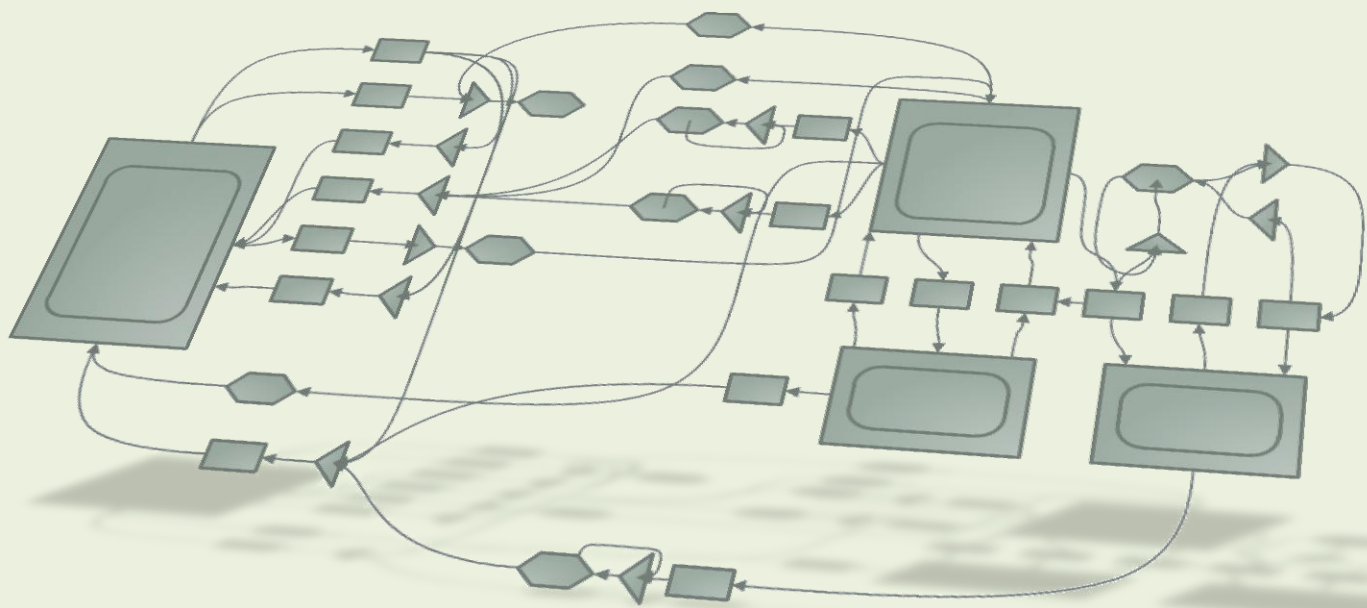




BRUG AF ONTOLOGIER TIL KONSTRUKTION AF FORRETNINGSMODELLER

Et casestudie af Business Model Ontology og e3value Ontology

Kandidatafhandling
Cand.Merc.(dat)

Vejleder: Leif Bloch Rasmussen
Anslag: 213.118

1. oktober 2010

An Van Luu

Jonas von Scholten

Indholdsfortegnelse

1	Forord	v
2	Abstrakt	vi
3	Indledning	1
3.1	Afhandlingens opbygning	3
Del I		6
4	Introduktion til problemområdet	6
4.1	It og dens rolle i virksomheden	6
4.2	It og dens betydning for forretningsmodellen	7
4.3	It-outsourcing tendenser	8
4.4	Netsourcing og Application Service Providers	10
4.5	Værdien af it i virksomheden	11
5	Casevirksomhed - Klestrup Partners	13
6	Problemsituation	17
6.1	Problemstilling	17
6.2	Problemformulering	19
6.3	Problemafgrænsning	20
Del II		22
7	Metodisk tilgang	22
7.1	Videnskabsteoretiske overvejelser	22
7.2	Afhandlingens undersøgelsesdesign	23
7.3	Afhandlingen som casestudie	24
7.3.1	Beskrivelse af afhandlingens case	25
7.4	Indsamling af data hos casevirksomheden	26
7.4.1	Interviewguide	27
8	Teoretisk tilgang	31
8.1	Udvidelse af værdikæde begrebet	31
8.1.1	Typer af værdikonfigurationer	31
8.1.2	Value Chain	33

