

MODUL
Sådan bygger du en bæredygtig virksomhed: Lav din forretningsplan
KORT BESKRIVELSE
Dette modul introducerer konceptet med et forretningsmodellærred, som kan hjælpe dig med at understøtte dit design af din virksomhed. Dette kan hjælpe dig med at definere din virksomhed klart, så du kan forklare det til forretningspartnerne og finansieringskilder: Hvad er dit kerneprodukt? Hvordan er det organiseret? Hvem er dine forretningspartnere? Hvad er dine leveringskanaler? Osv.
INDHOLD

Definer din forretningsmodel

Når du etablerer en ny virksomhed, er det vigtigt med en klar forretningsmodel. Hvad er din overordnede forretningsidé? Hvad er dine nøgleaktiviteter i virksomheden? Hvordan skaber du værdi for dine kunder? Hvordan genererer du et overskud? Disse spørgsmål bør afklares, inden du starter din virksomhed. Dermed ikke sagt, at svarene ikke kan ændres og videreudvikles i senere faser, men der er i hvert fald brug for nogle foreløbige svar.

Dette modul hjælper dig med at gøre dette ved hjælp af de ni byggeklodser i Osterwalders Business Model Canvas (Osterwalder, 2010). Dette værktøj kan hjælpe dig med at skabe et klart billede af din virksomhed på ét ark. Dette kan hjælpe dig med at bedre din virksomhed for dig selv, for potentielle partnere og for banker og potentielle finansieringsinstitutioner.



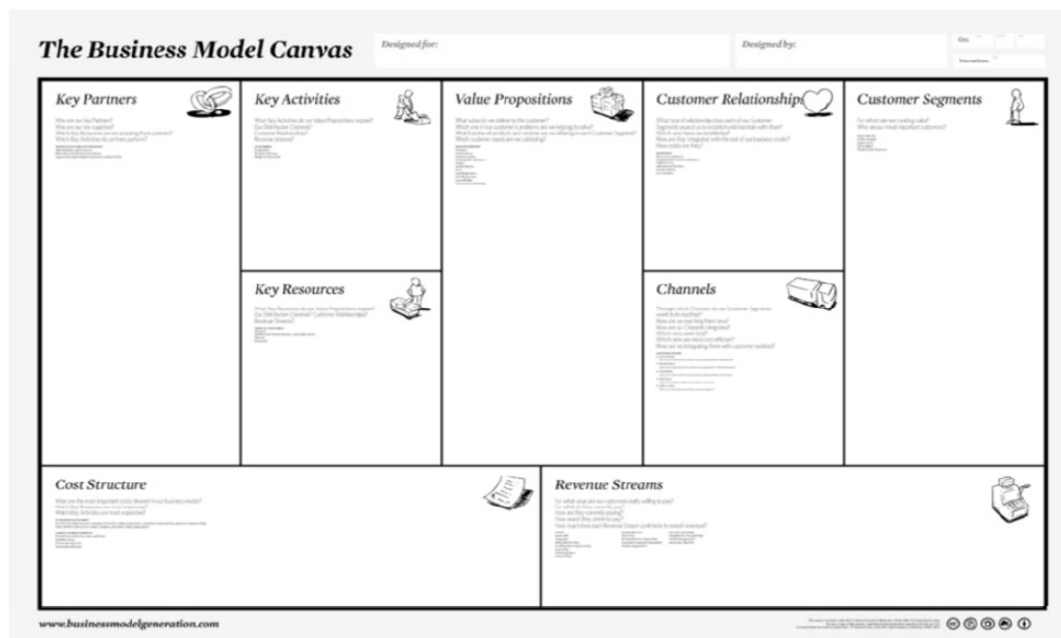
Business Model Canvas

Osterwalder har skabt et lærred baseret på ni byggeklodser afbildet i et forretningsmodellærred. De er:

1. Kundeværdiforslag
2. Kundesegmenter
3. Kanaler
4. Kunderelationer
5. Indtægtsstrømme
6. Nøgle ressourcer
7. Hovedpartnere
8. Hovedaktiviteter

9. Omkostningsstruktur

Hvis du er i stand til at beskrive hver af disse ni byggesten, får du et klart billede af din virksomhed. Tanken er, at det at have alt på ét ark giver dig et godt overblik over alle elementer i din virksomhed.



