

# **Forretningsforståelse Business Model Canvas (BMC)**

# Forretningsforståelse – helhedsforståelse?

- Hvad er forretningsforståelse?
- Brug 2 min på at reflektere selv
- Reflekter i grupper

# Virksomhedstyper

- **Produktionsvirksomheder:**
  - Fremstiller/forarbejder varer
- **Handelsvirksomheder:**
  - Køber og sælger varer - ingen forarbejdning
  - Engros og detail
- **Servicevirksomheder:**
  - Sælger uhåndgribelige varer/tjenesteydelser
  - Varen/ydelsen kan ikke lagres

# En forretningsmodel – hvad er det?

- Et strategisk ledelsesværktøj
- Kan anvendes til:
  1. den strategiske analyse
  2. Strategisk planlægning, og til
  3. udvikling af virksomhedens forretningsmodel
- “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value”, Alex Osterwalder

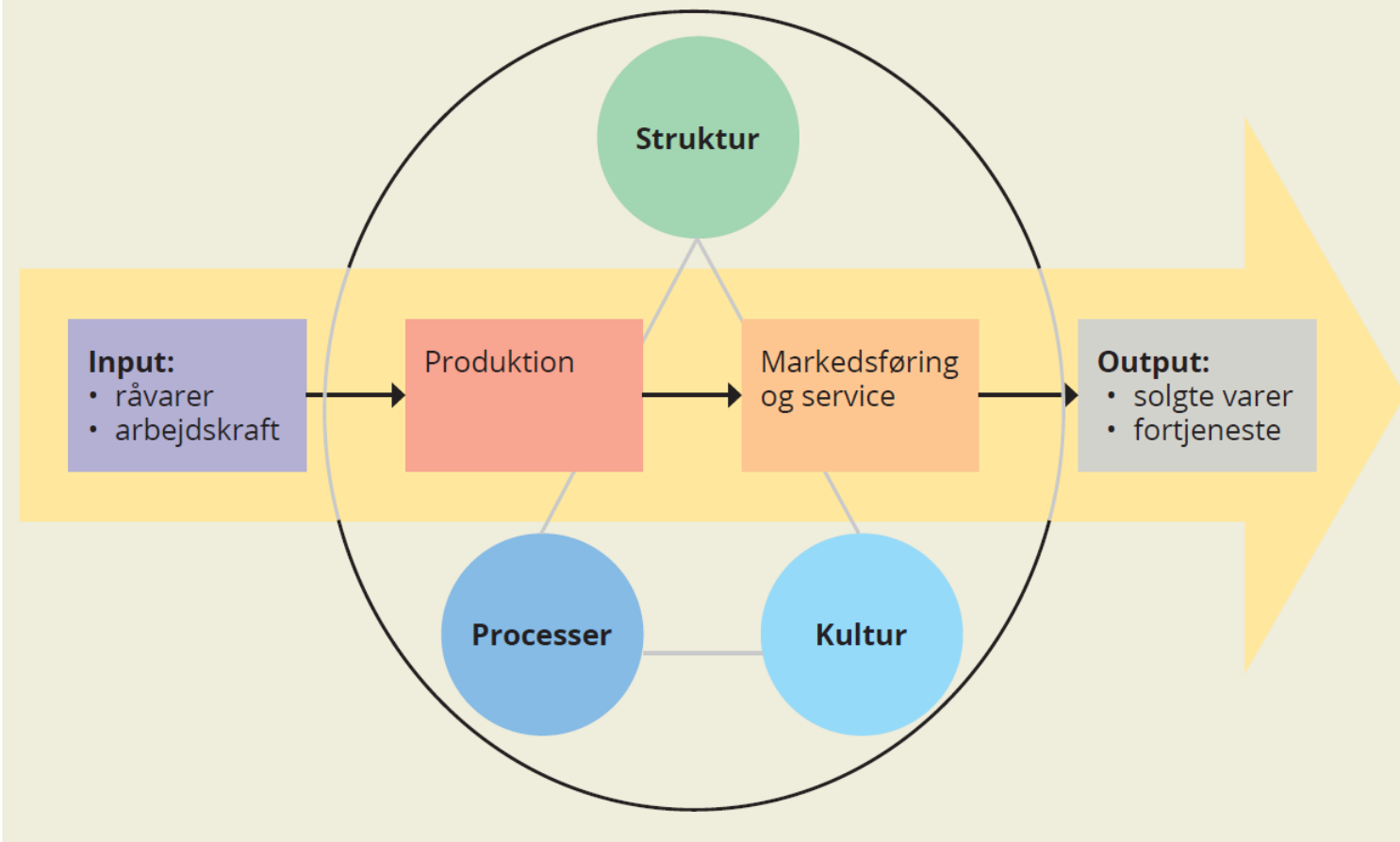
# Det handler om at kende sig selv

- Hvor er virksomheden?
- Hvem er virksomheden?
- Hvad kan virksomheden gøre?
- Hvordan tænker virksomheden?
- Hvor vil virksomheden hen?
- Hvem er virksomheden skabt for?

