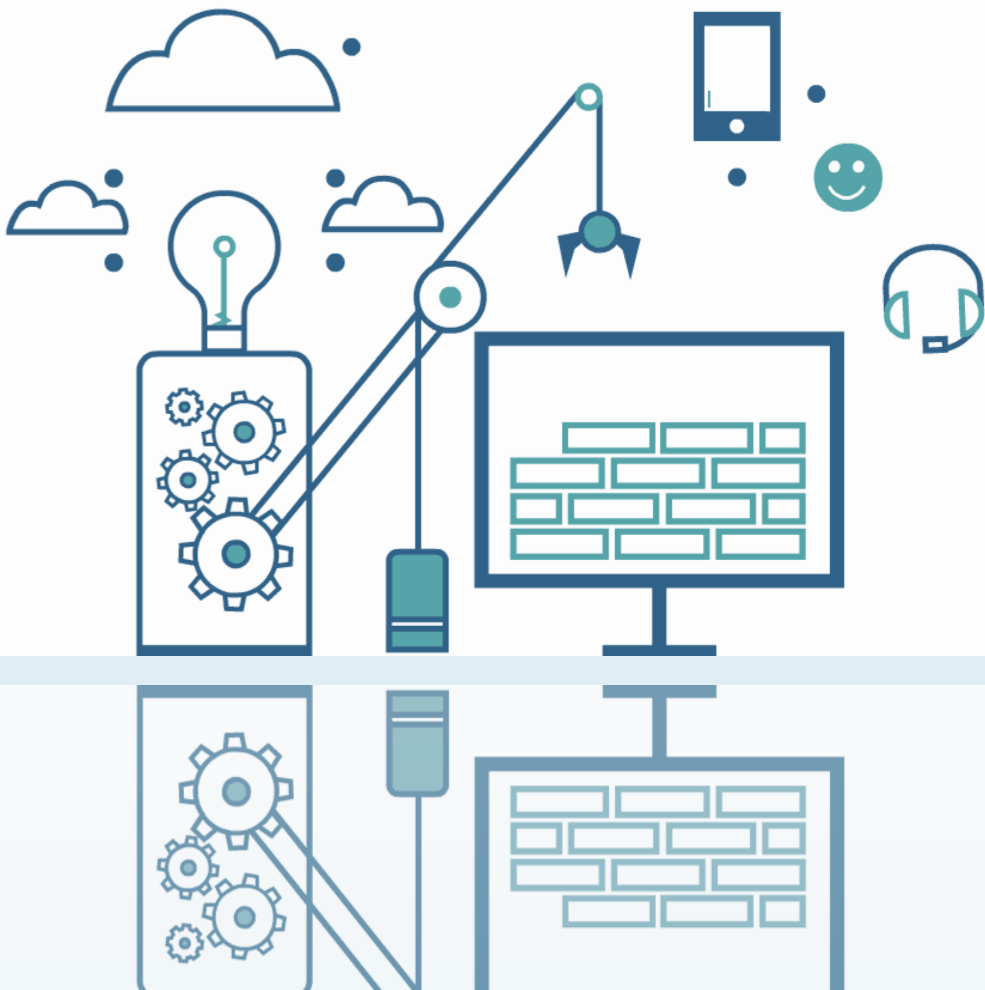




Litteraturstudie af forretningsmodeller – definitioner, begreber og værktøjer

IRISgroup

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation
genstart**NU**.dk

Baggrund

Dette litteraturstudie er udarbejdet af IRIS Group som en indledende element i projektet "Industrielle forretningsmodeller efter Covid-19", som er finansieret af Industriens Fond under Genstart.NU-programmet.

Formålet med litteraturstudiet er at skabe større klarhed om, hvad en forretningsmodel er ifølge forskningen på området, og hvordan forretningsmodelinnovation kan defineres. Samtidig skaber studiet et overblik over, hvordan forretningsmodelbegrebet er påvirket af megatrends som digitalisering og bæredygtighed. Endelig gennemgås vigtige værktøjer på området.

Forretningsmodel-begrebet anvendes flittigt i både forskning og praksis (bl.a. i erhvervsfremmesystemet og af virksomhederne selv), ligesom der er udviklet mange værktøjer på området. Men det er samtidig et omdiskuteret begreb uden en alment accepteret definition. Studiet giver et overblik over de senere års forskning på området, herunder vigtige nye perspektiver på forretningsmodelinnovation, der kan være til nytte inden for både forskning og rådgivning på området.

IRIS Group retter en særlig tak til prof. Poul Houman Andersen (AAU), prof. Rene Chester Goduscheit (AU), lektor Mads Ingstrup (SDU) og postdoc Bo Mortensen (SDU) – for gode kommentarer og input til litteraturstudiet.



Indhold

1.	Hovedpointer.....	4
2.	Hvad er en forretningsmodel?.....	6
3.	Perspektiver på forretningsmodellen – digitalisering, bæredygtighed og netværk.....	11
4.	Hvad er forretningsmodelinnovation?.....	20
5.	Værktøjer til forretningsmodeludvikling.....	25
6.	Litteratur.....	34

Læsevejledning

I del 1 opridses forskningslitteraturens diskussion af forretningsmodelbegrebet de seneste 20-30 år, herunder hvor forskningen er ved at lande i dag.

I del 2 ses nærmere på nye og mere specifikke begreber, der i de senere år er koblet på forretningsmodelbegrebet, herunder "digitale forretningsmodeller", "bæredygtige forretningsmodeller" og "forretningsmodeller i et netværksperspektiv".

I del 3 undersøges forretningsmodelinnovation, herunder hvad der driver forretningsmodelinnovation, og hvordan det påvirkes under kriser.

I del 4 gennemgås nogle af de mest anvendte værktøjer til forretningsmodeludvikling.

Hovedpointer (1/2)

Del 1. Hvad er en forretningsmodel?

- Der findes ikke en alment accepteret definition af forretningsmodeller i forskningen.
- Dog er forskere de senere år ved at nærme sig en mere ensartet forståelse af forretningsmodellen som 1) en holistisk anskueliggørelse af, hvordan virksomheder driver forretning, 2) en sammenfatning af hvordan virksomheder skaber, indfanger og leverer værdi, og 3) en model bestående af flere elementer, som kan brydes ned i relaterede under-dimensioner.
- Forskningen rummer mange bud på, hvordan forretningsmodellen bedst gengives. Især Business Model Canvas en meget anvendt model, som giver et overblik over virksomhedens 1) værditilbud, 2) målgruppe, 3) infrastruktur og 4) økonomi.

Del 2. Sammenhæng mellem digitalisering, bæredygtighed og forretningsmodelbegrebet

- Data og digitale teknologier er gennem de seneste 10-20 år blevet en integreret del af at drive virksomhed og holde sig konkurrencedygtig – og kan bruges på talrige måder i alle dele af forretningsmodellen som led i at skabe, indfange og levere værdi.
- Eksempelvis fremhæver nyere forskningsartikler, at det er muligt at skabe datadrevet vækst ved at opbygge digital kapacitet (i form af data og kompetencer relateret til databrug), som bringes i spil ift. alle dele af virksomhedens forretningsmodel (fx via salg af data eller datadrevet viden).
- Selvom "digitale forretningsmodeller" er blevet et buzzword de seneste år, er der i forskningen ikke enighed om, hvad en digital forretningsmodel er, og hvordan den i givet fald adskiller sig fra andre (ikke-digitale) forretningsmodeller.

