

Fra krise til vækst

Midtvejsrapport

Udarbejdet af:

Aalborg University Business School

Støttet af:

Industriens Fond

Sæt fokus på jeres konkurrenceparametre!

Vores forskning i, hvordan Covid-19-pandemien har påvirket danske virksomheders værdiskabelse, har givet anledning til en række refleksionspunkter. Krisen i 2020 ramte virksomhederne meget forskelligt, både i forhold til hvordan aftagermarkeder og værdikæder blev påvirket.

Overordnet set blev digitalisering en mere markant parameter for mange virksomheder; men på forskellige måder. Vores undersøgelser indikerer, at en gammel travet, nemlig det at have fokus på sine konkurrenceparametre, er et særligt værdifuldt fokuspunkt i krisetider.

Usikkerhed omkring nøgleaktiviteter og -ressourcer samt konkurrenceparametre

Vi har undersøgt 40+ danske virksomheder ved at kortlægge deres forretningsmodeller. Kortlægningen har taget udgangspunkt i et værktøj udviklet specifikt til at afdække værdiskabelsesmønstre, som derefter bruges til at kategorisere virksomhederne i forhold til 71 kendte forretningsmodeller. Denne metodik er med til at give et systematisk overblik over, hvordan virksomhederne skaber, leverer, indfanger og deler værdiskabelse med deres interessenter. Undersøgelserne viser, at virksomhederne ofte har svært ved at konkretisere, hvad deres mest centrale konkurrenceparametre er.

Lad os give et eksempel på, hvordan man nogle gange bliver overrasket over, hvad en virksomheds egentlige konkurrenceparametre er. En virksomhed inden for telemarketingbranchen brystede sig med at være særligt god til at skabe en kammeratlig og social atmosfære for sine medarbejdere, og at dette påvirkede deres resultater. Imidlertid påvirkede det ikke synderligt de gennemsnitlige korte ansættelsesforhold, som stadig var på ca. 10 måneder som i resten af branchen.

Derimod viste det sig, at netop denne virksomhed var særlig god til oplæring af nye medarbejdere, og det var en afgørende faktor for at kunne skabe resultater, der var bedre end konkurrenternes.

”Fra krise til vækst”-projektet viser også, at virksomhederne får tydelig gavn af en struktureret dialog og refleksion om, hvilke ressourcer, aktiviteter og konkurrenceparametre der er vigtigst for dem at fokusere på, og at dette er et godt udgangspunkt i forhold til at forbedre virksomhedens værdiskabelse. Det kortlægningsværktøj, vi bruger til at analysere forretningsmodeller med, indeholder en bruttoliste på 22 potentielle konkurrenceparametre. Når virksomhederne tvinges til at prioritere imellem disse konkurrenceparametre, opstår der mange aha-oplevelser.

Begrænset fokus på innovation

De undersøgte virksomheder viste sig at have et begrænset fokus på innovation, og de udviste en vis usikkerhed, både i forhold til hvordan de greb innovationen an, samt hvordan de kom i berøring med nye teknologier, som kunne modernisere klassiske kerneaktiviteter – såsom ERP-, CRM- og CMS-systemer. Kun ca. 30 pct. af virksomhederne afsøgte aktivt mulighederne i de 12 kategorier af teknologier, som ifølge Deloitte (2019) har et større fremtidsperspektiv og potentiale til at bidrage til game-changing-innovationer. Blandt disse teknologier kan nævnes kunstig intelligens, augmented reality, robotics m.fl.

Vores anbefaling til, hvordan man kommer i gang med at tænke innovation, er, at man starter en dialog i sin virksomhed med sine kunder samt med sine vigtigste samarbejdspartnere om, hvordan de oplever, at man er innovativ – eller ikke-innovativ. Til dette formål kan man starte med at lave et Net Innovator Score.

Konkurrenceparametre	
Bedste visuelle/æstetiske design	Nyt/innovativt
Udbyder en bred vifte af produkter/services	Hurtige introduktioner af nye produkter/services
Bekvemmelighed for kunden	Unikke/begrænset tilgængelige produkter og services
Kundetilpassede løsninger	Reducere kundens omkostninger
Hurtig eksekvering (fra ordre til levering)	Reducere kundens risiko
Sjov/underholdning	Pålidelighed og tillid
Høj brandværdi	Produkttilgængelighed (hvor let produktet/service kan fås, uafhængigt af hvor kunden geografisk befinder sig)
Lang produkt-/servicelevetid	Brugervenlighed (produktet/service er let at anvende uafhængigt af virksomhedens hjælp)
Øge kundens performance (i forhold til en aktivitet, som kunden selv står for – ikke gennem overtagelse af aktiviteter)	Stor sanseoplevelse
Gratis basisprodukt/-service	Viden/know-how
Lav pris	Bæredygtig(t) produkt/service