## Det handler om at kende sig selv

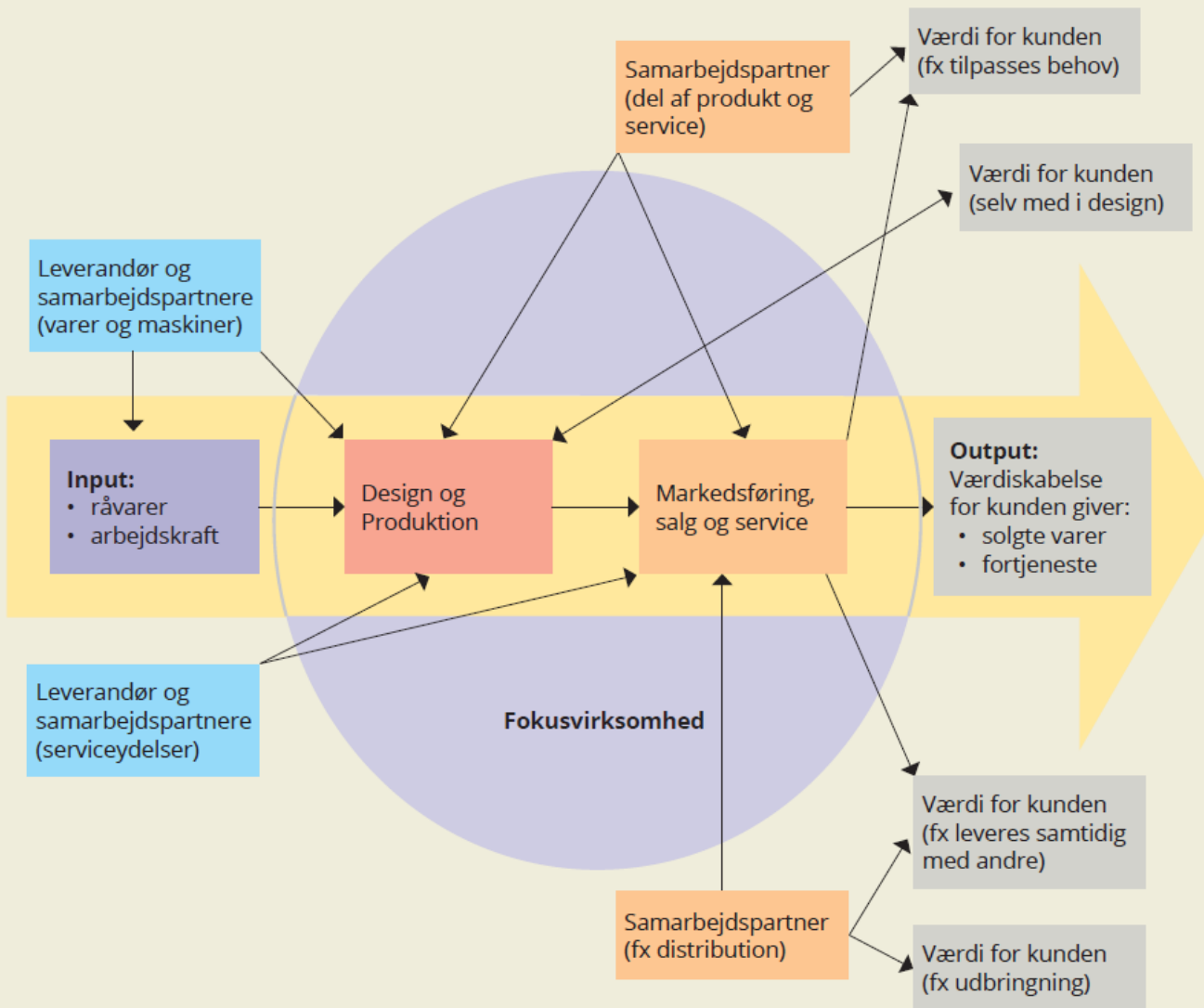
- Hvorfor er virksomheden, hvor den er?
- Hvad skal virksomheden gøre?
- Hvordan gør virksomheden det, den vil?
- Hvem gør hvad og hvornår
- Hvordan kommer virksomheden videre?