Hovedpointer (2/2)

- "Bæredygtige forretningsmodeller" er et nyere forskningsområde, som er opstået i kølvandet på FN's verdensmål og de store globale udfordringer inden for klima, miljø, befolkningsvækst, øget ressourceforbrug, etc.
- Der findes ikke en alment accepteret definition i forskningen af bæredygtige forretningsmodeller. Dog er bæredygtig forretningsudvikling kendetegnet ved, at det ikke alene skaber og leverer værdi, som kan indfanges økonomisk af virksomheden selv. Det skal også bevare eller reproducere miljømæssig, social og økonomisk kapital udenfor egne grænser. Det økonomiske forretningsmodelbegreb udvides således med en miljømæssig og social dimension.
- Generelt synes det at give begrænset mening at tale om, hvorvidt en forretningsmodel er digital eller bæredygtig eller ikke. Der er snarere tale om to megatrends, der bør spille en stor rolle i forretningsmodeludviklingen i moderne virksomheder, og som ofte bør indtænkes i alle dele af forretningsmodellen.

Del 3. Hvad er forretningsmodeludvikling?

- Der findes flere definitioner forretningsmodelinnovation, men typisk fremhæves det som en aktivitet, hvor kerneelementer og forretningslogik i en virksomhed bevidst ændres.
- Nogle forskere skelner mellem fire typer af forretningsmodelinnovation, som varierer mht. nyhedsværdi (er innovationen ny for virksomheden eller hele branchen?) og omfang (hvor mange elementer i forretningsmodellen ændres?).
- Både eksterne forhold (fx ændret efterspørgsel) og interne forhold (i form af fx virksomhedens kapacitet til at fornemme og handle på trusler og muligheder i markedet) har betydning for forretningsmodelinnovation.

A blue spiral-bound notebook with a black pen resting on it. The notebook is open, showing lined pages. The pen is black with a silver tip and is positioned diagonally across the top right of the notebook. The background is a plain white surface.

1. Hvad er en
forretningsmodel?

Mange definitioner af en forretningsmodel

- Diskussionen af forretningsmodeller kan spores mere end 50 år tilbage, og særligt fra 1990'erne og fremefter er interessen for forretningsmodeller intensiveret pga. fremkomsten af Internettet, som grundlæggende har ændret ved virksomheders muligheder for at organisere sig og indgå i økonomiske udvekslinger (Zott, 2011; Shafer, 2005).
- Alligevel er der i forskningen stadig ikke konsensus om, hvordan en forretningsmodel skal forstås og defineres (Morris, 2005; Zott, 2011; Lindgren & Rasmussen, 2013; Wirtz, 2016). Som begrundelser nævnes bl.a.:
 - At forretningsmodelbegrebet er undersøgt af forskere fra forskellige forskningsområder (fx information management, strategi, organisationsteori) (Wirtz, 2016)
 - At forskere bruger individuelle definitioner af forretningsmodeller afhængig af formålet med deres forskning (Zott, 2011)
 - At nogle forskere undlader at eksplicitere, hvad de mener med en forretningsmodel (Zott, 2011)
 - At nogle forskere fokuserer på at beskrive tilgange til at designe forretningsmodeller eller undersøge eksempler på succesfulde/mindre succesfulde forretningsmodeller, men i mindre grad undersøger, hvad der karakteriserer en forretningsmodel (Morris, 2005).

Mange definitioner – og dog på vej mod større konsensus?

- Den manglende konsensus om forretningsmodelbegrebet har bl.a. betydet:
 - Begrænset fremdrift i forretningsmodelforskningen, hvor ny viden bygger ovenpå eksisterende viden (Zott, 2011)
 - Udfordringer med at afgrænse elementerne i en god forretningsmodel (Morris, 2005)
 - Betydelig terminologiforvirring, hvor begreber som strategi, forretningskoncept, forretningside, økonomisk model, etc. bruges synonymt med forretningsmodelbegrebet (Morris, 2005; Wirtz, 2016).
- Forskning fra 00'erne og fremefter har forsøgt at adressere de definatoriske uklarheder vha. bl.a. litteratursynteser og metaartikler, som identificerer fællestræk ved de mange forskellige definitioner. På baggrund af disse gennemgange af litteraturen, udvikler nogle forskere endvidere deres egen definition. Se slide 7 for eksempler.
- Trods forsøgene på at skabe en mere ensartet forståelse af, hvad en forretningsmodel er, findes der stadig ikke en generelt accepteret definition herpå (Wirtz, 2016).
- Dog fremhæver flere senere artikler, at man i tiden efter 2005 er ved at *nærme sig* en mere ensartet forståelse af, hvad en forretningsmodel grundlæggende er, og hvilke elementer den består af (Wirtz, 2016; Bille Jensen, 2013; Bock & Wiener, 2017). Se næste side.

Forretningsmodellens grundtræk og elementer

- Forretningsmodeller er karakteriseret ved:
 - At være en holistisk anskueliggørelse af, hvordan virksomheder driver forretning (Bock & Wiener, 2017; Al-debei, 2010). Dvs. en abstrakt gengivelse af virksomheders forretningslogik.
 - At sammenfatte, hvordan virksomheder skaber, leverer og indfanger værdi (Al-Debei, 2010; Teece 2009). Dvs. hvordan virksomheder producerer og leverer værdi til kunden, hvordan de overbeviser kunden om at betale for denne værdi, og hvordan de konverterer betalingen til fortjeneste.
 - At bestå af flere elementer, som kan brydes ned i relaterede under-dimensioner (Al-Debei, 2010). Dvs. en abstraktion med høj detaljeringsgrad.
- Forskningen rummer flere bud på, hvordan forretningsmodellen bedst gengives, herunder hvilke elementer der skal medtages og på hvilket detaljeringsniveau (se fx Al-Debei, 2010; Wirtz, 2016).
- En meget anvendt model er Osterwalder og Pigneurs "Business Model Canvas" (BMC), som gennem ni elementer giver et overblik over de væsentligste områder i en virksomhed: Værditilbud (*hvad* tilbyder virksomheden?), kunder (*hvem* er målgruppen for værditilbuddet?), infrastruktur (*hvordan* produceres værditilbuddet?) og økonomisk levedygtighed ("*økonomi*").
- BMC er dog blevet kritiseret for ikke at tage højde for, at både ledelsens ambitioner og mål (*hvor* skal virksomheden hen?) samt branche og tidligere valg (*hvor* kommer virksomheden fra?) influerer virksomhedens muligheder for at ændre i forretningsmodellen. Forskere fra SDU (Freytag et al, 2016) har derfor udvidet BMC med disse to elementer. Se næste slide.

