

4.

FORRETNINGSMODEL INNOVATION & TRANSFORMERING

Kan danske virksomheder klare sig igennem - og efter krisen?

Mark von Rosing, Cay Clemmesen og Maria Hove.

*Mark von Rosing
Professor ved Charleston University*

For mange virksomheder, er Mark synonym for en visionær "game changer" og udfordrer den traditionelle måde at tænke ved sine bestræbelser på at trods forældede forretningsmodeller og udvikle fremtidens virksomheder.

Han arbejder både med standard organisationer som ISO, EU/CEN, OMG, CSIR, NIST, store software virksomheder som SAP, Oracle, Software AG, iGrafx og med internationale virksomheder om at udvikle deres forretningsmodel og strukturere deres virksomhedsarkitektur. Som professor har han undervist på flere universiteter og er forfatter til flere bestsellers som "Applying BMP in an SAP environment", The BPM Handbook, Enterprise Architecture standards og er derudover anerkendt som BPM og Enterprise Architecture vismand.



*Cay Clemmensen, VP of Industries,
LEADing Practice*



*Maria Hove, Business Model
Researcher, Global University Alliance*

Har man blot introduceret de rette ledelsesprincipper, så går tingene næsten af sig selv!

Anonym

Hvis man ikke vil lære af fortiden, risikerer man at gentage tidligere fejltagelser!

Hvad har vi lært af tidligere nedgangsperioder? Den økonomiske virkelighed, som den udviklede sig i efteråret 2008, kom ganske bag på langt de fleste virksomheder, og ingen havde forudset de drastiske sammenbrud på bolig- og finansmarkedet. Hvad har vi lært af tidligere økonomiske nedgangsperioder? Hvordan påvirkes virksomheder af økonomiske kriser? Nogle af de store offentlige støttepakker blev gennemført uden nøje analyser af deres langsigtede virkninger, og virksomhedernes vækststrategier viste sig snart utilstrækkelige, irrelevante eller ligefrem skadelige i den nye situation. Hvorfor mangler de anvendte støtteforanstaltninger øjeblikkelig slagkraft? Hvorledes skal virksomhederne tilpasse deres strategi-modeller for at imødekomme virksomhedernes vitale

behov? Eller er det overhovedet muligt at forholde sig til den økonomiske udvikling rationelt?

Lad det straks være sagt: Skønt regeringer og finansielle institutioner kan medvirke til at mindske hyppigheden og omfanget af kriserne, er det næppe sandsynligt, at de helt kan afskaffe disse perioder med markedskorrektioner. Hvordan virksomhederne påvirkes af kriser afhænger ikke mindst af, om deres forventninger og forholdsregler er i overensstemmelse med de faktiske forhold i virkeligheden, altså om man besidder et realistisk syn på de forandringer, der rent faktisk sker, og de muligheder, der ligger i dem. Det er her, bukkene skilles fra fårene.

De virksomheder, der indtil videre har klaret sig bedst gennem krisen, har handlet anderledes

end andre. De fleste virksomheder anvender nedskæringsstrategier under økonomiske kriser, uden at være klar over, at selv om dette er en vigtig strategi at anvende, kan intet firma spare sig ud af en krise.

Under enhver krise er der dem, der går fallit, dem der kæmper sig igennem, og endelig dem der har fremgang. Men det er vigtigt at gøre sig klart, at når en krise påvirker en virksomhed, så er det ikke altid let at få det fulde billede af en virksomheds sundhedstilstand. Skønt en virksomhed står over for faldende aktiepriser og et marked med arbejdsløshed og andre krisetegn, så hviler virksomhedens økonomiske situation på mange andre faktorer, såsom position i markedet, finansiel stabilitet og forbrugeradfærd.

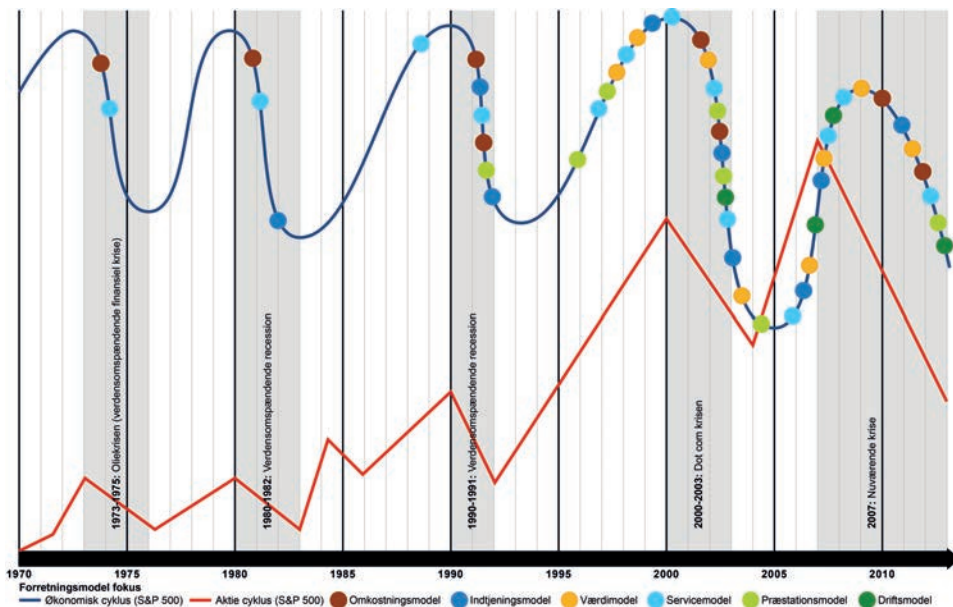
Her skal der sættes fokus på, hvad vi har lært af tidligere nedgangsperioder, ved at se nærmere på, hvad de fremgangsrige virksomheder har gjort, og

hvad der har sat dem i stand til at overgå andre. Har de haft de rigtige forventninger og forholdsregler, og dermed fulgt de rigtige principper? Hvad gik de principper i så fald ud på? Hvordan har de formået bedre at forstå de muligheder og trusler, der fulgte med krisen – og på en konstruktiv måde tilpasse sig markedsændringerne?

Researchmetodik:

Vores researchaktivitet med hensyn til de erfaringer, man har draget, bygger på verdensomspændende undersøgelser af 1765 organisationer, som repræsenterer alle større lande i både den offentlige og private sektor, samt fra case-studies, der trækker på data fra Standard & Poors arkiver for 1970–2012 og fra Bureau of Economic Analysis. Vi har så efterfølgende sammenholdt vores resultater med andres undersøgelser.²⁹

Vi har analyseret tidligere nedgangsperioder,



Figur 1. Oversigt over de vigtigste innovations- og omstillingsinitiativer under finanskriser og nedgangsperioder som de sidste 40 år er baseret på. Baseret på materiale fra Bureau of Economic Analysis.