## Det åbne system som værdikæde



Figur 1.7 Det åbne system som værdikæde.

## Værdikæden og værdiskabelse for kunderne



Figur 2.1 Værdikæden og værdiskabelse for kunderne.



# Mission, vision og værdier

- **Mission**

- Et overordnet formål for virksomheden.
  - Klart formuleret formål, realistisk, tjener alle interessenters interesse, klar differentiering ift. konkurrenter
  - Midlerne til at nå vision
  - Hvad vil man konkurrere på
  - En mission laves for at skabe en generel forståelse af, hvorfor organisationen eksisterer, og hvad den vil opnå

# Mission, vision og værdier

- **Vision**

- Visionen handler om, hvor man vil have virksomheden hen – ønskværdigt eller forventet
  - Langsigtet
  - Visionen beskriver et fremtidigt billede af virksomheden. Det er den fælles retning, som hele virksomheden skal arbejde efter at opnå.

# Mission, vision og værdier

- **Værdier**
  - Værdigrundlagets funktion er at påvirke holdninger i organisationen/virksomheden

# Men vi har jo læst om Business Model Canvas??

Sammenligning af forretningsmodel og strategiarbejde		
	Forretningsmodel	Strategiarbejde
Formål	Skabelse af kundeværdi	Fokus på overlevelse og udvikling
Samarbejde / konkurrence	Fokus på samarbejde med såvel partnere som kunder. Ofte er kunderne selv med til at skabe kundeværdien.	Fokus på konkurrencen på markedet. Her er konkurrenternes styrke og position på markedet vigtig.
Skabe værdi / anvendelse af ressourcer	Fokus på at skabe værdi i samarbejdet, så der bliver noget at vinde for alle parter.	Orienteret mod at kunne anvende ressourcerne bedst muligt både på kort og lang sigt.
Orientering mod omverdenen eller egen organisation	Netværksorienteret, fokus på at skabe gode relationer til partnere, leverandører og kunder.	Orienteret mod egen organisation og egen organisering.

**Figur 2.6** Sammenligning af forretningsmodel og strategiarbejde.

# En forretningsmodel – hvad er det?

- Et strategisk ledelsesværktøj
- Kan anvendes til:
  1. den strategiske analyse
  2. Strategisk planlægning, og til
  3. udvikling af virksomhedens forretningsmodel
- “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value”, Alex Osterwalder

# Og relevansen for jer?

- Reflekter individuelt – 2 min
- Del jeres refleksioner med sidemanden
- Opsamling

# 7 arketyper

*Forskere kortlægger digitale forretningsmodeller og finder 7 arketyper.*

## 1. Den digitale købmand

- Har sin fysiske butik men supplerer med salg via Internettet
  - Branding, annoncering, varekataloger, service- og vejledninger på nettet

## 2. Webshoppen

- Køber hos grossister og sælger direkte til forbrugere via internettet
  - Undgår fordyrende fysisk detailbutik omkostninger og har samtidigt større varesortiment

## 3. Den digitale producent

- Udvider sine fysiske produkter med digitale tjenester bl.a. med IOT (Internet Of Things)
  - Skaber nye funktionaliteter samt digitale lock-in effekter om det fysiske produkt

## 4. Software producenten

- Bygger software med licens/direkte betaling
  - Marginalomkostninger grænsende til nul, skalerbarhed og udrulning/opdatering via internet

# .. forsat

## 5. Den digitale platformsbygger

- Bygger sin egen digitale platform på internettet
  - Skalering af antal bruger og brugen kilden til indirekte salg

## 6. App opfinderer

- Ser et behov og bygger en app som dækker behovet
  - Ekstremt lave start-up og exit costs

## 7. Wiki-skaberen

- Brugere er både skabere samt forbrugere af indholdet
  - Indtjening sker gennem donationer og eller indirekte salg



# Business Model Canvas

[https://canvanizer.com/canvas/1MaI4WS\\_4Bc](https://canvanizer.com/canvas/1MaI4WS_4Bc)

