

Udviklingskompasset

Et værktøj til forretningsmodeludvikling i SMV'er og styrket erhvervsfremme

Juli 2022



Værktøjet er udviklet af IRIS Group og professor Poul Houman Andersen (AAU) i et projekt finansieret af Industriens Fond.

Værktøjet er testet i en række virksomhedsforløb af erhvervshuskonsulenter.

Introduktion til Udviklingskompasset

Målgruppe

Den primære målgruppe er etablerede SMV'er med mindst 10 ansatte, der ikke eller kun i begrænset omfang har arbejdet med forretningsmodeludvikling.

Idé og formål

Formålet har været at udvikle et 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 erhvervsfremmeaktører at komme i dialog med SMV'er om perspektiverne i at efterse og videreudvikle forretningsmodellen.

Organisering

Udviklingskompasset er en online selvtest på Virksomhedsguiden. Når virksomheden har udfyldt 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 automatisk sammen med en anmodning om at blive kontaktet af erhvervshuset for sparring (se næste side).

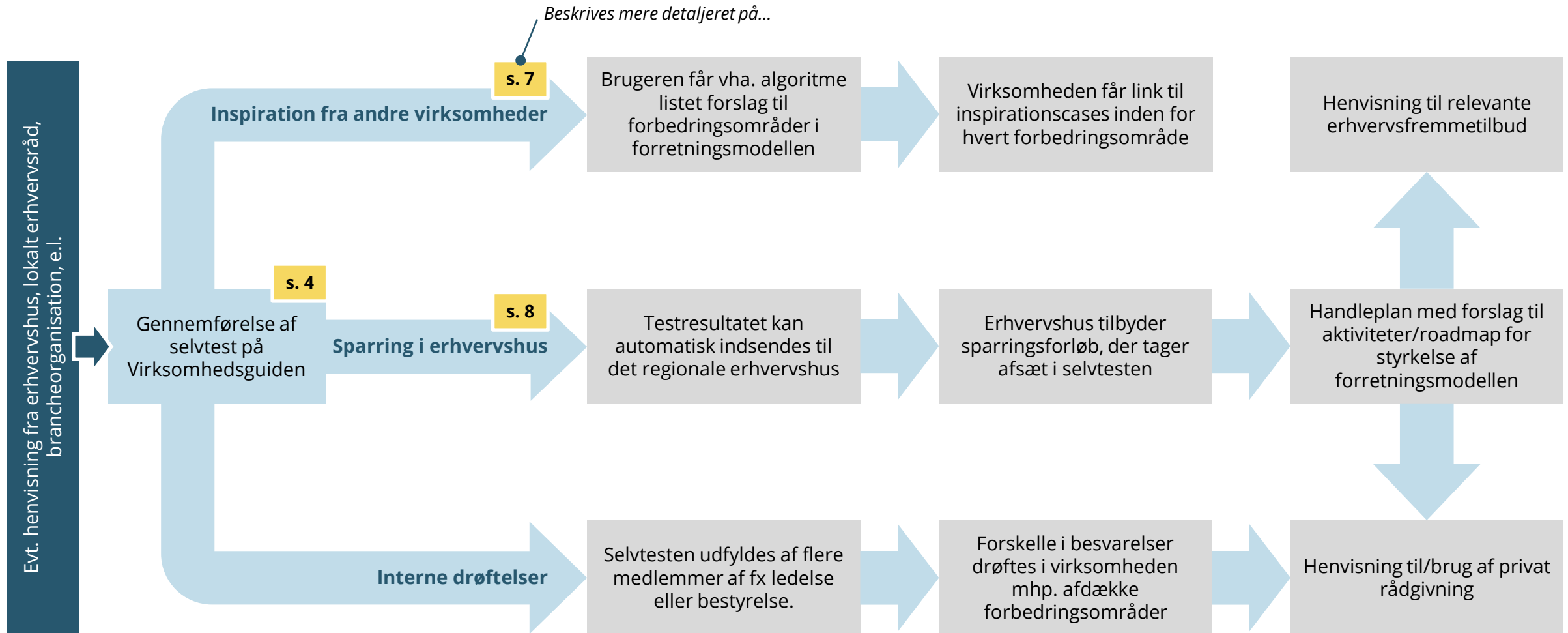
Den anvendte ramme

Udviklingskompasset tager afsæt i Alignment Squared-modellen, der er udviklet af professor Thomas Ritter på 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 SMV'er typisk 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 udfordringer i forretningsmodellen blandt ca. 200 SMV'er.

