

Skabeloner på Trojka.dk

Skabeloner til BMC basic, BMC bæredygtig og VPC kan downloades som understøttende materiale til kapitel 2.

Se Trojka.dk: <https://trojka.dk/Organisation-2021.aspx>



2.5 Forretningsmodel og strategiarbejde

Uanset hvilken forretningsmodel vi fokuserer på, så er der ingen af dem, der beskæftiger sig med konkurrence fra markedet. Derfor er der behov for at have en strategi, der har løsninger på, hvordan vi klarer os bedre end vores konkurrenter. Strategier drejer sig som udgangspunkt om, hvordan vi differentierer os og opnår fordele ved at drive virksomheden med det fokus at overleve og udvikle os.

Vi kan sige, at forretningsmodeller er orienteret mod samarbejde og værdiskabelse sammen med omgivelserne, mens strategier er beredskabet, der sikrer, at vi kan klare konkurrencen og kan iværksætte angreb for at erobre en større andel af markedet. Forretningsmodeller og strategier er ikke det samme, til gengæld supplerer de hinanden godt og giver hvert deres billede af markedets muligheder og trusler.

Figur 2.11 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.

Det fremgår af figur 2.11, at der er trukket nogle ret hårde grænser op mellem at arbejde med forretningsmodeller og strategiarbejdet. Imidlertid er det i praksis ikke helt så firkantet, som figuren giver udtryk for. Der vil være et vist overlap mellem de to arbejdsmåder, og der vil helt naturligt være en stærk sammenhæng. Det er ikke nødvendigvis sådan, at det kun er i arbejdet med forretningsmodeller, at vi fx er netværksorienterede, og heller ikke sådan, at begrebet kundeværdi slet ikke findes i strategiarbejdet. Men grundlæggende

er forretningsmodeller mere rettet mod den praktiske udførelse af den bagvedliggende strategi. I figur 2.12 er de indbyrdes sammenhænge mellem forretningsmodellen og strategiarbejdet vist som en gensidig afhængighed og med ressourcerne som en vigtig medspiller i processen.

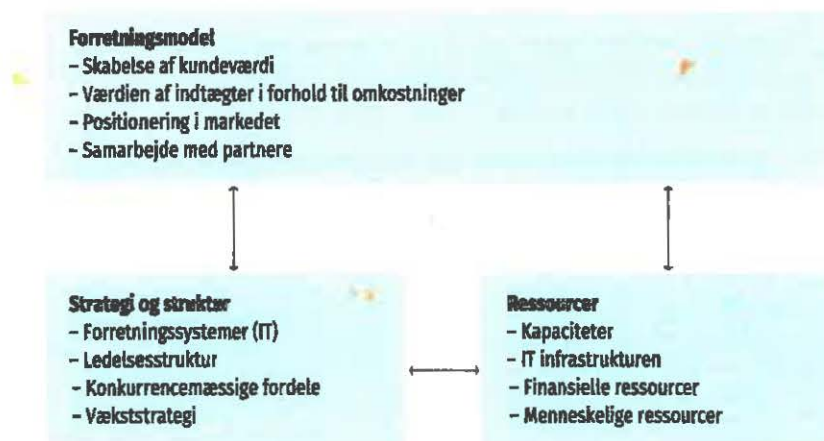
Strategier og forretningsmodeller

Strategier har fokus på virksomhedens overlevelse og udvikling set i forhold til virksomhedens og konkurrenternes styrke og position på markedet. Strategi er fastlæggelse af et mønster af handlinger, der har til formål at sikre, at organisationen når sine overordnede mål.

Forretningsmodeller har fokus på skabelse af kundeværdi gennem samarbejde med partnere som leverandører af varer, maskiner og services. Ofte anses kunderne også som en slags partnere, der selv er med til at skabe kundeværdien. En god forretningsmodel skal både kunne skabe kundeværdi og fortjeneste til virksomheden og dens partnere.

- Forretningsmodeller og strategier er ikke det samme, til gengæld supplerer de hinanden godt.
- Forretningsmodeller er rettet mod den praktiske udførelse af den bagvedliggende strategi.