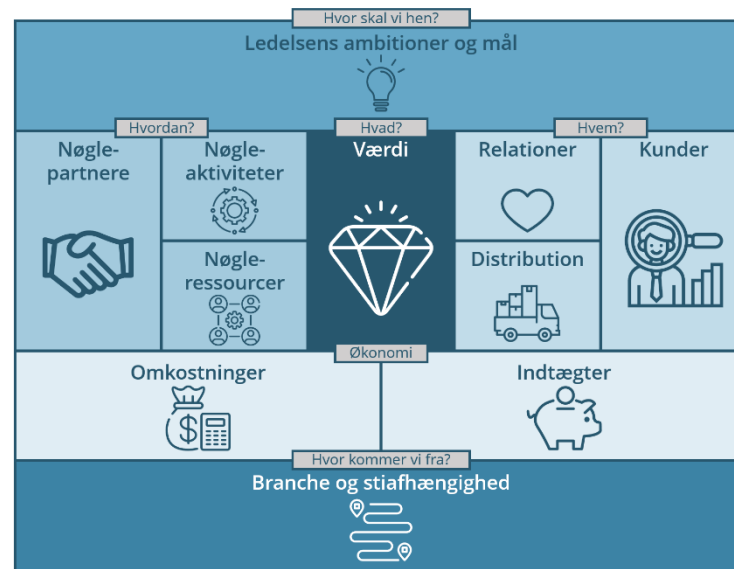
BMC – forretningsmodellens hvad, hvem, hvor og hvordan

Elementer i den oprindelige BMC-model:

- **Værdi** – virksomheden søger at løse et problem og dække et behov hos kunden.
- **Kunder** – virksomheden servicerer et eller flere kundesegmenter.
- **Distribution** – værdien leveres til kunder gennem kommunikation, salgskanaler og distribution.
- **Relationer** – kunderelationer etableres og vedligeholdes med hvert kundesegment.
- **Indtægter** – er resultatet af succesfuldt leveret værdi til kunderne.
- **Nøgleressourcer** – er de aktiver, som kræves for at kunne tilbyde og levere førnævnte elementer.
- **Nøgleaktiviteter** – ... ved at udøve en række nøgleaktiviteter.
- **Nøglepartnere** – nogle aktiviteter outsources til aktører udenfor virksomheden.
- **Omkostninger** – forretningsmodellens elementer resulterer i en række omkostninger.

Elementer tilføjet til BMC-modellen:

- **Ledelsens ambitioner og mål** – har indflydelse på, hvad der søges ændret i forretningsmodellen og hvordan.
- **Branche og stiafhængighed** – kan vanskeliggøre/forme virksomhedens muligheder for at ændre i forretningsmodellen.



2. Perspektiver på forretningsmodellen – digitalisering, bæredygtighed og netværk



Hvorfor disse perspektiver på forretningsmodellen?

- På de følgende slides ses nærmere på, hvordan virksomheders forretningsmodeller påvirkes og kan forstås i lyset af betydningsfulde faktorer som digitalisering, bæredygtighed og netværk.
- Megatrends som digitalisering og bæredygtighed har i stigende grad indflydelse på moderne virksomheders måde at drive forretning på – og både i forskning og praksis (fx blandt erhvervsfremmeaktører) er man begyndt at skelne mellem forskellige varianter af forretningsmodeller, fx "bæredygtige" og "digitale" forretningsmodeller.
- Bæredygtige forretningsmodeller adskiller sig fra det mere "traditionelle" forretningsmodelbegreb skitseret i del 1, idet fokus ikke alene er på økonomisk, men også social og miljømæssig værdiskabelse. Lidt anderledes forholder det sig for digitale forretningsmodeller. Data og digitale teknologier kan bruges i alle dele af virksomheders forretningsmodel og være et vigtigt element i økonomisk værdiskabelse – men derudover fremhæver den gennemgåede litteratur ikke grundlæggende forskelle mellem digitale forretningsmodeller og "traditionelle" forretningsmodeller skitseret i del 1.
- Nogle forskere fremhæver desuden, at virksomheders forretningsmodeller kontinuerligt udvikler sig i kraft af de netværk (med fx investorer, kunder, leverandører, m.fl.), som virksomheden indgår i. Dette fokus er inddraget, fordi det er vigtigt at have for øje, at forretningsmodellen ikke er en objektiv gengivelse af, hvordan virksomheder og markeder fungerer til enhver tid. Forretningsmodellen har derimod en dynamisk karakter og udvikler sig kontinuerligt i samspil med aktører i dens netværk. BMC (skitseret i del 1) kan siges at give et "her og nu"-indblik i, hvordan en virksomhed driver forretning (herunder hvordan dens aktuelle forretningsmodel er formet af både tidligere valg samt ambitioner for fremtiden). Men forretningsmodellen vil løbende udvikle sig i samspil med virksomhedens netværk.

Forretningsmodeller og digitalisering

- I takt med at data og digitale teknologier gennem de sidste ti år er blevet en udbredt og integreret del af at drive virksomhed – og et betydeligt element i at holde sig konkurrencedygtig – er den forskningsmæssige interesse for området steget (Ritter, 2020).
- Data og digitale teknologier kan bruges på talrige måder i hele eller dele af forretningsmodellen som led i at skabe, indfange og levere værdi. Til trods for, at "digitale forretningsmodeller" er blevet et buzzword de senere år, er der i forskningen ikke enighed om, hvad der måtte karakterisere en digital forretningsmodel, og hvordan den adskiller sig fra andre (ikke-digitale) forretningsmodeller (Bock & Wiener, 2017).
- Bock og Wiener (2017) har – pba. en litteraturgennemgang – udarbejdet en taksonomi over virksomheders brug af data og digitale teknologier i forretningsmodellen, som viser stor spændvidde (se næste slide). Virksomheder kan fx:
 - Have et digitalt værditilbud (omfatter virksomhedens "hvad?"), såsom et digitalt produkt (fx i form af online musik-streaming) eller digitale oplevelser/tjenester, hvor kommunikation og interaktion er skræddersyet til kundens behov og præferencer (fx i forbindelse online retail).
 - Bruge digitale platforme (omfatter virksomhedens "hvordan") til internt at samle virksomhedskritisk information (fx i et erp-system) eller til at integrere leverandører eller partnere i virksomhedens processer mhp. at undgå informations-assymetri og sikre tæt koordination og samarbejde.
 - Bruge dataanalyse af fx kundedata (omfatter virksomhedens "hvem" og "hvad") til fx at skabe nye eller forbedrede produkter og oplevelser.
 - Have en digital prissætning (omfatter virksomhedens økonomi), såsom dynamiske priser baseret på data om efterspørgsel, forsyninger, forbrug, mv.

Forretningsmodeller og digitalisering

I Bock og Wieners taksonomi over brug af data og digitale teknologier i forretningsmodeller skelnes mellem fem overordnede dimensioner (digitale tilbud og oplevelser, digitale platforme, dataanalyse og digital prissætning), som kan komme til udtryk på forskellige måder (karakteristika). Alle dimensioner behøver ikke nødvendigvis at være til stede i samme forretningsmodel.

Taxonomy					
Dimension	Characteristics				
Digital offering	Digital products	Digital services	Human services and complimentary digital services	Physical products and complementary digital services	Physical products with embedded digital technology
Digital experience	Personalization	Engagement		Community building	
Digital platform	Internal integration	Supplier integration	Partner integration	Inbound costumer integration	Outbound costumer integration
Data analytics	Process and product data	Costumer data		(Free) external data	
Digital pricing	Demand-based pricing	Supply-based pricing		Consumption-based pricing	

Forretningsmodeller og digitalisering

- Anden forskning beskæftiger sig med, hvordan virksomheder kan skabe vækst gennem øget brug af data og digitale teknologier.
- Eksempelvis diskuterer Ritter et al (2020), hvordan virksomheder kan skabe datadrevet vækst ved at:
 - Opbygge *digital kapacitet*, dvs. have 1) adgang til eller selv generere data (fx om kunder), 2) viden om juridiske forhold i relation til databrug (hvad er lovligt?) og 3) analytiske værktøjer og kompetencer (hvordan omsættes data til relevant viden?). Samtidig skal virksomheden have etableret organisation med medarbejdere, der kan forestå og koordinere arbejdet på de tre områder.
 - Bringe sin digitale kapacitet i spil ("*aligne*") ift. resten af forretningsmodellen, fx ved at sælge data eller datadreven viden og dermed skabe værdi for sine kunder (value proposition), ved at bruge data til at målrette salgs- og markedsføringsindsatser til kunden (value demonstration) eller ved at bruge data om kundeadfærd til at opnå større viden om deres behov (customer).
- Denne forståelse hviler på distinktionen mellem "digitization" og "digitalization". Førstnævnte refererer til virksomheder, der bevæger sig fra analoge til digitale data mhp. at strømline eksisterende processer, hvor slutresultatet er kendt. Sidstnævnte omfatter virksomheder, der har en digital value proposition, som kræver vedvarende test og revision, da slutresultatet er ukendt.
- Datadrevet vækst muliggøres, når virksomheden går fra at være "digitized" til at være "digitalized" – og opbygningen af digital kapacitet er den organisatoriske trædesten, som digitaliseringen af de øvrige forretningsmodel-elementer hviler på.