## Forretningsmodel – en definition

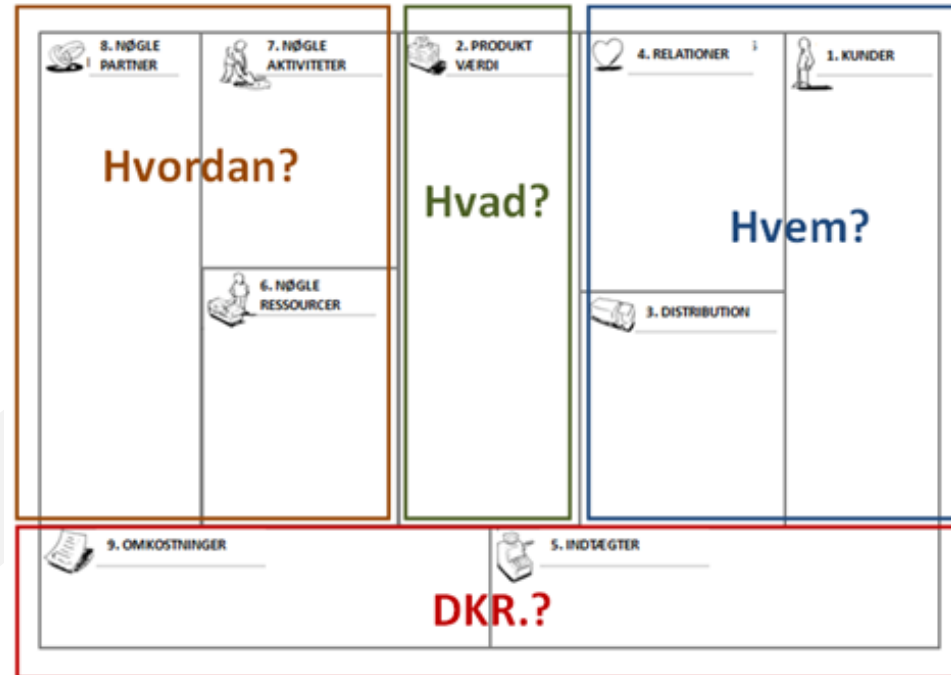
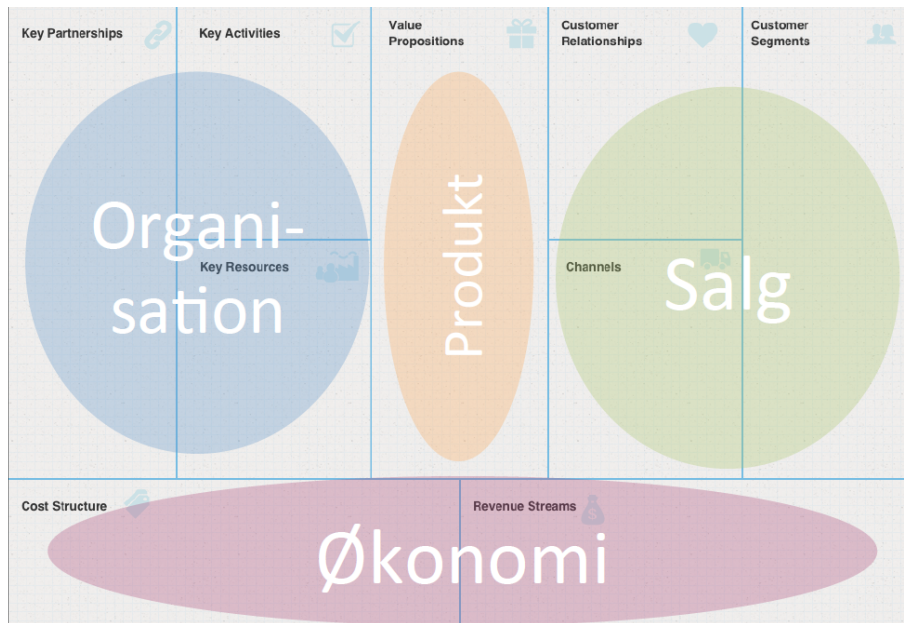
En forretningsmodel er et strategisk værktøj, der bruges til

- at kortlægge, hvem virksomhedens **kunder** er, hvilken **værdi** virksomheden tilbyder kunden, og igennem hvilke **kanaler relationen** til kunden skabes.

## Forretningsmodel – en definition

- Forretningsmodellen kortlægger hvilke **aktiviteter, ressourcer** og **samarbejdspartnere** der er behov for, for at kunne tilføre kunden værdi, og hvilke **udgifter** og **indtægter** der er forbundet hermed – kort sagt, hvordan virksomheden tjener penge.