8.1.3	Value Shop	35
8.1.4	Value Network	37
8.2	Definitioner på forretningsmodel	39
8.3	Evolutionen af forretningsmodeller	40
8.3.1	Definition og klassificering af forretningsmodeller	40
8.3.2	Komponenter i en forretningsmodel	43
8.3.3	Beskrivelse af forretningsmodel elementer	43
8.3.4	Udvikling af forretningsmodel ontologi	45
8.3.5	Anvendelse af forretningsmodel koncepter	46
8.4	Business Model Ontology	46
8.4.1	Product	47
8.4.2	Customer Interface	48
8.4.3	Infrastructure Management	49
8.4.4	Financial Aspects	51
8.5	e ³ value	51
8.5.1	Elementer i e ³ value	52
8.5.2	Identificering af e ³ value elementer	54
8.5.3	Casestudie af værdi modellering baseret på e ³ value	55
8.6	Business Model Ontology og e ³ value og deres ligheder og forskelle	55
8.6.1	Karakteristik	56
8.6.2	Applikation	59
8.6.3	Begrundelse for valg af BMO og e ³ value	60
 Del III		 64
9	Business Model Ontology	64
9.1	Products	64
9.1.1	Value Proposition 1: Foundation	64
9.1.2	Value Proposition 2: Service	67
9.1.3	Value Proposition 3: Component	69
9.1.4	Value Proposition 4: Advice	71
9.2	Customer Interface	72
9.2.1	Target Customer & Criterion	72
9.2.2	Channels, Links og Customer Buying Cycle	74
9.2.3	Relationship og Mechanism	77
9.3	Infrastructure Management	80
9.3.1	Capabilities og Resource	80
9.3.2	Value configuration og Activity	81
9.3.3	Partner Network og Agreement	85
9.4	Delkonklusion	87
10	e³value Ontology	90
10.1	Scenarie for værdimodellen	90
10.2	Mapning af e ³ value koncepter med BMO	91
10.2.1	Identificering af Actors	91
10.2.2	Identificering af Value Objects og Value Ports	91
10.2.3	Identificering af Value Interface og Value Offerings	91

INDHOLDSFORTEGNELSE

10.2.4 Identificering af Value Exchange	91
10.3 Klestrup Partners og deres værdimodel	92
10.4 Delkonklusion	95
 Del IV	 97
11 Konklusion	97
12 Reliabilitet og validitet	100
13 Diskussion og perspektivering	103
13.1 Diskussion	103
13.2 Perspektivering	104
 Referencer	 105
 Bilag A: Interviewguide	 111

Figurer

3.1	Afhandlingens opbygning	4
4.1	Outsourcing trend	9
5.1	Gazelle prisen	13
5.2	Organisationsdiagram for Klestrup Partners	16
7.1	Indledende spørgsmål	27
7.2	Afsluttende spørgsmål	27
7.3	Spørgsmål til Product søjlen	28
7.4	Spørgsmål til Customer Interface søjlen	29
7.5	Spørgsmål til Infrastructure Management søjlen	30
7.6	Legend til interviewguide	30
8.1	Value Chain	35
8.2	Value Shop	37
8.3	Value Network	38
8.4	Business Model Ontology	47
8.5	BMO contra e ³ value	57
8.6	BMO & e ³ value mapping	61
9.1	Offerings i Foundation	67
9.2	Offerings i Service	69
9.3	Offerings i Component	71
9.4	Offerings i Advice	72
9.5	Channels	76
9.6	Customer Interface hos Klestrup Partners	79
9.7	Klestrup Partners' Value Configuration	84
9.8	Partnership	86
9.9	BMO analyse - samlet overblik	89
10.1	e ³ value værdi modellering af Klestrup Partners	94
10.2	e ³ value legend	95

1

Forord

Denne rapport er udarbejdet i perioden marts 2010 til oktober 2010 som afsluttende afhandling på Cand.Merc.(dat) studiet på Copenhagen Business School.

Afhandlingen er udarbejdet som et samarbejde mellem Jonas von Scholten og An Van Luu, og begge forfattere har arbejdet med og bidraget til hele afhandlingen.