Kilde: *Business Model Canvas: nine business model building blocks, Osterwalder, Pigneur & al. 2010*

Lærredet omfatter kunden eller efterspørgselssiden samt udbudssiden. Efterspørgselssiden er afbildet i højre side og inkluderer kundesegmenter, kunderelationer og kanaler. Udbudssiden er afbildet i venstre side, og den inkluderer hovedpartnere, hovedaktiviteter og nøgle ressourcer. Værdiforslaget er afbildet i midten, men det ses normalt som tilhørende efterspørgselssiden. Nederst finder vi de økonomiske faktorer: Omkostningsstruktur (afhængig af udbud) og Indtægtsstrømme (afhængig af efterspørgsel).

Kundeværdiforslaget er en nøgelfaktor for enhver forretningsmodel. Den beskriver værdien af dit produkt eller din service for kunden og forklarer, hvorfor kunden vil vælge dit produkt i stedet for at henvende sig til dine konkurrenter. Her bør du forklare, hvorfor dit produkt er bedre end nogen andre eksisterende alternativer på markedet. Nogle værdiforslag kan være innovative og repræsentere et nyt eller forstyrrende tilbud. Andre kan ligne eksisterende markedstilbud, men med nye funktioner og attributter tilføjet.

I feltet **Kundesegmenter** skal du angive, hvem dine målgrupper er. Kundesegmentet kan defineres efter beliggenhed (lokalt, regionalt, nationalt eller globalt), efter aldersgruppe, indkomstgruppe eller psykografiske karakteristika.

Kanalernes byggekods beskriver, hvordan du vil kommunikere med og nå ud til de ovenfor definerede kundesegmenter. Kanaler er kundekontaktpunkter, der spiller en vigtig rolle i kundeoplevelsen. Dette omfatter markedsføringskanaler, såvel som kanaler til levering af produkter eller tjenester. Kommunikation med kunder omfatter øget bevidsthed blandt kunder om en virksomheds produkter og tjenester; og muliggør kundefeedback om værdiforslaget.

Kanalerne omfatter også kanaler, hvorigennem kunden kan købe specifikke produkter og ydelser og levering af værdiforslag til kunderne. Eksempler på kanaler kan være World Wide Web eller en fysisk med en bestemt placering.

Levering af eftersalgsservice er også inkluderet i denne byggeklos.

Kunderrelationer omfatter forholdet til kunder i alle faser af transaktionen:

- Kunderhvervelse
- Kundefastholdelse
- Øge salget (mersalg)

Kunderrelationer kan være enten personlige eller automatiserede. Det er vigtigt at specificere, om din virksomhed ønsker at fokusere på engangskunder eller kunder, der kan udføre flere gentagne transaktioner over tid. For visse forretningsmodeller udgør kunderrelationer en vigtig del af den omfattede kundeværdi.

Indtægtsstrømmene angiver indtægtsstrømmene for virksomheden. Indtægter genereres gennem betalinger fra kunder. Disse betalinger kan genereres gennem køb af specifikke produkter eller tjenester, men andre betalingsmodeller er mulige. Nye innovative forretningsmodeller er blevet skabt gennem skabelse af nye måder at generere indtægter fra produkter eller tjenester, der allerede findes på markedet.

Nøgleressourcer beskriver de vigtigste aktiver, du har brug for til at etablere og drive din virksomhed. Der kan være mange meget forskellige typer af nøgleaktiver. I næsten enhver form for virksomhed vil økonomiske midler være et nøgleaktiv. Nøgleressourcer vil dog også ofte omfatte særlige færdigheder, intellektuelle ejendomsrettigheder eller patenter. Adgang til billig arbejdskraft med tilstrækkelige kvalifikationer kan også være en nøgleressource.

Hovedpartnere omfatter leverandører såvel som andre, som du er afhængig af for at udføre dine forretningsaktiviteter. Hovedpartnere kan i visse tilfælde også omfatte konkurrenter. Den måde, du samarbejder med hovedpartnere på og din relative styrke i forhold til dem, kan være vigtig for dine muligheder for at opretholde en profitabel forretning. Hovedpartnere kan hjælpe dig med at blive introduceret på nye markeder, men de kan også være i stand til at presse din fortjeneste gennem uretfærdige priser.

Hovedaktiviteter omfatter nøgleoperationer for at få din forretningsmodel til at fungere. Hovedaktiviteternes art og organisering er meget forskellig fra virksomhed til virksomhed. I en murstens- og mørtelproduktionsvirksomhed kan hovedaktiviteter omfatte standard rutineoperationer som den vigtigste aktivitet. I andre virksomheder vil kundefølgelse eller forskning og udvikling være i fokus. Organisationen og virksomhedsstrukturen skal afspejle de forskellige typer af hovedaktiviteter.