# Business Model Canvas



## The Business Model Canvas

### Partnere

- Hvem er nøglepartnere?
- Hvem er nøgleleverandører?
- Hvilke nøgleressourcer leverer partnerne?
- Hvilke nøgleaktiviteter udfører partnerne?

### Aktiviteter

- Hvilke aktiviteter kræver:
- Værdifaktorerne?
- Kunderrelationerne?
- Vejen til kunderne?
- Indtægtskilderne?

### Ressourcer

- Hvilke ressourcer kræver:
- Værdifaktorerne?
- Kunderrelationerne?
- Vejen til kunderne?
- Indtægtskilderne?

### Værdifaktorer

- Hvilken værdi skabes for kunderne?
- Hvilke af kundernes problemer løses?
- Hvilke af kundernes behov opfyldes?

### Kunderrelationer

- Hvilke relationer er/skal der være til kunderne?
- Hvilke relationer foretrækker kunderne?
- Hvordan skabes og vedligeholdes relationer?
- Hvordan påvirker kunderrelationer værdifaktorerne?

### Vejen til kunderne

- Gennem hvilke kanaler foretrækker kunderne at modtage kommunikation?
- Hvordan kommunikeres der til kunderne i dag?
- Hvilke kommunikationsveje fungerer bedst, er mest omkostningseffektive, og hvordan hænger de forskellige kommunikationsveje sammen?

### Kunderne

- Hvem skabes der værdi for?
- Hvem er de vigtigste kunder?
- Hvilke kundesegmenter kan defineres?