Vi vil takke Klestrup Partners for deres samarbejde under afhandlingens forløb. Vi vil især takke Jeppe Andersen og Thomas Nielsen for deres deltagelse og bidrag i forbindelse med dataindsamlingen.

Afslutningsvis vil vi gerne takke vores vejleder, Lektor, Ph.d., Leif Bloch Rasmussen, for det arbejde og den interesse han har vist og bidraget med i diskussionerne under udarbejdelsen af afhandlingen.

An Van Luu & Jonas von Scholten

2

Abstrakt

During the past two decades IT and the Internet has, to an increasing extent, been intergrated into the business environment of many companies. Companies are becoming more dependent on a reliable IT-infrastructure with emphasis on consistent uptime, high availability and ubiquity. This has spured the trend for outsourcing. Recognizing the importance of IT in business, companies are making substantial investments in their IT-infrastructure. Issues arise as companies, especially Small-Medium-Businesses, typically do not possess the means to secure a satisfactory proficiencylevel amongst its employees, to host and operate a state-of-the-art IT-environment. Outsourcing has been a feasible solution for many companies, that do not possess adequate resources and competencies to maintain their it-environment and infrastructure. The latest outsourcing trend focuses on outsourcing selective parts of the companie's IT-infrastructure to external it vendors.

Application Service Providers provide customers with a wide number of heterogeneous products and services that make use of IT and the Internet. Examples include various types of hosting, support and service, consultancy services, development of web solutions and business systems. This type of company is a direct outcome of the rapid technological advancement and outsourcing trends.

The purpose of this thesis is to explore the business model of a full-service ASP company. In addition, we also want to consider what and how values are exchanged in a multi-actor network. The thesis applies two different ontologies, Business Model Ontology (Osterwalder, 2004) and e³value (Gordijn, 2002), on one case company called Klestrup Partners.

The concept of business models has been explored by many authors but with differing focuses. Starting with simple classifications and definition of the concept

through identifying the the basic business model building blocks and evolving into conceptual models and ontologies to explore, describe, communicate, change and measure different aspects of the business model of the company.

Osterwalder et al. (2005) defines a business model as: “*A conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences*”. This definition is in our opinion comprehensive enough to encompass the many different components of a business model.

The Business Model Ontology and e³value complements each other on several areas. BMO provides a building-block-like ontology that delineate the significant concepts and their interrelations of a business model. In addition, the purpose of e³value is to explore innovative e-business ideas while relying on the notion of economic value. The ontology assumes that objects of economically value are created and exchanged in a multi-actor network. Furthermore, e³value utilizes semi-formal conceptual models to convey the exchange of objects of economic value between actors and what to expect in return.

We conducted a case study of Klestrup Partners focusing on their business model and value exchanges. The reason for choosing Klestrup Partners as our case company is because they possess the profile as a full-service ASP company as defined by McKay og Marshall (2004). First, using Business Model Ontology developed by Osterwalder (2004), we examined, in detail, the business model of Klestrup Partners. Based on this analysis, we aspired to elucidate the value exchanges in a network constellation consisting of Klestrup Partners and their customers and partners. e³value provided the tools to model such a value model.

The raison d'être of Klestrup Partners is their four value propositions: Foundation, Service, Component and Advice. Each of these value propositions consist of different offerings, which can create value for the customer. Klestrup Partners deliver their value propositions to a wide range of companies and industries. Furthermore, Klestrup Partners utilizes different partnerships in order to provide their wide-ranging products, services and solutions.

Klestrup Partners exchanges value objects with their customers by providing them with solutions in return for money. The solutions provided to the customers frequently requires making use of competencies, which Klestrup Partners acquire externally through their partners. In this case, value is also exchanged between Klestrup Partners and their partners.

The degree of how IT and the Internet has influenced the business model and

the value exchange in such a scenario has been substantiated by our case study. The usefulness of combining BMO and e³value to describe the entire business model and value exchanges within a network of actors, was put into practice based on Klestrup Partners as the case company. The main findings of the thesis are following:

- BMO is able to describe the business model of ASP companies in terms of its products, customers and infrastructure in an explicit and comprehensible way.
- BMO provides a synthesis of established theories by relating different components in order to devise a comprehensive ontology describing the business model of ASP companies.
- BMO would benefit from considering the value exchanges between actors. e³value is able to augment BMO by providing the means to visualize this aspect of the business model.
- It is possible to explain the unique value creating processess of ASP companies by combining BMO and e³value .