*Her består forretningsmodellen af fire elementer: Value proposition, value demonstration, capability, customer.

Forretningsmodeller og bæredygtighed

- "Bæredygtige forretningsmodeller"* er vokset frem som forskningsområde igennem de seneste to årtier (Boons & Lüdeke-Freund et al., 2013) i kølvandet på samfundsmæssige udfordringer (såsom øget ressourceforbrug og miljøpåvirkninger), der viser, at den nuværende måde at drive virksomhed på ikke er holdbart for en bæredygtig fremtid (Bocken et al., 2014)
- Der findes ikke en alment accepteret definition af bæredygtige forretningsmodeller. Dog er værdiskabelse – som også er i centrum i den generelle forretningsmodelforståelse (jf. slide 8) – et væsentligt element. Indenfor bæredygtighedsforskningen udvides værdiskabelse dog til ikke kun at omfatte økonomisk, men også miljømæssig og social værdiskabelse (Schaltegger et al., 2016).
- Dvs. at hvor den generelle forretningsmodel-forståelse har et mere endimensionelt fokus på værdiskabelse forstået som logikken bag virksomhedens evne til at tjene penge, tilføjes der i det bæredygtige forretningsmodelbegreb endnu en dimension – nemlig virksomhedens evne til at tjene penge samtidig med, at den *bevarer eller reproducerer miljømæssig, social og økonomisk kapital udenfor sine egne grænser* (Schaltegger et al., 2016).
- En bæredygtig forretningsmodel skal altså ikke alene skabe værdi, som kommer til udtryk i et økonomisk afkast for virksomheden selv. Den skal også tage ansvar for de konsekvenser, som forretningsførelsen har i en bredere social og miljømæssig sammenhæng.

*Engelsk: Business Models for Sustainability

Bæredygtige forretningsmodeller

- I forsøget på at konkretisere, hvad en bæredygtig forretningsmodel er, har Boons og Lüdeke-Freund (2013) – pba. en litteraturgennemgang – defineret en række normative krav, som en virksomhed skal leve op til, for at forretningsmodellen som helhed kan betragtes som værende bæredygtig.
- De normative krav relaterer sig til fire elementer i en forretningsmodel* og har fokus på en balancerings mellem økonomisk værdiskabelse og miljømæssige og sociale behov:
 - **Value proposition.** Værditilbuddet bidrager med en målbar miljømæssig og/eller social værdi samt økonomisk værdi. Værditilbuddet afspejler en dialog mellem virksomheden og det omgivende samfund, hvor økonomiske, miljømæssige og sociale behov er balanceret ift. hinanden.
 - **Supply chain.** Både virksomheden selv og dets underleverandører tager ansvar for, at der opretholdes en bæredygtig forsyningskæde, fx ved at 1) sikre materialecyklusser, der undgår eller genbruger affald, 2) tage hånd om sociale problematikker på arbejdspladserne.
 - **Kundeinteraktion.** Relationen til virksomhedens kunder er struktureret på en måde, som motiverer kunderne til at tage ansvar for deres eget og øvrige stakeholders forbrug.
 - **Økonomisk model.** Virksomhedens økonomiske model afspejler en passende fordeling af økonomiske byrder og goder imellem de aktører, som er en del af forretningsmodellen og står til ansvar for dens miljømæssige og sociale impact.

*De tager konkret afsæt i Osterwalder (2004) samt Doganova og Eyquem-Renaults (2009) måde at definere og operationalisere forretningsmodeller.

Forretningsmodeller og netværk

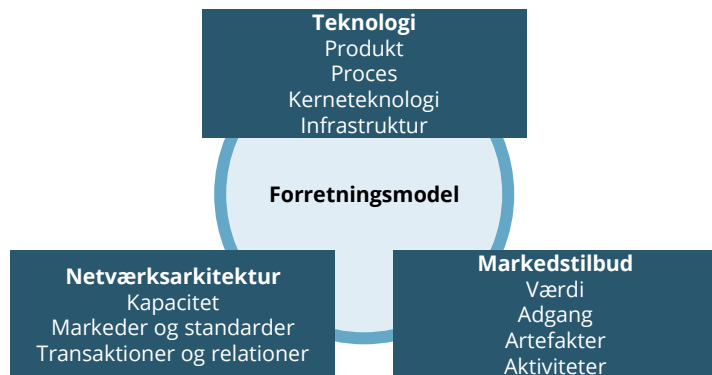
- Noget forskning går særligt i dybden med at forstå forretningsmodeller i et netværksperspektiv (fx Mason & Spring, 2005).
- Her ansues forretningsmodeller som noget, der kontinuerligt udvikler sig gennem interaktioner mellem individer – både inden for virksomheden selv og på tværs af virksomhedens eksterne netværk.
- I denne optik giver det ikke mening at se på forretningsmodeller som en objektiv fremstilling af, hvordan virksomheden fungerer på en række områder, fordi man herved overser, hvordan ændringer i virksomhedsnetværket kan påvirke forretningsmodellen – og vice versa.
- Virksomhedsnetværket kan fx bestå af investorer, kunder og leverandører, som indvies og engageres i dele af forretningsmodellen.
- Mason & Spring abonnerer ikke på en eksplicit forretningsmodel-definition. Men de kommer med en række eksempler på, hvordan forskellige elementer i en forretningsmodel (fx value proposition, produkter, mv.) formes af det netværk/systemer, de indgår i (se næste slide).

"What is consistent through the business model literature is the recognition that business models evolve through the interactions of individuals in social groups, both within the firm and within the wider business network. As individuals are embedded in the social lives of both firms and markets, we need multiple sites of analysis when trying to understand organisations and what they do."

Mason & Spring (2005)

Sites i en analyse af forretningsmodeller

- For at forstå, hvordan en virksomheds forretningsmodel virker og udvikler sig i et netværksperspektiv, er det vigtigt at analysere virksomheden fra flere "sites", herunder se på de netværk/systemer, som virksomheden indgår i og påvirkes af på hver "site".
- Med udgangspunkt tre overordnede elementer i en forretningsmodel (teknologi, markedstilbud og netværksarkitektur) eksemplificerer Mason & Spring, hvordan virksomheders forretningsmodeller kan påvirkes af de netværk/systemer, som de indgår i. I de grå bokse uddybes konkrete eksempler.



Teknologi. Nye produkter er ofte baseret på (adgang til) grundlæggende kerneteknologier, og kerneteknologierne har ofte betydelig indflydelse på, hvilke muligheder for produktinnovation, virksomheden identificerer.

Netværksarkitektur. En virksomheds adgang til andre aktørers kapacitet (fx viden/kompetence) påvirkes af, at der er udviklet standarder eller markeder, som de kan benytte sig af. Fx at der findes moderne finansielle markeder, hvor de kan finde investorer.

Markedstilbud. Værdien af det samme produkt kan variere afhængig af, hvilken kunde der bruger produktet, og der kan derfor være behov for at differentiere i hvilken pris forskellige kunder betaler for samme produkt.