Figur 2.12 Sammenhæng mellem ressourcer, strategi og forretningsmodel



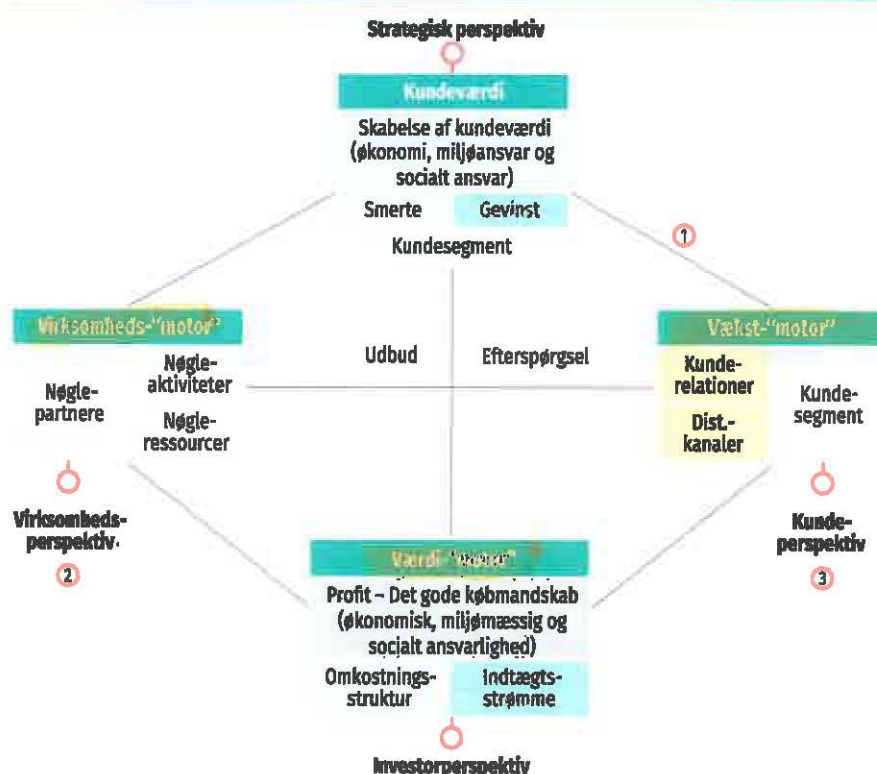
Kilde: Lambert, Susan, Making Sense of Business Models, School of Commerce, Flinders University of South Australia, Research Paper, 2007

Forretningsmodellen er vist øverst i figur 2.12, fordi den opfattes som den praktiske udførelse af strategierne ved hjælp af de ressourcer, der er til rådighed. Sammenhængen mellem de tre elementer er vigtig at huske på. Det er ikke nok at skabe en fin forretningsmodel, hvis ikke den understøttes af virksomhedens strategier, og der ikke er ressourcer til at gennemføre den. Vi må til stadighed være opmærksomme på, at der skal skabes en balance mellem de tre elementer, for at virksomheden kan udvikle sig.

Vi kan selvfølgelig hævde, at nøgleressourcer er en af byggeblokkene i forretningsmodellen i figur 2.8 og 2.9, men her er der udelukkende tale om de ressourcer, der er målrettet mod skabelsen af denne forretningsmodel. De ressourcer, der er tale om i figur 2.12, skal ses som virksomhedens grundlæggende ressourcer, der gerne skulle kunne række til at skabe mere end én forretningsmodel.

Hvis vi sætter de ni elementer fra forretningsmodellen i figur 2.9 op som en såkaldt diamantmodel, så opnår vi et bedre overblik i forhold til de strategiske valg.

Figur 2.13 Forretningsmodel Diamanten – Business Model Diamond



Kilde: Baseret på King, Rod, The 4 Perspectives of Business Model, People Before Profit, 2013.

De ni elementer er nu delt op i fire perspektiver, som kan anvendes til at finde balancen i virksomhedens strategiske valg. Hvis vi "skubber" de tre "motorer" og kundeværdien sammen på midten i figur 2.13, så fremstår konturerne af Business Model Canvas fra figur 2.10 tydeligt.

Vi har i figur 2.13 indsat tretrinsmodellen fra figur 2.10, hvor trin 1 er at sammenholde kundesegmentets behov med skabelsen af kundeværdi. Trin 2 er den forretningsforståelse, der ligger i at skabe et unikt samspil mellem de tre nøglefelter (partnere, aktiviteter og ressourcer). Endelig er trin 3 den årvågenhed, der bør være på kundesegmentets løbende ændringer i adfærdsmønstret. Det gode købmandskab er den fornuftige holdning til udgifter og indtægter.

På den måde er figur 2.13 en afbildning af den cirkulære proces, der forhåbentlig kan ende med at skabe en opadgående spiral. Det er i øvrigt værd at lægge mærke til, at Rod Kings artikel rummer mantraet: *People before Profit*. Med andre ord lægger King op til, at det er samarbejdet mellem partnerne og relationerne til kunderne, der er den afgørende faktor for, at vi kan skabe profit. Igen en understregning af, at forretningsmodeller er den praktiske udførelse af strategierne.

