsstrukturen i jeres forretningsmodel og hvordan understøtter de leveringen af værdi? Hvilke omkostninger er variable og fastlåst til salgs og indtægts niveauet? Hvilke omkostninger er faste som følge af den nødvendige infrastruktur og de krævede aktiver i den valgte forretningsmodel? Hvad er forventningerne til fortjeneste og vækst i jeres nuværende forretningsmodel? Omkostningsstruktur, infrastrukturbehov og finansielle modeller spiller en vigtig rolle i enhver forretningsmodel. De repræsenterer en arkitektur der tilfører det finansielle brændstof til en forretningsmodel der sætter den i stand til at levere løbende værdi-skabelse og levering.


## Det er nu tid til at samle det hele

Når I har fundet og beskrevet svarene på de tre grundlæggende spørgsmål, er det tid til at samle dem til en sammenhængende fortælling om jeres forretningsmodel. To af de enkleste værktøjer til dette er Business Model Canvas (BMC):

### Business Model Canvas

Designet for:
Designet af:
Dato:
Version:


Nøglepartnere 	Nøgleaktiviteter 	Værditilbud 	Kunderelationer 	Kundesegmenter 
	Nøgleresourcer 		Kanaler 	
Omkostningsstruktur 		Indtægsstrømme 		


The BMC is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike license. You are allowed to use it for non-commercial purposes, but you are not allowed to distribute it for commercial purposes. You can find the license at <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The authors of Business Model Generation and Strategyzer

PRODUCED BY: statlys.com  
All rights reserved

PÅ DANSK VED: MATEV



strategyzer.com

og Business Model Design Kit (BMDK): Se næste side.

Disse to værktøjer er begge nemme at anvende og kortlægger hhv. komponenterne i jeres forretningsmodel (BMC) og de indbyrdes relationer (BMDK) på en letforståelig måde.

Før I kan begynde at udforske forretningsmodel innovation er det vigtigt at forstå kerneelementerne i jeres (eller konkurrentens) forretningsmodel og at kunne kortlægge jeres nuværende forretningsmodel.

Brug de to værktøjer til at beskrive elementerne i jeres nuværende forretningsmodel og udform en fortælling der klart og enkelt beskriver hvordan jeres virksomhed skaber, leverer og fastholder værdi.

# NESPRESSO

Nespresso is the brand name of Nesl te Nespresso S.A., an operating unit of the Nestlé Group. Nespresso machines brew espresso from patented coffee capsules, a type of pre-packed single-use container of ground coffee and flavourings. With their special club system, they built an experience model around a commodity. The concept (machines, capsules, service) is subject to over 1700 patents, which protect Nespresso's ownership until the first patent expires (2012).

Go to Brainstrom Cards

HQ Lausanne, Switzerland

Founded: 1988

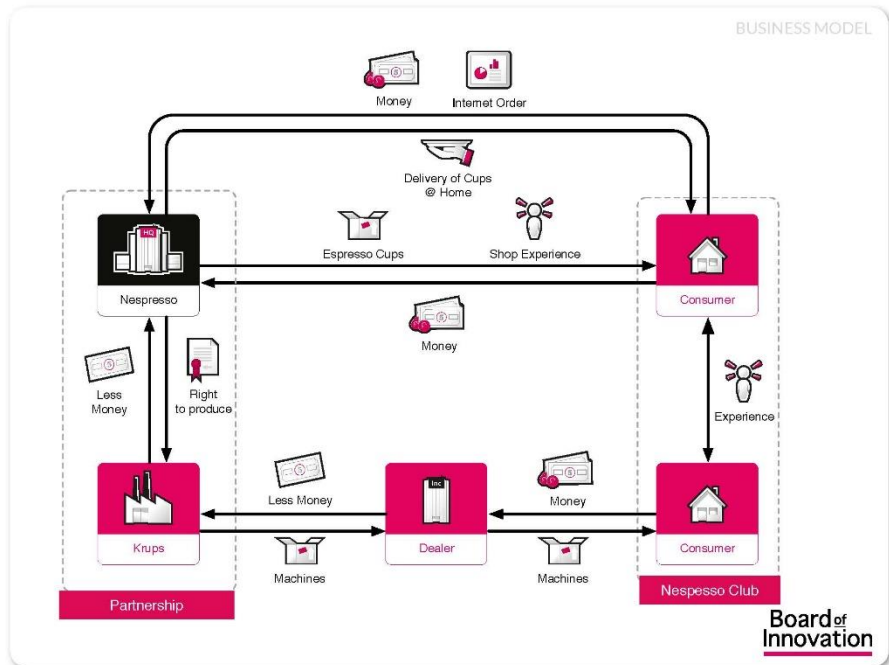
Employees

Category: Food & Beverages

Website:

Cocktail of:

-   Coffee
-   Bait & Hook
-   Experience



Kilder:

**The Business Model Innovation Factory**, how to stay relevant when the world is changing. Saul Kaplan.

**Value Proposition Design**, sådan skaber du produkter og serviceydelser som kunderne vi have. Alex Osterwalder, Yves Pigneur et. Al.

**Board of Innovation**, Business Model Design Kit

Se mere om Innovation & Vækst på [www.4Mativ.dk](http://www.4Mativ.dk)