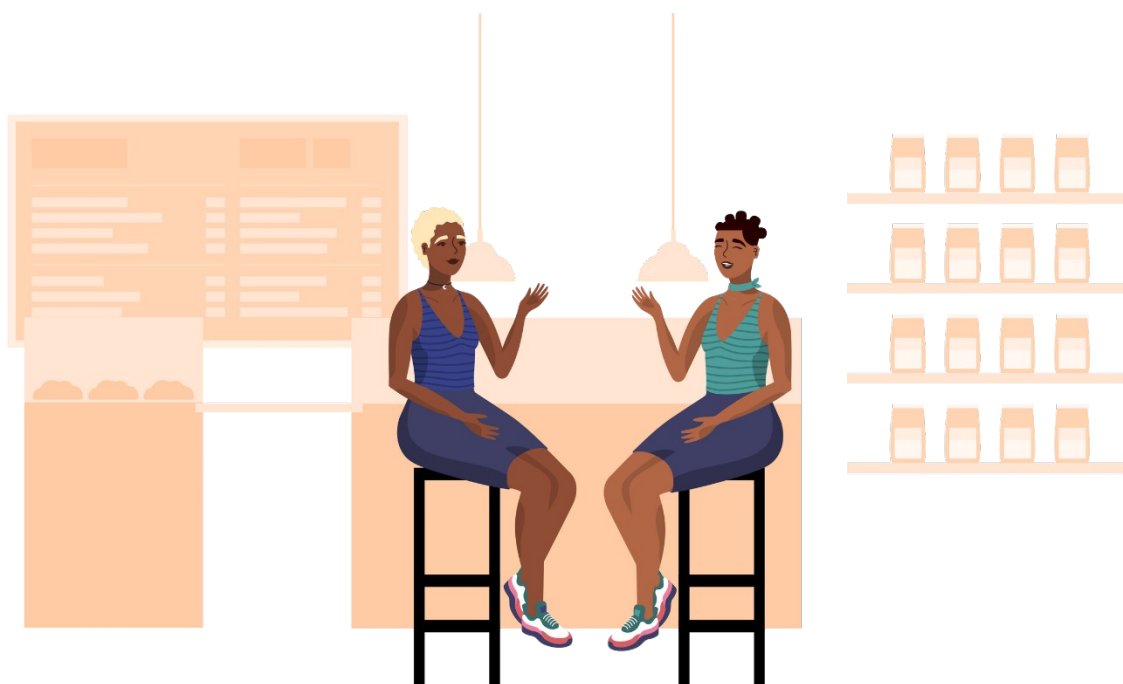
Omkostningsstrukturen omfatter alle omkostninger, der afholdes af virksomhedens drift. Dette omfatter omkostninger til hovedaktiviteter samt omkostninger til leverancer, kunderrelationer, leveringskanaler osv. Et vigtigt aspekt af omkostningerne er, om de skal dækkes på forhånd, og om de er skalaafhængige.

Et centralt aspekt af skabelsen af en levedygtig virksomhed er at analysere forholdet mellem de forskellige byggesten. Fordelen ved forretningsmodellærredet er, at det giver et overblik over alle

elementer i forretningsmodellen på ét ark.

Eksempel: Forretningsmodel for en kaffebar

Anna vil gerne etablere sin egen kaffebar, hvor hun kan servere kaffe for sine venner, da denne målgruppe er lidt snæver, udvider hun den til at være urban begejstrede kaffedrikkere. Derfor vil hun lave en butik, der serverer kaffe til sine venner og andre kaffedrikkere, der kommer forbi.



Værdiforslaget er at levere en unik kaffeoplevelse, hvor folk kan smage nye slags kaffe. Til dette skal hun have en butik i bykernen, hvor hun kan servere kaffen. Kunderelationen er massetilpasning, da den tilbudte service er ens for alle kunder. De nødvendige ressourcer er således en butik, kaffekværne og måske Wi-Fi for at tiltrække flere kunder. Hovedaktiviteterne bliver at finde og bestille den rigtige kaffe og servere den for kunderne i butikken. Hovedpartnere vil være kaffeuddelere, en grundejer (som butikken kan lejes af) og måske en fødevarerudfører, hvis der skal serveres mad. De vigtigste omkostningsposter vil være kaffe, mad, husleje, arbejdskraft og faste omkostninger. Indtægterne vil komme fra salg af kaffe og mad.

