

Udviklingskompasset

Introduktion og drejebog for anvendelse i virksomhedsforløb i erhvervshusene

Juli 2022

IRISgroup



Erhvervshusene



Værktøj og drejebog er udviklet af IRIS Group og Professor Poul Houman Andersen (AAU) i et projekt finansieret af Industriens Fond



1

Introduktion til Udviklingskompasset

Kort om Udviklingskompasset - 1

Målgruppe

Den primære målgruppe for Udviklingskompasset er etablerede SMV'er, der ikke eller kun i begrænset omfang har arbejdet med forretningsmodeludvikling de senere år. Værktøjet har størst relevans for etablerede virksomheder af en vis størrelse (10+ ansatte) med veldefinerede funktioner, og som samtidig ikke er store, komplekse organisationer med mange forretningsområder (Udviklingskompasset kan dog i større organisationer anvendes på udvalgte forretningsområder). I forhold til at bruge Udviklingskompasset som grundlag for sparring i erhvervshuset er målgruppen endvidere virksomheder, der er motiverede for et samlet eftersyn af forretningsmodellen.

Idé og formål

Formålet har været at udvikle et let tilgængeligt og intuitivt værktøj, der er nemt at tilgå, og som kan motivere flere SMV'er til at efterse og finde udviklingspotentialer i forretningsmodellen. Samtidig skal værktøjet gøre det nemmere for specielt erhvervshusene at komme i dialog med SMV'er om perspektiverne i at efterse og videreudvikle forretningsmodellen.

Indhold og design

Udviklingskompasset er en online selvtest på Virksomhedsguiden, hvor virksomheden skal forholde sig til en række udsagn om presset på – og mulige udfordringer – i forretningsmodellen. Når virksomheden har gennemført testen, kan den automatisk downloade en testrapport. Rapporten viser virksomhedernes svar, sammenligner med andre i branchen og giver bud på forbedringsområder i forretningsmodellen. Samtidig kan virksomheden linke til sit erhvervshus og indsende testen digitalt sammen med en anmodning om at blive kontaktet af erhvervshuset for sparring.

Den anvendte ramme

Udviklingskompasset tager afsæt i Alignment Squared-modellen (se bilag 1), der er udviklet af professor Thomas Ritter fra CBS. Modellen er valgt, fordi den er enkel og overskuelig, og fordi den har særlig fokus på sammenhænge og ubalancer mellem elementerne i forretningsmodellen (hvor vores forskning har kortlagt, at SMV'er ofte har udfordringer). Modellens struktur minder dog om Business Model Canvas (BMC), og BMC kan også anvendes i den efterfølgende sparring i erhvervshusene, hvis dette ønskes.

Datagrundlag

Testen er empirisk baseret. Den bygger på en samlet kortlægning af drivkræfter for forretningsudvikling og typiske udfordringer i forretningsmodellen blandt ca. 200 SMV'er. Virksomhederne skal dermed i testen forholde sig til en række problemstillinger, hvor SMV'er typisk har udfordringer i forretningsmodellen.

Kort om Udviklingskompasset - 2

Value proposition for SMV'er

For SMV'er har Udviklingskompasset først og fremmest den fordel, at det er nemt at tilgå, og at man hurtigt får et overblik over mulige udfordringer i forretningsmodellen. Det empiriske ophæng betyder, at det ikke er nødvendigt at beskrive og analysere forretningsmodellen fra bunden for at identificere udfordringer.

Efter testen kan virksomheden tage stilling til relevansen af et samlet eftersyn af forretningsmodellen, der kan foregå i erhvervshuset. Her giver den anvendte model og testrapporten en struktureret ramme for at gennemgå hele forretningsmodellen, stille en diagnose og aftale en handleplan på 1-2 møder.

Resultatet af testen vil afhænge af svarpersonens subjektive og umiddelbare vurdering af en række forhold i virksomheden. Den er dermed først og fremmest tænkt som et overskueligt dialogværktøj, der kan danne grundlag for interne drøftelser i virksomhedens ledelse, sparring med en erhvervshuskonsulent eller andre rådgivere (fx i brancheorganisationer).