3

Indledning

Det var i 1943, at Thomas J. Watson, direktør for IBM, angiveligt skulle være citeret for følgende udsagn:

“I think there is a world market for maybe five computers”

(Wikipedia, 2010d)

Nu i 2010, mere end 60 år siden dette citat, er det klart at dette ikke kan være fjernere fra virkeligheden. It og internettet er siden midt 1990’erne blevet en så integral del af så mange virksomheders forretning, at det er svært at forestille sig, hvordan virksomheder i dag vil kunne opretholde en profitabel forretning og konkurrencemæssige fordel, hvis ikke it og internettet eksisterede. De grundlæggende forudsætninger for virksomhedens forretningsmodel er heller ikke gået upåvirket hen.

Ideen omkring forretningsmodel konceptet ikke er ny, it og internettet har bragt nyt fokus på hvad det indebærer at have en forretningsmodel, der i endnu højere grad end tidligere er afhængig af it, og hvordan virksomheder udnytter dette til at opnå en konkurrencemæssig fordel. En undersøgelse af antallet af akademiske artikler skrevet mellem 1975 og 2009, der indeholder benævnelsen forretningsmodel viser, at der er en sammenhæng mellem det stigende fokus for forretningsmodeller og internettets opblomstring. Undersøgelsen viste, at ordet “forretningsmodel” i alt blev nævnt i 1204 videnskabelige artikler. Det var dog først fra 1995’erne, at der skete en eksplosion i antallet af artikler, hvilket er sammenfaldende med det tidspunkt, hvor internettet for alvor gjorde sit indtog (Zott et al., 2010).

Selvom det teknologiske fremskridt i høj grad har bidraget positivt til virksomheders profitabilitet gennem optimering og effektivisering af forretningsprocesser, er det også med tiden blevet mere komplekst og omkostningsfuldt at vedligeholde virksomhedens it-infrastruktur. Virksomheder er blevet mere afhængige af en velfungerende it-infrastruktur, men det er de færreste virksomheder, som har ressourcerne og kompetencerne til at vedligeholde denne (McKay og Marshall, 2004). For at fokusere på deres kernekompetencer, vælger mange virksomheder at outsource både udviklingen og vedligeholdelsen af virksomhedens it-infrastruktur. Det kan omfatte udvikling af systemer, der understøtter virksomhedens forretning og dens processer. Det kan også være den daglige drift af virksomhedens systemer. Til at varetage disse opgaver benyttes ofte forskellige leverandører, hvilket kan øge kompleksiteten og administrationen af opgaverne. Der findes dog også virksomheder, såkaldt full-service ASP (Application Service Provider), der er i stand til at levere hele paletten af it produkter og services. I øjeblikket findes der kun meget få virksomheder i Danmark, der opfylder kriterierne for at være en full-service ASP.

I forlængelse af virksomheders outsourcing af deres it infrastruktur, kan der være tvivl om, hvorvidt it-investeringerne kan skabe værdi for forretningen. Ofte anskaffer en kunde sig et produkt eller en service ud fra forventninger omkring den værdi produktet eller servicen kunne skabe. Dette kan basere sig på kundens opfattelse af produktet eller servicen, deres behov, erfaringer og ønsker (Bowman og Ambrosini, 2000). Værdien af it kan være svær at måle, og det gør det svært for virksomheder at vurdere hvorvidt et it produkt og service har værdi for forretningen og dermed opfylde virksomhedens behov og krav (Daarbak, 2010).

Vi synes derfor forretningsmodellen for full-service ASP er interessant, da den til en vis grad er et resultat af den teknologiske udvikling og øgede fokus på outsourcing.

3.1 Afhandlingens opbygning

Afhandlingen er opdelt i fire overordnede dele, som vil blive kort beskrevet herunder. Figur 3.1 viser en grafisk repræsentation af afhandlingens opbygning. Formålet er at give læseren et overblik over afhandlingens struktur.