Bæredygtighed er på dagsordenen – men har en lavere prioritet

De danske virksomheder er generelt bevidste om bæredygtighed, men temaet har endnu til gode at slå igennem som et egentligt strategisk fokuspunkt for mange virksomheder. Således angiver en femtedel af virksomhederne, at et "bæredygtigt produkt/service" er blandt deres tre vigtigste konkurrenceparametre. Samtidig rangeres "Miljømæssig performance" blot som det tredje mindst vigtige performanceområde af 11 muligheder i vores kortlægningsværktøj. Vores resultater indikerer dermed en usikkerhed omkring, hvilken prioritet og betydning bæredygtighed og miljømæssig performance har og bør have for virksomhederne og deres konkurrenceevne.

De hyppigste udfordringer i forhold til at fokusere yderligere på grøn omstilling viser sig at være 1) manglende tid 2) manglende viden og 3) manglende kompetencer. Derudover påpeger over en fjerdedel af de undersøgte virksomheder, at kunderne ikke anser grøn omstilling som værende relevant. I forlængelse af dette signalerede op mod 80 pct. af virksomhederne, at krav fra kunder, samarbejdspartnere eller medarbejdere kunne motivere dem til at arbejde yderligere med grøn omstilling, imens omkring halvdelen svarede, at de også kunne motiveres til at gøre yderligere, hvis det skabte økonomiske fordele for dem selv eller nye muligheder for markedsføring.

Uklarhed omkring værdiskabelse og segmentering

Vores detaljerede kortlægning af virksomhedernes forretningsmodeller viser, at virksomheder, som sælger produkter gennem et mellemed, er udfordret i forhold til at skildre værdiskabelsen for henholdsvis slutforbrugeren af produktet og mellemedet. Virksomheder udvikler og producerer således typisk produkter med slutforbrugers behov for øje. For eksempel fokuseres der på produktets design, dets brugervenlighed, eller hvordan det øger slutforbrugers performance i en given sammenhæng. Værdiskabelsen over for mellemedet – eksempelvis hurtig levering, reduktion af mellemedets risiko eller adgang til virksomhedens viden/know-how – blandes dog ofte sammen med dette. Denne observation kan give anledning til refleksioner og dialog om, hvilken værdi der skabes for henholdsvis slutforbrugeren og mellemedet, samt hvordan værdiskabelsen for disse bør prioriteres i forhold til hinanden.

Et systematisk værktøj gør forretningsmodellen håndgribelig at forholde sig til

Selvom en 40-60-minutters kortlægningsøvelse kan virke abstrakt for mange ledere, så giver vores forretningsmodellsanalyseværktøj rammer og begreber, der gør det håndgribeligt at forholde sig til forretningsmodellen.

En af grundene hertil er, at der opstilles konkrete eksempler på konkurrenceparametre, forretningsaktiviteter og ressourcer, som både giver begreber til at overveje, beskrive og efterfølgende at videreformidle forretningsmodellen med. Tilmed stilles der krav til, at respondenterne skal prioritere blandt de valgte parametre, hvilket giver anledning til refleksion og dialog om hvordan ressourcerne kan fordeles, således værdiskabelsen optimeres hos virksomhederne. Kortlægningen er derfor i sig selv en lærende proces.

Følgende citat beskriver, hvordan kortlægningsværktøjet hjælper virksomhederne til at identificere ulogiske sammenhænge i måden, som forretningsdemodellen er opbygget på i øjeblikket:

”Når man kortlægger sin forretningsmodel ud fra CANVAS, kan man let komme til konstant at forholde sig lidt til helheden. Det betyder, at man ubevidst kan komme til at lave kompromiser og tilpasse sit input for at få det hele til at passe sammen og give logisk mening. Dermed snyder man sig selv. Det undgår man i det digitale spørgeskema, hvor man i stedet kommer indirekte omkring hver byggeblok, en efter en. Det betyder, at outputtet i stedet kan vise, hvor der er ting, der ikke hænger sammen i måden, man gør tingene på lige nu.”

Citat, Kjartan Ross (CCO, Port of Aalborg)

Vores erfaringer er, at det giver god mening at løfte øvelsen ind i ledergruppen efterfølgende, for at skabe en dialog om hvilke konkurrenceparametre, der bør bruges flest ressourcer på for at optimere værdiskabelsen, da det er en god åbning til at tænke forretningsmodeller da det er en god åbning til at tænke forretningsmodeller.

Referencer

Nielsen, C. (2020). The Net Innovator Score. Working paper, Aalborg University Business School

Nielsen, C. (2020). Er I modne til at arbejde med forretningsmodeller? Aalborg University Business School



BUSINESS SCHOOL
AALBORG UNIVERSITY

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation