

Du får her en guide til verden bedste forretningsmodeller.
Brug den til inspiration, når du samler nye ideer og opfindelser.
Opbyg en forandrings- og innovationskultur, så I bliver:

Den uovervindelige virksomhed

strategyzer.com/invincible

Skrevet af

Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Fred Etienne
Alan Smith

Designet af

Chris White
Trish Papadacos

Gyldendal Business



Strategyzer

serien

Denne bog hører sammen med
de internationale bestsellere:
Business Model Generation,
Value Proposition Design,
og ***Test dine ideer***
udgivet på mere end
40 sprog

**Den
uovervindelige
virksomhed**

Den uovervindelige virksomhed

Af Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith og Fred Etienne.

© 2021 Gyldendal A/S

Originaltitel: The Invincible Company

Copyright © 2020 by David Bland and Alexander Osterwalder &

John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher

John Wiley & Sons, Inc.

Oversat af Carol Todd-Moir

Designet af Chris White og Trish Papadakos

Omslagsbillede af Alan Smith

Sat hos Jeanette Bech

Indhold bearbejdet af Tanja Tjerry

Trykt hos GPS Group

ISBN: 978-87-02-28642-7

1. udgave, 1. oplag

Printed in Bosnia and Herzegovina

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner,
der har indgået aftale med Copydan, og kun inden for
de i aftalen nævnte rammer.


Gyldendal Business

Klareboderne 3

1001 København K

Tlf.: 33 75 55 55

www.Gyldendal.dk

En del af Gyldendal-gruppen 

Du får her en guide til verden bedste forretningsmodeller.
Brug den til inspiration, når du samler nye ideer og opfindelser.
Opbyg en forandrings- og innovationskultur, så I bliver:

Den uovervindelige virksomhed

strategyzer.com/invincible

Skrevet af

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Fred Etienne

Alan Smith

Designet af

Chris White

Trish Papadacos

GYLDENDAL

**Den uovervindelige
virksomhed**

En virksomhed, der konstant fornyer sig selv, inden det er for sent.

Den uovervindelige virksomhed udforsker fremtiden og udmærker sig ved at få så meget ud af nutiden som muligt. Den dyrker en innovations- og eksekveringskultur, der lever i bedste velgående under samme tag. Den konkurrerer på geniale forretningsmodeller og bryder den traditionelle opdeling af brancher.



**Sådan skabes den
uovervindelige virksomhed ...**

Konstant fornyelse

For at være på forkant og bekæmpe disruption er der behov for konstant fornyelse. Forretningsmodeller forældes hurtigere end nogensinde, og I ønsker ikke at fremstå på samme måde. Konkurrencen kommer i stigende grad fra uventede kanter i form af rebelske nystartede virksomheder foruden de traditionelle etablerede rivaler. Uovervindelige virksomheder fornyer sig hele tiden, når det gælder deres identitet, og hvordan de konkurrerer for at følge med tiden og være på forkant.

Konkurrence på geniale forretningsmodeller

Det bliver i stigende grad sværere udelukkende at konkurrere på nye produkter, services, priser og teknologier. Løb fra konkurrenterne, og få mest muligt ud af markedsmulighederne, nye behov hos kunderne og de seneste teknologier ved at indføre dem i geniale forretningsmodeller. Design, test, og opbyg geniale forretningsmodeller, der skaber disruption for andre, men som er svære at disrupte.

Brud med traditionel opdeling af brancher

De mest succesfulde virksomheder lader sig ikke begrænse af brancheopdeling eller -kræfter. Tværtimod. De både knuser og disrupter dem. Deres forretningsmodel eller portefølje af virksomheder er ikke et resultat af deres forretningsområde, men opstår fra en organisation, der konstant søger nye måder at skabe værdi ud fra de eksisterende muligheder på markedet.

Undersøg, hvordan I skal håndtere og forbedre det, I allerede har, og udforsk samtidig fremtiden med forretningsmodelporteføljer.

Design, implementer og håndter en innovationskultur for konstant at give jeres innovationstragt næring og forblive relevante.

Undersøg, hvordan geniale forretningsmodeller designes, testes og håndteres.

Anvend forretningsmodelmønstre for at få mest muligt ud af markedsmulighederne, nye teknologier samt produkt- og serviceinnovation.

Opdag, hvordan du kan skabe og styre en ambidekstral organisation, der er i stand til at forbedre din kernevirksomhed og udforske helt nye muligheder, der ligger uden for branchens traditionelle rammer.

Læs, hvordan den kinesiske virksomhed Ping An gik fra at være en traditionel finanskoncern til at blive en teknologigigant, der konkurrerer på fem forskellige markeder, og en af verdens største virksomheder.

A dramatic sky with a bright yellow sun in the upper right corner, casting a warm glow over the scene. The sky is filled with large, billowing clouds in shades of orange, red, and purple, suggesting a sunset or sunrise. The overall atmosphere is one of intense light and color.

... og skab mere værdi

For samfundet

Små og store virksomheder, der hele tiden fornyer sig selv, har en stor og positiv indflydelse på samfundet. De sørger for økonomisk vækst og potentielle game-changing innovationer. De bedste fokuserer på miljø- og samfundsmæssige forhold i deres forsøg på at ændre verden til det bedre. Til gengæld kan virksomhedsnedgang eller sågar -død være ødelæggende for byer og hele regioner, som kommer til at lide under den økonomiske nedgang.

For kunderne

Virksomheder, der konstant opfinder og udforsker nye forretningsmodeller, skaber hele tiden nye og bedre værditilbud til mere fordelagtige priser. Nogle former for innovation kan være banale og blot føre til større forbrug, men en stor del skaber betydelig værdi for kunderne i form af øget komfort, underholdning, velvære og tilfredsstillelse.

For teamet

Uovervindelige virksomheder trives i århundreder og sørger for langtidsjobsikkerhed, mens andre, for hvem det ikke lykkes at genopfinde sig selv, må se sig nødsaget til at fyre tusindvis af medarbejdere. Uovervindelige virksomheder stiller et hjem til rådighed for talenter inden for eksekvering og innovation og benytter organisatoriske strukturer og processer, der adresserer de udfordringer, som eksisterer i det 21. århundrede.

For ejerne

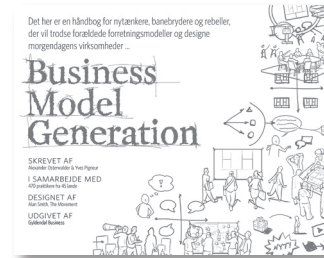
Ejerne af uovervindelige virksomheder nyder godt af langtidsvækst, nedsat risiko for disruption og af at kunne tiltrække de dygtigste talenter inden for eksekvering og innovation. Uovervindelige virksomheder trives på lang sigt, fordi de høster frugterne af at være i stand til at håndtere nutiden, samtidig med at de sår frøene til morgendagens forretninger. Deres evne til på én gang at udnytte og udforske reducerer risikoen for disruption og forældelse og tiltrækker de største talenter.

Fra *Business Model Generation* til *Den uovervindelige virksomhed*

Den uovervindelige virksomhed er den fjerde i serien af Strategyzer-bøger. Den komplimenterer de forrige bøger og tager fat på en række to do-opgaver for innovationsteams, iværksættere og topledere.

Det nye indhold er baseret på de erfaringer, vi har fået fra vores arbejde med førende organisationer rundt omkring i verden og fra at studere de få uovervindelige virksomheder, der allerede eksisterer.

strategyzer.com/books



	To do-opgaver	Nøglespørgsmål	Nøgleværktøjer og -processer	Bøger
Innovation og design <i>Opfinde og forbedre</i>	Kortlæg din virksomhed, ide eller innovation	Hvordan skaber jeg vedvarende overskud og værdi for organisationen?	Forretningsmodellærred (BMC) eller Missionmodellærred (MMC)	<i>Business Model Generation</i> (2009)
	Kortlæg dit produkt og din service	Hvordan skaber jeg værdi for kunderne?	Værditilbudslærred (VPC)	<i>Value Proposition Design</i> (2014)
	Maksimer muligheder, og konkurrer på forretningsmodeller	Hvordan maksimerer jeg mulighederne og forbedrer virksomheden med det bedste forretningsmodeldesign?	Forretningsmodelmønstre (opfind mønstre, og flyt rundt på mønstre)	<i>Den uovervindelige virksomhed</i> (2020), <i>Business Model Generation</i> (2009)
Test og risikosikring	Test og sørg for at risikosikre din ide	Hvordan undgår jeg at forfølge en forretningside, der ikke kommer til at virke?	Customer Development (Steve Blank) og Agile Engineering/ Lean Startup (Eric Ries), Test Card, Learning Card	<i>The Startup Owner's Manual</i> (Steve Blank, 2012), <i>Lean Startup</i> (Eric Ries, 2011), <i>Value Proposition Design</i> (2014)
	Udvælg de rette eksperimenter til test af din ide	Hvilke eksperimenter er mest relevante for at teste og risikosikre dine ideer?	Eksperimentbibliotek	<i>Test dine ideer</i> (2019)
	Mål reduktion i risiko og usikkerhed	Gør jeg fremskridt fra ide til realistisk forretningsmodel?	Strategyzer-innovationsmåling	<i>Den uovervindelige virksomhed</i> (2020)
Designe innovationskultur og håndtere portefølje	Vær på forkant med konkurrenterne, og bliv uovervindelig	Hvordan forhindrer jeg disruption, og hvordan fornyer jeg mig løbende?	Porteføljekortlægning, portefølgehandlinger	<i>Den uovervindelige virksomhed</i> (2020)
	Skab en (innovations)kultur	Hvordan designer, tester og håndterer jeg en innovationskultur?	Kulturkortlægning, innovationskulturvurdering	<i>Den uovervindelige virksomhed</i> (2020)
	Invester i de bedste ideer	Hvilke ideer og teams skal jeg investere i?	Strategyzer-vækststragt, innovationsprojektscorekort	<i>Den uovervindelige virksomhed</i> (2020)
	Juster (innovations)teams	Hvordan gennemfører jeg eksekvering og holder teams justeret?	Teamjusteringskortlægning	<i>The Team Alignment Map</i> (2020)

Sådan skal denne bog læses



Topleder



Innovationsledere og -teams



Iværksættere

Som leder etablerer du de betingelser, der holder organisationen i gang og i fremdrift. Der er behov for transparens for at kunne forstå, hvilke dele af virksomheden der har vækstpotentiale, hvilke dele der kræver fornyelse, og hvilke dele der risikerer disruption. Du skal forstå, hvilke initiativer der potentielt kan definere morgendagens virksomhed. Du satser på at foretage sunde investeringer i fremtiden, samtidig med at du er omhyggelig, hvad risikostyring angår.