Del I

Første del af afhandlingen indledes med argumentationer og redegørelser for afhandlingens problemområde i Kapitel 4. Herefter beskrives Klestrup Partners i Kapitel 5, som er den casevirksomhed, afhandlingen baserer sig på. Derudover identificeres problemstillingen, problemformuleringen og de begrænsninger der er i afhandlingen i Kapitel 6.

Del II

Anden del starter med en redegørelse for den metodiske fremgangsmåde som afhandlingen bygger på i Kapitel 7. Det omfatter de videnskabsteoretiske overvejelser, der danner grundlaget for afhandlingen, hvilken type studie afhandlingen repræsenterer, samt hvilke dataindsamlingsmetoder der blev anvendt. I Kapitel 8 gennemgås litteraturen inden for problemområdet og det teoretiske fundament, der skal danne rammen for analysen i del 3.

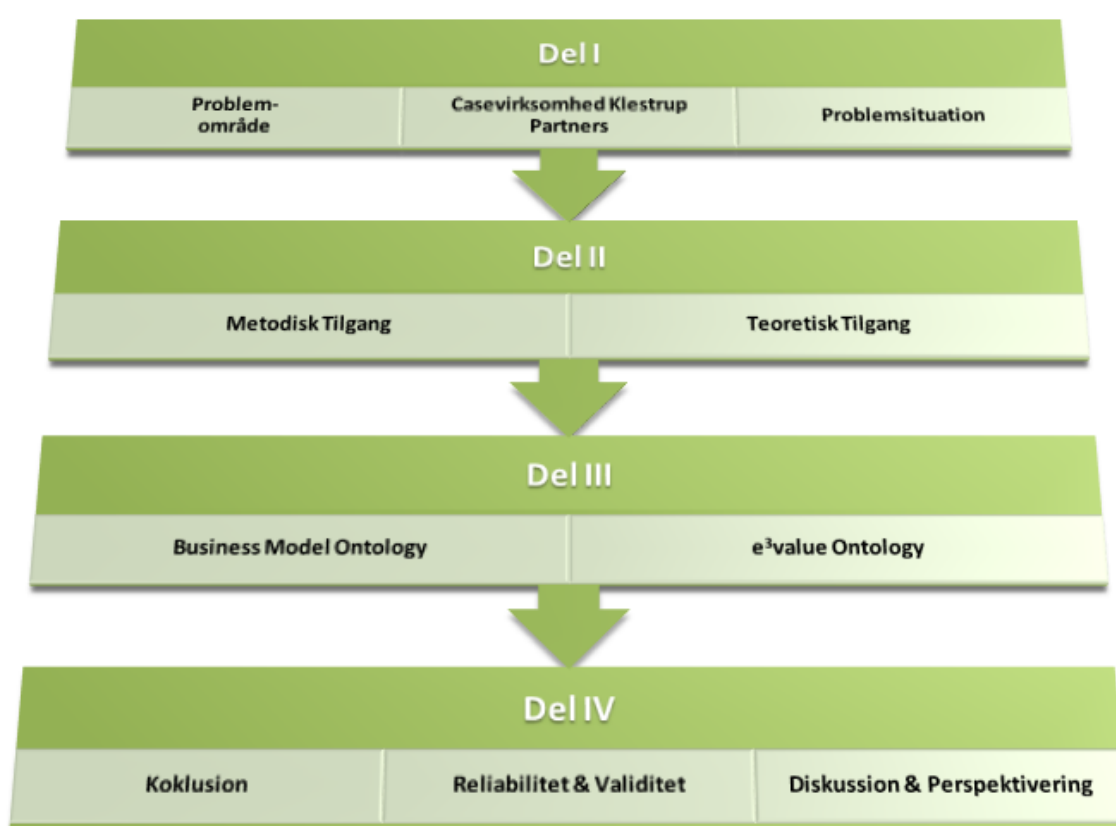
Del III

Tredje del udgør analysen i afhandlingen. Analysen er delt op i to kapitler. Kapitel 9 analyserer casevirksomheden ud fra Business Model Ontology. Det danner efterfølgende grundlaget for analysen med e³value i Kapitel 10.