Brugerrejsen – Anvendelse internt i virksomheden eller som grundlag for sparring i erhvervshus



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 vedrører 12 udsagn de centrale elementer 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 kan læses i bilaget på side 9-10.

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?



Selvtestens design og formål

I testen anvendes en ratingskala, hvor virksomhederne skal angive enigheden i de 39 udsagn på en skala fra 1-10. Et eksempel på dette er vist til højre.

Resultatet af selvevalueringen skal ikke ses som en eksakt og objektiv vurdering af forholdene i virksomheden.

Selvevalueringen er derimod et dialogredskab, som kan danne udgangspunkt for en intern drøftelse i virksomheden eller sparring i det regionale erhvervshus.

Ambitionen er således, at testen udgør et grundlag for et samlet eftersyn af styrker og svagheder i forretningsmodellen. Og dialogen med andre ledere i virksomheden eller erhvervshuskonsulenten kan give anledning til justeringer i ratingen af de enkelte udsagn.

Trin 1 af 5 ▾

Test

Hvordan er presset på din forretningsmodel?

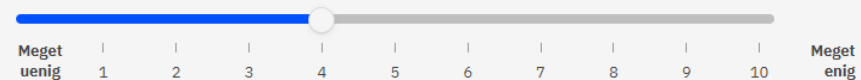
Interne mål

Angiv hvor enig du er i de enkelte udsagn, hvor 1= meget uenig og 10= meget enig.

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



Næste

◀ Forrige

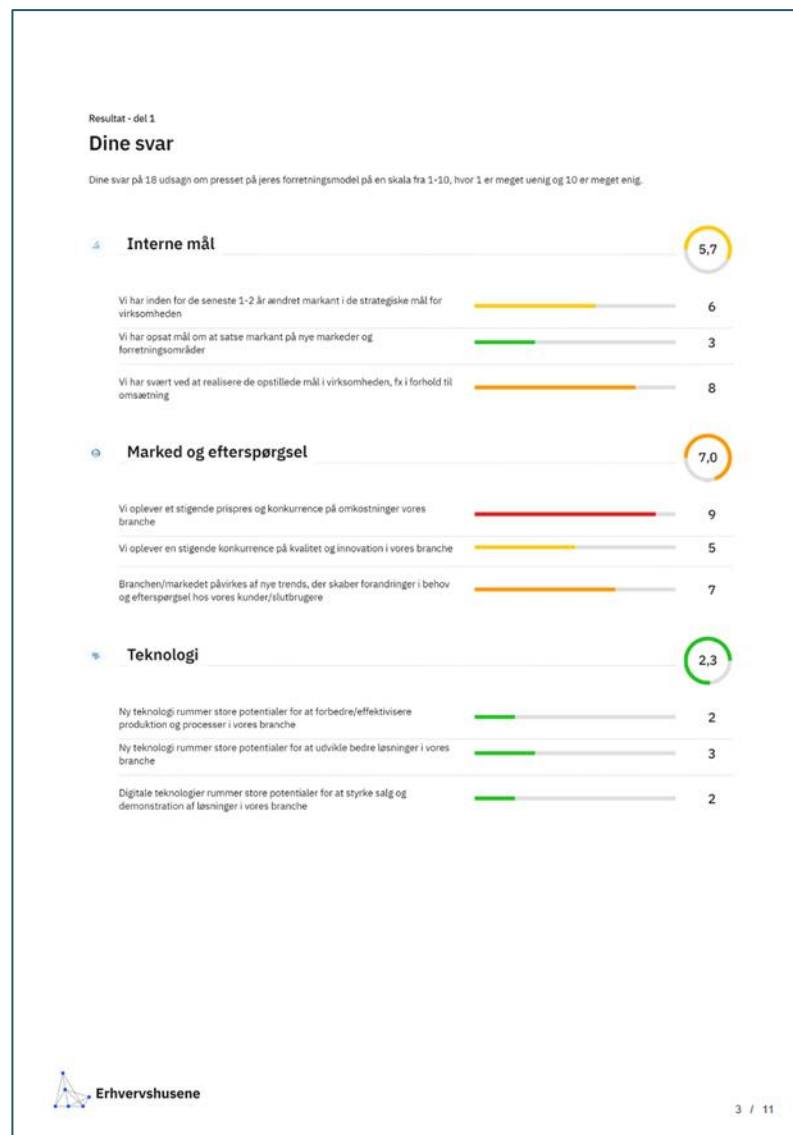
Testrapporten

Når testen er udfyldt, modtager virksomheden automatisk en testrapport med resultater fra testen. 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 algoritme