A high-angle, close-up photograph of a white spiral-bound notebook with light blue horizontal ruling. A black and silver ballpoint pen lies diagonally across the top right corner of the notebook. The notebook is placed on a plain white surface. In the bottom left corner, there is a solid blue rectangular overlay containing white text.

3. Hvad er forretningsmodel- innovation?

Flere definitioner af forretningsmodelinnovation

- Forretningsmodelinnovation* er et nyere forskningsområde, som supplerer det mere traditionelle fokus på innovation af produkter, processer og organisationer (Foss og Saebi, 2017).
- Litteraturen om forretningsmodelinnovation indeholder mange forskellige definitioner og analytiske begreber. Men typisk fremhæves forretningsmodelinnovation som en aktivitet, hvor kerneelementer og forretningslogik i en virksomhed bevidst ændres (Heikkilä et al., 2016; Pucihar, et al., 2019).
- En litteraturgennemgang af Foss og Saebi (2017) viser, at forskeres lægger vægt på forskellige elementer, når de undersøger forretningsmodelinnovationen. Foss og Saebi sammenfatter forskellene i to nedenstående dimensioner af forretningsmodelinnovation, som i deres optik alle er meningsfulde i forståelsen af forretningsmodelinnovation.
 - **Graden af nyhedsværdi (novelty).** Nogle forskere lægger vægt på, at forretningsmodelinnovationen skal være ny for virksomheden selv, mens andre mener, at forretningsmodelinnovation skal være ny for hele branchen.
 - **Omfanget af ændringerne (scope).** Nogle forskere mener, at det er nok blot at ændre et enkelt element i forretningsmodellen (fx value proposition). Andre mener, at mindst to eller flere elementer skal ændres. Og atter andre mener, at alle elementer i forretningsmodellen – og/eller den arkitektur, som binder elementerne sammen – skal ændres og kombineres på nye måder, førend der er tale om forretningsmodelinnovation.

Typologi for forretningsmodelinnovation

- Med afsæt i de førnævnte dimensioner af forretningsmodeludvikling skelner Foss og Sævi (2017) mellem fire typer af forretningsmodelinnovation. Se figuren neden for.

Novelty	Scope	
	Modulær (elementer)	Arkitektur
Ny for virksomheden	Evolutionær forretningsmodelinnovation er når enkelte elementer i forretningsmodellen ændrer sig – hvilket oftest sker naturligt i virksomheder over tid.	Adaptiv forretningsmodelinnovation er når mange elementer og arkitekturen/"limen" i forretningsmodellen ændrer sig, men hvor forretningsmodellen i sig selv ikke er ny for branchen.
Ny for branchen	Fokuseret forretningsmodelinnovation er når virksomheden innoverer et enkelt element i forretningsmodellen mhp. at disrupte markedet. Fx hvis en virksomhed går efter et nyt kundesegment, som førhen er blevet ignoreret af virksomheden og dens konkurrenter.	Kompleks forretningsmodelinnovation er når virksomhedens overordnede forretningsmodel ændrer sig mhp. markedsdisruption. Fx når virksomheder, som sælger produkter i fysiske butikker (fx supermarkeder), bliver en online platform, der faciliterer kontakt mellem kunder og leverandører af varer og ydelser.

Eksempler på forretningsmodeludvikling:

- Produkter/koncepter.** Ændring fra at udbyde et produkt til også at udbyde en service (servitization).
- Processer.** Transformation af processer, fx ved at gå fra fysiske/manuelle processer til digitale processer vha. it-platforme, cloud computing, sociale medier mv.
- Forsyningskæde.** In- og outsourcing af opgaver og ressourcer til nye eller eksisterende samarbejdspartnere i virksomhedsnetværket.
- Prismodellen.** Fx ved at gå fra at betale en fast pris på et produkt til at betale for brugen af et produkt (pay per product/pay per use).

(Heikkilä et al., 2016)

Drivkræfter bag forretningsmodelinnovation

- Der er ikke gennemført mange studier af drivkræfter bag forretningsmodeludvikling. Dog har Foss og Sævi (2017) identificeret en række typiske drivere, som både kan komme indefra virksomheden selv eller udefra det økosystem, som virksomheden er en del af:
 - **Eksterne drivere:** Omfatter 1) ændret efterspørgsel/behov blandt stakeholders, 2) ændringer i markedet (fx stigende priser, trusler om let at blive erstattet af andre produkter/services, nødvendigheden af konstant differentiering), 3) nye forretningsmuligheder sfa. ny informations- og kommunikationsteknologi.
 - **Interne drivere:** Relaterer sig især til virksomhedens "dynamiske kapacitet" til at innovere forretningsmodellen som respons på markante ændringer i miljøet omkring virksomheden. Dynamisk kapacitet skal forstås som virksomhedens evne til at 1) fornemme og forme både trusler og nye muligheder, 2) udnytte nye muligheder 3) opretholde konkurrencedygtigheden ved at styrke, kombinere, beskytte og ændre virksomhedens aktiver. Opmærksomhed og handlekraft på tværs af organisationen ift. ændringer i markedet kan således være vigtige drivere for forretningsmodeludvikling. Dertil kommer ændringer i en virksomheds strategi, som ofte vil kræve ændringer i forretningsmodellen – og vice versa.
- Nyere forskning fremhæver endvidere vigtigheden af, at forretningsmodelinnovation sker med udgangspunkt i markedet ("outside-in" perspektiv). Mange virksomheder opererer i dag på hyper-kompetitive markeder, hvor konkurrencemæssige fordele hurtigt skabes eller eroderer, fx sfa. ændret efterspørgsel, ny teknologi el. lign. I stedet for at lede efter vedvarende konkurrencefordele, bør virksomhedsledelsen kontinuerligt forholde sig til kundernes ændrede behov, ændringer i konkurrenceforholdene (fx nye konkurrenter), mv. Eksempelvis ved knytte tættere relationer til partnere, som er mere opdateret på markedsændringer (fx via sociale medier) eller planlægge markedseksperimenter (Day, 2013).

Forretningsmodelinnovation i krisetider

- Selvom historien har vist, at kriser kan være en driver for forretningsmodeludvikling, er dette et relativt overset emne i litteraturen. Fokus frem til nu har primært været på, hvordan bestemte kriser har ramt bestemte sektorer, og hvilken rolle forretningsmodellen havde heri (fx hvordan finanskrisen ramte finanssektoren) (Ritter & Pedersen, 2020).
- Baseret på eksisterende litteratur samt interview med virksomheder under corona-krisen, har Ritter & Pedersen (2020) udviklet typologi for, hvordan kriser kan påvirke hele eller dele af en virksomheds forretningsmodel:
 - **Antifragile business models.** Forretningsmodeller der præsterer bedre under en krise. Fx virksomheder der oplever en bedre udnyttelse af ressourcer/kapacitet, som før krisen ansås for at være ressourcekrævende, men som under krisen blev meget vigtige. Fx online kapacitet (fx online salg), servicefunktioner, mv. Her handler ledelsesopgaven om at accelerere forretningsmodellen.
 - **Robust business models.** Forretningsmodeller der kan fortsætte den ønskede virksomhedsdrift under krisen. I dette tilfælde ændrer selve forretningsmodellen sig ikke, dog kan virksomhedens volumen gå op eller ned afhængig af branchen. Fx kan it-virksomheder opleve øget efterspørgsel under krisen. Her består ledelsesopgaven i at sikre den fortsatte virksomhedsdrift – fx ved at undgå at medarbejdere bliver syge – og håndtere ændringer i efterspørgslen på virksomhedens produkter.
 - **Adaptive business models.** Forretningsmodeller der ændrer sig sfa. krisen. Fx industrielle serviceleverandører, der må gå fra on site-servicering til fjernservicering, eller virksomheder der omstiller produktionen for at imødekomme akutte behov for fx værnemidler. Ledelsesopgaven handler om at spotte og realisere muligheder for forretningsmodeludvikling.
 - **Suspended + aided business models.** Forretningsmodel der midlertidigt nedlukkes mhp. at åbne den igen efter krisen, fx restaurations- og hotelbranchen under corona-nedlukningen. Her er ledelsens nøgleudfordring at sikre kapital til at finansiere nedlukningen og adgang til nødvendige ressourcer – bl.a. medarbejdere – når virksomheden åbner. Finansiering kan bl.a. være fra de offentlige hjælpepakker.
 - **Retired business models.** Forretningsmodeller der ophører med at eksistere efter krisen, fordi omkostningerne herved overstiger den potentielle profit, der kan opnås efter krisen.