Del IV

I fjerde del konkluderes der på resultaterne af analyserne samtidig med at afhandlingens problemformulering besvares i Kapitel 11. Herefter diskuteres afhandlingens reliabilitet og validitet i forhold til afhandlingens brug af metode samt analysens resultater i Kapitel 12. Til sidst diskuteres og perspektiveres afhandlingen og dens resultater samt konsekvenser i Kapitel 13.

3.1 Afhandlingens opbygning



Figur 3.1: *Afhandlingens opbygning (Egen tilvirkning)*

Del I

4

Introduktion til problemområdet

Vi ønsker i dette kapitel, at redegøre for forskellige perspektiver, som vi finder relevante i forhold til problemområdet, hvorfor vi vil give en introduktion til den historik der knytter sig til disse perspektiver, så rammerne for afhandlingen står klart opridsede.

Kapitlet fortsætter med en kort beskrivelse af casevirksomheden, som anvendes i afhandlingen, i forhold til dens opbygning og forretningsområder. Derefter bliver afhandlingens problemstilling, problemformulering og problemafgrænsning redegjort for, med udgangspunkt i det beskrevne problemområde.

4.1 It og dens rolle i virksomheden

Investeringer foretaget inden for it i forskellige industrier har været stigende i løbet af de sidste 2 årtier. Mange virksomheder har haft høje forventninger til de fordele it vil have på forretningen (Farrell, 2003).

Virksomheders vækst i produktivitet steg med 2,4% p.a. mellem 1995 til 1999, mens det blev fordoblet til 4,8% i gennemsnit mellem 2000 og 2002 (Farrell, 2003)¹. Det var også i denne periode, at virksomheders investeringer i it fordobledes, og it blev en mere integreret del af virksomheders operationer og processer. Det ledte frem til den antagelse, at den øgede investering var årsagen til den øgede produktivitet.

¹Diana Farrell er direktør ved McKinsey Global Institute i San Francisco

4.2 It og dens betydning for forretningsmodellen

Farrell's (2003) undersøgelse viste dog, at der ikke var en så stor sammenhæng mellem produktivitet og it-investeringer som først antaget. Det varierede meget alt efter, hvilke industrier der var tale om. De industrier der oplevede størst vækst gennem it var detail, værdipapir handel, engros, halvleder, computer samling og telekommunikation. Der er tre grunde til, at it har haft så stor en rolle i virksomheder, der befinder sig i disse industrier. For det første faciliterede it udviklingen af nye attraktive produkter samtidig med at forretningsprocessen effektiviseres gennem brugen af it. For det andet gjorde it det lettere at sprede innovationer, og for det tredje viste det sig i højere grad, at it gav anledning til stordriftsfordele.

4.2 It og dens betydning for forretningsmodellen

Indflydelsen på virksomheden gennem it må også betyde, at virksomhedens forretningsmodel påvirkes. Begrebet forretningsmodel blev første gang nævnt i 1957, men det var først sidst i 1990'erne, at det begyndte at modtage stor opmærksomhed i litteraturen. Det var på dette tidspunkt, at internettet gjorde sit indtog i mange virksomheders daglige forretningsprocesser og skabte stor vækst og øget produktivitet hos mange internet og teknologi baserede virksomheder (Osterwalder et al., 2005). Osterwalder et al. identificerer på baggrund af ovenstående en relation mellem mængden af litteratur, der benytter begrebet *Business Model* og stigningen i NASDAQ børsen for it-baserede virksomheder. Osterwalder et al. argumenterer for, at den stigende interesse og fokus på forretningsmodeller og udbredelsen af it i endnu flere virksomheder, til en vis grad har en sammenhæng med hinanden.

En forretningsmodel beskriver den måde, hvorpå virksomheden skaber og leverer værdi enten implicit eller eksplicit (Teece, 2010). Den har til formål at synliggøre virksomheden som helhed både fra et internt og eksternt perspektiv. Det er nødvendigt at udvikle og tilpasse virksomhedens forretningsmodel i takt med de konstante forandringer i omgivelserne. Tilpasningerne skal ske i forhold til både virksomhedens kunder, konkurrenter og den teknologiske udvikling, som er med til at ændre på den måde forretning udføres på. Det er blevet til en strategisk udfordring for virksomheder at definere deres forretningsmodel, så det understøtter virksomhedens aktiviteter og processer.