Testen indeholder bl.a. en side med et overblik over svarene på test 2, som kan danne udgangspunkt for en struktureret dialog med en erhvervsuskonsulent om styrker og svagheder i den samlede forretningsmodellen (se illustrationen yderst til højre).

Sparringen i erhvervshuset kan også inddrage virksomhedernes vurdering af drivkræfter, der skaber pres på forretningsmodellen (se illustrationen i midten).



Inspiration fra andre virksomheder

Når virksomheden til sidst i selvtesten får præsenteret resultaterne, modtager de også et bud på, hvor forretningsmodellen kan forbedres. Virksomhedens svar matches med relevante temaer for forretningsmodeludvikling. De er identificeret ved hjælp af en slags algoritme med pointtildeling og vægtning for hvert udsagn.

For hvert tema er der udarbejdet en række cases, der henvender sig til forskellige typer virksomheder. Casene handler om virksomheder, der på succesfuld vis har arbejdet med det relevante tema. Ambitionen er, at hver virksomhed skal kunne finde mindst én case inden for hvert tema, der er relevant for deres virksomhed i forhold til størrelse og type.

Casene er fordelt på i alt syv forskellige undersider på Virksomhedsguiden. De er inddelt i følgende emner:

1. Udvikling af værditilbud
2. Prissætning, betaling og segmentering af kunder
3. Viden, data og værktøjer ift. kunder og salg
4. Kommunikation til marked og kunder
5. Salgsprocesser og -kanaler
6. Intern kommunikation og kerneprocesser
7. Forsyningskæde og partnerskaber

Case

Tømrervirksomhed udvider med nyt forretningskoncept gennem partnerskab med møbeldesigner

Da en møbeldesigner lejede sig ind på værkstedet hos tømrervirksomheden Christian Bjerregaard ApS, fik de to forretningsdrivende hurtigt en ide om sammen at udvikle et nyt koncept for snedkerkøkkener og møbler. Med det nye koncept fulgte et behov for at ændre fysiske rammer, produktionsudstyr, salgskanaler, kompetencer og organisering. Indsatsen har båret frugt – på fem år er virksomheden vokset fra 5 til 15 medarbejdere, og køkkeninventar udgør 2/3 af omsætningen.



Baggrund og motivation

Christian Bjerregaard ApS løser tømreropgaver relateret til renovering og ombygning samt design, produktion og montering af snedkerkøkkener og -møbler. Virksomheden sælger primært til kvalitets- og funktionsbevidste boligejere bosat i København og Nordsjælland.

Virksomhedens medarbejdere tømrere, snedkere og møbeldesignere. Derudover er virksomhedens kommunikations- og markedsføringsopgaver udliciteret til en ekstern rådgiver.

Fra traditionel tømrervirksomhed til design af snedkermøbler

Christian Bjerregaard ApS blev de første 15 år drevet som traditionel tømrervirksomhed af eieren af samme navn. I 2016 mødte han sin

 virksomhedsguiden

Sparring i erhvervshus

Testrapporten kan bruges som afsæt for en sparringsession i Erhvervshuset, hvor man kommer rundt om forretningsmodellen ved at spørge systematisk ind til virksomhedernes svar i testen (fase 1). De væsentligste udfordringer i forretningsmodellen – og deres indbyrdes sammenhænge – konkretiseres i en diagnose og evt. en handlingsplan.

Hvis der er behov for yderligere afklaring af udfordringer, og *hvordan* forretningsmodellen kan styrkes, kan der afholdes opfølgende møde eller workshop. Som forberedelse til fase 2 kan virksomheden få en mindre hjemmeopgave, der fx kan understøttes ved anvendelse af et værktøj.

Faser i forløbet



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

Udsagn i testens del 2

Samspil mellem A og D

Vi har behov for at tilføre 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