*Brug **PORTEFØLJEKORTLÆGNING (s. 10)** til at designe, teste og **HÅNDBERE (s. 49)** din forretningsportefølje. Lav nogle **RETNINGSLINJER** for at lede dine teams i den rigtige retning, og skab transparens for at sætte alle i stand til at håndtere nutiden og investere i fremtiden.*



*Skab betingelser ved at etablere en **INNOVATIONSKULTUR (s. 306)**. Komplementer din kerneeksekveringskultur med en innovationskultur i verdensklasse.*



*Stil de rette **SPØRGSMAÅL TIL LEDERE (s. 212)** for at hjælpe dine teams med at udforske nye muligheder og konkurrere på geniale forretningsmodeller.*

Som innovationsleder og -team hjælper du organisationen med at fjerne risici fra ideer, så den fortsat kan vækste og blive bedre. Du sætter de værktøjer, processer og den metrik på plads, som kræves for at håndtere innovation. Du forstår at forbedre innovationsmulighederne ved at indføre dem i sunde forretningsmodeller for at skabe disruption på hele markeder eller for at renovere din virksomheds skrantende forretningsmodeller.



*Brug **MØNSTERBIBLIOTEKET (s. 130)** til at forbedre markedsmulighederne, nye teknologier og anden innovation. Anvend forretningsmodelmønstre til at designe geniale forretningsmodeller.*



*Brug **PORTEFØLJEKORTLÆGNING (s. 42)** til at skabe den transparens, topledelsen har brug for for at kunne træffe beslutninger vedrørende sunde investeringer. Vis, hvor mulighederne ligger. Læs om, hvordan du **HÅNDBERER (s. 49)** din forretningsportefølje.*



*Hjælp topledelsen med at implementere en **INNOVATIONSKULTUR (s. 296)**. Forstå de nøglepersoner, der skaber innovation, og dem, der står i vejen for innovation.*

Som iværksætter er dit eneste mål at fjerne risiciene fra din ide og få gjort den til en reel forretning. Du forstår, at den svære del af iværksætteri består i løbende at teste og tilpasse din ide på basis af input fra den virkelige verden. Du er klar over, at geniale forretningsmodeller – frem for teknologi eller produktinnovation alene – vil sætte dig i stand til at skabe disruption for hele brancher og opbygge en mere levedygtig forretning.



*Brug **UDFORSKNINGKORTLÆGNING (s. 18)** til at visualisere, hvilken af dine ideer der har mest potentiale og er mindst risikobehæftet. Brug **TEST og INNOVATIONSMETRIK (s. 88)** til at måle dine fremskridt fra ide til forretning.*



*Benyt **MØNSTERBIBLIOTEKET (s. 130)** til at forbedre markedsmulighederne, nye teknologier og anden innovation. Anvend Forretningsmodel-mønstre til at designe geniale forretningsmønstre.*



*Etabler den type **IVÆRKSÆTTERLEDELSE & TEAM (s. 310)**, der vil hjælpe dig med at få succes. Forstå kendetegnene ved vindende teams.*

Indhold



1

Værktøj

Porteføljekortlægning
s. 10

Udforsk-porteføljen
s. 14

Udnyt-porteføljen
s. 27

Udforsk og udnyt
s. 37



2

Håndter

Strategisk vejledning
s. 50

Håndtering af
Udforsk-porteføljen
s. 70

Håndtering af
Udnyt-porteføljen
s. 109



3

Opfind

Frontstage-disruption
s. 142

Backstage-disruption
s. 162

Profitformel-disruption
s. 188

Vurderingsspørgsmål
til ledere
s. 212



4

Forbedr

Skift af værditilbud
s. 230

Frontstage-drevne skift
s. 242

Backstage-drevne skift
s. 254

Profitformel-drevne skift
s. 266

Spørgsmål til ledere
s. 280



5

Kultur

Kulturkortlægning
s. 296

Design af
udforskningskultur
s. 308

Vurdering af parathed
til innovationskultur
s. 314





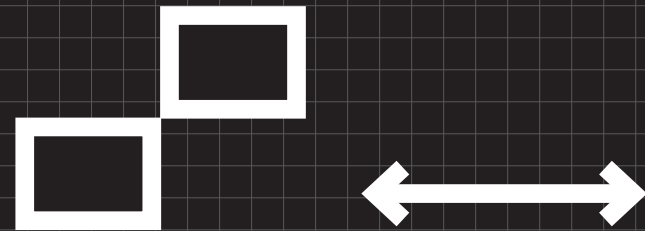
Værktøj

Forretningsmodelportefølje

Den samling eksisterende forretningsmodeller, en virksomhed udnytter, og de nye forretningsmodeller, den udforsker for at undgå disruption og sikre virksomheden lang levetid.

Jagten på uovervindelighed

Ingen virksomhed er uovervindelig. Dem, der kommer tættest på, er dem, som konstant fornyer sig, trods disruption. Disse virksomheder håndterer en portefølje af eksisterende forretningsmodeller, som de udnytter og løbende forbedrer. Samtidig håndteres en portefølje af nye forretningsmodeller, som virksomhederne udforsker for systematisk at fremstille nye vækstmaskiner.



PORTEFØLJEKORTLÆGNING

Et strategisk håndteringsværktøj til brug for samtidig visualisering, analyse og håndtering af de forretningsmodeller, du er ved at forbedre og vækste, samt de fremtidige forretningsmodeller, du er på jagt efter og tester.

PORTEFØLJEDIKOTOMI

Vi er af den overbevisning, at gode forretningsmodelporteføljer består af to forskellige porteføljer: Udnyt og Udforsk. Den første indeholder eksisterende virksomheder, værditilbud, produkter og services, som du håndterer og vækster. Den anden indeholder alle dine innovationsprojekter, nye forretningsmodeller, nye værditilbud, nye produkter og services, som du tester.

Porteføljehåndtering

Design og vedligeholdelse af en stærk forretningsmodelportefølje kræver tre hovedaktiviteter: visualisering, analyse, håndtering.



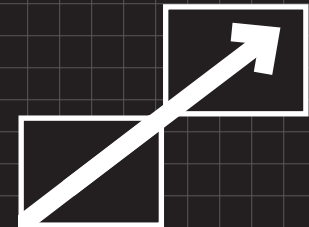
VISUALISER

Udgangspunktet for enhver god diskussion, møde eller workshop om din forretningsmodelportefølje er et fællesprog til brug for visualisering af den. Der er brug for en fælles forståelse af, hvilke forretningsmodeller du har, og hvilke du udforsker.



ANALYSER

Med en fælles forståelse af forretningsmodelporteføljen kan du identificere, om der er risiko for disruption, og om der gøres nok for at forhindre det. Dette omfatter analyse af, hvilke af dine forretningsmodeller der er de mest profitable, hvilke der befinder sig i risikozonen, og hvilke du udforsker for at sikre fremtidig vækst.



HÅNDTER

God porteføljehåndtering består i at handle og således designe og vedligeholde en afbalanceret portefølje, der beskytter mod disruption. Dette indbefatter konstant vækst og forbedring af eksisterende forretningsmodeller ved at flytte de forældede til nye forretningsmodeller og beskytte de etablerede. Det omfatter også udforskning af helt nye forretningsmodeller, hvoraf mange vil falde igennem, mens andre vil give gigantoverskud og sikre din fremtid.



Udforsk +

+

Udnyt

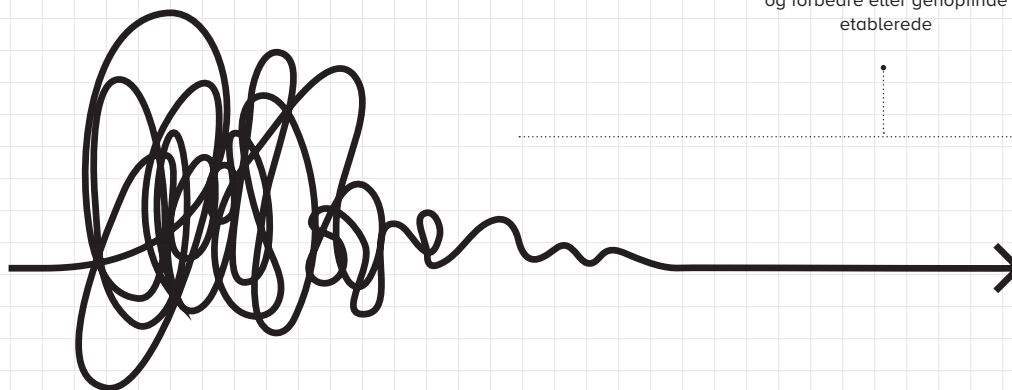
Kontinuitet i Udforsk/ Udnyt

Uovervindelige virksomheder prioriterer *ikke* udnyttelse over udforskning. De er verdensmestre i at håndtere hele kontinuet fra udforskning af nye virksomheder til udnyttelse af eksisterende. De benytter en „dag 1“-kultur, hvor de vedligeholder en opstartsånd, samtidig med at de har med tusindvis, endda hundredtusindvis, af medarbejdere og virksomheder i multimilliardklassen at gøre.

Evnen til at håndtere udforskning og udnyttelse findes i stigende grad ikke blot hos store veletablerede virksomheder. Det er også et spørgsmål om overlevelse for små og mellemstore virksomheder samt nystartede virksomheder med den dalende levetid for forretningsmodeller på tværs af brancher taget i betragtning.

	Udforsk	↔	Udnyt
Søgning og gennembrud		Fokus	Effektivitet og vækst
Høj		Usikkerhed	Lav
Risikotagning i venturekapitalstil, forventer få, store vindere		Finansiel filosofi	Sikker havn med stabilt afkast og udbytte
Iterative eksperimenter, omfatter hastighed, fejl, læring og hurtig tilpasning		Kultur & processer	Lineær eksekvering, der omfatter planlægning, forudsigelighed og minimal risiko for fejl
Forskere, som excellerer i usikkerhed, er gode til mønstergenkendelse og kan navigere mellem det store overblik og detaljer		Mennesker & færdigheder	Ledere, som er stærke i organisering og planlægning, og som kan designe effektive processer, der leverer til tiden og inden for budgettet

Udforsk
Stor usikkerhed



SØGNING

At få vendt forretningsideer til værditilbud, der er af betydning for kunder og indført i skalerbare og profitable forretningsmodeller

VÆKST

At skalere nye virksomheder og forbedre eller genopfinde etablerede

Udnyt
Lille usikkerhed

Porteføljekortlægning

Et strategisk håndteringsværktøj, der samtidig visualiserer, analyserer og håndterer de forretningsmodeller, du er i gang med at forbedre og vækste, samt de fremtidige forretningsmodeller, du søger efter og tester.