29. International Monetary Fund Recession Research: World Economic Outlook 2009 and “What Happens During Recessions, Crunches and Bust?, From recession to recovery: A long and hard road”, “From Recession to Recovery: How Soon and How Strong?” by Source: Claessens, Stijn, M. Ayhan Kose, and Marco E. Terrones, 2008. The economic and fiscal consequences of financial crises by Carmen Reinhart, Institute for International Economics- 2009. Past Recessions: What are the lessons for regeneration in the future? The Work Foundation, January 2010. Globalizing Capital: A History of the International Monetary System by Eichengreen, 1998 Princeton University Press. David Cogman and Richard Dobbs Article on Financial crises, past and present, December, McKinsey 2008. How to prosper in a recession, The Economist Intelligence Unit Limited April, 2009.

aktiemarkeder og samfundsøkonomi i lyset af, hvad organisationerne gjorde f.eks. med hensyn til strategi, innovation, omstilling og de økonomiske resultater.

De erfaringer, som kan drages, set fra et forretnings synspunkt

Som vi nævnte i begyndelsen af dette kapitel, har krisen med sin dobbeltrecession spillet en væsentlig rolle for flere nøglevirksomheders bankerot. Blandt de, der kæmper for at overleve, så vi, hvordan mange af S&P 500-virksomhederne, der anvendte de erfaringer, som de har gjort sig under tidligere kriser, tilpassede deres forretningsmodel, så de bedre kan udnytte de nye muligheder, som opstår på grund af krisen.

Ved de første tegn på ændringer i de økonomiske forhold så virksomhederne først på deres værdimodel, og hvilke konkurrencemæssige fordele de kunne identificere, når de analyserede eksterne og interne trusler - og muligheder. Desuden genovervejede og omformulerede de deres forretningsstrategi og deres forretningsmål i lyset af, hvad der er vigtige succeskriterier, og hvad der ikke er. Derefter overvejede de deres omkostningsmodel for at finde muligheder for besparelser.

Det nye ved denne krise er, at indtjeningsmodeller blev kombineret med værdimodeller og servicemodeller, så man kunne tilbyde nye værdibaserede serviceydelser ud fra en ny indtjeningsmodel. En grundlæggende idé var, at virksomhederne tilbød deres service gratis til mange i håb om, at nogle ville abonnere på en udvidet eller reklamefri udgave, hvilket var med til at understøtte de mange, der anvendte den skrabede udgave.

”Gratis”-fænomenet har udviklet sig i årene efter IT-krisen og ses nu inden for mange brancher. De står i det dilemma, at brugerne forventer, at digitalt indhold er gratis eller meget billigt.

I en verden med stadig større kompleksitet og vedvarende forandringer begyndte organisationerne at justere deres performance- og drifts-

modeller for at kunne identificere og fremme forbedringsinitiativer. Uanset forkortelsen bliver disse initiativer (TQM, Six Sigma, BPI, BPR, Kaizen, BPM osv.) anvendt til at finde frem til områder med forbedringspotentiale. Man overvejer beslutninger såsom: Hvordan kan virksomhedens drift optimeres? Hvilke produkter skal man sælge hurtigere og/eller billigere? Hvilke kunder og segmenter skal man betjene? Hvilke processer skal optimeres, hvilke skal outsources, og hvilke skal føres tilbage in-house? Hvilke forbindelser er de vigtigste? Hvordan skal strategiske beslutninger træffes og måles med hensyn til værdi og performance? Det skal alt sammen gøres med den hensigt at strømline virksomheden, så man bedst muligt kan udnytte de muligheder, som de ændrede forretningsforhold byder på.

Det gensidigt afhængige økosystem:

Forretning – Politik – Økonomi

Vi ved endnu ikke, hvordan den aktuelle krise vil fortsætte med at udvikle sig. Forbrugernes, firmaernes og investorenes tillid er en nøglefaktor, som ikke kan forudsiges. Det samme gælder regeringernes politik.

Vores analyser afslører en hårfin balance mellem gensidigt afhængige økosystemer: Virksomheder, politikere/regeringer og økonomer møder alle frem med hver deres erfaringer fra tidligere kriser. Virksomheder kæmper for at forny sig ved hjælp af innovative forretningsmodeller såsom servicemodellen, indtjeningsmodellen, omkostningsmodellen, værdimodellen, performancemodellen og driftsmodellen. Målet er klart: De ønsker at udvikle deres evne til hurtigt og effektivt at tilpasse sig markedsændringer – både når de rammes af en krise, og når de opdager nye, store muligheder.

Politikerne sætter grænserne og styreformen for rammebetingelserne, der afgør, hvor effektivt og virksomt nytænkning kan udfolde sig. Disse forhold er afgørende for, om en virksomhed kan omsætte sine innovations- og transformationsinitiativer til økonomisk vækst.

Forretningsmodellens voksende betydning

Ud fra de ovennævnte undersøgelsesresultater står det klart, at eksterne faktorer og ændringer i organisationsklimaet har påvirket virksomheder på så mange forskellige måder, at det har påvirket selve virksomhedens kerne – og måden man håndterer nytænkning og forandring på. I 1970'erne så vi de nye forretningsmodeller fra Wal-Mart, Hypermarkets, FedEx og Toys'R'Us; i 1980'erne var det Blockbuster, Home Depot, Intel og Dell Computer; i 1990'erne Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com og Starbucks. I denne forbindelse skal man være klar over, at begrebet "forretningsmodel" i sig selv er en nyere tilføjelse til managementlitteraturen og i det store og hele et produkt af IT-æraen. Det skyldes især, at dårligt udtænkte forretningsmodeller var et alvorligt problem for mange IT-firmaer; men også at mange virksomheder foretog store investeringer i IT-løsninger, som fejlede totalt, fordi de var dårligt forankret i virksomhedernes kultur og strategi.

Forretningsmodeller bliver overhovedet ikke nævnt, selv i de mest anerkendte bøger om organisationsdesign, forretningsøkonomi og forretningsteori helt frem til midten eller slutningen af 1990'erne. Begrebet nævnes dog i mange bøger og artikler om e-handel. Både tænkere som Gary P. Hamel (2000)³⁰, Jane Linder Susan Cantrell³¹ (2000), og Alex Osterwalder (2009) har fokus på nytænkning af forretningsmodellen.³²

På det helt grundlæggende plan er forretningsmodellen en præcis dokumentation af, hvorledes et firma tjener penge og bevarer både en god omsætning og et godt resultat på længere sigt. Nogle modeller omfatter også værdiprincipper og en arkitektur for værdiskabelse. Forretningsmodellen er virksomhedens blue print for værdiskabelse. Den beskriver logikken i et forret-

ningssystem, der skaber de værdier, som ligger bag de faktiske processer.