Diamanten på figur 2.13 forbinder forretningsmodellen med de strategiske overvejelser, vi som virksomhedsledelse bør gøre os. De tre perspektiver, der drejer sig om kundeperspektiv, investorperspektiv (ejere) og virksomhedsperspektiv (leverandører), repræsenterer de væsentligste interessenter, som virksomheden nødvendigvis bør have gode relationer med. Interessentmodellen (figur 1.8) viser de forpligtende samarbejder organisationen har med de parter, der omgiver den.

Virksomhedsperspektivet drejer sig om at skabe gode relationer til leverandører og samarbejdspartnere. Vi bør opbygge et samarbejde, som gør det interessant for dem at arbejde sammen med os. I dette perspektiv drejer det sig om at skabe værdi både for partnerne og for os selv som virksomhed.

Investorperspektivet har fokus på, om en eventuel investering i virksomheden vil kunne give, det forventede afkast. Derfor er øjnene her rettet mod bundlinjen for at se, om der skabes profit.

Kundeperspektivet skal hele tiden sørge for, at vi har fokus på skabelse af kundeværdi. Yderligere bør vi etablere og vedligeholde gode relationer til vores kunder, så vi til stadighed kan informere om nye produkter, kan markedsføre og i sidste ende afslutte nogle gode ordrer. Hertil hører også, at vi er i stand til at levere varer, det vil sige, at vi dels har varerne på lager, dels kan levere på den måde og på det sted, kunderne ønsker det.

Det strategiske perspektiv: For alle de tre ovennævnte perspektiver gælder det, at hvis ikke det strategiske perspektiv er i orden, så der kan skabes en værdi, som kunderne finder attraktiv, så falder hele korthuset sammen. Vi kan på modellen se den balance, det strategiske perspektiv skal kunne skabe mellem:

- Kundeperspektivet med den værdi vi skaber. Det vil sige prissætningen og samarbejdet mellem partnerne, som er et så værdifuldt produkt/service for

kunderne, at de køber det. Det er også her, vi skal vedligeholde relationerne til kunderne, så de kommer igen.

- Virksomhedsperspektivet, der skal kunne skabe samarbejdet mellem de tre nøglefelter (partnere, aktiviteter og ressourcer), som skal skabe kundeværdien.
- Investorperspektivet, der skal prissætte produkter/services, så de dels kan sælges, dels så investorerne kan tjene penge og endelig som det vigtigste, så skal prisen og kundeværdien matche, så kunderne kommer igen.

Når vi ser på figur 2.12 og 2.13, så kan vi overveje, hvilken rækkefølge der vil være den bedste: Skal vi starte med at lægge en strategi og derefter tilpasse forretningsmodellen efter det. Eller skal vi starte med at udforme en forretningsmodel, for derefter at skabe en strategi, der kan passe til den.

Det er en diskussion, der svarer til at diskutere, om det var hønen eller ægget, der kom først. For os at se, vil det være mest naturligt at udvikle forretningsmodel og strategi sideløbende. Det vil sige med gensidige tilpasninger, efterhånden som vi finder nye måder at skabe værdier på, møder nye udfordringer, ser øget konkurrence, får rådighed over flere ressourcer, får nye potentielle kunder og indleder nye samarbejder med partnere. For os at se er samspillet mellem forretningsmodeller og strategiarbejdet dynamisk og kræver løbende justeringer.

3. Opsamling

Kapitlet fokuserer dels på forretningsforståelse som en analyse og vurdering af de interne og de eksterne styringsprocesser, dels på forretningsmodeller som en måde at kunne skabe større kundeværdi og finde samarbejdspartnere, der kan understøtte det.

I praksis hænger de to tilgange til det at drive forretning tæt sammen. Det er en sammenfletning af styringsprocesser på den ene side og skabelse af kundeværdi på den anden.

Det afgørende i udviklingen af en forretningsmodel er den systematiske analyse af, hvilke elementer der skaber værdi for kunderne ved at dække et eller flere behov hos dem. Det interessante er, at disse behov som udgangspunkt kan være ukendte for kunderne, indtil de præsenteres for den værdiskabelse, som forretningsmodellen tilbyder.

Men oftest skaber vi en forretningsmodel ud fra et kendt behov hos et bestemt kundesegment. Vi gør os umage for at finde frem til kundernes behov, hvad der er kernen i deres udfordring (smerte), og hvad de vil sætte pris på at modtage (gevinst).