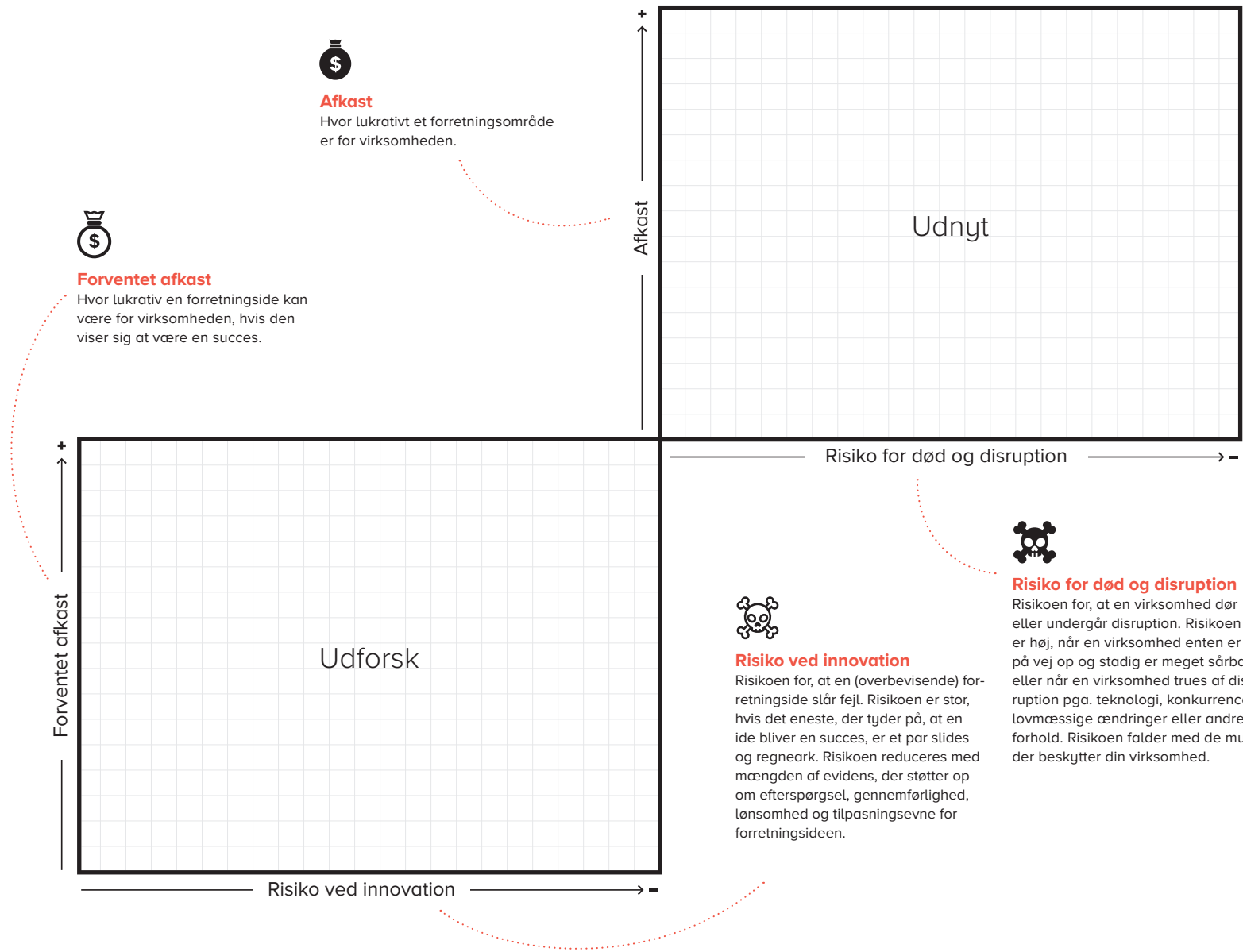
Udforsk-porteføljen

Din portefølje over innovationsprojekter, nye forretningsmodeller, nye værditilbud samt nye produkter og services – alle opstillet efter **Forventet afkast** og **Risici ved innovation**.



Udnyt-porteføljen

Din portefølje over eksisterende virksomheder, værditilbud, produkter og services opstillet efter **Afkast** og **Risiko for død og disruption**.



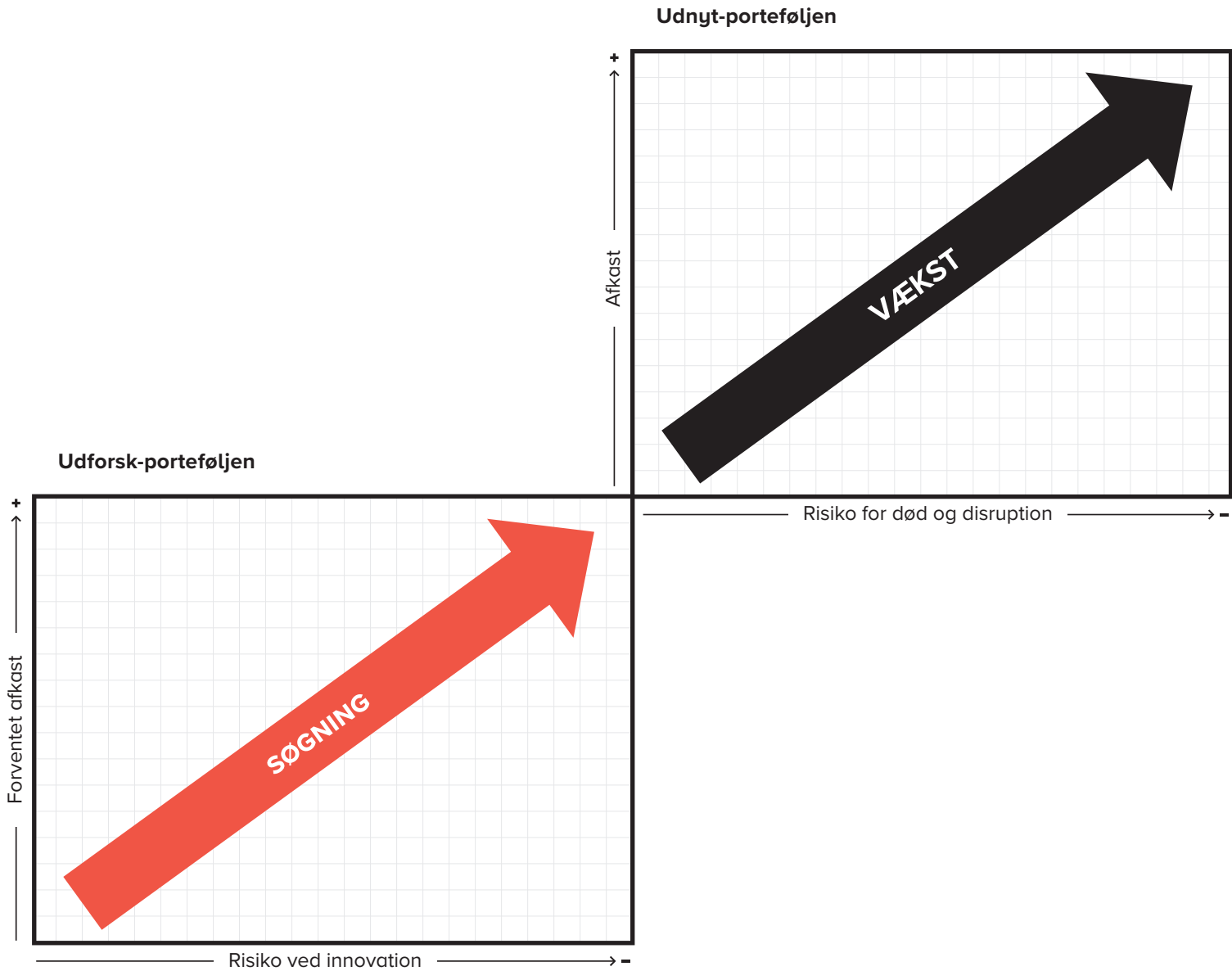
Porteføljehåndtering

Udforsk: søgning

Udforsk-porteføljen handler om at søge efter nye ideer, værditilbud og forretningsmodeller for at sikre din virksomheds fremtid. Søgning involverer maksimering af de forventede afkast og minimering af risiciene ved innovation. Du kan forbedre det forventede afkast ved at arbejde på designet af din forretningsmodel. Du kan reducere risikoen for at arbejde på en ide, der muligvis kan slå fejl, ved at teste og tilpasse den.

Udnyt: vækst

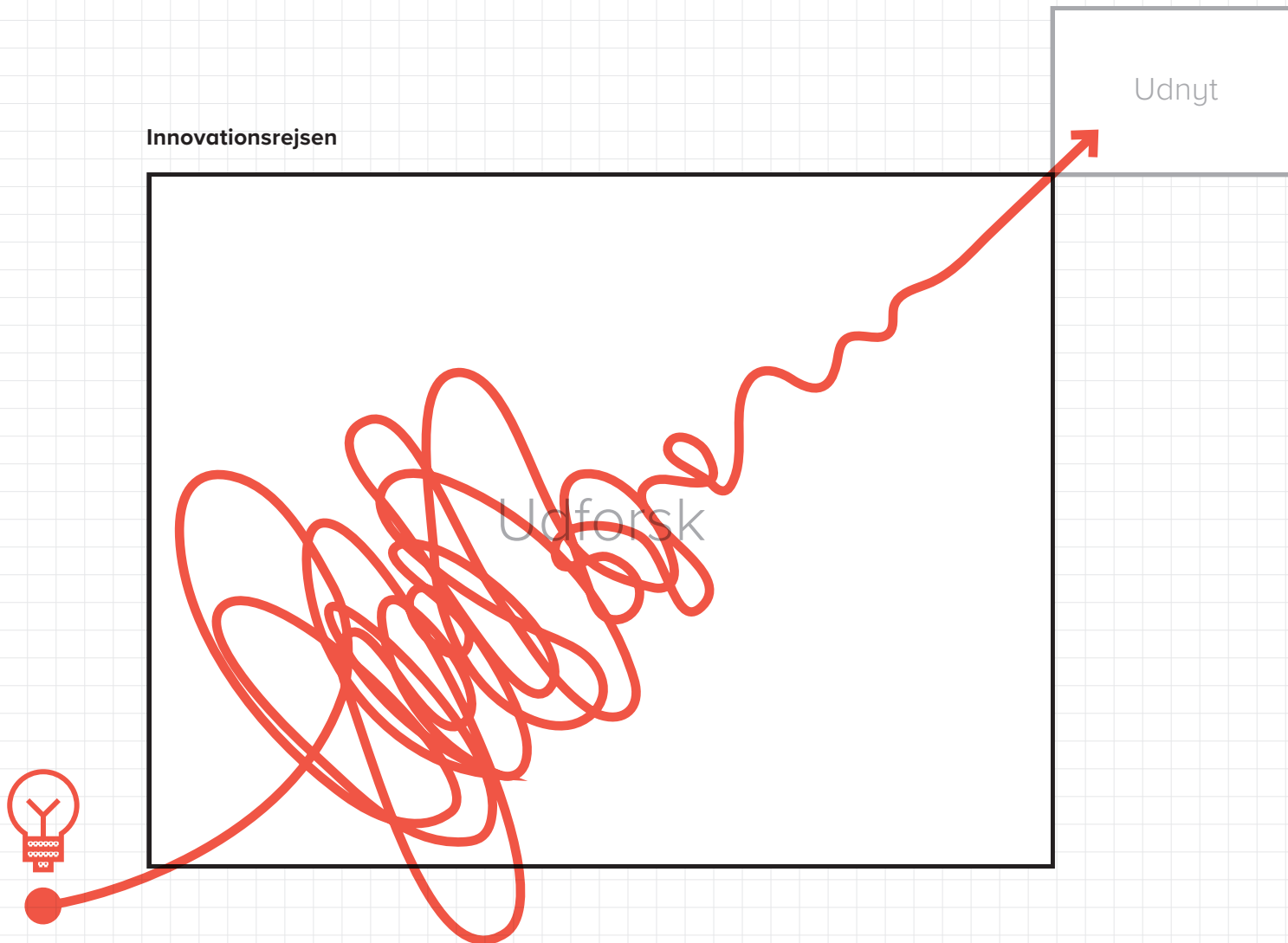
Udnyt-porteføljen handler om at bevare dine eksisterende forretningsmodeller på en opadgående vækstkurve. Dette omfatter tilpasning af nye forretningsmodeller, renovering af dem, der er for nedadgående, og beskyttelse af de succesfulde. Du sikrer vækst ved at forbedre afkast og minimere risikoen for disruption. Dette opnås bedst ved at flytte alle forretningsmodeller fra de forældede til nogle, der er stærkere.





Udforsk

Innovationsrejsen



Udnyt

Udforsk

Fem myter om innovationsrejsen

Den rejse, der består i at udforske nye forretningsideer, er ikke lineær og adskiller sig radikalt fra det at drive en eksisterende forretning. I det følgende gennemgås fem myter om innovations- og iværksætterrejsen, som muligvis forhindrer dig i at få vendt en ide til en god forretning.

Myte nr. 1: Den vigtigste del af innovations- og iværksætterrejsen består i at finde og realisere den perfekte ide.

Realitet: Innovations- og iværksætterrejsen går ud på at få vendt ideer til værditilbud, som kunderne viser interesse for, og forretningsmodeller, der kan vokse.

Ideerne er den nemme del og udgør som sådan blot et udgangspunkt. Det svære består i vedholdende at teste og tilrette ideer, der ser fantastiske ud i teorien, indtil du har tilstrækkelig evidens for, at de kan fungere i virkeligheden. Udforskningsrejsen handler om konstant tilpasning, indtil du finder et værditilbud, som kunderne virkelig efterspørger, og en forretningsmodel, der kan skaleres og blive profitabel.

Myte nr. 2: Når ideer testes systematisk, vil evidensen vise den rette vej. Løsningen vil på magisk vis realiseres, hvis jeres ideer testes og tilrettes ofte nok.

Realitet: Innovation og iværksætteri handler om at foretage beslutninger baseret på ufuldstændig og muligvis modstridende evidens. Nogle gange vil det være bedst helt at opgive en ide.

At få vendt en ide til en egentlig forretning vil altid være en kunst, selv med en omfattende testproces. Det er sjældent, at evidensen viser en klar og tydelig vej frem. Evidens kan afsløre mønstre og give dig mulighed for at foretage velbegrundede beslutninger, der er mindre risikable end optionsbaserede satsninger. Sørg for ikke at sidde fast i test- og evidensanalyser. Beslut dig for at holde ud, skifte retning eller droppe en ide ud fra den evidens, du har.

Myte nr. 3: Få, men store satsninger fører til et stort afkast.

Realitet: Udforskning kræver, at man foretager et stort antal mindre satsninger, som over tid gradvist reduceres på basis af evidens.

I de tidlige stadier af innovation er det umuligt at vide, hvilke ideer der kommer til at fungere, og hvilke der ikke gør. Til at begynde med skal du nøjes med kun at investere få penge og tid i et stort antal ideer og projekter. Invester yderligere i de ideer og projekter, der giver reel evidens. De bedste ideer og teams med de mest lovende afkast dukker op, hvis du benytter denne strategi systematisk ad flere omgange.

Myte nr. 4: De færdigheder, der kræves for at udforske nye forretningsområder, er stort set de samme, som der kræves for at mestre et eksisterende. Forretning er nu engang forretning.

Realitet: Udforskning og udnyttelse er to vidt forskellige beskæftigelsesområder, der kræver vidt forskellige kompetencer samt erfaringer.

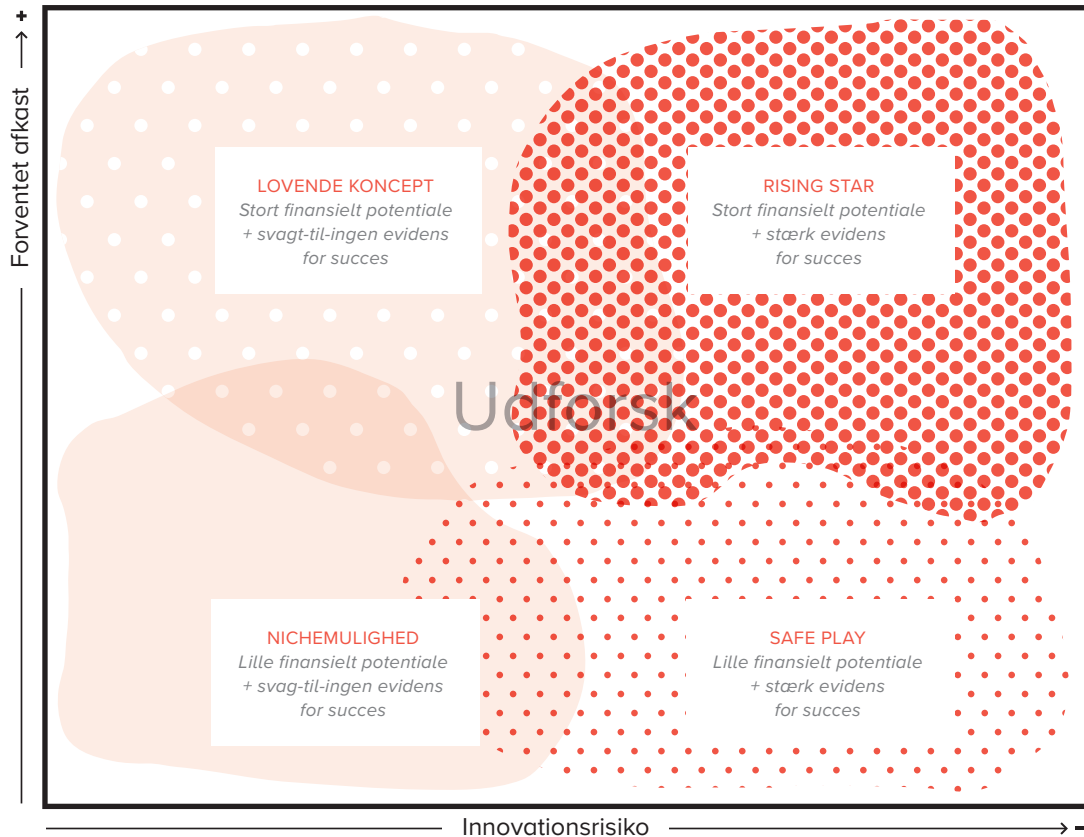
Test af og tilretning til en brugbar forretningside kræver vidt forskellige kompetencer i forhold til det at drive en forretning. Inden for innovation og iværksætteri arbejder man med en høj grad af usikkerhed. Du skal finde mønstre i de indhentede testdata, og disse skal transformeres til noget, der skal skaleres til afkast. Man bliver bedre til udforskning, desto mere erfaring man får, ligesom man bliver bedre til at lede over tid.

Myte nr. 5: Innovationsteams er forrædere eller pirater, der er ude på at ødelægge det gamle og velkendte. De må arbejde i det skjulte for at overleve inden for virksomheden.

Realitet: Innovatører skal betragtes som partnere, der er vigtige for virksomhedens fremtid. Ellers er det usandsynligt, at der vil opstå nogen stortilet form for meningsfuld innovation.

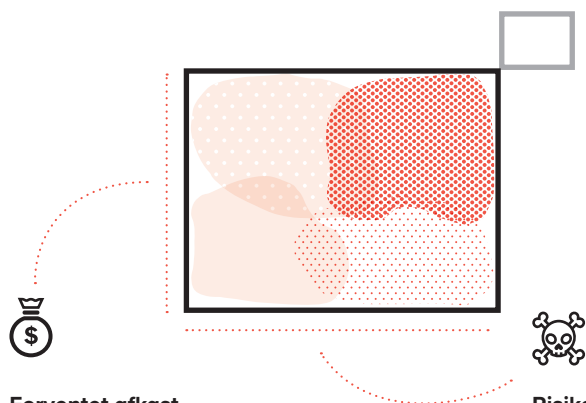
Innovationsteams, der betragtes som forrædere, får svært ved at få adgang til virksomhedens ressourcer såsom kunder, information vedr. brand, prototype mv. De skal betragtes som partnere, der har mandat til at skabe virksomhedens fremtid.

Potentielle trin på udforskningsrejsen



Udnyt

Forventet afkast og risiko ved innovation



Forventet afkast

Det finansielle potentiale (effekten) af en forretningside, hvis den er succesfuld. Du kan vælge, hvordan du vil definere det forventede afkast, f.eks. rentabilitet, indtægtpotentiale, vækstpotentiale, marginer eller et andet finansielt målesystem, der sætter dig i stand til at evaluere en ides finansielle potentiale. Du kan også vælge at fokusere på det sociale eller miljømæssige i stedet for økonomiske afkast.

Risiko ved innovation

Der er fire typer risici ved innovation, der kan dræbe en forretningside: efterspørgsel, lønsomhed, gennemførlighed og tilpasningsevne



Efterspørgsel

Kunderne viser ingen interesse.

Risikoen for, at det marked, som virksomheden har som målgruppe, er for lille, at for få kunder efterspørger værditilbuddet, eller at virksomheden ikke kan nå ud til, få fat på og fastholde målgruppen af kunder.



Lønsomhed

Vi tjener ikke penge nok.

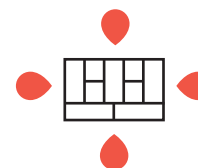
Risikoen for, at en virksomhed ikke kan generere succesfulde indtjeningsstrømme, at kunderne ikke vil betale (nok), eller at omkostningerne er for høje, så der ikke kan opnås en bæredygtig fortjeneste.



Gennemførlighed

Vi kan hverken bygge eller levere.

Risikoen for, at virksomheden ikke kan håndtere, skalere eller få adgang til nøgleressourcer (teknologi, intellektuel ejendom, brand osv.), nøgleaktiviteter eller nøglepartnere.

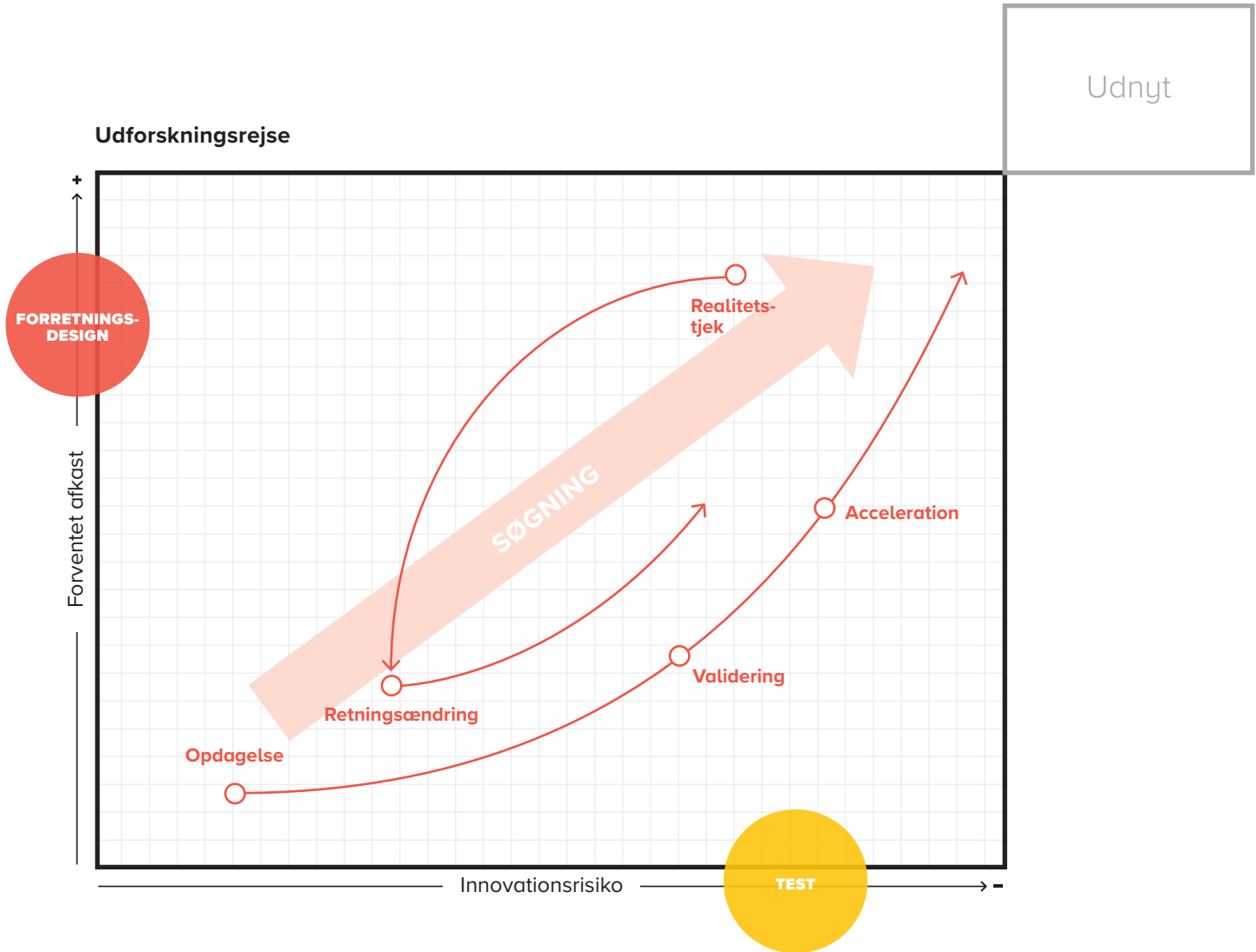


Tilpasningsevne

Ugunstige eksterne faktorer.

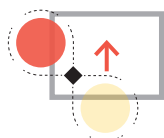
Risikoen for, at virksomheden ikke kan tilpasse sig konkurrencemiljøet, teknologi, regler, sociale eller markedstendenser, eller at makromiljøet ikke er favorabelt (manglende infrastruktur, recession osv.).

Dette ikon er Forretningsmodel-lærredet; se s. 78 for at få en introduktion.



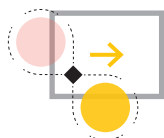
Søg og pivoter

Rejsen i Udforsk-porteføljen består i at søge og pivotere, indtil evidensen viser, at den nye forretningside virker. Søgningen efter ideer, værditilbud og forretningsmodeller, der virker, består af to hovedaktiviteter, der hele tiden supplerer hinanden:



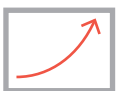
Forretningsdesign

Design er den aktivitet, der består i at få vendt vage ideer, markedsindsigt og evidens fra test til konkrete værditilbud og solide forretningsmodeller. Godt design involverer brugen af stærke forretningsmodelmønstre til maksimering af afkast og konkurrence ud over produkt, pris og teknologi.



Test

Testaktiviteten består i at reducere risikoen ved at forfølge ideer, der i teorien er gode, men som ikke vil fungere i virkeligheden. Du tester ideer ved at definere kritiske hypoteser, udføre hurtige eksperimenter og lære af evidensen. Evidensen kan underbygge eller tilbagevise de værditilbud eller forretningsmodeller, du udforsker.



Pivoteringsøgning

Opdagelse

Kundeforståelse, kontekst og vilje til at betale

Det er her, du reducerer risiciene gennem test. Indledende evidens indikerer, at kunderne viser interesse for det, du vil tilbyde (efterspørgsel). Desuden viser evidens typisk kundernes vilje til at betale (lønsomhed). I denne fase kræver prototyper ikke tekniske færdigheder. Eksempler dækker storyboards, videoer og brochurer.

Validering

Bevist interesse og indikation af profitabilitet

I denne fase søger du efter mere solid evidens for interessen for dine produkter og services (efterspørgsel). Første prøvesalg eller hensigts-erklæringer indikerer, hvor meget kunderne skal betale (overlevelses-evne). Første evidens af den nødvendige omkostningsstruktur angiver den forventede lønsomhed (overlevelses-evne). Tekniske prototyper indikerer, at du kan håndtere aktiviteter og ressourcer (gennemførlighed).



Pivoteringsretning

Realitetstjek

Fejl ved oprindelig retning

Et realitetstjek er nødvendigt, når ny evidens indikerer, at den ide, du har testet, sandsynligvis ikke vil fungere, selvom tidligere evidens har været lovende. Det kan føre til, at du sætter spørgsmålstegn ved hele forretningsmodellen eller visse dele af den. Det kræver, at du gentænker, hvilke dele af din oprindelige ide og forretningsmodel du vil beholde, og hvilke du vil droppe.

Retningsændring

Test af ny retning

På dette tidspunkt har du skiftet den oprindelige retning ud med en ny. Du har foretaget væsentlige ændringer til et eller flere elementer af din forretningsmodel. Det betyder, at du skal genoverveje de hypoteser, der ligger til grund for din nye retning. Der er brug for, at du analyserer, hvilken evidens der stadig er relevant, og hvilken der ikke er. En retningsændring kræver som regel, at du tester elementer i den forretningsmodel, du allerede har testet, igen.

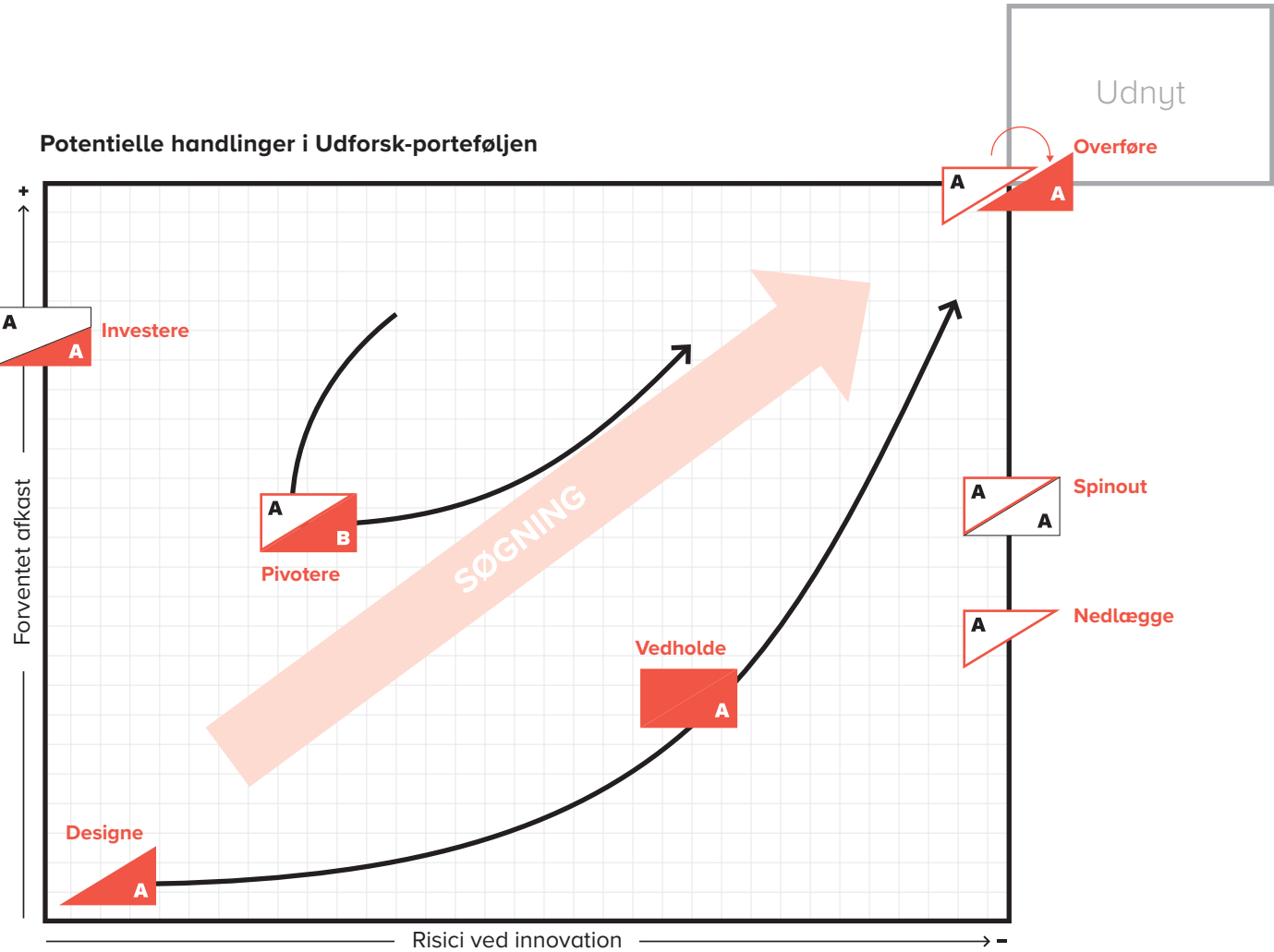
Accelleration

Bevist model ved begrænset skala

På dette stadie satser du på en arbejdsprototype eller de første produkter eller services for at teste dit værditilbud på et begrænset marked. Du søger evidens, der viser, at du kan skabe og levere kundeværdi på en begrænset skala og med profit. Du søger evidens for at berettigg større investeringer med henblik på at skalere kundeanskaffelse og -fastholdelse og teste profitabiliteten i rette størrelse.

Se s. 76 i *Håndter for at få flere oplysninger om design-test-løkken.*

Se s. 128 i *Opfind mønstre for at få flere oplysninger om design af stærke forretningsmodeller.*



Udforsknings-handlinger

Der er syv handlinger, du skal udføre i Udforsk-porteføljen. De har alle med udformning og test af nye forretningsideer at gøre med henblik på at forbedre deres afkast og reducere deres innovationsrisiko. Udforskning af nye ideer kan omfatte alt fra radikale nye forretningsmodeller til test af trinvis forbedringer af eksisterende forretningsmodeller i Udforsk-porteføljen.

Ideen om at visualisere handlinger med en trekant opstod efter en diskussion med Luis Felipe Cisneros. Se s. 96 i Håndter for at få flere oplysninger om handlinger i Udforsk-porteføljen.