4. Værktøjer til udvikling af forretningsmodeller



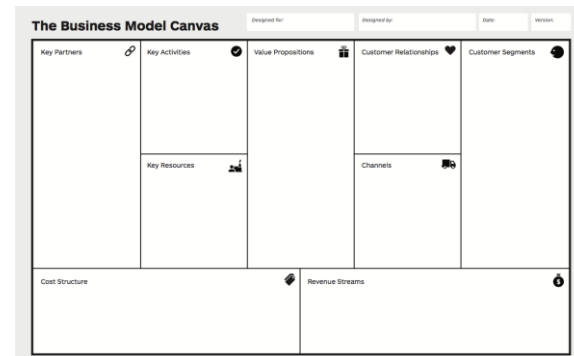
Værktøjer til forretningsmodeludvikling

- Der findes en del værktøjer til udvikling og implementering af nye forretningsmodeller. I tabellen angives en række eksempler herpå (listen er dog ikke udtømmende). Mange værktøjer er udviklet, så de både kan bruges af virksomhederne på egen hånd og/eller i samarbejde med en rådgiver.
- Nogle har et bredt fokus på udvikling af alle elementer i en forretningsmodel, mens andre har fokus på afgrænsede dele af forretningsmodellen.
- Dertil er der udviklet modeller, som skal hjælpe virksomheder med at tage højde for eksterne forhold, der påvirker og sætter rammerne for, hvordan virksomheden kan designe og udvikle sin forretningsmodel.
- På de følgende slides uddybes de værktøjer, som ifølge vores research er de mest anvendte blandt erhvervsfremmeaktører (BMC, VPC, BME). Derudover uddybes et værktøj, der kan hjælpe virksomheder med forretningsmodeludvikling under corona-krisen (Alignment Squared).

Fokus	Titel
Bredt fokus på forretningsmodeludvikling	• Business Model Canvas (BMC) • Alignment Squared • BM Cube
Value proposition	• Værditrekanten • Value Proposition Canvas (VPC)
Kunder/segmenter	• Eksperimentel resegmentering • Intuitiv segmentering • Kundesegmentering
Markedsposition og eksterne forhold	• Swot-analyse • C-most • Business Model Environment (BME)
Digitale forretningsmodeller	• #Dataforbusiness
Bæredygtige forretningsmodeller (fokus på FN's verdensmål)	• Business Model Canvas – SDG • Udfordringskort • Markedsudvælgelse • Interessentanalyse • Fra filantropi til forretning

Værktøj 1: Business Model Canvas (BMC)

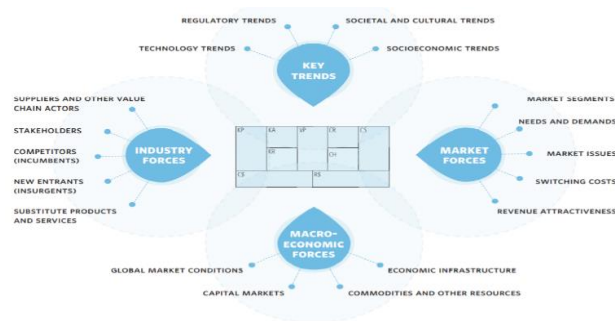
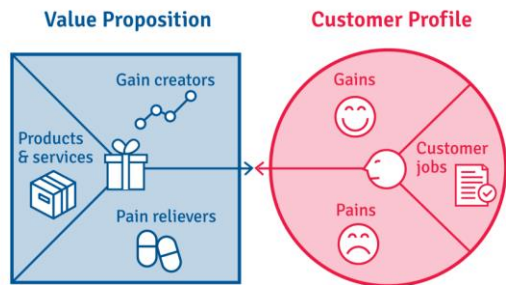
- **Intro:** BMC er et af de mest udbredte værktøjer til forretningsmodeludvikling og er udviklet af Alexander Osterwalder i 2005 i bogen "Business Model Ontology".
- **Målgruppe:** Nyopstartede virksomheder, men også virksomheder der ønsker udvikling.
- **Indhold:** Modellen hjælper brugeren med at overskueliggøre virksomheden ved at identificere dens: 1) *værditilbud*, dvs. den værdi virksomheden skaber for kunden (i midten), 2) *kunder*, salgskanaler og kunderelationer (til højre), 3) *infrastruktur*, dvs. hvordan værditilbuddet produceres (til venstre) samt 4) *økonomi*, dvs. indtægtskilder og omkostninger (i bunden). For yderligere uddybning, se slide 9.
- **Anvendelse:** Virksomheder kan både bruge BMC på egen hånd eller i samarbejde med en erhvervsfremmeaktør. BMC bruges bl.a. af erhvervshusene, hvor virksomheder i samråd med en erhvervskonsulent udfylder skemaet. Osterwalder foreslår selv en proces i fem faser (mobiliser, forstå, design, implementer og håndter) til udvikling af forretningsmodellen og henviser til forskellige konkrete værktøjer, der kan bruges i hver enkelt fase. Udover BMC-værktøjet kan det fx være værktøjer til storytelling, visuel tænkning og udarbejdelse af scenarier, der har til formål at gøre forretningsmodeludviklingen mere håndgribelig og konkret.



Osterwalders udvidelser til Business Model Canvas

Osterwalder har tilføjet to udvidelser til BMC:

- **Value Proposition Canvas (VPC)**, som er en model til at gå i detaljer med, hvordan kundens behov korresponderer med virksomhedens produkt/ydelser. Modellen skal understøtte det rette product/market fit og er en uddybning forholdet mellem elementerne "value proposition" og "customer segment" i BMC. Målgruppen er den samme som BMC, og VPC anvendes ligeledes af erhvervshusene.
- **Business Model Environment (BME)**, der identificerer makroforhold og trends, som virksomheden ikke har mulighed for at ændre, men bør tage højde for i udformningen af deres forretningsmodel, da de udgør det ydre mulighedsrum ("design space") omkring forretningsmodellen. Modellen skal hjælpe virksomheden til at træffe bedre og mere informerede valg ift. forretningsmodel ved at anskue BMC i sammenhæng med eksterne 1) markedsforhold 2) trends 3) industriforhold 4) makroøkonomiske forhold. Målgruppen er virksomheder, der skal til at træffe nye beslutninger såsom at lancere et nyt produkt eller indtage et nyt marked.