Value proposition for erhvervsfremme

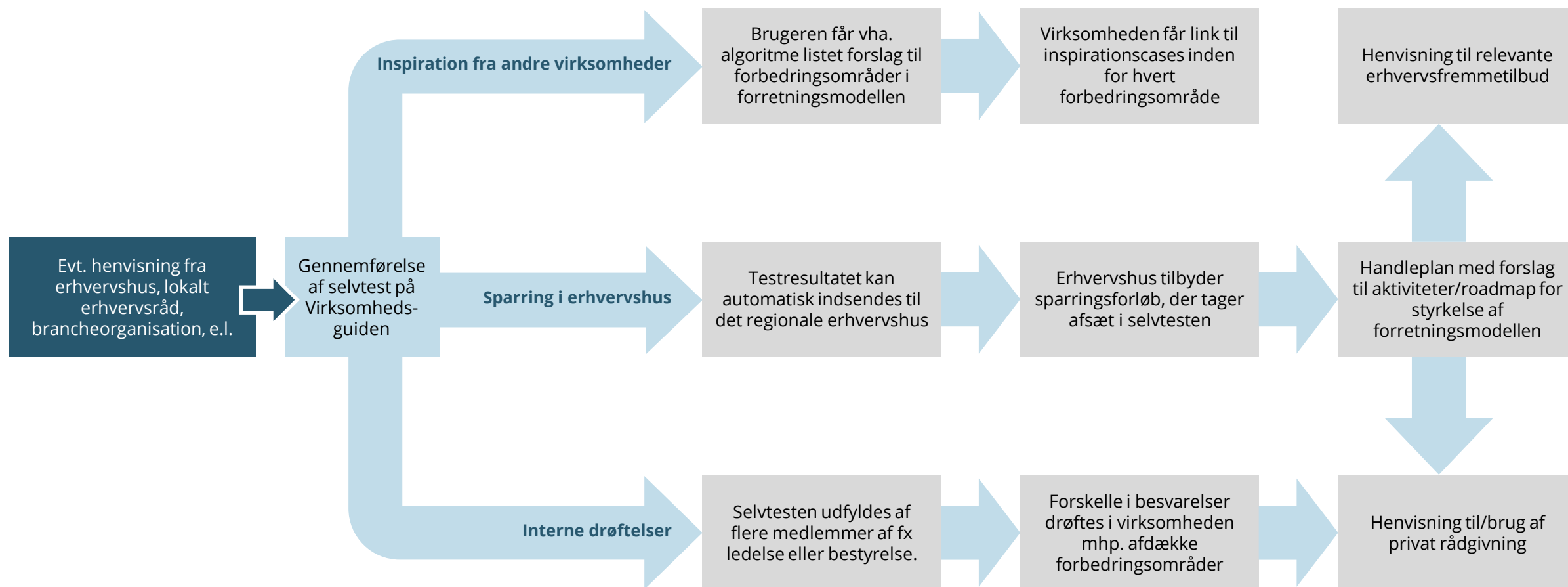
Erfaringerne i erhvervshusene er, at etablerede SMV'er ofte kommer til erhvervshusene med et specifikt problem eller et ønske om at blive visiteret til et program. En del virksomheder har imidlertid behov for et bredere eftersyn af forretningsmodellen og at sætte problemet ind i en større kontekst. Her kan Udviklingskompasset være et hjælpemiddel til at starte en bredere dialog om forretningen, herunder styrker og svagheder i den samlede forretningsmodel.

Et første skridt kan fx være at opfordre virksomheden til at gå ind på Virksomhedsguiden.dk og udfylde testen mhp. at overveje interessen for et samlet eftersyn af forretningsmodellen.

Herudover kan Udviklingskompasset lette rekrutteringen til erhvervshusene, hvis fx lokale erhvervsservicekontorer, brancheorganisationer m.fl. motiverer virksomheder til at tage testen på Virksomhedsguiden. Eller hvis SMV'er af egen drift finder frem til værktøjet. Som nævnt kan SMV'er efter testen digitalt indsende rapporten til erhvervshuset og bede om at blive kontaktet for tilbud om et sparringsforløb.

Endelig giver selvtesten mulighed for bedre forberedelse af forløb i erhvervshusene om forretningsudvikling. Dels bidrager testen til, at virksomhederne på forhånd gør sig flere overvejelser om udfordringer og forbedringsmuligheder i forretningsmodellen. Dels vil svarene på testen typisk give konsulenten et godt forhåndsbillede af virksomheden, og hvor i forretningsmodellen, at der er udfordringer.

Eksempler på brugerrejser – Udviklingskompasset kan anvendes internt i virksomheden eller som grundlag for sparring i erhvervshuset



Note: Trafikken til testen på Virksomhedsguiden forventes i starten primært skabt ved, at erhvervsfremmeaktører, brancheorganisationer m.fl. henviser til testen. En mulighed er også, at fx en erhvervshuskonsulent foreslår virksomheden at gennemføre testen som første led i et aftalt sparringsforløb.

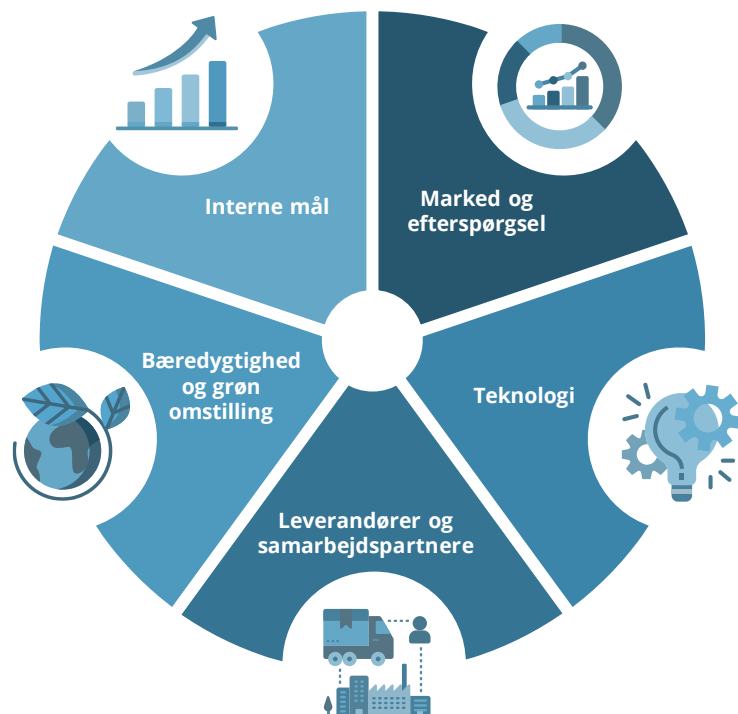
Gennemførelse af selvtest på Virksomhedsguiden i to dele

