

# WORKING PAPER

## AALBORG UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

### Er I modne til at arbejde med forretningsmodeller?

Christian Nielsen<sup>1</sup>

På Aalborg University Business School er vi i gang med en større kortlægning af danske virksomheders forretningsmodeller som en del af Fra krise til vækstmuligheder projektet støttet af Industriens Fond. De foreløbige resultater har identificeret nogle kendetegn ved de virksomheder, der er mere klar til forretningsmodelinnovation kontra dem, der er knap så klar til dette. Spørgsmålet er så, om I er klar eller ej?

Mange virksomheder vil gerne innovere deres forretningsmodel. Men inden man går i gang med dette arbejde, er man nødt til at stille sig selv fem spørgsmål, der afslører om virksomheden er moden til forretningsmodelinnovation. Skal dette ske succesfuldt og effektivt, så er det nemlig ikke ligegyldigt, hvordan man griber opgaven an. Og modenhedsniveauet vil have stor betydning for, hvordan man skal tage hånd om processen.

#### I skal starte med at stille jer selv følgende fem spørgsmål:

1. **STRATEGISK TÆNKENDE:** I hvilken udstrækning er I gode til at tænke på et strategisk niveau i jeres virksomhed?
2. **INVOLVERENDE:** I hvilken udstrækning er I i stand til at involvere hele organisationen i forretnings- og udviklingsprocesser?
3. **HANDLENDE:** I hvilken udstrækning er I gode til at tage strategitænkningen og analysearbejdet med ud af mødelokalet så der kommer handling på de gode intentioner?
4. **NYTÆNKENDE:** I hvilken udstrækning er I i stand til at skabe innovative og kreative løsninger og er det både iblandt medarbejderne, ledergruppen og i bestyrelsen at dette er tilfældet?
5. **VILLIGE TIL AT ÆNDRE:** I hvilken udstrækning er I omstillingsparate og villige til at ændre den måde I driver virksomhed på, enten med inkrementelle eller radikale forandringer?

Please cite this paper as: C. Nielsen 2020; Er I modne til at arbejde med forretningsmodeller? Working Paper, Aalborg University Business School

<sup>1</sup>Professor, PhD, MSc in Economics

Prøv at vurdere jeres virksomhed på hver parameter på en skala fra 1 til 10, og læg så tallene sammen. Er I på 20 point eller derunder, er I relativt umodne, mellem 21 og 35 på mellem-niveau og med over 35 point så er I på et højt modenhedsniveau. Man kan med fordel aggregere vurderinger fra ledergruppe, bestyrelse, kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere, hvis man ønsker et mere retvisende billede.

#### Anbefalinger til de mindre modne:

I har lige scoret 20 point eller derunder i modenhedstesten. Et godt sted at starte er at få gang i den strategiske tænkning. Dette kan med fordel ske igennem bestyrelsen eller et eksternt advisory board, hvor man kunne inddrage nogle folk, som er vant til udviklingsarbejde og strategiproceser, og som formentlig selv har prøvet på egen krop at skulle innovere en virksomhed eller implementere en ny forretningsmodel. Start med at få ejerkredsen og ledergruppen til at tænke i baner af strategiske muligheder og diskutere langsigtede scenarier. Involver derefter mellemledere og medarbejdere. En god strategi-model at komme i gang på, er Why-How-What modellen af Simon Sinek, som også hedder Golden Circle modellen, og er beskrevet på dansk i Kickass Companies.

#### Anbefalinger til de mellem-modne:

I har lige scoret mellem 21 og 35 point i modenhedstesten. I arbejder med strategi og udvikling af forretningen i nogen udstrækning og gør

det egentlig ok. I har brug for et fælles sprog til at diskutere virksomhedens udvikling, og hvordan I identificerer innovationsmuligheder. Business Model Canvas modellen af Alex Osterwalder og Yves Pigneur er et godt bud på en model, der kan skabe et sådan fælles sprog. I kan med fordel fokusere på, at opfølgning på strategi-handlingsplaner bliver mere systematisk, og at måltal bliver en naturlig del af strategiarbejdet. I jeres strategiarbejde kan I overveje at uddelegere opgaver til midlertidige task forces, der kan skabe medarbejderengagement og energi i processen. Sørg for at jeres bestyrelse er gearet til at jeres forandringstempo sættes i vejret.

#### Anbefalinger til de meget modne:

I har lige scoret over 35 point i modenhedstesten. Dermed er I klar til at implementere nye ideer. Sørg for at der er plads i alle afdelinger til skunk-works på nye ideer og innovationer, evt. via en digital-plattform der kan rumme dette. Skab en videndelingsbank i jeres virksomhed og skab en fællesskabskultur ved regelmæssigt at belønne de bedste teams. Brug jeres viden om value propositions og leg med at optimere eller nytænke konkrete forretningsmodeller til at omfavne digitaliserings- og bæredygtigheds-potentialer.

#### Video-introduktion:

<https://www.dropbox.com/s/j8esc9jbkp5air/xModenhed%2027.11.2020%2009.07.23.mov?dl=0>

**Fra krise til vækstmuligheder** projektets formål er at bidrage til, at danske virksomheder og iværksættere bliver bedre rustet til at håndtere konsekvenserne af den igangværende Corona-krise ved at skabe viden og awareness omkring de nye forretningsmuligheder og forretningsmodeller Corona-krisen giver anledning til at udvikle, samt hvilke innovations- og udviklingsmæssige mindsets, de danske virksomheder med fordel kan mobilisere fremadrettet. En del af forskningen tager udgangspunkt i en kortlægning af virksomheders forretningsmodeller og bruge dette datagrundlag til at udvikle nye digitale vækstmuligheder fra.

**Spørgsmål:**

**Svar (1-10):**

<p>1. <b>STRATEGISK TÆNKENDE:</b> I hvilken udstrækning er I gode til at tænke på et strategisk niveau i jeres virksomhed?</p>	
<p>2. <b>INVOLVERENDE:</b> I hvilken udstrækning er I i stand til at involvere hele organisationen i forretnings- og udviklingsprocesser?</p>	
<p>3. <b>HANDLENDE:</b> I hvilken udstrækning er I gode til at tage strategitænkningen og analysearbejdet med ud af mødelokalet så der kommer handling på de gode intentioner?</p>	
<p>4. <b>NYTÆNKENDE:</b> I hvilken udstrækning er I i stand til at skabe innovative og kreative løsninger og er det både iblandt medarbejderne, ledergruppen og i bestyrelsen at dette er tilfældet?</p>	
<p>5. <b>VILLIGE TIL AT ÆNDRE:</b> I hvilken udstrækning er I omstillingsparate og villige til at ændre den måde I driver virksomhed på, enten med inkrementelle eller radikale forandringer</p>	