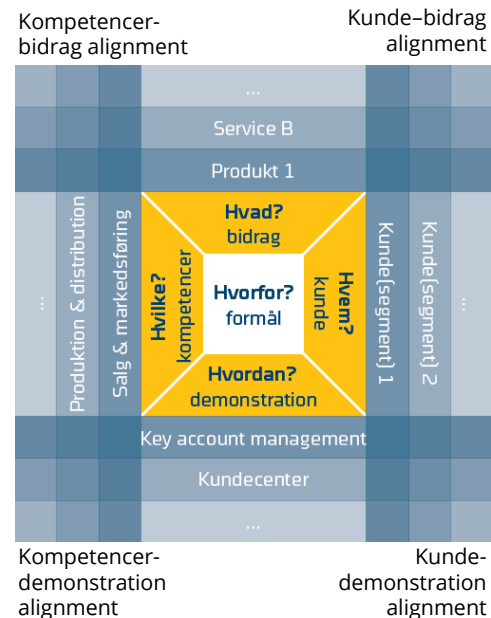


Værktøj 2: Alignment Squared

- **Intro:** Modellen er udviklet af Thomas Ritter (DK), professor ved CBS, i 2014 i bogen "Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence". Udviklet med støtte fra Industriens Fond.
- **Målgruppe:** Modellen kan anvendes af alle virksomheder - både nyopstartede virksomheder eller etablerede virksomheder, der ønsker at forbedre deres konkurrenceevne.
- **Indhold:** Alignment Squared-modellen bygger på en antagelse om, at en virksomheds konkurrenceevne afhænger af, hvor godt et samspil (alignment), der er mellem en virksomheds produkt, kundegruppe, produktion og salgskanaler. I modsætning til BMC-modellen er det derfor ikke nok at identificere disse, men virksomheden bør arbejde specifikt med sammenhængen mellem de enkelte dele.

Konkret anvendes modellen ved, at virksomheden identificerer fem forhold i følgende rækkefølge: 1) Formål 2) kunder 3) virksomhedens bidrag til kunden 4) hvordan virksomheden demonstrerer produktets værdi for kunden og 5) nødvendige kompetencer til at udvikle produktet. Dernæst undersøges det i modellens fire hjørner, om der er sammenhæng mellem elementerne. Fx ville det være udtryk for manglende samspil mellem demonstration og den primære kundegruppe, hvis et universitet reklamerede i Ældresagens medlemsmagasin.

- **Anvendelse, herunder aktører:** Anvendes direkte af virksomheden. Modellen anbefales af DI Handel og bruges i projekter under Industriens Fonds projekter, bl.a. "Viden i Anvendelse Nu".

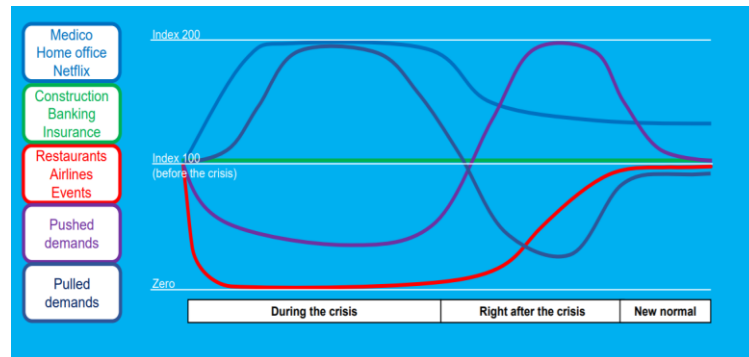


Alignment Squared: Tilpasning til COVID-19-krisen (1/2)

- Thomas Ritter udgav i maj 2020 sammen med Carsten Lund Pedersen arbejdsbogen "Hvordan påvirker Corona-krisen forretningsmodellen?". Arbejdsbogen er en tilpasning af Alignment Squared-modellen til de udfordringer, som virksomheder har oplevet i forbindelse med COVID-19.
- **Indhold (del 1):** Indledningsvist anvendes den oprindelige udgave af AS-modellen til at identificere virksomhedens forretningsmodel før Covid-19. Herefter bruges modellen til at undersøge, hvilke ændringer virksomheden har oplevet under krisen i to firkanter; kunde-bidrag alignment og bidrag-demonstration alignment.

a) Kunde-bidrag alignment: I figuren til højre undersøges ændringer i kunders efterspørgsel på en række produkter på tværs af brancher. Det ses, at under krisen efterspørger kunderne produkter til hjemmet (Netflix, produkter til hjemmekontoret), mens efterspørgslen på rejser og restauranter er faldet.

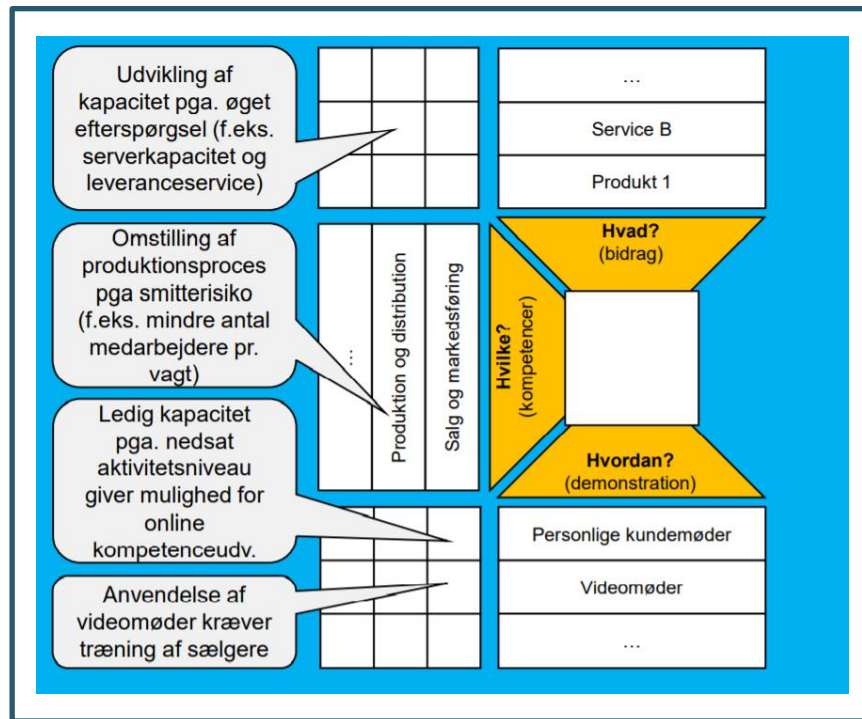
- **b) Kunde-demonstration alignment:** Derefter undersøges, om virksomheden har oplevet ændringer under krisen i deres måde at sælge til kunderne. Har virksomheden fx oplevet et boom i onlinesalg eller et fald i salg via handelsmesser?



Eksempel på et udfyldt indeksskema for kunde-bidrag alignment for diverse brancher, hvor det undersøges, hvordan kundernes købevaner har ændret sig under og efter COVID-19.