På grund af konstant foranderlige externaliteter som markedsforhold, lovgivning og ikke mindst teknologiske innovationer, er virksomheder nødt til at fokusere på innovation af deres forretningsmodel for at forblive konkurrencedygtige. I udviklingen og implementeringen af virksomhedens forretningsmodel, står virksomheden over for hurtigt skiftende omgivelser og bygger derfor deres forretningsmodel på ufuldkommen viden. Under implementeringen af virksomhedens forretningsmodel, skal virksom-

4.3 It-outsourcing tendenser

heden dedikere ressourcer til at gennemføre den organisatoriske omstrukturering, der skal gøre dem i stand til at tilpasse sig de forandringer it og internettet har på forretningsmodellen (Sosna et al., 2010). Chesbrough (2010) argumenterer for, hvorfor det er vigtigt udvikle og eksperimentere på virksomhedens forretningsmodel på samme måde som dens ideer og teknologier.

Krueger (2006) undersøgte, hvordan internettet, som en innovativ teknologi, har påvirket forretningsmodellen for nyheds- og musik-industrien. Hun fandt ud af, at traditionelle forretningsmodeller ikke tog højde for en omverden, der var i konstant forandring. Internettets muligheder gav anledning til nye konkurrenter, hvis forretningsmodel var meget forskellig fra de traditionelle. For at forblive profitabel og konkurrencedygtig, må nyheds- og musikindustrien tilpasse deres forretningsmodel, så den tager højde for internettets muligheder (Krueger, 2006). Endvidere undersøgte Bjørn-Andersen et al. (2009), hvilke konsekvenser det har hos traditionelle danske nyhedsmedier, at benytte sig af en Web 2.0 tilgang til nyhedsmedier på deres forretningsmodel. Undersøgelsen viste, at det er nødvendigt at redefinere forretningsmodellen for traditionelle industrier, i dette tilfælde nyhedssektoren, der har valgt at integrere Web 2.0 i deres forretningsmodel (Bjørn-Andersen et al., 2009).

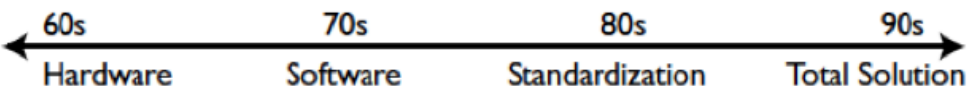
4.3 It-outsourcing tendenser

For at udnytte de fordele it kan bibringe og understøtte de forandringer, som it har på forretningen, vælger mange virksomheder at outsource deres it-infrastruktur. It-outsourcing er et fænomen som Lee et al. (2003) mener startede i 1960'erne. På det tidspunkt var det primært outsourcing af hardware, der var i fokus, fordi hardware stadig var for omkostningsfuldt for virksomheder at anskaffe. I løbet af 1970'erne bevægede tendensen sig hen mod outsourcing af standardiserede software. Virksomheder begyndte at outsource software som var målrettet virksomhedens forretningsprocesser. I løbet af 1980'erne var prisen på anskaffelsen af både hardware og software faldet så meget, at virksomheder valgte at opbygge deres egen unikke it-infrastruktur ved at sammensætte en række standardudstyr og systemer. I 1990'erne var der igen fokus på outsourcing. Forskellen fra tidligere outsourcing initiativer, hvor dele af virksomhedens it-infrastruktur blev flyttet ud til it-udbyderen, servicerede udbyderen nu virksomhedens infrastruktur placeret hos kunden selv. Systemintegration var en ny tendens, som krævede forskellige komplekse teknologier for at gøre det muligt for virksomheder at integrere hele deres it-infrastruktur. Figur 4.1 viser udviklingen af outsourcing fra 1960 til 1990.