Testen består af to dele, som tilsammen omfatter 39 udsagn, som virksomhederne skal forholde sig til. Heraf 15 udsagn om presset på forretningsmodellen opdelt på fem typer af drivkræfter (del 1) og 24 udsagn om selve forretningsmodellen (del 2). Af de 24 udsagn i del 2 vedrører 12 udsagn de centralelementer af forretningsmodellen (værditilbud, kunder mv.), mens resten fokuserer på eventuelle ubalancer mellem elementerne i forretningsmodellen (de fire hjørner i figuren neden for til højre). Alle udsagnene fremgår af bilag 2-3 på side 17-18.

Testens indhold er baseret på en analyse af ca. 200 SMV'er, der har gjort brug af genstartNU-programmet (under Industriens Fond). Gennem dybdegående interview er kortlagt: 1) Hvad udløser og motiverer SMV'er til at arbejde med forretningsmodeludvikling, 2) Hvad har forløbene handlet om – det vil sige, hvor har virksomhederne haft udfordringer i forretningsmodellen?

Del 1

Hvordan er presset på jeres forretningsmodel?



Del 2

Hvor kan jeres forretningsmodel forbedres?



Note: Del 2 af testen baserer sig på Alignment Squared modellen, der er uddybet i bilag 1

Testrapporten

Når testen er gennemført, modtager virksomheden automatisk en testrapport på ca. 10 sider med resultater fra selvtesten. Den giver et overblik over:

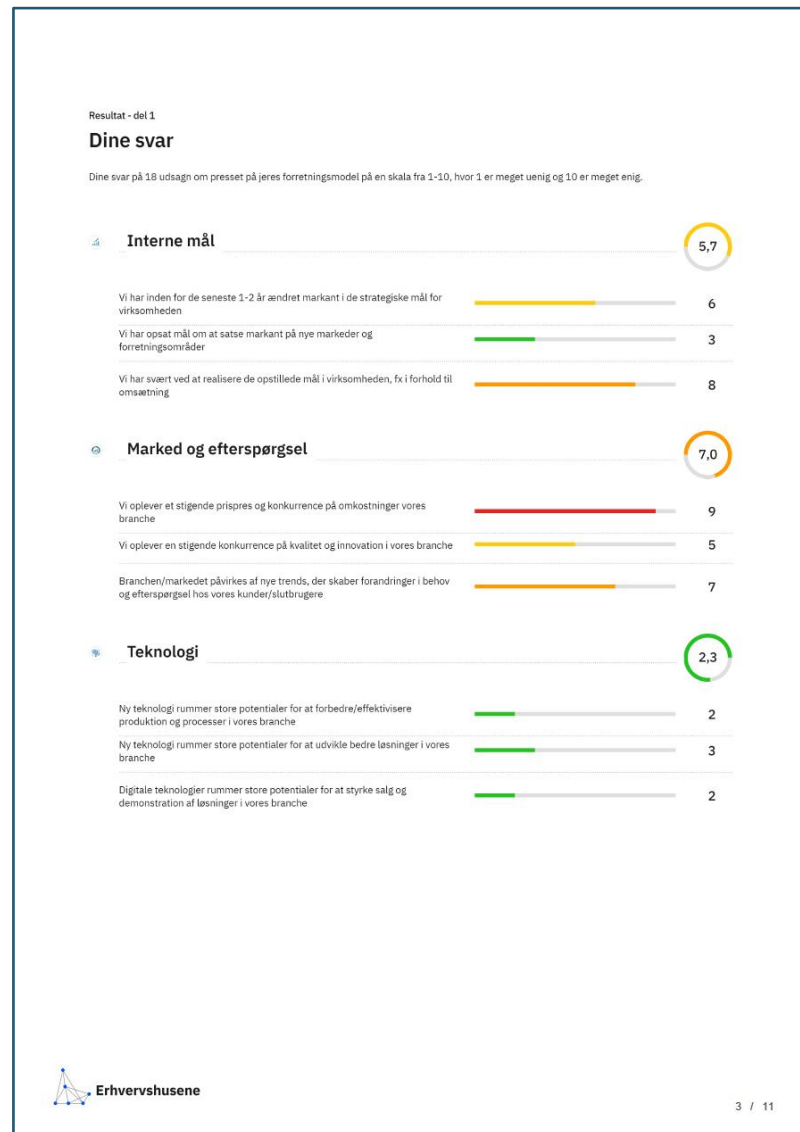
- Egne svar (rating af de enkelte udsagn)
- Benchmarking; Egne svar holdt op mod andre i branchen og alle virksomheder
- Anbefalinger til forbedringer i forretningsmodellen baseret på en algoritme.