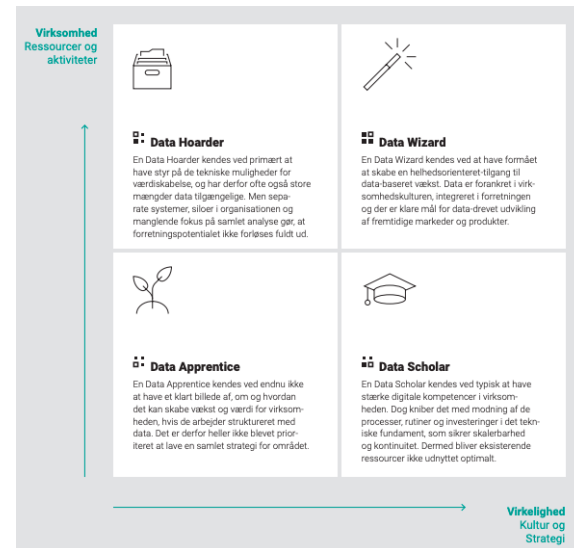
Alignment Squared: Tilpasning til COVID-19-krisen (2/2)

- **Indhold (del 2):** Herefter undersøges det, hvilken indvirkning ændringerne i de to firkanter har haft på de to andre firkanter; kompetencer-bidrag alignment og kompetencer-demonstration alignment. Hvad skal virksomheden ændre på i deres kompetencer for, at der igen kan opstå sammenhæng mellem elementerne? Fx hvis virksomheden skal sælge mere online, kræver det flere kompetencer inden for e-handel.
- Analysen afsluttes med et overblik over, hvad virksomheden fremadrettet skal ændre, begynde eller fortsætte med inden for de fem felter for at styrke virksomheden efter krisen.
- **Anvendelse, herunder aktører:** Den tilpassede model er ligeledes anbefalet af DI Handel til virksomheder, der har oplevet forandringer i deres forretningsstruktur i forbindelse med krisen.



Værktøj 3: #Dataforbusiness tool

- **Intro:** #Dataforbusiness er en model med et tilhørende digitalt værktøj, som skal give virksomheder et overblik over egen evne til at udnytte data som afsæt for at skabe forandring og vækst. Modellen er udviklet med afsæt i konklusioner fra to forskningsprojekter gennemført af bl.a. CBS, Alexandra Instituttet, TI, DTU, m.fl.
- **Målgruppe:** Alle virksomheder som ønsker at arbejde med datadrevet vækst.
- **Indhold:** Først kortlægges virksomhedens virksomhedens datamodenhed med afsæt i en række spørgsmål relateret til virksomhedens 1) ressourcer og aktiviteter, 2) kultur og strategi samt 3) værdiskabelse baseret på data. Pba. besvarelsen bliver virksomheden kategoriseret som en af fire arketyper (data apprentice, data scholar, data hoarder og data wizard), som kan placeres i en "data-modenheds matrix" (se figur). Hver arketype har en række centrale kendetegn og udfordringer, og med afsæt i denne karakteristik giver værktøjet en række konkrete handlingsanvisninger, som kan hjælpe virksomheden til at skabe (yderligere) værdi med data.
- **Anvendelse:** Over 750 virksomheder har anvendt det digitale værktøj, som er udviklet i tillæg til #dataforbusiness-modellen. Værktøjet er stillet gratis til rådighed via hjemmesiden dataforbusiness.org, og virksomheder kan både på egen hånd eller i samarbejde med certificerede business partnere bruge værktøjet.



Værktøjer med fokus på forretningsudvikling med afsæt i FN's Verdensmål

- Der findes en del værktøjer, der bruger FN's Verdensmål* som afsæt for at udvikle virksomheder i en bæredygtig retning, samtidig med at de øger væksten og eksporten. Verdensmålene er en global strategi for en bæredygtig fremtid, som består af 17 overordnede mål og 169 delmål, eksempelvis afskaffelse af fattigdom, ligestilling mellem kønnene, rent drikkevand og sanitet, mv. To eksempler på værktøjer er kort skitseret neden for.

SDG Udfordringskort

- **Målgruppe:** Virksomheden der har brug for inspiration til nye markeder og kundegrupper, som de kan kigge ind i for at vækste og samtidig adressere vigtige samfundsudfordringer.
- **Indhold:** Værktøj som skal hjælpe virksomheder med at identificere nye vækstmuligheder i de udfordringer, der relaterer sig til FN's Verdensmål. Værktøjet består af vendekort, som beskriver udfordringer og behov relateret til de 169 delmål (underbygget med forskellige data). Med afsæt i denne viden skal virksomheden brainstorme over ideer til nye vækstmuligheder (kan virksomhedens produkter fx være med til at løse udfordringen?)
- **Anvendelse:** Anvendes af Erhvervshus Hovedstaden, bl.a. i programmet SDG Business Booster. Kan også bruges af virksomheder på egen hånd.

Fra filantropi til forretning

- **Målgruppe:** Virksomheder der ønsker inspiration til at integrere verdensmålene i kerneforretningen.
- **Indhold:** Proces i seks trin med dertilhørende værktøjer, som skal hjælpe virksomheder til at integrere verdensmålene i forretningsstrategien.
 - Trin 1 – kend dit aftryk. Kortlægning af virksomhedens positive og negative indvirkning på miljø og samfund i hele værdikæden.
 - Trin 2 – fokuser. Identifikation af de 2-3 verdensmål, virksomheden har bedst forudsætninger for at bidrage positivt til.
 - Trin 3 – skab visionen. Med afsæt i aftryk og prioriterede indsatsområder skal virksomheden udarbejde en klar fortælling om, hvordan den arbejder for bæredygtig udvikling.
 - Trin 4 – engager. Medarbejdere og eksterne interessenter skal engageres ift., hvordan de kan bidrage til at realisere virksomhedens vision.
 - Trin 5- test og skaler. Test af aktiviteter der skal iværksættes for at realisere visionen.
 - Trin 6 - forankre. Integration af bæredygtighed via understøttende strukturer og processer.
- **Anvendelse:** Processen og værktøjer er stillet gratis til rådighed på DI's hjemmeside. Medlemmer kan endvidere få hjælp til at gennemføre processen.

*Engelsk: Sustainable Development Goals (SDG)



5. Litteratur

Litteratur

Al-Debei, Mutaz & Avinson, David (2010): *"Developing a unified framework for of the business model concept"*. *European Journal of Information Systems*.

Bille Jensen, Anders (2013): *"Do we need one business model defintition?"* *Journal of Business Models*.

Bock & Wiener (2017): *Towards a taxonomy of digital business models*.

Boons, Frank & Lüdeke-Freund, Florian (2013): *Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda*.

Foss & Saebi (2017): *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?* *Journal of Management*.

Freytag, Per Vagn, Peter Nørgaard Petersen og Ann Højbjerg Clarke (2016). *Den grafiske branche under forandring: Nye forretningsmodeller og ydelsestyper under udvikling i den grafiske branche*. I: GraKom: Brancheforeningen for Kommunikation, Design og Medieproduktion. Odense.

Heikkilä et al. (2016): *"Business Model Innovation Paths and tools"*

Lindgren, Peter & Horn Rasmussen, Ole (2013): *The Business Model Cube*. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*.

Mason, Katy & Martin Spring (2011). *The Sites and Practices of Business Models*. I: *Industrial Marketing Management*, vol. 40, p. 1032-1044. Elsevier.

Morris, Michael H. & Minet Schindehutte (2005). *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*. I: *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 726-735. Elsevier.

Litteratur

Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur (2010). *Generating Business Models: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Pucihar et al. (2019): *Drivers and Outcomes of Business Model Innovation—Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective*. Sustainability.

Ritter, Thomas & Carsten Lund Pedersen (2020). *Hvordan påvirker corona-kriseforretnings-modellen? Arbejdsbog*. Copenhagen Business School, Frederiksberg, Danmark.

Ritter, Thomas & Carsten Lund Pedersen (2020). *Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future*. Industrial Marketing Management.

Ritter & Lund Pedersen (2020): *Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models*. Industrial Marketing Management.

Shafer, Scott M. et al. (2005): *The power of Business Models*. Business Horizons.

Schaltegger et al. (2016): *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*. Organization and Environment.

Wirtz et al. (2016): *Business Models - Origins, Development and Future Research Perspectives*. Long Range Planning.

Zott, Christoph (2011): *The Business Model. Recent Developments and Future Research*. Journal of Management.

<https://vaeksthjulet.dk/>