I dag er det almindeligt anerkendt, at "forretningsmodel" er nært forbundet med strategi og belyser de konkurrencemæssige forhold, som bl.a. indgår i forklaringen på, hvorfor nogle firmaer klarer sig bedre end andre - som det f.eks. redegøres for af Robert S. Kaplan i 2004³³, Adrian Slywotz et al. 1997, Paul Timmers et al. 1998, Don Tapscott et al. 2000. Både i teori og praksis tilskrives styrken hos firmaer som Amazon, eBay, Dell, Google, IBM, Wal-Mart, Skype og Apple Inc ikke alene deres respektive brancher eller deres særlige firmakompetencer, men også deres forretningsmodeller og deres enestående evne til med held at tilpasse dem til ændringer på forretningsmarkedet.

Blandt topledere ses innovation og transformation indenfor områder som produkter, service og forretningsmodel som de faktorer, der bidrager mest til det øgede forandringstempo i det globale forretningsmiljø, og det overgår andre faktorer såsom information og internet, talent, handelsbarrierer, større adgang til billig arbejdskraft og kapital.³⁴

Da Louis Gerstner, administrerende direktør i IBM, i 2001 holdt sin årlige tale om firmaets nye strategiske initiativer og de ændringer, som de skulle igennem, konkluderede han, at den nye strategiske retning "giver meget bedre mening set i lyset af det aktuelle forretningsmiljø og IBM's forretningsmodel". Denne henvisning til forretningsmodellen er ikke enestående for IBM. Dens betydning er også tydeligt udtrykt i følgende udsagn:

- En afgørende årsag til firmaets fremgang i 2001 var Dells forretningsmodel, som hæver sig langt op over sine konkurrenters. Hovedårs-

30. Gary P. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, 2000

31. Susan Cantrell, "Five business-model myths that hold companies back", *Strategy & Leadership*, Vol. 29 Issue: 6, pp.13 - 18

32. *Business Model Generation*, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, self published, 2004

33. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* by Robert S. Kaplan and David P. Norton, Harvard Business School Press, 2004

34. von Rosing, *A Historic View of Business Models*, The Open Roundtable

gen til, at andre forretningsmodeller i branchen ikke fungerede var, at HP's, COMPAQ's og IBM's pc-afdelinger havde et forretningsmodelproblem.³⁵

- Blandt både virksomheder fra informationsteknologien og industrien meddelte Mike Bair, der er administrerende direktør for Boeing, at "samtidig med at vi fremstiller et nyt fly (den nye Boeing 7E7), udvikler vi også en ny forretningsmodel for vores virksomhed".

Et paradigmeskift i opfattelsen af forretningsmodellen

Overordnet har det vist sig, at de virksomheder, som ikke klarede sig i krisetider, ikke havde realistiske forventninger og forholdsregler til den nye virkelighed af øget konkurrenceevne via globalisering eller ydre markedspåvirkning. "Business as usual" var ikke godt nok til at håndtere forandringer.

De virksomheder, der klarede sig, gjorde det, fordi de tilpassede deres forventninger og forholdsregler. De havde en systematisk tilgang til hver enkelt forretningsmodel og udviklede en professionel ekspertise til at håndtere dem.

Mens det står klart, at forretningsmodellen har betydning, og at de fleste virksomhedsledere ved dette og har det på deres dagsorden, har forretningsmodellen historisk set udviklet sig til at blive betragtet som et enkeltstående fænomen med mange bestanddele, såsom kundeforbindelser, kundesegmentering, værdiskabelse, nøglepartnere, nøgleressourcer, og omkostningsstruktur. Men det skildrer kun en del af det, som et firma gør, og kun delvis hvordan de gør det - og det omfatter ikke samtidig den systematiske og professionelle håndtering, som en forretningsmodel har brug for.

Vores analyser afslører, at forretningsmodellen ikke er et enkeltstående fænomen, men snarere en forekomst af mange forskellige discipliner i indbyrdes samspil. En forretningsmodel består f.eks.

af seks modelområder: En servicemodel, en indtjeningsmodel, en omkostningsmodel, en driftsmodel, en værdimodel og en performancemodel.

Det er af afgørende betydning, hvorledes virksomheder i dag anvender hver enkel model og forstår, hvordan modellerne påvirker hinanden, så de danner maksimal basis for de vigtige tilpasninger af deres forventninger og forholdsregler, der kræves for at fastholde en stærk position i markedet. Med andre ord: Virksomheder, der kommer godt igennem en krise, har forstået balancen i anvendelsen af de seks forretningsmodeller. Det gør dem i stand til, med succes, at gennemføre de vigtige initiativer i relation til innovation og transformering.

Vores analyser viser, at virksomhederne udnytter fordelene ved nye muligheder i et omskifteligt økonomisk miljø på forskellig vis:

- Mange virksomheder revurderer deres forretningsmodel under kriser for at forbedre deres performancemodel gennem nye samarbejds- og partnerskabsinitiativer. Samtidigt omstrukturerer de deres driftsmodel.
- Førrende virksomheder med stærke finansielle ressourcer drager fordel af unikke serviceforbedringer ved at indføre alternative værdimodeller og presser deres konkurrenter med nye servicemodeller.
- Mange genovervejer også deres indtjeningsmodel og omkostningsmodel for at kunne tilpasse sig ny kundeadfærd og nye markedskrav.

Eftersom der i øjeblikket ikke findes nogen forretningsmodel, som tager alle seks forretningsmodelområder i betragtning, vil vi senere opridsse, hvordan man kan arbejde med hver model inden for rammerne af en forretningsmodel.

Forretningsperspektivet drejer sig om at komme i gang: Fra ingenting kommer ingen ting, som det hedder i den klassiske musical, *The Sound of Music*. Men det er ikke nok at være effektiv, for man kan være effektiv i at nå frem til målet - et

35. John Spooner of *Technology Business Research*

helt forkert mål. Har vi noget, som man kan holde sig til, når de vitale beslutninger træffes? Det skal straks understreges, at outperformere og underperformere håndterer kriser og recessioner meget forskelligt!

Kriser og recessioner er gode til at blive kloge på en virksomheds svagheder, men at gøre noget ved de svagheder kræver en virksomhedskultur, som er indstillet på innovation og transformation. En krise bør opfattes som muligheder for varige forbedringer og vækst – udløst af udefra kommende kræfter - ikke bare på et isoleret organisatorisk niveau; men for virksomheden som helhed. At tro, at en virksomhed kan komme fuldstændig uberørt igennem en krise uden at omforme eller nytænke dele af sin forretningsmodel, er et håb, som har mere med drømme end med virkeligheden at gøre.

Man kunne fremføre den påstand, at kriser og virksomhedernes reaktion på disse kriser varierer, men det er vigtigt at forstå, om der tegner sig et mønster. Hvordan har forskellige virksomheder klarer sig under tidligere kriser, og hvilke faktorer afgjorde, hvor hurtigt de kom på fode igen?

I dette kapitel ser vi på, hvad de virksomheder, der havde fremgang under de forskellige kriser, gjorde for at overgå deres konkurrenter og komme foran underperformerne, da krisen endelig klingede ud. Vi zoomer ind på, hvad de har gjort for bedre at kunne forstå mulighederne og forandringerne – og tilpasse sig ændringerne i markedet. Man siger ofte, at de, der ikke husker fortiden, er dømt til at gentage den.

Analysemetode

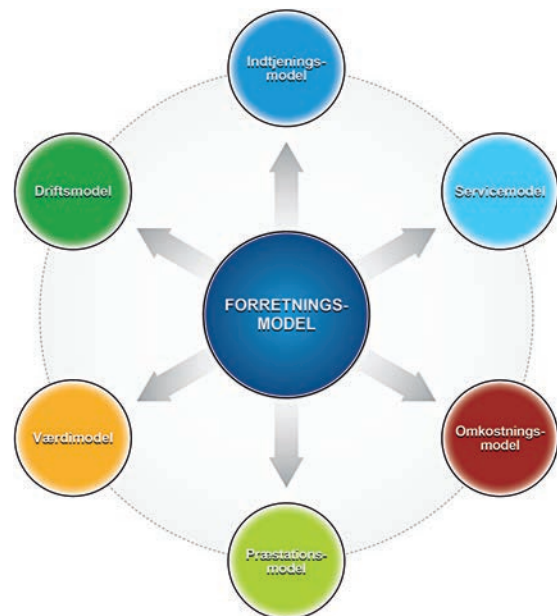
Vores analyser af økonomiske outperformere kontra underperformere bygger på en række studier og afhandlinger: Ud fra globale data hentet fra Standard & Poors arkiver fra perioden 1970-2012 har vi analyseret, hvad outperformere i nedgangstider gjorde anderledes end andre firmaer. Vi kunne påvise, at nogle af de tiltag, der omfatter innovation og transformation af forretningsmodeller, fører til bedre resultater end andre. Som en af de tidlige

pionerer på dette område har professor Malone fra Massachusetts Institute of Technology (MIT) ikke overraskende påvist, at der er en forbindelse mellem en virksomheds forretningsmodel og dens samlede resultater. Dette er yderligere bekræftet af vor egen research af de forskellige handlingsmønstre hos outperformere og underperformere: I de tilfælde, hvor virksomheders finansielle oplysninger er offentligt tilgængelige, har vi kunnet sammenligne deres indtægter og overskud med gennemsnittet for branchen, som yderligere understøttede den generelle antagelse.

Vi har også analyseret og sammenlignet resultater med andre undersøgelser - bl.a. studier foretaget af MIT ved Harvard University, Accenture Research, IBM Institute for Business Value, Business Week Research og The Economist Intelligence Unit.

Outperformere kontra Underperformere

Virksomheder, hvis resultater ligger over gennemsnittet for de givne økonomiske gennemsnitstal, blev betegnet som outperformere, mens de, der lå under dette gennemsnit, blev kaldt underper-



Figur 1. De seks model-domæner, der indgår i den overordnede forretningsmodel.

formere. Gennem hele vores analyse er der indsamlet data og konklusioner, som er baseret på disse top- og bundgrupperinger, altså outperformere kontra underperformere. Vores analyseresultater viser, at initiativer, der understøtter nytænkning og transformation af forretningsmodellen, har stor betydning for, hvor godt en organisation performer – det gælder for alle typer af virksomheder.

Outperformere

Outperformerne forstod deres forretningsmodel og betragtede den som en serie af enkeltstående og dog forbundne modeldomæner, der understøtter den overordnede model, og dermed de dermed forbundne innovationer og transformationer. De seks gængse områder for forretningsmodellen består af en servicemodel, en indtjeningsmodel, en omkostningsmodel, en værdimodel, en performancemodel og en driftsmodel. Et modeldomæne er en delrepræsentation af den overordnede forretningsmodel, og det omfatter alle de emner, som henhører til et specifikt felt, f. eks. omkostninger. Et domæne beskriver de forskellige bestanddele, deres egenskaber og roller samt de forhold og begrænsninger, som styrer det givne modeldomæne. Det beskriver også det pågældende områdes strategier, kompetencer og nøglebegreber.

På grund af de forskellige modelområders indbyrdes forbindelser og forhold har vi valgt at fremstille forretningsmodellen og de forskellige områder som et ATOM. Nøjagtig som et atom består af en kerne forbundet med og omgivet af elektroner, som er knyttet til kernen, ser vi, at en forretningsmodel består af indbyrdes forbundne domæner.

Skønt de fleste former for forretningsmodeller for innovation og forandring kan føre til fremgang for en virksomhed, har outperformere større tendens til at fokusere på initiativer inden for service-, værdi- og indtjeningsmodellen, end inden for omkostnings-, drifts- og performancemodellen. Men studier har afsløret, at omkostnings-, præstations- og servicemodellen er de mest brugte, især i økonomisk trængte tider.

Service-, værdi- og indtjeningsmodellen er mindre anvendte modeltyper, men de bliver i højere grad taget i anvendelse af virksomhedsledere med stærke finansielle ressourcer og en stærk position i branchen, hvilket gør dem i stand til at iværksætte dristige tiltag for at styrke deres lederskab.

Underperformere

De økonomiske underperformere havde større tendens til at fokusere på initiativer inden for omkostnings-, drifts- og performance domænerne, snarere end indenfor service-, værdi- og indtjeningsdomænet.

Under en lavkonjunktur har underperformerne tendens til at skære ned på omkostningerne, værne om deres cashflow og vente på, at uvejret skal drive over. Det, der normalt anbefales, hvis man vil overleve en krise, omfatter at stramme op på tilgodehavender, mindske lagerbeholdninger, skære ned på rådighedsbeløb og afhænde ikke-essentielle aktiver for at rejse yderligere likviditet. Ikke desto mindre er den lektie, som vi kan drage af tidligere nedgangstider, at defensive strategier ikke fungerer! I hvert fald klarede de underperformere, der udelukkende anvendte defensive strategier, sig generelt betydeligt dårligere end deres mere aktive konkurrenter. De eneste, der vinder ved en defensiv strategi, er konkurrenterne.