Testen indeholder bl.a. en side med et overblik over svarene på testens del 2 (se illustrationen yderst til højre). Det er denne side, der kan danne udgangspunkt for en struktureret dialog med en erhvervshuskonsulent om styrker og svagheder i den samlede forretningsmodel (se drejebogen neden for).

Sparringen i erhvervshuset kan også inddrage virksomhedernes svar på testens del 1 om vurdering af drivkræfter, der skaber pres på forretningsmodellen (se illustrationen i midten, der viser et eksempel på testsvar i del 1). Denne del af testen er dog primært tænkt som en "opvarmning", der skal få virksomhederne til at reflektere over faktorer, der kan påvirke styrken af den eksisterende forretningsmodel.

Vi anbefaler at tage afsæt i svarene på del 2, men at inddrage svarene på del 1 undervejs i drøftelserne af svarene på del 2, hvor det er relevant.

Udvalgte dele af testrapporten



A close-up photograph of a person in a white shirt writing on a document with a red pen. The document contains a diagram with various boxes and lines. In the background, a laptop is open, and another person's hands are visible, holding a pen. The scene is set on a wooden desk.

2

Drejebog for praktisk brug af
Udviklingskompasset i
erhvervshusene

Kort om forløbet – det samlede overblik

Udviklingskompasset er designet, så det kan danne afsæt for et sparringsforløb i erhvervshuset. Figuren neden for giver et samlet overblik over denne brugerrejse.

Forløbet indledes med, at virksomheden gennemfører testen på Virksomhedsguiden.dk. Resultatet opsummeres automatisk i en testrapport, der bruges som afsæt for et struktureret eftersyn, hvor konsulenten spørger ind til virksomhedernes svar i testen. De væsentligste udfordringer i forretningsmodellen – og deres indbyrdes sammenhænge – konkretiseres afslutningsvist i en diagnose og evt. en handlingsplan.

Forløbet kan afholdes som et eller flere møder. Hvis der er behov for yderligere afklaring af udfordringer, og *hvordan* forretningsmodellen kan styrkes efter første møde, kan der afholdes et opfølgende møde eller en workshop. Som forberedelse hertil kan virksomheden få en mindre hjemmeopgave (der fx kan bestå i at afklare spørgsmål eller teste hypoteser med medarbejdere, kunder, leverandører eller andre samarbejdspartnere).



Eftersynet af forretningsmodellen (1/2)

Testrapporten bruges som afsæt for eftersynet i erhvervshuset. Både virksomhed og konsulent sidder med testrapporten foran sig (digitalt eller fysisk), og første del af mødet forløber ved, at konsulent systematisk spørger ind til virksomhedernes svar i testen samtidig med, at virksomheden undervejs redegør for de faktiske elementer i den nuværende forretningsmodel.

Der tages udgangspunkt i side 5 i testrapporten, der giver et overblik over virksomhedens rating af de udsagn, der vedrører selve forretningsmodellen. Når gennemgangen af testen er færdig, opsummeres de centrale udfordringer og deres indbyrdes sammenhænge (diagnosen), og elementer i en mulig handleplan drøftes (evt. på opfølgende møde/workshop, hvis der er behov for afklaring eller nærmere analyse, før en handleplan kan udarbejdes). Neden for er skitseret et detaljeret forslag til, hvordan selvtesten kan gennemgås.

Forberedelse af forløbet

Som forberedelse til første møde med virksomheden skal konsulent:

- Gennemlæse virksomhedens testrapport og derved danne sig et indledende overblik over, hvor der kan være udfordringer i forretningsmodellen.
- Sørge for at alle fra virksomheden, som skal deltage i forløbet, er 1) blevet briefet overordnet om formålet med forløbet og 2) har modtaget og gennemlæst testrapporten forud for mødet. Dette er særligt relevant, hvis der er deltagere på mødet, som ikke selv har udfyldt testen.
- Evt. have kopier af testrapport klar til uddeling blandt deltagerne på mødet.
- Evt. have en blank kopi af Alignment Squared-modellen (se bilag 4) samt post-its og tusser klar til brug på mødet, såfremt man ønsker at skabe et visuelt overblik over virksomhedens forretningsmodel undervejs på mødet (se eksempel på side 13).

Indledning

1

Intro til virksomhed

Virksomheden indleder. Spørg kort ind til forretningsområder, størrelse, historik, markeder, organisering, placering i værdikæden, mv.

2

Kort om virksomhedens mål

Bed gerne virksomheden om kort at redegøre for mål/ambitioner for de kommende 2-3 år. Det kan være vigtigt, at den nærmere drøftelse af styrker/svagheder i forretningsmodellen tager afsæt i, hvad ejere/ledelse vil med virksomheden.

3

Evt. gennemgang af svar i test 1

Forklar kort tanken med Udviklingskompasset og den test, virksomheden har gennemført: At få ledelsen til at forholde sig til, om der er faktorer, der skaber behov for at udvikle/tilpasse forretningsmodellen samt at reflektere over mulige forbedringsområder. Forklar at du/I gerne vil starte med at drøfte svarene på del 2, som er den del af testen, der fokuserer på indholdet af forretningsmodellen (og at svarene på test 1 kan inddrages undervejs som baggrund).