Designe

- A** eksisterer endnu, men uden for porteføljen
- ↓
- A** tilhører porteføljen

Den aktivitet, der består i at få vendt markedsmuligheder, teknologier, produkter eller services til de første forretningsmodel- og værditilbuds-prototyper. Dette sker typisk i et værkstedsmiljø. På dette tidspunkt er der ingen egentlig evidens, der kan reducere innovationsrisikoen, kun antagelser, som du kan teste. Resultaterne gemmes på slides og i regneark.



Investere

- A** eksisterer uden for porteføljen
- ↓
- A** tilhører delvist porteføljen

Beslutningen om at investere helt eller delvist i en ekstern opstart eller udforskningsprojekt for at styrke din portefølje med interne projekter.



Vedholde

- A** tilhører porteføljen
- ↓
- A** er uændret i porteføljen

Beslutningen om at fortsætte test af en ide på basis af evidens. Dette sker typisk efter opnåelse af indsigter, du stoler på ud fra analyse af evidensen. Du fortsætter ved at foretage yderligere tests af den samme hypotese med et stærkere eksperiment eller ved at gå videre til din næste vigtige hypotese.



Pivotere

- A** tilhører porteføljen
- ↓
- A** er ændret til **B** i porteføljen

Beslutningen om at foretage en stor ændring til et eller flere elementer i din forretningsmodel. Dette sker typisk, når det viser sig, at den ide, du har testet, ikke vil kunne fungere i virkeligheden uden større ændringer. En pivotering betyder ofte, at noget af den tidligere evidens muligvis er irrelevant for din nye retning. Det kræver som regel, at du tester elementerne i den forretningsmodel, som du allerede har testet, igen.



Nedlægge

- A** tilhører porteføljen
- ↓
- A** er død

Beslutningen om at slå et søgeprojekt ihjel pga. evidens eller mangel på strategisk tilpasning. Evidensen viser muligvis, at en ide ikke kan fungere i virkeligheden, eller at gevinstpotentialet ikke er stort nok.



Spinout

- A** tilhører porteføljen
- ↓
- A** eksisterer fortsat, men uden for porteføljen

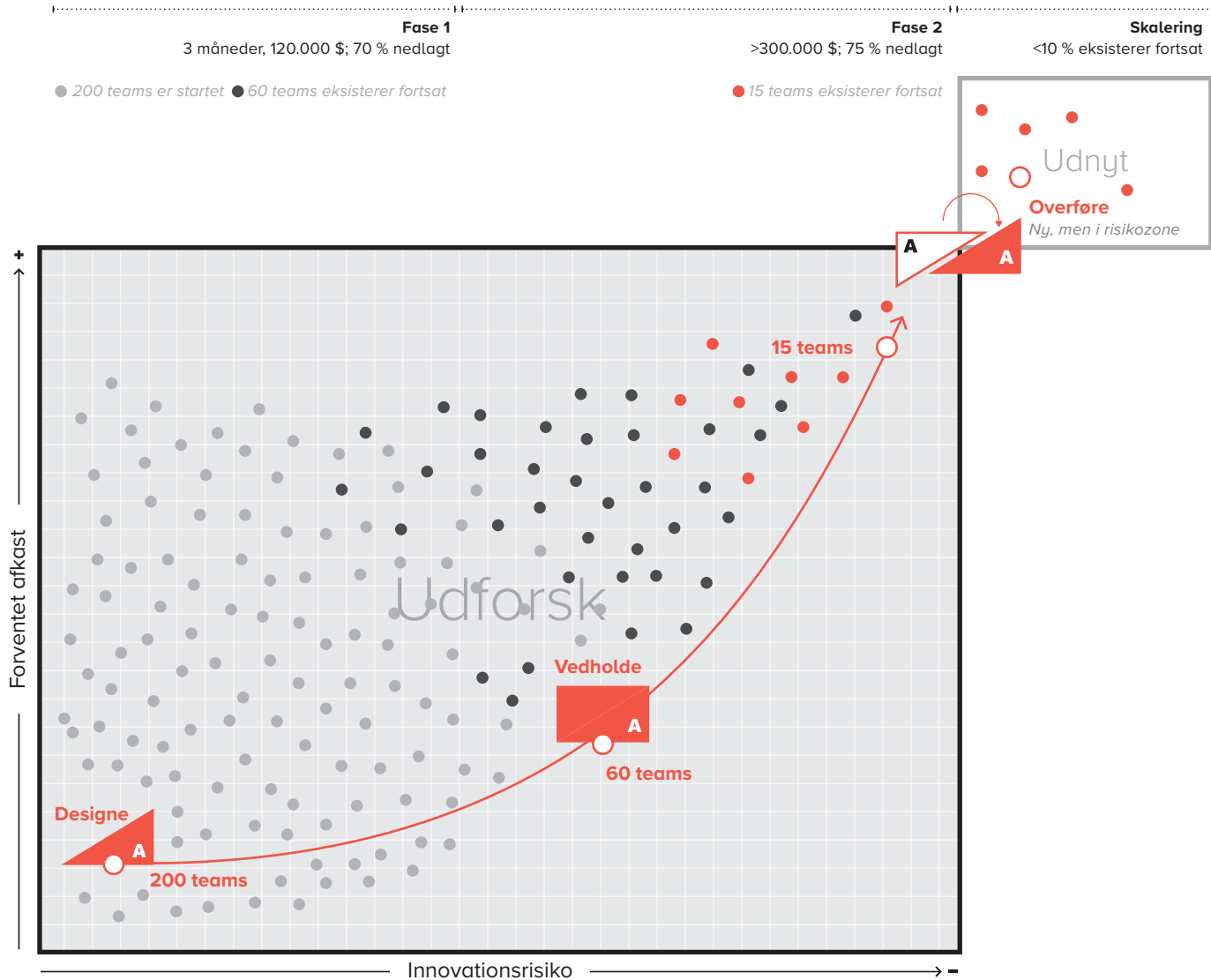
Beslutningen om at spinout frem for at slå en lovende ide ihjel. Det kan enten være at sælge den til en anden virksomhed, til investorer eller til det team, der udforskede ideen. Virksomheden kan eventuelt investere i en spinout-virksomhed eller købe den tilbage på et senere og mindre risikabelt tidspunkt.



Overføre

- A** tilhører Udforsk-porteføljen
- ↓
- A** overføres til Udforsk-porteføljen

Beslutningen om at flytte en forretningsmodel fra Udforsk til Udforsk på basis af stærk evidens. Dette sker typisk, når først du har fremskaffet stærk evidens af efterspørgsel, gennemførlighed, lønsomhed og tilpasningsevne. Overførsel betyder, at der skal findes et godt hjem i Udforsk-porteføljen. Det kan være som en del af en eksisterende virksomhed eller som en ny, enkeltstående virksomhed.



Bosch

Til illustration af Udforsk-porteføljen skal vi se på Bosch, den tyske multinationale industrikoncern, der blev grundlagt i 1886. Eksemplet er baseret på anonymiserede data fra The Bosch Accelerator Program, udført mellem 2017 og 2019.

The Bosch Group har på verdensplan 410.000 medarbejdere og en årlig omsætning på 78,5 mia. € (2018).¹

Bosch har fire kerneforretninger: Mobility Solutions (hardware og software), Consumer Goods (husholdningsapparater og værktøj), Industrial Technology (inkl. drift og kontrol) og Energy and Building Technology.

Fra produkter og teknologi til forretningsmodeller

Siden etableringen har Bosch været en drivende kraft inden for teknologisk innovation. Virksomhedens R&D står bag succeser som dieselinjektionspumpen og ABS-bremsesystemet.

I 2014 udsendte Boschs CEO, Volkmar Denner, et kommuniké, hvori han tilskyndede til innovation inden for forretningsmodeller. Bosch havde brug for at holde fokus på teknologi og produkter, men samtidig rette blikket mod nye typer forretningsmodeller.

I 2015 skabte Bosch Business Model Innovation Department for at komplementere sin innovationsproces med mulighederne inden for udvikling af forretningsmodeller. Bosch så et behov for et økosystem, der udelukkende tager sig af forskning, pleje og facilitering af vækstinnovation, og ikke blot produktinnovation.

Bosch Accelerator Program

Som en del af virksomhedens serviceportefølje har Boschs Business Model Innovation Department skabt Accelerator Program.

De teams, der gennemgår programmet, udforsker enten en ny ide eller et koncept fra en eksisterende forretning. De dykker dybt ned i en forretningsmodel og forfiner, tester og tilpasser den systematisk i løbet af to faser.

Programledelsen samler en udgangskohorte på mellem 20 og 25 teams fra hele verden, som arbejder sammen i to til ti måneder. Disse får en startkapital på 120.000 € og to måneder til at teste, om deres ide til en forretningsmodel kan skaleres. Afhængigt af resultaterne kan teamene få yderligere 300.000 € eller mere i løbet af programmets fase 2. Med disse ekstrabevillinger kan teamene teste MVP (Minimum Viable Products) med kunder og demonstrere deres forretningsmodelides evne til at skalere rentabiliteten.

Efter succesfuld gennemførelse af Bosch Accelerator Program er det kun de teams, der opnår den bedste evidens, som går videre til inkubationsfasen.

Siden 2017 har Bosch investeret i mere end 200 teams. Ud af disse teams nedlagde 70 % deres projekter efter den første investeringsrunde, og 75 % af de tilbageværende teams

stoppede efter anden runde. Via denne proces er det lykkedes for 15 teams at overføre deres projekter til skalering med den dertilhørende finansiering.

Bosch Accelerator Program er nu Boschs globale standard for validering af nye forretningsideer med batches i Europa, Asien, Nordamerika og Sydamerika.

„Med Bosch Accelerator Program har Bosch implementeret en hurtig, struktureret og kapitaleffektiv proces til validering af kvalificerede forretningsmodeller. Det har ført til etableringen af en Bosch-omspændende innovationsportefølje.“



DR. UWE KIRSCHNER
VP Business Model
Innovation, Bosch
Management Consulting



Udnyt

Afkast og risiko for død og disruption



28

VÆRKTØJ



Afkast

Det finansielle afkast (eller betydning) af en eksisterende forretning. Du kan vælge, hvordan du vil definere det finansielle afkast i forhold til dine præferencer. Det kan være baseret på rentabilitet, afkast, afkastvækst, marginer eller ethvert andet finansielt målesystem, der sætter dig i stand til at evaluere det finansielle afkast af en virksomhed. Alternativt kan du fokusere på det sociale eller miljømæssige afkast frem for det finansielle.



Risiko for død og disruption

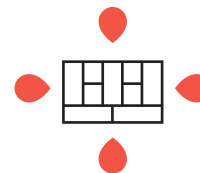
Der er to typer risici for død og disruption, der kan slå en virksomhed ihjel:



Risiko ved design af intern forretningsmodel

Svagheder

En forretningsmodel kan være mere eller mindre sårbar over for disruption afhængigt af dens design. En virksomhed, der f.eks. primært konkurrerer på produkter, services eller pris, er mere udsat for disruption end en virksomhed, der er beskyttet af en mur omkring forretningsmodellen. Bogens afsnit Opfind og Forbedr beskriver, hvordan du kan konkurrere med bedre forretningsmodeller.