Eksempel på en Business Model Canvas for en kaffebar

Hovedpartnere	Hovedaktiviteter	Værdiforslag	Kunderelationer	Kundesegmenter
Eksotiske kaffeuddelere Grundejer	Drive butik Find og bestil unikke kaffer	unik kaffe oplevelse	Massetilpasning	urbane eksotiske kaffedrikkere

Fødevarer- og drikkevaredistributør		Bredt udvalg af kaffevarianter		
	Nøgleressourcer Kaffekværne unikke steder i byer Trådløst internet		Channels urban centre boutique	
Omkostningsstruktur Kaffebønner Mad Leje lokale Arbejdskraft			Indtægtskilder unikke kopper kaffe Mad	

Forskellige typer af almindelige forretningsmodeller

Anna udvikler sin forretningsmodel omkring den unikke kaffeoplevelse, der tilbydes til eksotiske kaffedrikkere. Herefter udvikles alle de øvrige faktorer for at give værditilbuddet til den udvalgte kundegruppe.

En forretningsmodel kan dog også centreres omkring ethvert andet sæt byggeklodser. Mobiloperatører giver et eksempel på, hvordan nye forretningsmodeller er blevet skabt gennem alternative måder at skabe indtægtsstrømme ved brug af nye prismodeller. Nogle operatører oprettede en ny forretning ved at tilbyde en ny prisordning uden abonnementsafgift, hvor minutafgiften skulle betale på forhånd. Senere tilbød andre standardydelse, hvor alle omkostninger skulle dækkes af abonnementet.

Nye forretningsmodeller kan også initieres fra udbudssiden. Du kan være i position af en bestemt nøgleressource, for eksempel et patent eller en fysisk placeret, og opgaven bliver så at finde ud af, hvordan denne ressource kan udvikles til at blive en levedygtig forretning. Andre eksempler er afbildet nedenfor:

Eksempler på epicentre til udvikling af forretningsmodeller

Ressourcedrevet	Hvordan man gør brug af en given ressource eller kompetence
Servicedrevet	Sådan markedsføres et nyt produkt eller en ny tjeneste
Kundedrevet	Gør brug af et bestemt kundebehov
Økonomisk drevet	Introducerer nye måder at betale eller finansiere eksisterende produkter/tjenester

	Channel Driven	Gør brug af en specifik slags- og leveringskanal for eksempel online	
GUIDELINES/TIPS			
• Start med en forretningsidé. Din idé behøver ikke at være helt ny, så længe du imødekommer et behov på et specifikt marked. • Identificer dine ressourcer — Hvad er dine ressourcer i form af viden, færdigheder, netværk og økonomiske midler. Hvordan passer de sammen med din forretningsidé, og hvordan kan du anvende dem til at gøre din virksomhed rentabel? • Etabler dine forretningsprocesser — Du skal have en ide om de aktiviteter, der skal til for at få din forretningsmodel til at fungere. Beslut om hver proces skal udføres inde i virksomheden eller outsources til en samarbejdspartner. • Beslut dig for, hvilken slags forretningspartnere du har brug for. Hvor meget vil du afhænge af andre forretningspartnere? Har du de rigtige partnere i dit netværk? • Etabler sammenhæng mellem de ni byggeklodser — udfyld ikke bare de ni byggeklodser én efter én. Sørg for, at de er stærkt beslægtede og støtter hinanden. • Gør plads til innovation — Se ikke din forretningsplan for et statisk dokument. Gennemgå det ofte og implementer ændringer, hvis det er nødvendigt.			
EKSTERNE REEOURCER/ VÆRKTØJER			
https://www.speedytemplate.com/forms/business-model-template-3.pdf - Business Model Generation https://www.strategyzer.com/expertise/business-models - What is a business model? https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp - What is a Business Model https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy/what-are-some-examples-of-a-business-model - What are business models? https://www.youtube.com/watch?v=s-TWYN6F6LU - Making of a Business Model Canvas http://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo https://www.youtube.com/watch?v=ZFQ7N-vWDSM - WEBINAR: Introduction to Business Model Innovation https://www.youtube.com/watch?v=0X4XOdnL1Bs - How to Develop a New Business Model in 1 Hour or Less https://www.youtube.com/watch?v=DL6myRFdC_g - The 9 Most Successful Business Models Of Today			