Eftersynet af forretningsmodellen (2/2)

Alignment Squared-modellen (se også bilag 1)



Forretningsmodellen er inddelt i fire hoveddele (mørkeblå bokse). Testen fokuserer både på faktiske elementer og udfordringer i hver hoveddel samt på balance/sammenhænge mellem hoveddelene (hjørnerne).

Numrene i figuren angiver den rækkefølge, som typisk vil anvendes, når konsulent spørger ind til virksomhedens forretningsmodel og besvarelse af testen (se også næste side for uddybning).

Selve eftersynet

4 Intro til Alignment Squared

Tankegangen i Alignment Squared modellen introduceres kort (se bilag 1 og figuren til venstre).

5 Gennemgang af svar i testens del 2

Bed virksomheden uddybe svarene på de 24 udsagn om forretningsmodellen. Start med værditilbuddet og bevæg jer rundt i modellen. Ved de fire hovedelementer (værditilbud, kunder, salg og kommunikation samt ressourcer og processer) spørges *først* ind til de faktiske elementer i forretningsmodellen (fx "hvad er jeres værditilbud" eller "hvem er jeres vigtigste kunde?") og *dernæst* til forbedringsområder.

7 Overblik over udfordringerne

Undervejs noteres konklusioner og udfordringer ned – gerne i et visuelt format, som kan ses af både konsulent og virksomhed (se eksempel på side 13). Afslutningsvist opsummeres centrale elementer i forretningsmodellen og de udfordringer, der er kommet frem i samtalen.

8 Identificér områder med størst behov for handling

Når I har været gennem testen, foretages en samlet drøftelse af udfordringer/potentialer og sammenhængen mellem de forskellige udfordringer. Find sammen med virksomheden frem til de områder, hvor der er størst behov for handling eller evt. yderligere afklaring før et opfølgende møde.

9 Udarbejdelse af handleplan

Forløbet afsluttes med, at der udarbejdes en handleplan med forslag til, hvordan virksomheden kan komme videre for at styrke forretningsmodellen.

Forskellige formater for afvikling af eftersynet

Det kan være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvordan det er mest hensigtsmæssigt at afvikle eftersynet. Det kan fx afhænge af:

- Hvor meget tid, erhvervshuset har til rådighed eller prioriterer til den enkelte virksomhed.
- Hvor godt konsulenten og virksomheden kender hinanden på forhånd? Måske har konsulenten og virksomheden tidligere haft forløb sammen.
- Hvem og hvor mange der deltager fra virksomheden. I nogle tilfælde kan det være en fordel, at flere personer fra ledelsen eller udvalgte medarbejdere deltager, som kan bidrage med dybdegående viden om bestemte dele af forretningsmodellen.
- Virksomhedslederens evne til at tænke/arbejde systematisk og struktureret.

Der er ikke en fast opskrift på, hvordan og i hvilken rækkefølge der skal spørges ind til virksomhedernes svar i testrapporten. Det afhænger lidt af mønstret i svarene, og hvilken type dialog, konsulenten vurderer, at virksomheden vil være mest tryk ved og have størst gavn af. I de tre bokse neden for præsenteres tre måder at afvikle eftersynet på. Som udgangspunkt anbefales at benytte den første model (forklaret i den blå boks), hvor konsulenten systematisk bevæger sig med "uret rundt" i besvarelsen af test 2. På den måde er man sikker på at komme godt rundt i hele forretningsmodellen. Samtidig anbefales det som udgangspunkt at spørge ind til både høje og lave scorere i testbesvarelsen, som kan give et billede af virksomhedens syn på egne styrker og svagheder. De to andre fremgangsmåder (forklaret i de grå bokse) kan være relevante i særlige tilfælde – fx hvis lederen har svært ved at forholde sig til en forretningsmodelramme.

1. Testen gennemgås "uret rundt"

Her gennemgås virksomhedens besvarelse af testens del 2 systematisk som anvist med nummereringen i figuren på forrige side. Dvs. at man starter med værditilbuddet og bevæger sig med "uret rundt" i modellen.

Der spørges ind til udsagn, hvor virksomheden scorer højt/lavt samtidig med, at virksomheden undervejs, og hvor det virker relevant, også bedes uddybe forskelle i pointgivningen under hvert område i modellen.

Dette vil være den mest almindelige måde at gennemføre første sparringsmøde på – og er især relevant, hvis forhåndskendskabet til virksomheden er lille.

Typisk vil kræve 1,5-2 timer at gennemføre sparringsmødet med denne metode.

2. Testen besvares på første møde

Her udfyldes testen i samarbejde mellem konsulent og virksomhed på det første møde. Dvs. at parterne sammen kommer frem til, hvad pointgivningen skal være gennem en dialog, hvor konsulenten løbende udfordrer virksomheden.

Her kan det være relevant at droppe test 1 og i stedet starte med en overordnet snak om, hvad der kan presse forretningsmodellen (fx hvad der sker i markedet). Ellers kan man risikere overlap i samtalen om testens del 1 og 2.

Denne tilgang kan fx være relevant i mindre virksomheder, som ikke er vant til at tænke i strategi, og som vil have vanskeligt ved at selvaluere sig på udsagnene i Udviklingskompasset. Tidsforbruget vil typisk være det samme som i variant 1.