Initiativer inden for omkostnings- eller driftsmodellen betragtes som de letteste at iværksætte, men de giver sjældent de største finansielle fordele, da de opnåede værdier er sværere at bevare og derfor mere kortvarige. Økonomiske underperformeres innovations- og transformationsinitiativer er som regel rettet mod det, som de allerede gør – det skal bare gøres bedre, hurtigere og/eller billigere.

Når underperformerne rammes af en krise, fokuserer de hovedsageligt på initiativer, der kan hjælpe dem med at mindske omkostningerne, forbedre driften og øge performance. Vi ser jo tydeligt dette ske lige nu. Store multinationale virksomheder verden over er i højere grad opsat på at outsource ikke-essentielle kompetencer og

aktiviteter til Indien og Kina. Lokalregeringer anvender også outsourcing og ny teknologi til at ændre deres driftsmodel, mens de samtidig mindsker omkostningerne og forbedrer produktiviteten.

Strategi: Outperformere kontra underperformere
 Vores analyser understreger betydningen af en slagkraftig strategi for innovation og forandring. 93 procent af alle ledere, som har en veldefineret strategi, mener, at deres innovations- og forandringsinitiativer lever op til eller overgår deres forventninger, mens kun 50 procent af dem, der ingen strategi har, kunne sige det samme.

Virkeliggørelsen af innovations- og forandringsstrategien er en større udfordring. Underperformernes ledere magter ikke at adskille aktuelle behov fra fremtidige behov, når de lægger deres forretningsplaner. Når ressourcerne er knappe, får det højere prioritet at handle ud fra de aktuelle forretningsinteresser – her og nu, end at tænke på langsigtet innovation og transformation. Og at udforme en bedre forretningsmodel er én ting – at virkeliggøre den er noget ganske andet! Det kan være meget vanskeligt at knytte strategi til driften og processerne, da der ikke altid er eller kan ses nogen direkte forbindelse.

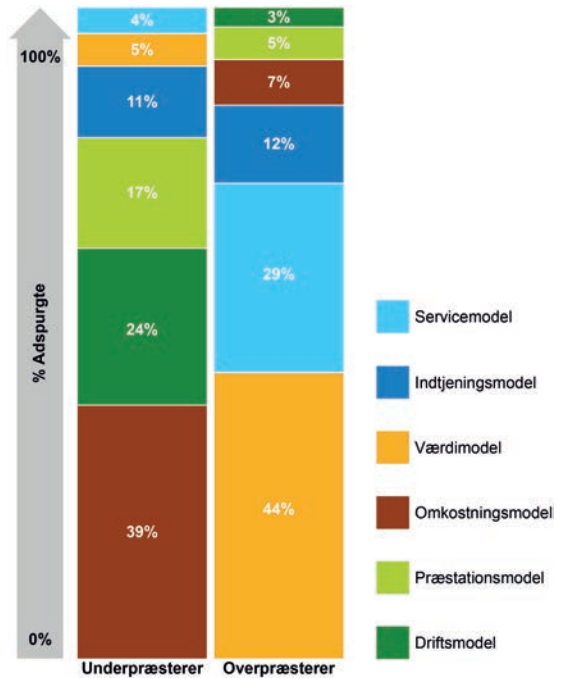
Der tegner sig et mønster for en forretningsmodel

Der gives ikke noget enkelt svar på, hvordan eller hvor en virksomhed bør anvende innovation eller forandring for at overleve en nedgangsperiode, men enhver global krise er omfattende og dyb nok til at påvirke samtlige seks modeldomæner.

Under tidligere nedgangsperioder opnåede outperformerne fremgang ved at udnytte blot et af de seks modeldomæner. Sådan er det ikke længere. Nu er det ikke nok at udnytte et enkelt domæne godt. Det er vigtigt at skabe en afbalanceret kombination af de seks domæner for at opnå mærkbare og varige gevinster af ens investeringer i innovations- eller transformationsinitiativer.

Vores analyser afdækkede et mønster for de seks domæner, og den måde de anvendes på, i

kombination, for at bidrage til at optimere og nytænke eksisterende forretningsmodeller og forme fremtidens virksomhed. De økonomiske outperformere anvendte initiativer inden for alle seks domæner af forretningsmodellen til at forny sig og



Figur 2: De forskellige forretnings-modelområder, som blev valgt af underperformere og outperformere.

foretage en intelligent tilpasning til ændringerne i markedet. De seks forretningsmodeldomæner, som outperformerne betragtede som afgørende for en vellykket forandring, beskriver vi mere detaljeret på de følgende sider.

Servicemodellen

En servicemodel er med til at redefinere en virksomheds serviceydelser, dens indtræden på nye serviceområder og muligvis i en helt ny branche. Nogle gange kan det skabe helt nye tjenesteydelser og ultimativt helt nye brancher eller industrier.

Servicemodellen er ikke så hyppigt anvendt, men den benyttes oftere af virksomhedsledere med rigelige finansielle midler og en stærk position i branchen. Det giver dem mulighed for at handle meget resolut og målrettet.

Eksempler på innovation og forandring af service-modellen: Apple Inc. forandrede musikbranchen ved at forbinde hardware og software på en ny måde, så man kunne downloade musik ved hjælp af en kombination af iPods / iTunes-produkter og serviceydelser. Virgin udviklede sin værdikæde fra en type til en anden og bredte sit brand ud over flere brancher, hvor de kombinerede bl.a. flyselskab, medier og telekommunikation.

Indtjeningsmodellen

En indtjeningsmodel koncentrerer sig om emner som: Hvordan en virksomhed tjener penge ved at ændre på sin 'value-proposition' (produkt, serviceydelse og værdisammensætning) – og det, der skal til for at optimere prissætningsmodellen.

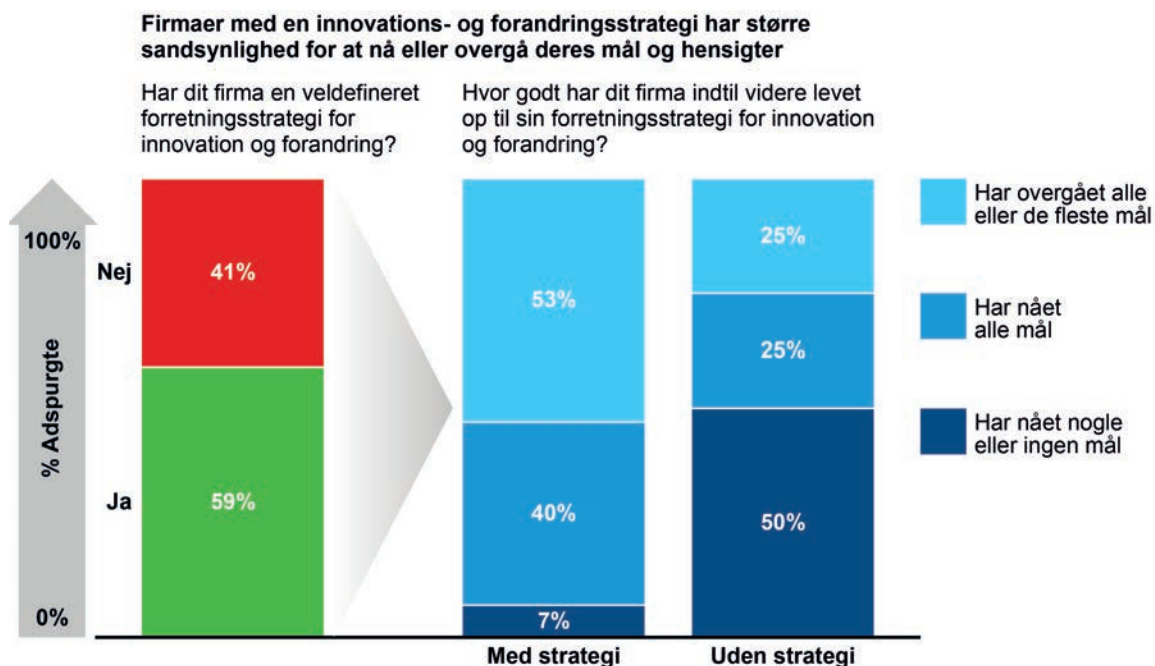
Ændringer i indtjeningsmodellen må nødvendigvis ændre på den overordnede forretningsmodel, som virksomheden bygger på. Forretningsmodellen omfatter grundtanken om, hvordan virksomheden fungerer, dens grundlæggende fundament samt de udvekslingsaktiviteter og den pengestrøm, som den er afhængig af. Sådanne

modeller er det bygningsværk, som de forskellige forretningskompetencer og –aktiviteter udspiller sig i.

Ændringer i omkostningsmodellen og indtjeningsmodellen er de mest benyttede, især i økonomiske krisetider. De betragtes, som de letteste at have med at gøre, men det giver som regel ikke de samme finansielle fordele, da forbedringerne sjældent holder på langt sigt.

Nedgangstider giver ofte anledning til at nytænke og foretage passende ændringer, der forbedrer virksomhedens indtjeningsmodel og value-proposition som modtræk til en ændret forbrugeradfærd og nye markedskrav. Faktisk udbød outperformerne en værdibaseret service på et ellers svindende marked.

Service modellen og indtjeningsmodellen kombineres ofte for at sætte virksomheden i stand til at tilbyde nye serviceydelser baseret på en ny indtjeningsmodel. Konsekvenserne af beslutninger i forbindelse med indtjeningsmodellen og prisjusteringer er komplicerede og har en afgørende indflydelse på, hvordan virksomheden fungerer. De



Figur 3: Virksomheder med en strategi for innovation og forandring har større sandsynlighed for at nå eller overgå deres forretningsmål og hensigter.

firmaer, som har standardiserede serviceydelser, som udbydes på periodisk basis og bygger på en påtegnet serviceaftale, synes at stå sig langt bedre end dem, der ikke anvender en kontinuerlig model.

Eksempler på innovation og forandring inden for indtjeningsmodellen: Gillette nytænkte prismodellen ved at forære selve barberskraberen væk og tjene penge på barberbladene. Netflix ændrede indtjeningsmodellen fra produkt/lejebasis til en abonnementsbaseret model.

Omkostningsmodellen

Omkostningsmodellen beskriver alle de omkostninger, som en virksomhed pådrager sig i forbindelse med sin service- og indtjeningsmodel. Af de seks domæner i forretningsmodellen er omkostningsmodellen ofte den, der først bliver bragt i spillet, når en virksomhed rammes af en økonomisk krise og beslutter at fokusere mere på innovations- og forandringsinitiativer. Omkostningsmodellen omfatter vigtige emner som hvilke produkter, serviceydelser eller forretningsenheder, der kan eller bør anvendes for at spare penge! Hvilke kundeforhold er rentable, og hvad vil virkningen være af nedskæringstiltag og -programmer? Hvilke funktioner er effektive, og hvilke områder trænger til omkostningseftersyn? Det drejer sig om afdækning af overflødige serviceydelser og -processer overalt i firmaet.

At optimere omkostningsmodellen er en af de mest anvendte tiltag i en virksomhed med fokus på udfordringer i forbindelse med kriser. Det kan også udløse ændringer på andre områder – f.eks. driftsmodellen: Produktudviklingsafdelingen, som anslår produktlevetiden på næste generation af produkter; projektledelsen, som forudser risikoen for budgetoverskridelser; driftsafdelingen, som beregner produktionsudgifter og udarbejder distributionsplaner og lagerstyringspolitikken; marketings- og salgsafdelingen, som vurderer rentabiliteten af PR- og kundefastholdelseskampanjer; økonomiafdelingen, som undersøger tab og gevinst, samt kapitaludgifternes konsekvenser for regnskabet!

Outperformere anvender ofte omkostningsmodellen i kombination med indtjenings-, værdi- og servicemodellen for at kunne styre leveringsomkostninger og servicebaserede omkostningsmodeller via partnere og forbindelser, som kunne omfatte butikker og udviklingsafdelinger.

Eksempler på innovation og forandringen inden for omkostningsmodellen: McDonald's Corporation har i gennem de seneste år samarbejdet med leverandørerne om at udvikle en avanceret model til optimering af driftsomkostninger. Nokia overvandt høje udgifter til netværksinfrastruktur ved at udvikle 'landsbynetværk', som gjorde det muligt at tilbyde telefonforbindelser til en rimelig pris til forbrugere i Indiens landdistrikter.

Værdimodellen

Værdimodellen beskriver de forskellige værdiperspektiver, som i en virksomhed underbygger forretningsmodellen. En værdimodel omfatter de forskellige aspekter ved eksterne og interne værdiskabere, forretningsstrategi (Strategic Business Objective), forretningsmål (vigtige succesfaktorer, plan, projekteringer og budget), værdiforventninger, værdiudbud (value proposition) og værdistyring. Den er det strategiske redskab, som viser, hvad der er konkurrencedygtige kernekompetencer og dermed det, der kan eller ikke kan skabe værdi.

Værdimodellen er den oftest valgte forretningsmodelstrategi blandt outperformere, mens det er den sidst valgte forretningsmodelområdestrategi blandt underperformere. Eksempler på innovation og forandringen inden for værdimodellen:

Igennem de senere år har Apple udviklet en avanceret værdimodel, der går på tværs af forretningen – fra produktudvikling og samarbejdspartnere til lagerføring – med det fælles mål at sætte kundens oplevelse af værdi i centrum ved at kombinere hardware, software og service. Firmaets indtjening, fortjeneste og aktiepriser afspejler den succes, som disse innovations- og transformations-tiltag har skabt.

Performancemodellen

En performancemodel er den, der definerer og løbende følger op på virksomhedens performance, så man kan kontrollere, at der leves op til de mål, der er sat - for at fastslå forbedringerne eller efterlevelsen af værdimålene, eftersom en vigtig del af enhver præstationsmodel er definitioner på præstationsmål, -indikatorer og -tiltag, f.eks. Business Process Improvement(BPI), Key Performance Indicators (KPI-nøgletal) og Process Performance Indicators (PPIs). Det omfatter egne nøgletal (KPI'er) og fikspunkter, som også styrer firmaets finansielle og driftsmæssige fremgang.

En performancemodel hjælper en virksomhed med at definere og måle fremgangen både i relation til strategiske, taktiske eller driftsmæssige performancemål. Der er mange grunde til, at virksomheder ændrer og nytænker deres præstationsmodel. Her er nogle få:

Forbedringer: Ved at følge sine præstationer, kan et firma afdække - og straks afklare - problemer, såsom svindende kundeloyalitet, faldende fortjeneste eller medarbejderflugt.

Planlægning og prognoser: Præstationsmålinger tjener som et fremgangstjek, der sætter virksomheder i stand til at vurdere, om de når deres mål, eller om de skal revidere deres budgetter eller prognoser.

Konkurrence: Når firmaer sammenligner deres performance med rivalernes og gennemsnittet i branchen, kan de afdække svage områder og rette op på dem, så de kan øge deres konkurrenceevne.

Belønning: Når man ved, hvor meget medarbejdere har ydet for at nå de satte mål, kan ledere bedre fordele præstationsbaseret bonus til dem, der virkelig har fortjent det.

Overensstemmelse med love og standarder: Mange firmaer måler deres præstation for at kunne leve op til statens love (såsom anti-forureningslove) eller internationale standarder (f.eks. ISO 9000).

Eksempler på nytænkning og forandringen inden for præstationsmodellen: Toyota udviklede Kaizen-præstationsmodellen (Kaisen Performance Model)⁴⁵. Kaizen-strategien fordrer en konstant indsats for forbedring, der involverer alle i virksomheden - både ledere og medarbejdere.

Driftsmodellen

En virksomheds driftsmodel beskriver, hvordan en virksomhed fungerer i alle sine forretningskompetencer, funktioner, processer, virksomhedsområder og teknologiområder for at kunne levere det, som er defineret og forventet af virksomheden i dens forretningsmodel. Hensigten med en driftsmodel er at kunne træffe mere velfunderede forretningsbeslutninger og at kunne forbedre virksomhedens performance - ikke mindst rentabilitet.

Det afhænger ofte af, hvor og hvordan virksomhedens drift fungerer; hvilke produkter den sælger; hvilke kunder og forbrugersegmenter den servicerer med sine kompetencer; hvilke processer, der skal outsources eller klares in-house; hvilke partnerskaber, der er de vigtigste; hvilke resultater, der forventes, og hvordan beslutninger træffes og måles.

Driftsmodellens fokus er på f.eks. standardisering, optimering og automatisering, eftersom størstedelen af den effektivitet og ydeevne, som kan opnås, allerede er opnået.

Outperformere anvender nedgangstider til at nytænke deres driftsmodel på områder, hvor konkurrenter ikke udvikler sig - eller til at tilpasse sig ændringer i kundeadfærd og markedskrav.

Driftsmodeller anvendes ofte i nedgangstider til at mindske omkostningerne ved at forfine eller introducere nye samarbejds- og partnerskabsmodeller - så som partnerdriftsmodeller, global centraliseret driftsmodeller, global decentraliseret driftsmodeller og lokale driftsmodeller. Eksempler på innovation og forandringen inden for driftsmodellen: Da Levi Strauss åbnede

45. *Kaizen* (改善) er det japanske ord for fremgang eller forbedringer og har at gøre med den filosofi eller praksis, som har fokus på en proces med konstante forbedringer i produktion, i udvikling og i business management.

sin første detailforretning i Indien i 1995, indgik man partnerskaber med flere lokale fabrikker, og den dag i dag fremstilles størstedelen af firmaets denimprodukter af Arvind Mills, som nu er verdens tredjestørste denimfabrikant og leverandør til andre kendte tøjmærker. Philips investerede i lokal forskning og udvikling på nye markeder og eksporterede de deraf skabte produkter til andre markeder verden over.

Erfaring at tage ved lære af

Der er fire læresætninger fra tidligere kriser som nutidens virksomhedsledere bør notere sig:

Læresætning 1: Jo større de ydre forandringer er, desto større er mulighederne: De, der ikke husker fortiden, er dømt til at gentage tidligere fejl – og med enhver krise følger muligheder. Eller for at citere fra den oprindelige kilde, nemlig filosofen Niccolò Machiavelli⁴⁶ fra det 15. århundrede, som sagde: ”Lad aldrig de muligheder, som en god krise byder på, gå til spilde.”

Vores analyser viser, at jo større de ydre forandringer er – hvad enten det drejer sig om makroøkonomi, finanslovgivning, globalisering eller miljøreguleringer - desto større er muligheden for at opnå konkurrencemæssige fordele ved hurtigt at tilpasse sig de nye forhold. Enten ved at handle proaktivt og derved gribe de nye muligheder, når de melder sig, eller ved gradvis at justere sin virksomhedsmodel, når det er det mest formålstjenlige. Men uanset hvad situationen måtte være, så er en virksomhed tvunget til at handle for at overleve, når ydre kræfter truer med at gøre dens gamle virksomhedsmodel til noget, der er til mere skade end gavn. Nogle gør det i tide, mens andre venter, indtil den gamle model ikke fungerer mere – og så vil det ofte være for sent.