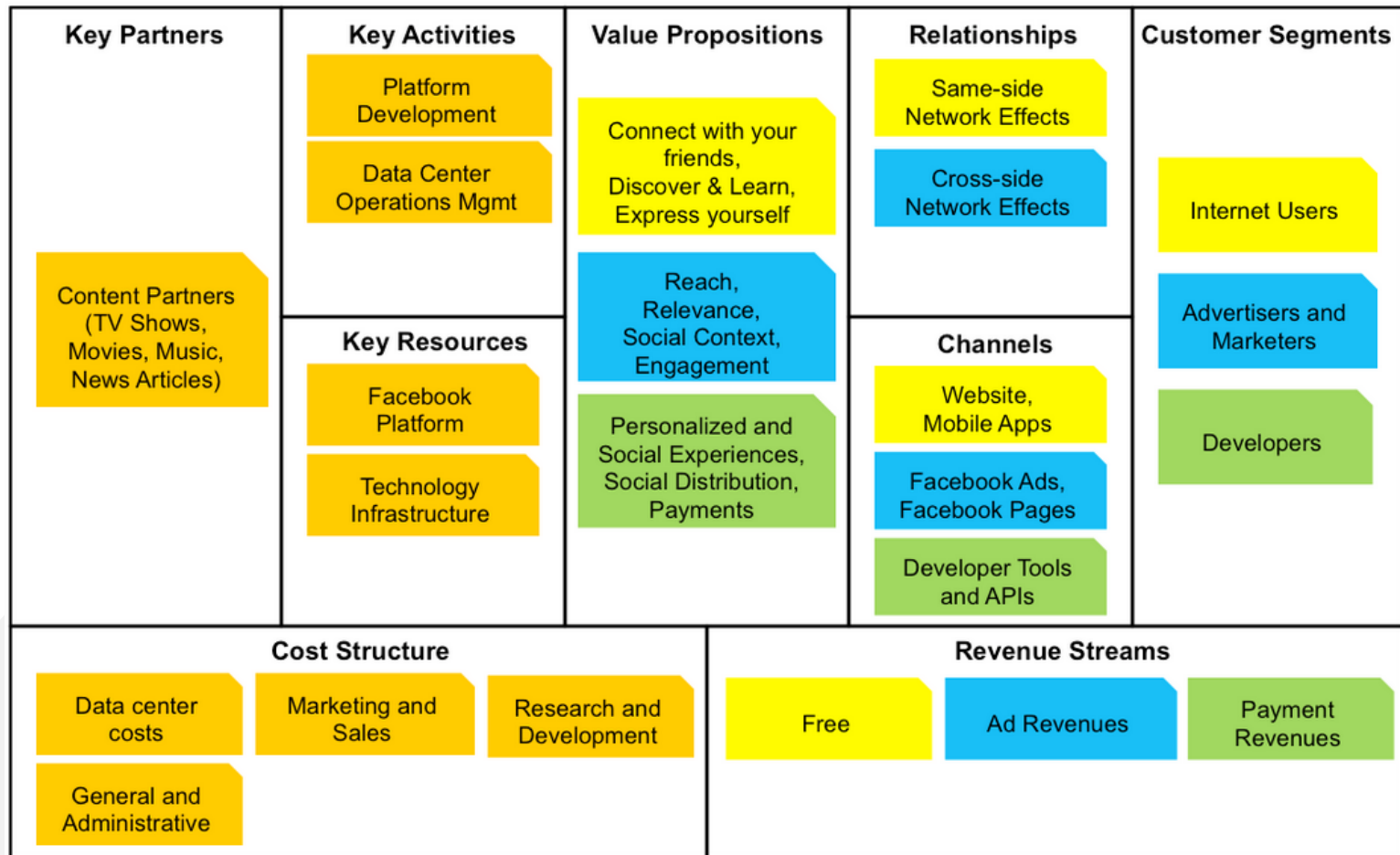
### Omkostninger

- Hvor er de væsentligste omkostninger i forretningsmodellen?
- Hvilke ressourcer er mest omkostningstunge?
- Hvilke aktiviteter er mest omkostningstunge?

### Indtægter

- Hvilke værdifaktorer vil kunderne virkelig gerne betale for?
- Hvor meget er kunderne villige til at betale?
- Hvilke forskellige indtægtskilder er mulige?
- Hvordan foretrækker kunderne at betale?
- Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til den totale omsætning?