3. Mønstret i testbesvarelsen drøftes

Her starter konsulenten med kort at reflektere over det overordnede mønster i besvarelsen – dvs. virksomhedens egen vurdering af styrker og forbedringsområder. Virksomheden bedes dernæst uddybe sin besvarelse med særlig fokus på forbedringsområderne, hvorefter konsulenten spørger uddybende ind til andre udsagn, hvor der kunne være skjulte udfordringer.

Denne tilgang kan være relevant, hvis konsulenten har et godt forhåndskendskab til virksomheden og ikke behøver en nøje uddybning af de faktiske elementer i forretningsmodellen.

Her vil det typisk være tilstrækkeligt at sætte 1-1,5 timer af til sparringsmødet.

Visualisering af forretningsmodellen og forbedringsområder

Det styrker kvaliteten af eftersynet og dialogen med virksomheden, hvis gennemgangen af testen fører til et visuelt overblik, der kan danne afsæt for den afsluttende dialog og diagnose.

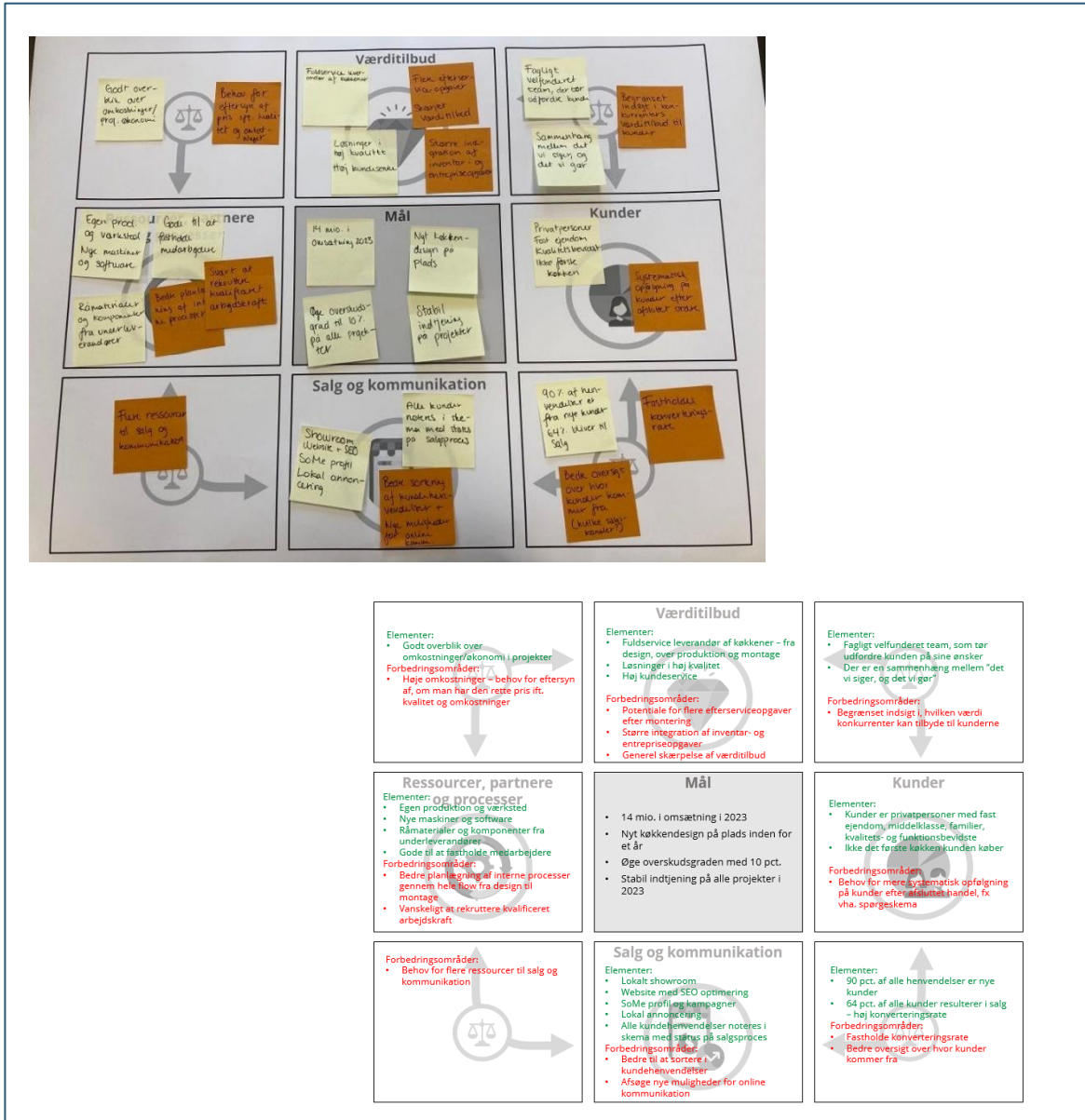
Det kan gøres fysisk eller digitalt – og evt. ved anvendelse af hjælpemidler.

I øverste eksempel til højre er anvendt en fysisk illustration af Alignment Squared i et A1-format, hvor parterne løbende har noteret ned under testen. Her er faktiske elementer og forbedringsområder noteret på post-its i to forskellige farver. Det kan både være virksomhed og konsulent, der noterer ned – specielt hvis flere personer fra virksomheden deltager, er det oplagt at lade virksomheden udfylde post-its.