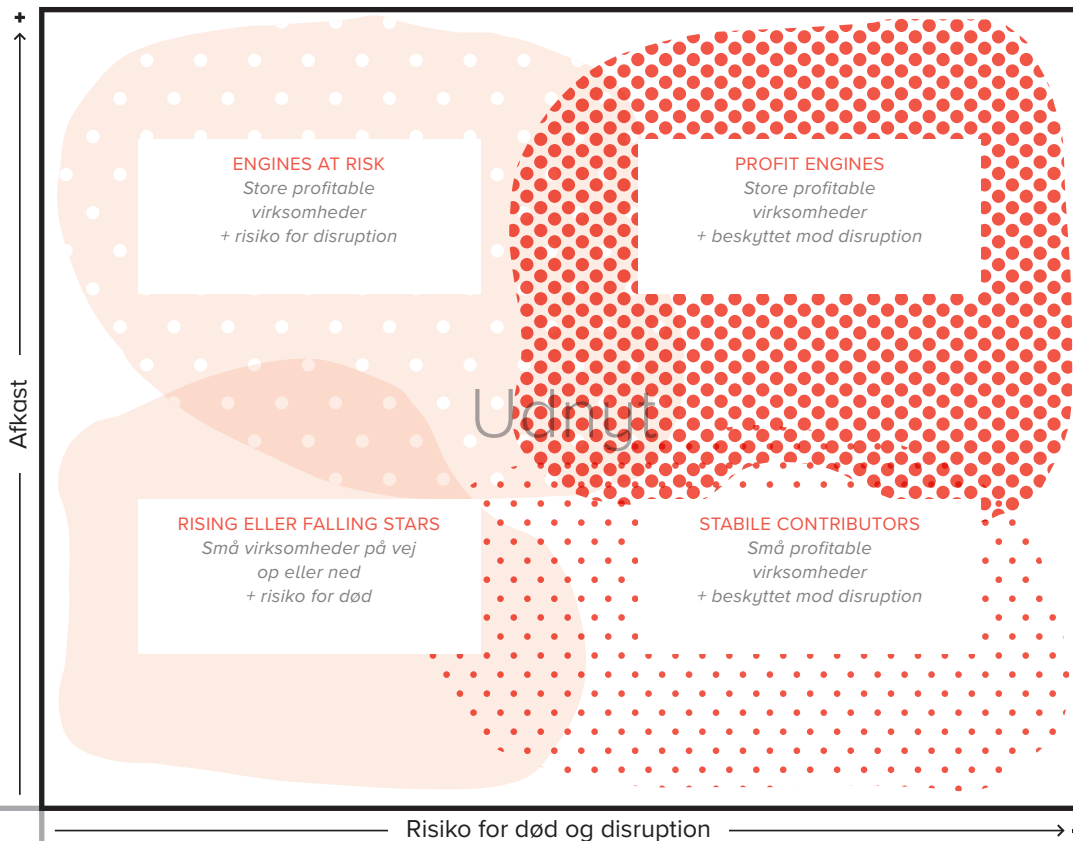


Risiko for udefrakommende disruption af forretningsmodel

Trusler

Selv de stærkeste forretningsmodeller kan blive udsat for disruption grundet eksterne kræfter. Disruption kan skyldes fire forskellige faktorer: skiftende markeder, disruptive trends (teknologiske, sociale, miljømæssige, lovmæssige), ændringer i forsyningskæden og konkurrencen samt ændrede makroøkonomiske forhold.

Potentielle risikoområder i Udnyt-porteføljen

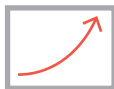


Udforsk

Baner for vækst og tilbagegang

Rejsen i Udnyt-porteføljen består i en virksomheds vækst og tilbagegang. Formålet er løbende at forhindre eksisterende virksomhedsmodellers tilbagegang ved at beskytte, forbedre og genopfinde dem.

Se s. 124 i *Håndter for at læse mere om at teste udskiftning af forretningsmodeller*. Se s. 228-229 i *Forbedr for at læse mere om at udskifte gamle forretningsmodeller med nye*.



Vækstretning

Skaler

Få virksomheden op at stå

Denne fase er den første vækstfase, når du skal vende en bevist og lovende mulighed til en reel virksomhed. De primære aktiviteter består i at skalere kundeanskaffelse, tilbageholdelse og produkt-/servicelevering. Hele teamet er fokuseret på ekspansion på alle fronter, inkl. infrastruktur og menneskelige ressourcer.

Boost

Styrk en etableret virksomheds performance

I denne fase booster og vedligeholder du din beviste forretningsmodel med vedvarende innovation. Du styrker din forretningsmodel med ny produktinnovation, nye kanaler og udforskningen af tilstødende markeder.

Beskyt

Gør en virksomhed mere effektiv, og beskyt den mod disruption

I denne fase fokuserer du på vedligeholdelsen af din virksomheds stærke position ved at beskytte den mod konkurrence og ved at øge dens effektivitet. Innovation på området effektivitet dominerer som regel denne fase. På dette trin er din virksomhed stor og profitabel, men væksten har tendens til at stagnere.



Faldende vækstkurve

Disruption

Fremkomst af eksterne kræfter, der truer din virksomhed

I denne fase betyder ændringer i det eksterne miljø, at din virksomhed er sårbar og truet. Disruption kan komme fra skiftende markeder; teknologiske, logiske, sociale, miljømæssige eller lovmæssige tendenser; ændringer i forsyningskæder; konkurrence; nye spillere eller et skiftende makroøkonomisk miljø. På dette trin er din virksomhed stadig stor og profitabel, men i risikozonen.

Krise

Eksterne kræfter skaber disruption for din virksomhed og resulterer i tilbagegang

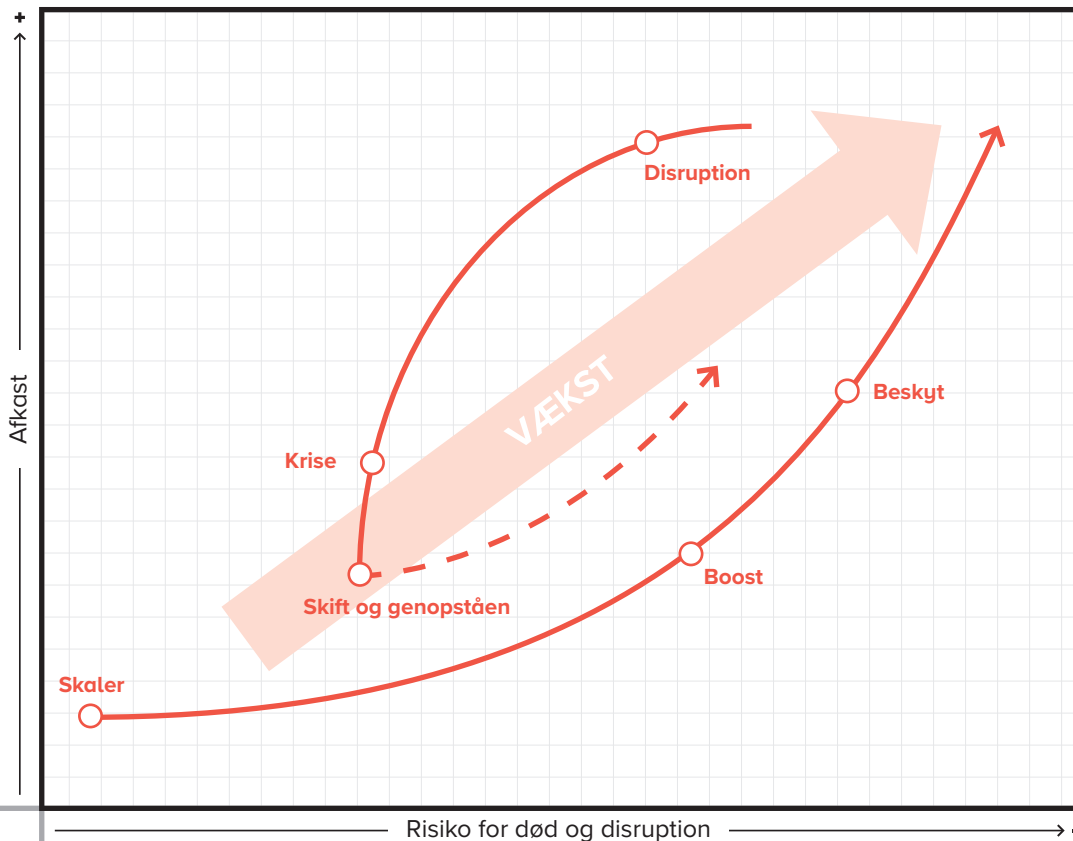
Din virksomhed udsættes for disruption fra eksterne kræfter og oplever hurtig tilbagegang. På dette trin har du stadig store investeringer i den gamle forretningsmodel, selvom din forældede forretningsmodel har brug for massive ændringer for at undgå at blive overflødig.

Skift og genopståen

Væsentlige skift i forretningsmodel og fornyet vækst

Det er lykkedes for dig at udskifte en forældet, disruptet forretningsmodel med en ny. Den nye forretningsmodel markerer begyndelsen på en vækstæra.

Rejsen i Udnyt-porteføljen



Udforsk

Udnyttelses-handlinger

Der er syv handlinger, du kan udføre i Udnyt-porteføljen. De er alle relateret til håndteringen af dine eksisterende forretningsmodeller og justeringen af dem, jf. din virksomheds identitet. Det kan omfatte alt fra at tilføje nye virksomheder til at skaffe sig af med dem, der ikke længere passer ind. Det omfatter også at forbedre eksisterende forretningsmodeller gradvist eller radikalt, hvilket du angiver i din portefølje Udnyt, for at reducere risikoen for disruption. Men du kommer til at teste denne forbedring i Udforsk-porteføljen for at reducere risikoen ved innovation.

Se s. 110 i Håndter for at læse mere om handlinger, der udføres i Udnyt-porteføljen.



32



Opkøbe

A eksisterer uden for porteføljen



A tilhører porteføljen

Den aktivitet, der består i at opkøbe en ekstern virksomhed for enten at skabe en ny, enkeltstående virksomhed eller for at fusionere den med en allerede eksisterende.



Indgå partnerskab

A tilhører porteføljen

B eksisterer uden for porteføljen



A tilhører stadig porteføljen, men

styrkes af **B**

B eksisterer uden for porteføljen

Den aktivitet, der består i at indgå partnerskab med en ekstern virksomhed for at styrke en eller flere af dine forretningsmodeller.



Investere

A eksisterer uden for porteføljen



A tilhører delvist porteføljen

Beslutningen om at investere helt eller delvist i en ekstern virksomhed for at styrke din portefølje.



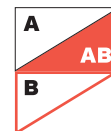
Forbedre

A tilhører porteføljen



A omdannes til **B** i porteføljen

Den aktivitet, der består i at renovere en forældet forretningsmodel for at skifte til en ny, mere konkurrencedygtig forretningsmodel.



Fusionere

A eksisterer uden for porteføljen

B eksisterer i porteføljen



A opkøbes og fusioneres med **B** i porteføljen

Aktiviteten, der består i at fusionere en ekstern eller ejet virksomhed med en eller flere ejede virksomheder.



Afhænde

A tilhører porteføljen



A eksisterer stadigvæk, men uden for porteføljen

Den aktivitet, der består i at trække sig ud af en af dine forretningsmodeller. Dette kan enten ske ved at sælge den til en anden virksomhed, til investorer eller til den aktuelle ledelse (virksomhedsovertagelse).