# Eksempel: Facebook – the world's leading social networking site



# Value Proposition

Dit

## **Environment Map**

hjælper dig *med at forstå den kontekst som du skaber i.*

Dit

## **Business Model Canvas**

hjælper dig  
*med at skabe værdi for din forretning.*

Dit

## **Value Proposition Canvas**

hjælper dig  
*med at skabe værdi for dine kunder.*

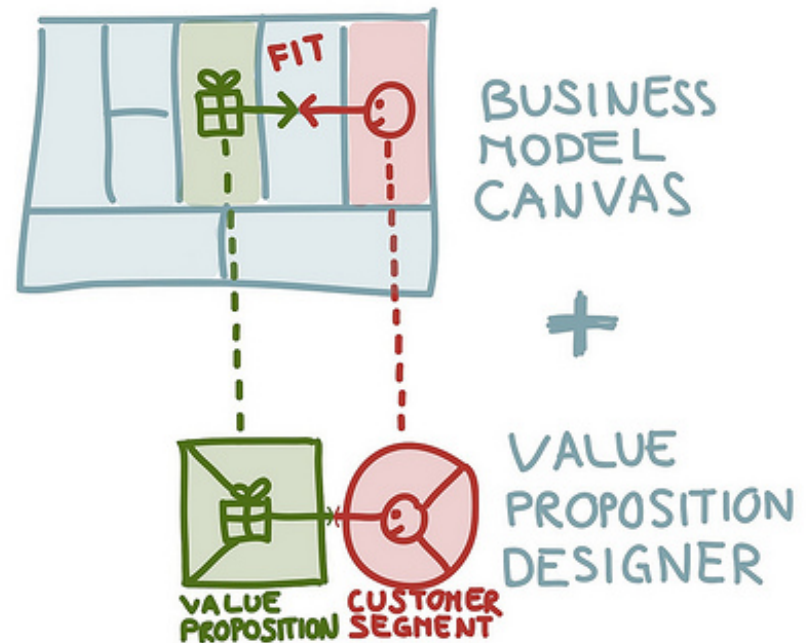


# Og hvad består dette så af...

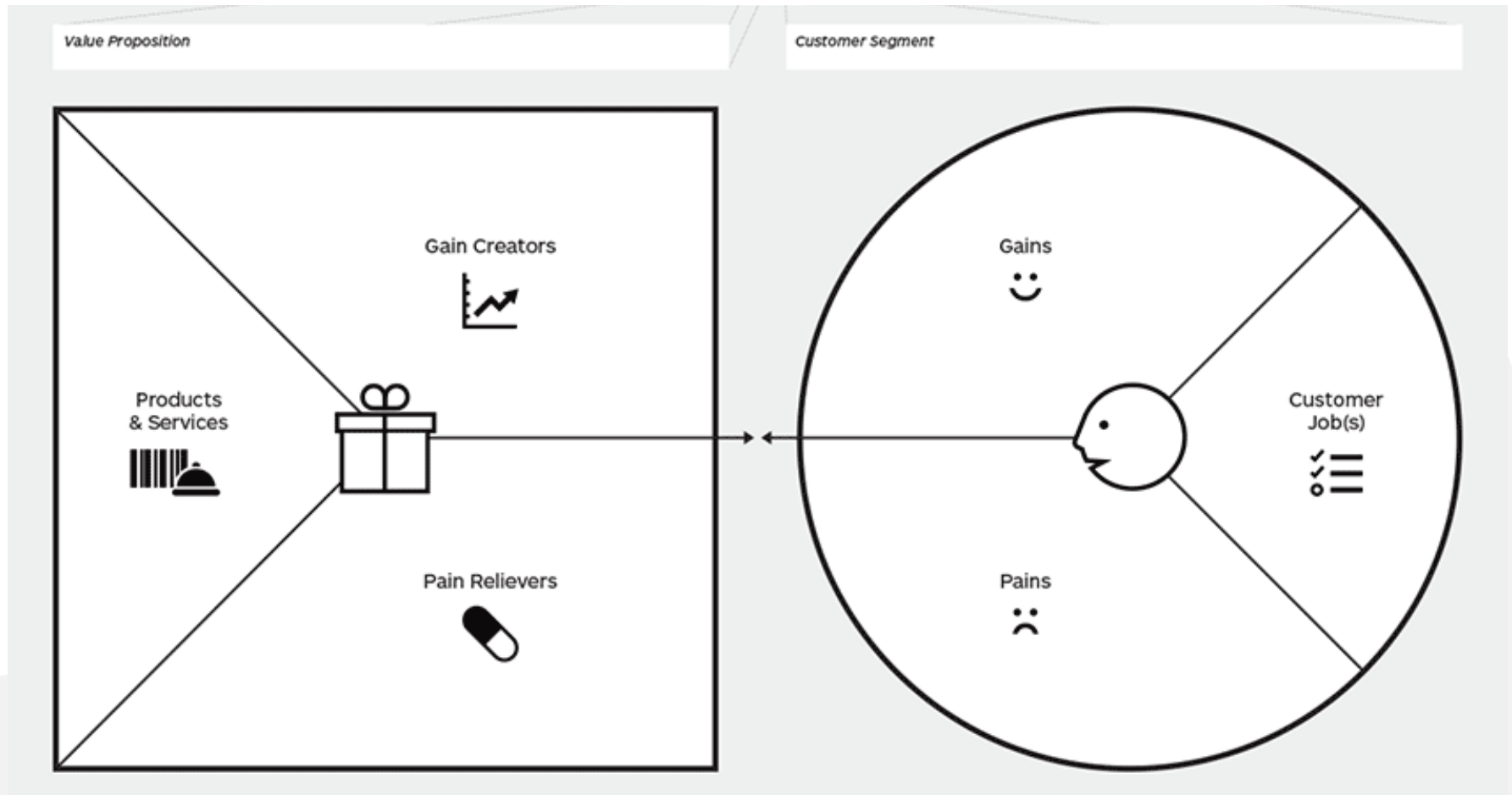
Value Proposition Canvas har to sider. Med Kundeprofilen <sup>s. 10</sup> kan du kortlægge din kundeforståelse. Med Værdikortet <sup>s. 26</sup> beskriver du, hvordan du har tænkt dig at skabe værdi for netop den kunde. Du opnår et Match <sup>s. 40</sup> mellem de to, når den ene møder den anden.

# Value Propositions

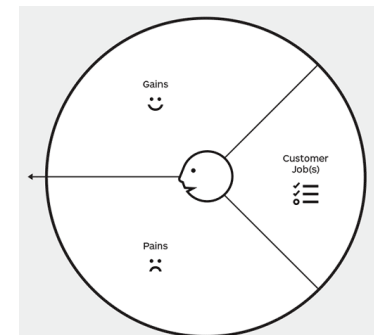
- *Beskriver de fordele som kunderne kan forvente af dine produkter og serviceydelser.*