Her kan modellen bruges som dynamisk spilleplade til selve sparringsmødet, hvor post-its forbindes, således at koblinger mellem udfordringerne tydeliggøres.

I nederste eksempel til højre er Alignment Squared udfyldt digitalt. Det kan både gøres undervejs i dialogen med virksomheden, eller som renskrivning af modellen efter det første sparringsmøde. Også her er faktiske elementer og forbedringsområder noteret i to forskellige farver.

En fysisk eller digital version af Alignment Squared kan være særligt relevant i de forløb, hvor testen gennemgås "uret rundt", eller hvor der er en mere over-ordnet drøftelse af mønsteret i besvarelserne (som er beskrevet på side 12).



Resumé og aktivitetsplan

Det vil være naturligt at afslutte forløbet med, at virksomheden modtager 1) et resume i form af en samlet diagnose med fokus på forbedringsmuligheder i forretningsmodellen, 2) en aktivitetsplan med forslag til de næste skridt.

Diagnosen kan bestå i en kort beskrivelse af de væsentligste udfordringer i forretningsmodellen samt mulige aktiviteter til at imødegå udfordringerne. Aktivitetsplanen kan suppleres med et visuelt overblik over Alignment Squared som vist på forrige side.

Aktivitetsplan kan udarbejdes ud fra eksisterende skabeloner i erhvervshusene. Hvis erhvervshusene prioriterer at udvikle en ny skabelon til formålet, kan nedenstående forslag anvendes.

Eksempel på aktivitetsplan

Udfordringer i forretningsmodellen	Aktiviteter/forbedringsmulig	Mål/milepæl	Evt. bemærkninger

Dato

Impact
Full

Impact
Full

Impact
Full

Impact
Full

Impact
Full

Impact
Full

Impact
Full

Impact
Full

Bilag

Bilag 1. Kort introduktion til Alignment Squared (AS)

Alignment Squared modellen er udviklet af professor Thomas Ritter, CBS. Værktøjet anvendes bl.a. i en række kurser og masterclasses på CBS. Herudover er Alignment Squared blevet anvendt i flere projekter finansieret af Industriens Fond og herigennem afprøvet i mange virksomheder.

Alignment Squared inddeler forretningsmodellen i fem hovedelementer:

1. *Objectives (mål):* Hvorfor driver vi virksomhed? Hvad ønsker vi at opnå?
2. *Value Proposition (værditilbud):* Hvad tilbyder vi til markedet? Hvordan differentierer vi os fra konkurrenterne? Osv.
3. *Customers (kunder):* Hvem er kunderne? Hvordan kan kunderne inddeles i segmenter?
4. *Value demonstration (salg og kommunikation):* Hvordan kommunikerer værditilbudet til kunderne? Hvad er salgskanalerne? Hvad er go-to-market strategien? Osv.
5. *Capabilities (ressourcer og processer):* Hvilke input og kompetencer findes i virksomheden og i dens netværk af forretningspartnere? Hvilke processer og teknologier trækker forretningen på? Osv.

Styrken i Alignment Squared er, at modellen ikke blot forholder sig til de enkelte dele af forretningsmodellen. Værktøjet evaluerer også, om der er en god sammenhæng ("alignment") mellem elementerne i modellen – fx at værditilbudet matcher behovene i de vigtigste kundesegmenter, og at virksomheden besidder de nødvendige kompetencer til at levere værditilbudet og kommunikere det til markedet, osv. Den fokuserer dermed også på, hvor god virksomheden er til at kombinere og omsætte de forskellige elementer til en samlet, velfungerende forretningsmodel. Udgangspunktet er, at samspillet mellem elementerne er den største udfordring for mange virksomheder, og at det således er i hjørnerne af modellen, at de vigtigste kilder til øget konkurrencekraft ligger.

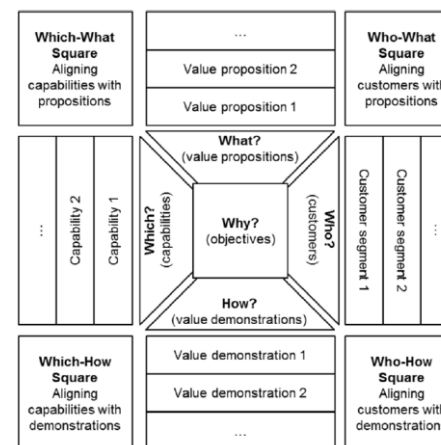
I et eftersyn af forretningsmodellen anvendes Alignment Squared typisk på den måde, at virksomhedens mål og aktiviteter gennemgås i ovennævnte rækkefølge. Undervejs kortlægges og analyseres sammenhængen i de fire hjørner af modellen.