Større ændringer har en tendens til at give

mulighed for at ruske op i alting og skabe grundlæggende ændringer, som fører visse virksomheder frem. Teknologivirksomheder er især gode til at skabe fundamentale omvæltninger under svære økonomiske kriser. Intel, Apple og Nokia har alle med stor succes tilpasset sig og fornyet deres forretningsmodeller, når en krise ramte dem. Over halvdelen af firmaerne på Fortune 500-listen fra 2009 blev søsat under en lavkonjunktur, og det samme gælder næsten halvdelen af firmaerne på 2008 Inc.-list over USA's hurtigst voksende firmaer.⁴⁷ Hvis man undersøger de øverste 30 virksomheder på Dow Jones-indekset i dag, vil man opdage, at 16 af dem blev stiftet i krisetider. Faktisk blev så kendte navne som General Electric, Kodak, Hewlett Packard, Microsoft og Burger King alle sammen søsat under vanskelige tider, mens Walt Disney Corporation begyndte i 1923-1924 og Hewlett-Packard begyndte i 1938. Microsoft Corporation begyndte under krisen i 1975. Det samme gælder nogle af de mest vellykkede produkter – iPod, Sellotape og ikke mindst matador-spillet.⁴⁸

Det kunne godt få en til at tænke, at nedgangstider måske er en naturlig måde at rense ud i markedet og genstarte økonomien på, skønt det kan være smertefuldt.⁴⁹

Læresætning 2: Det er af vital betydning, at man vælger den rette strategi. I krisetider har virksomheder det med at blive reaktive og skære ned, vogte over deres likviditetsflow og vente på, at uvejret skal drive over. Det normale råd til at overleve en krise omfatter opstramning af udeståender, lagerreduktioner, nedskæring på rådighedsbeløb og salg af ikke-essentielle aktiver for at skabe yderligere likviditet. Men tidligere krisetider lærer os den lektie, at de defensive strategier ikke fører et firma fremad! Virksomheder, der udelukkende

46. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, (1469-1527) var en italiensk historiker, politiker, diplomat, filosof, humanist og forfatter.

47. Rossana Weitekamp, Barbara Pruitt: *The Economic Future Just Happened*, Kauffman Foundation Study - June 9, 2009.

48. Melanie Miller, Sarah Schaefer, and Corinne Wagner; *Giving Recovery after Economic Depression or Recession*, Researched - Center on Philanthropy at Indiana University, August 2009.

49. Rosemary Peavler; *Recession may be a Good Time to Start a Business*, *New York Times* 21 April 2010.

greb til en ren defensiv strategi, klarede sig væsentligt dårligere end deres mere aktive konkurrenter. Skønt virksomheder bør fokusere på besparelser, så er de eneste, der vinder på en defensiv strategi, konkurrenterne. Og, jo større de ydre forandringer er, desto større behov er der for passende tilpasningsstrategier.

Som det ses af figur 4, viser vores research, at de virksomheder, der fornyr sig for at tilpasse sig ændringer på markedet forårsaget af kriser og griber vækstmulighederne, gjorde det, fordi de ad-

skilte sig fra andre i tænkemåde og anvendelsen af forskellige strategier. En global undersøgelse har vist, at outperformere prioriterer deres strategiske forretningsmål ved først og fremmest at have fokus på forbedring af konkurrenceevnen, for så at se på styrkelse af væksten og til sidst at satse på de driftsmæssige fordele – og altså i denne rækkefølge!

Læresætning 3: Forretningsmodellen er vigtig – ikke mindst i krisetider! Forskning viser, at outperformerne, der var i stand til at vælge den rette



Figur 4: Outperformernes strategiske forretningsmål.

strategi og føre den ud i livet, kunne ændre situationen, når det gik hårdt for sig, ved at udvikle nye strategier og tilpasse sig ved at justere eller nytænke deres forretningsmodeller, som forholdene krævede det. De økonomiske outperformere benyttede sig af de muligheder, der fulgte det nye økonomiske klima - ved at nytænke og forandre deres eksisterende forretningsmodel. De udformede bevidst deres fremtidige forretningsmodel. De forstod at kombinere de seks domæner og mestre rækkefølgen. Jo bedre de forstod at udnytte de forskellige modeller, desto større vækst.

Outperformerne tager deres forretningsmodel op til fornyet overvejelse i krisetider for at forbedre deres performancemodel via nye samarbejdsaftaler – samtidigt med, at de ombygger deres driftsmodel.

Mange omformer også deres indtjeningsmodel og omkostningsmodel for at kunne reagere på ændret forbrugeradfærd og ændrede markedskrav.

Læresætning 4: Strategieffektivering er også en vigtig disciplin. Når det gælder virkeliggørelsen af strategien, viser vore studier af outperformere kontra underperformere, at sammenhængen mellem en defineret strategi og dens udførelse eller mangel på samme er tydelig. Mange underperformere vidste hverken, hvor eller hvordan de skulle begynde.

Undersøgelsen afdækkede også det mønster for strategieffektivering, som outperformerne fulgte - rækkefølgen af det, der skulle gøres, og i hvilken sammenhæng det skulle gøres. At definere den rette strategi som reaktion på markedsændringer er én ting, at vælge det rette forretningsmodelområde er noget andet, og at vide, hvordan man skal udføre det med succes er noget tredje!

Outperformerne sonderer ikke kun mellem de forskellige forretningsmodelområder, når de skal udforme innovations- og forandringsstrategierne – men også når de skal virkeliggøre dem. De forstår behovet for forandring og innovationsinitiativer såvel som, hvordan man skal omsætte de forskellige domæner af forretningsmodellen

til virkelighed. De er klar over, at hvert domæne har 17 begreber (egenskaber, artifacts og objekter) og dimensioner tilfælles. Uanset om en virksomhed skal transformere eller nytænke sin service-, indtjenings-, omkostnings-, værdi-, performance- eller driftsmodel, skal den også arbejde med sit flow, sine processer, kanaler, etc.

Den vigtigste lektie her er, at der skal være balance mellem den omhu, man lægger i de forskellige domæner: Hvis bare ét af domænerne får for stor vægt, kan det få alvorlige konsekvenser.

Konklusion

Vores undersøgelser har vist, at de økonomiske outperformere fornyer sig ved at fokusere på nytænkning og optimering af flere domæner i deres forretningsmodel. Ved at gøre dette var de i stand til at gennemføre målrettede innovations- og forandringstiltag, som bragte dem i en stærkere position i forhold til deres konkurrenter.

Undersøgelserne afslørede også, at alle forretningsmodelområder omfatter 17 fælles begreber/dimensioner, som støtter virkeliggørelsen af den udarbejdede forretningsmodel. Vores analyse viste, at virksomheder, som arbejdede med de 17 begreber/dimensioner i udførelsen af den valgte strategi, havde tre gange så stor sandsynlighed for at få fremgang med deres finansielle resultater, deres aktuelle økonomiske genopretning, deres omstrukturering af ledelsen eller deres udvikling af kernekompetencer, som kunne skabe grobund for en styrkelse af deres konkurrenceevne.

Det er væsentligt at forstå, at de gevinster, som de beskrevne outperformere opnåede, kan alle virksomheder lære af og replicere. Den eneste forudsætning er, at man arbejder smartere med sin forretningsmodel – udnytter alle seks domæner i modellen - og koncentrerer sig om de 17 grundbegreber som fælles begreber, på tværs af alle modellerne. Det skal der vendes tilbage til i et senere kapitel, hvor vi fokuserer på, hvordan man identificerer de rigtige strategier – og virkeliggør dem!