# The Value proposition



# Kundeprofil

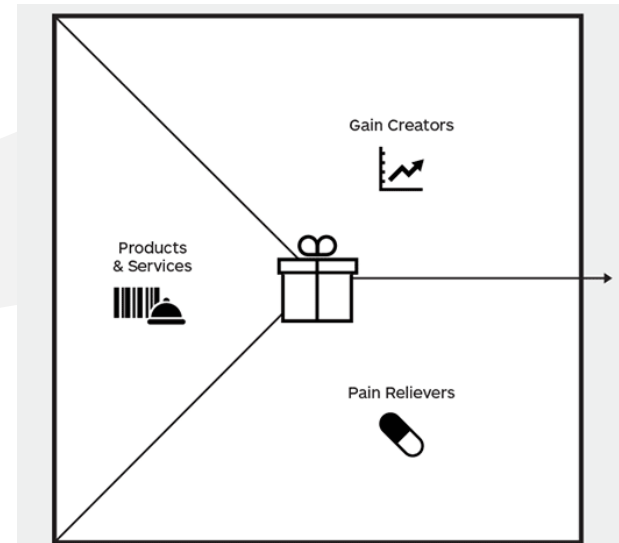


- **Overvej hvilke "job" de har, der skal løses.**
  - Hvad er det, de ønsker at få gjort? F.eks., så skal en telefon kunne ringe, sende sms'er, tage billeder mm.
- **Hvilke "pains" oplever de.**
  - Hvad frustrer dem af, hvilke costs oplever de, tid, budget etc. For telefoner er batteritid, pris, uoverskuelig abonnementer, dårlig billedkvalitet etc. for eksempel potentielle pains.
- **Hvilke gains ønsker de at opleve?**
  - Hvad forventer de? (Fra f.eks. produktets design, service, etc.) F.eks. lækkert design, prestige, ved at have nyeste telefon, let at bruge etc.



# Value map

- **Produkter og services.**
  - De produkter og services virksomheden har (eller potentielt kan udvikle, for at løse kundes "jobs").
- **Pain relievers.**
  - Hvordan afhjælper dine produkter og services de pains dine kunder oplever?
- **Gain Creators.**
  - Hvordan hjælper dine produkter med at skabe værdi/gains for dine kunder



# MATCH

- Du opnår et match når kunder begejstres over din Value Proposition, hvilket sker, når du adresserer vigtige opgaver, lindrer ekstreme smerter, og skaber væsentlige gevinster, som betyder noget for kunderne.
- match er svære at finde og vedligeholde. Stræben efter et match er hele essensen i designet af Value Propositions.
- kunder er både dommer, jury og bødde! over din Value Proposition. De vil være nådesløse, hvis du ikke finder et match!



## På papir



## I markedet



## I banken



### 1. Match mellem problem og løsning

Et match mellem problem og løsning finder sted, når du:

- Kan påvise, at kunderne lægger vægt på visse opgaver, smerter, og gevinster.
- Har designet en Value Proposition, der adresserer disse opgaver, smerter, og gevinster.

På dette tidspunkt, har du endnu ikke bevis for, at kunderne rent faktisk forholder sig til din Value Proposition.

Det er her du går efter at identificere de opgaver, smerter og gevinster, der er mest relevante for kunderne og designer Value Propositions i overensstemmelse hermed. Du skitserer flere alternative Value Propositions, for at finde frem til den der skaber det bedste match. Det match du opnår er endnu ikke bevist, og eksisterer hovedsageligt på papiret. Dine næste skridt er enten at godtgøre, at kunderne værdsætter din Value Proposition eller designe en ny helt forfra.

### 2. Match mellem produkt og marked

Et match mellem produkt og marked finder sted, når du:

- Har belæg for, at dine produkter og serviceydelser, smertestillere, og gevinstskabere faktisk skaber kundeværdi og flytter noget i markedet.

I denne anden fase, går du efter at be- eller afkræfte forudsætningerne for din Value Proposition. Du vil uundgåeligt finde ud af, at mange af dine tidlige idéer simpelthen ikke skaber nok værdi for kunderne (dvs., kunderne er ligeglade), og derfor bliver du nødt til at designe nye Value Propositions. Det at finde denne anden type af match er en lang og iterativ proces; Det sker ikke natten over.

### 3. Match i forretningsmodel

Et match i forretningsmodel finder sted, når du:

- Kan påvise, at din Value Proposition kan integreres i en profitabel og skalerbar forretningsmodel.

En stærk Value Proposition uden en tilsvarende stærk forretningsmodel kan betyde suboptimal finansiel succes eller endda føre til fiasko. Ingen Value Proposition - uanset hvor god den er - kan overleve uden en sund forretningsmodel.

Søgningen efter en matchende forretningsmodel indbærer en møjsommelig arbejdsproces mellem at designe en Value Proposition, der skaber værdi for kunderne og en forretningsmodel, der skaber værdi for din organisation. Du har ikke en matchende forretningsmodel, før du kan skabe flere indtægter med din Value Proposition end du genererer omkostninger ved at skabe og levere den (eller "dem" i tilfælde af platform-modeller med flere indbyrdes afhængige Value Propositions).