Sammenligning med Business Model Canvas

I dag anvender en del erhvervshuse og rådgivere Business Model Canvas (BMC) som værktøj til at rådgive om forretningsmodeludvikling. BMC har flere synlige elementer end AS, men de grundlæggende byggesten i de to modeller er de samme, idet:

- Indtægter i Alignment Squared (AS) i form af prissætning, betalingsmodeller mv. skal betragtes som en del af værditilbudet og "alignment" mellem værditilbud og kunder.
- Omkostninger i AS analyseres dels under capabilities (hvad koster input) og i de to venstre hjørner (hvad er omkostningerne ved at levere henholdsvis værditilbud og salg/kommunikation).
- Venstre del af BMC (partnere, aktiviteter og ressourcer) er i AS samlet i en kasse - bl.a. ud fra den betragtning, at den interne og eksterne del af værdikæden bedst analyseres samlet. Dog er partnerdelen ikke specifikt indplaceret i AS, fordi partnere kan være et vigtigt element i alle dele af forretningsmodellen.

Et princip i AS er således, at evaluering af priser, indtægtskilder, omkostninger og partnere skal ske i sammenhæng med evalueringen af virksomhedens kerneaktiviteter.



Figuren til venstre viser modellen i Thomas Ritters version. Se bl.a. Thomas Ritter (2014); "Alignment Squared – Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence"

Bilag 2. Udsagn i testens del 1



Interne mål og værdier

Vi har inden for de seneste 1-2 år ændret markant i de strategiske mål for virksomheden

Vi har opsat mål om at satse markant på nye markeder og forretningsområder

Vi har svært ved at realisere de opstillede mål i virksomheden, fx i forhold til omsætning



Teknologi

Ny teknologi rummer store potentialer for at forbedre/effektivisere produktion og processer i vores branche

Ny teknologi rummer store potentialer for at udvikle bedre løsninger i vores branche

Digitale teknologier rummer store potentialer for at styrke salg og demonstration af løsninger i vores branche



Bæredygtighed og grøn omstilling

Vi oplever et stigende fokus hos vores kunder/slutbrugere på grøn omstilling og klimavenlighed

Der er et stort potentiale i vores branche/forsyningskæde for omstilling i retning af cirkulære principper eller lavere CO₂-aftryk

Vi har en stærk ambition i virksomheden om at bidrage yderligere til den grønne omstilling



Marked og efterspørgsel

Vi oplever et stigende prispres og konkurrence på omkostninger vores branche

Vi oplever en stigende konkurrence på kvalitet og innovation i vores branche

Branchen/markedet påvirkes af nye trends, der skaber forandringer i behov og efterspørgsel hos vores kunder/slutbrugere



Leverandører og samarbejdspartnere

Håndtering af risici på leverandørsiden bliver en vigtigere konkurrencefaktor i vores branche

Der sker forandringer i leverandørnetværket i vores branche, fx i retning af færre led eller konsolidering

Vores kunder/slutkunder lægger i stigende grad vægt på profil og sammensætning af vores leverandører og samarbejdspartnere

Bilag 3. Udsagn i testens del 2

Samspil mellem A og D

Vi har behov for at tilføje ny viden/teknologi for at udvikle bedre løsninger

Vi har behov for at løfte HR og kompetenceudvikling for at konkurrere i vores marked

Vi har for høje omkostninger i forhold til vores priser og kvaliteten af vores løsninger

D. Ressourcer og processer

Vi har et potentiale for at øge produktiviteten eller reducere omkostningerne i driften

Vi har udfordringer på ressourcesiden (fx adgang til kvalificeret arbejdskraft, kapital eller komponenter/råvarer)

Vi har behov for at styrke vores forsyningskæde eller interne logistik

Samspil mellem C og D

Vi har behov for nye kompetencer i forhold til at styrke demonstration og salg af vores løsninger

Vi har behov for at styrke samspillet mellem salg og andre funktioner i virksomheden

Vi har behov for nye kompetencer i forhold til internationalt salg og distribution

A. Værditilbud

Vi har behov for at blive klarere på, hvordan vi skal differentiere os fra vores konkurrenter (fx med hensyn til design, services og pris)

Vi har et potentiale for at indtænke nye trends eller behov i vores løsninger

Vi har et potentiale for at udvikle nye betalingsmodeller for vores løsninger (fx abonnementer eller betaling efter forbrug)



C. Salg og kommunikation

Vi har behov for at udvikle nye tilgange til formidling af værdien af vores løsninger

Vi har behov for at udvikle flere eller mere velfungerende salgskanaler

Vi har udfordringer med at strukturere og følge op på vores salgsarbejde

Samspil mellem A og B

Vi kan blive bedre til at målrette vores løsninger til specifikke kundetyper/-segmenter

Vi har behov for bedre overblik over hvilke kunder, der køber hvilke løsninger

Vi har behov for at styrke vores evne til at prissætte vores løsninger over for forskellige kunder

B. Kunder

Vi mangler indsigt i kundernes beslutningsprocesser ved køb af vores løsninger

Vi har behov for at blive bedre til at inddele vores kunder i forskellige typer/segmenter

Vi har et potentiale for at udvikle tættere relationer til vigtige kunder

Samspil mellem B og C

Vi har behov for at tilpasse vores kommunikation og salgsindsats til forskellige kundetyper

Vi mangler kanaler/værktøjer til at identificere og komme i dialog med potentielle kunder

Vi har behov for at skabe bedre indgange for kunderne, fx i forhold til at give os feedback eller efterspørge opfølgende service

Bilag 4. Blank Alignment Squared (kopier gerne og udskriv eller få den trykt i A1 eller A2)