Afvikle

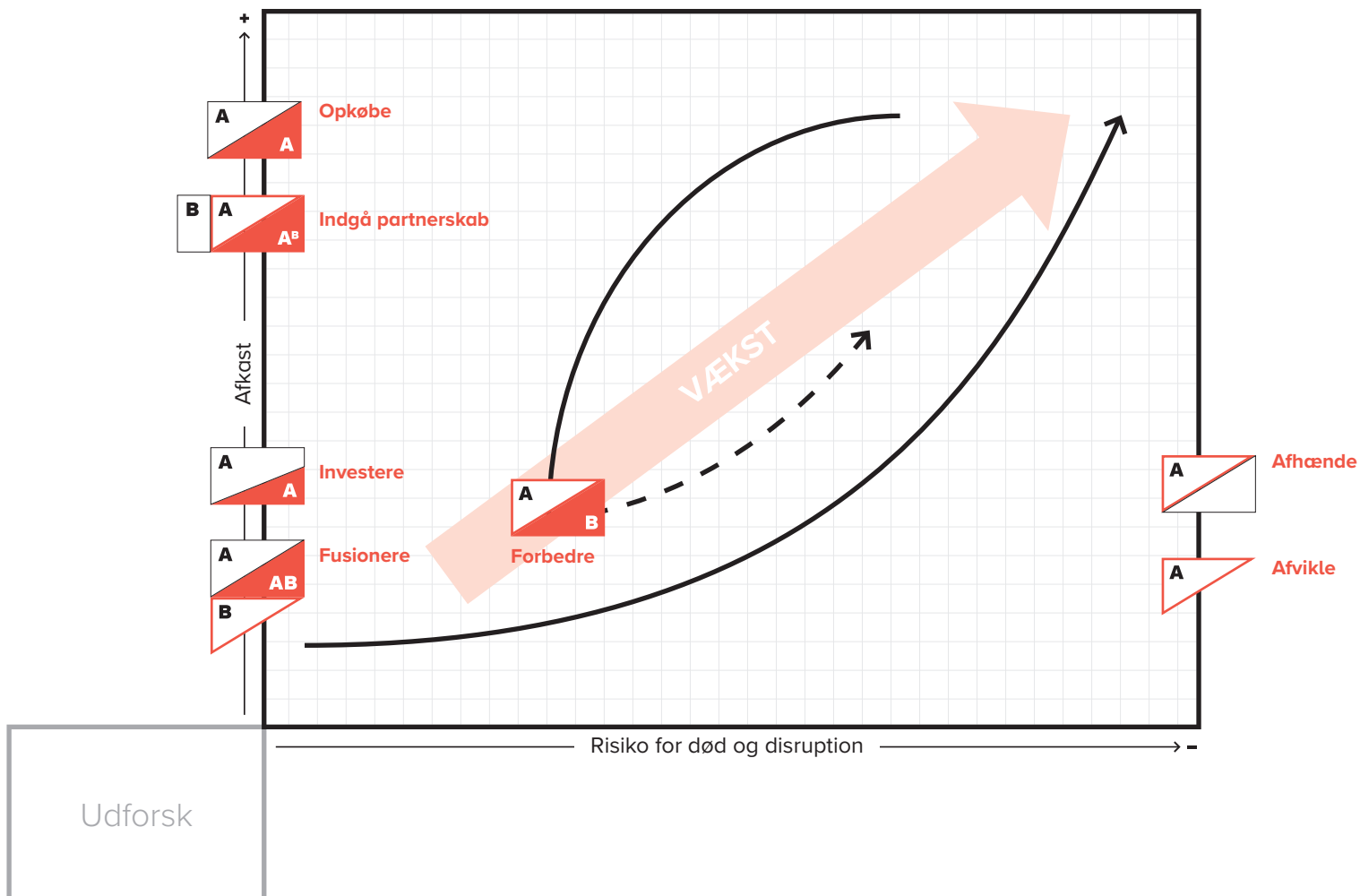
A tilhører porteføljen



A slås ihjel

Den aktivitet, der består i at afslutte og opløse en virksomhed.

Potentielle handlinger i Udnyt-porteføljen



Nestlé

For at illustrere brugen af Udnyt-porteføljen viser vi, hvordan den schweiziske fødevarer virksomhed Nestlé håndterede sin portefølje af eksisterende virksomheder i perioden 2017-2018. Denne illustration er baseret på CEO Ulf Mark Schneiders præsentation på den årlige investordag den 14. februar 2019. Schneider blev ansat hos Nestlé i januar 2017 som den første eksterne CEO hos Nestlé siden 1922.

Vi placerede Nestlés kerneforretningskategorier vertikalt på basis af afkastet fra hver kategori. Alternativt kan man vælge at organisere oplysningerne efter profitabilitet, margener eller enhver anden finansiell indikator, din virksomhed benytter til at vurdere finansielt afkast.

Grundet manglende klare oplysninger om risiko for død og disruption har vi ikke baseret Nestlés primære forretningskategorier på risiko. I sin præsentation på investordagen nævnte Schneider dog individuelle forretninger og brands, der var ved at blive fastsat, og andre, der var under strategisk review. Vi placerede disse brands i forbedringsområdet i porteføljeoversigten.



Opkøbe, investere, indgå partnerskab

Nestlé udvidede sin portefølje på tværs af kategorier ved at opkøbe, investere i eller ved at indgå partnerskaber med eksterne virksomheder.

I kategorien drikkevarer opkøbte Nestlé tidsbegrænset global licens fra Starbucks for at kunne markedsføre Starbucks-produkter i detailhandlen. Tidligere havde Nestlé opkøbt en større andel i den San Francisco-baserede nyopstartede kaffekæde Blue Bottle Coffee.

På det sundhedsvidenskabelige område udvidede Nestlé sin portefølje med opkøbet af Atrium Innovations.

Inden for pleje af kæledyr opkøbte Nestlé Purina en hovedaktiepost i tails.com.

På området for færdigretter opkøbte Nestlé Sweet Earth, en plantebaseret fødevarerproducent i Californien.²



Forbedre

I løbet af perioden 2017-2018 forbedrede Nestlé sit Gerber-babymadbrand, sit kinesiske fødevarerbrand Yinlu samt Nestlé Skin Health. Virksomheden satte Nestlé Skin Health og fødevarerbrandet Herta under strategisk vurdering med henblik på et potentielt salg af disse.



Afhænde

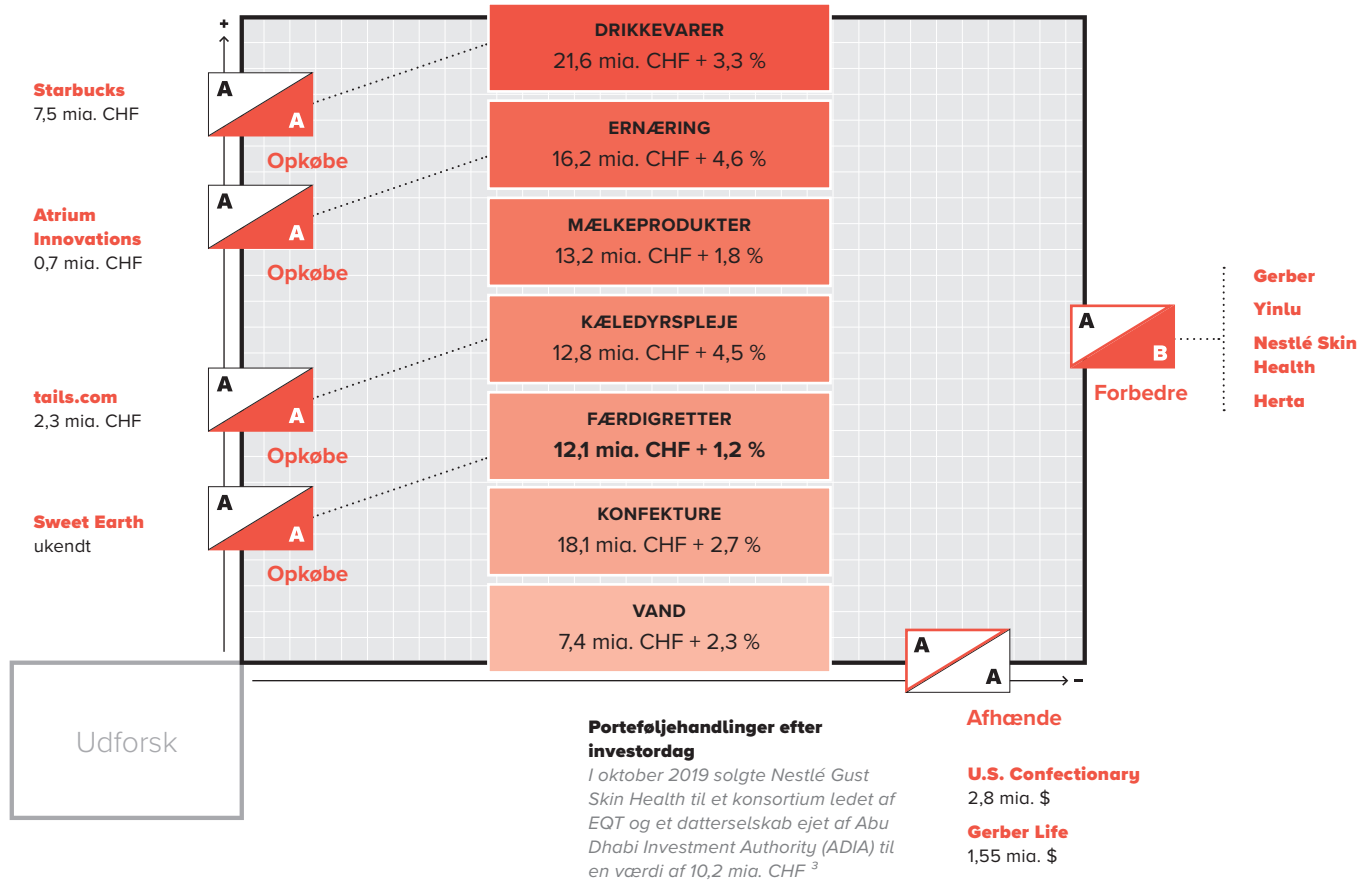
Nestlé tilrettede sin portefølje gennem flere frasalg og solgte bl.a. i 2018 sin amerikanske konfekturer virksomhed til Ferrero for 2,8 mia. \$ kontant.

Forsikrings selskabet Gerber Life blev solgt til Western & Southern Financial Group for 1,55 mia. \$ kontant.²

Primære forretningskategorier

Nestlé opdeler sine resultater i syv primære forretningskategorier. Hver af disse indeholder flere brands og kan dække flere forskellige forretningsmodeller. Nestlé opdeler ikke sine resultater i individuelle forretningsmodeller, som kan variere væsentligt (f.eks. sælges Nespresso og Dolce Gusto begge portionsvist, men med vidt forskellige forretningsmodeller og under forskellige brands).

Nestlés Udnyt-portefølje februar 2019



**Udnyt-
porteføljen**

**Udforsk-
porteføljen**

Læseprøven slutter her
– Find hele bogen her