Selvom det traditionelt har været de store virksomheder, der har outsourcet funktioner som ikke er en del af deres kernekompetencer, er små og mellemstore

4.3 It-outsourcing tendenser

Year	Outsourcing Focus	Outsourcing Approach
1960s	Hardware	Service and Facility Management
1970s	Software	Facility or Operation Management
1980s	Hardware and Software Standardization	Customization Management
1990s	Total Solution	Asset Management



Figur 4.1: *Outsourcing trend i følge Lee et al. (2003)*

virksomheder ligeledes begyndt at outsource, forklarer Marianne Kolding, analytiker hos IDC med speciale inden for outsourcing og offshoring (Mygind, 2006). Ifølge en analyse af IDC Nordic vil der mellem 2007 og 2010 være en markedsvækst i it-outsourcing på 6,4% i Danmark (Løcke, 2007). Tidligere analysedirektør i IDC, Karsten Fogh Ho-Lanng, forklarer at mens virksomheder tidligere indgik aftaler om outsourcing af hele it-afdelingen er outsourcing blevet til en strategisk beslutning.

Selektiv outsourcing benyttes, når virksomheder betragter it som en række aktiviteter, hvoraf nogle udføres internt, mens andre kan outsources (Lacity og Willcocks, 2001). Dette kan være med til at minimere risici ved total outsourcing og samtidig skabe værdi for virksomheden (Lacity et al., 1996). En undersøgelse foretaget af Rambøll Management viser, at flere virksomheder foretager selektiv outsourcing af deres it-opgaver, hvor systemudvikling er det område, der outsources mest. Både private og offentlige virksomheder outsourcer deres systemudvikling med henholdsvis 94% og 80% (Jensen, 2007). Grunden til den høje vækst inden for outsourcing af systemudvikling er, ifølge konsulent Jacob Fink fra Rambøll Management, at virksomheders eneste systemudviklingsopgaver er inden for deres respektive standardsystemer, der i forvejen er outsourcet i høj grad. Et af de største incitamenter til at outsource, for virksomhederne, er de store besparelse der kan være i forbindelse med outsourcing af driften af it-infrastrukturen og forretningssystemerne. Jacob Fink fremhæver dog også de faldgruber, der kan være, når der foretages selektiv outsourcing, og især hvis der er tale om outsourcing til flere leverandører. *“Ved selektiv outsourcing er det meget vigtigt, at virksomhedens processer er modne nok til at kunne vedligeholde snitfladerne mellem virksomhed og leverandør. Og kunne analysere og fastsætte nogle målbare krav,”* siger Jacob Fink (Jensen, 2007). Når der er tale om outsourcing til flere leverandører, eller multi-sourcing, anbefaler Bob Mathers, ledende konsulent ved Compass Management Consulting, at virksomheder skal være opmærksomme på omkostningerne forbundet med skift af leverandører

(Overby, 2010).

En anden undersøgelse af IDC viser dog en udvikling hvor virksomheder begynder at insource funktioner som førhen var outsourcet. Det skyldes, ifølge IDC, en mangel på fleksibilitet hos leverandøren i forbindelse med op- og nedskalering af de outsourcete systemer, virksomhederne føler at de mister kontrollen over deres it-infrastruktur og at omkostningerne og kvaliteten ikke har levet op til virksomhedernes forventninger (Mygind, 2006).

4.4 Netsourcing og Application Service Providers

I relation til it's påvirkningen på forretningen og den forøgede tendens til outsourcing, er der en specifik gren inden for it-outsourcing, som vi finder interessant. Netsourcing indebærer, at hele forretningens it-infrastruktur blevet varetaget og vedligeholdt af en enkelt leverandør. Disse leverandører leverer typisk en samlet pakke bestående af netværksservice, hosting af kritiske systemer, hardware samt software og tekniske support (McKay og Marshall, 2004).

Et lignende koncept er Application Service Provider (ASP), som er et forholdsvis nyt fænomen, der opstod som følge af den teknologiske udvikling og den øgede fokus på it og outsourcing fra virksomheder (Desai og Currie, 2003). En ASP kan defineres som en virksomhed, der tilbyder it baserede services til kunder med internettet som dens primære platform (Wikipedia, 2010a). Det minder om netsourcing, men har nogle fundamentale forskelle. McKay og Marshall (2004) redegør for fire typer ASP'er: full service ASP, som minder om netsourcing, hvor kunden kun skal vedligeholde kontakten med den ASP'en; managed service providers, som ejer den tekniske infrastruktur, mens kunden selv ejer det software der ligger på den; infrastructure providers, som udelukkende ejer og vedligeholder infrastrukturen; software providers, som ejer og vedligeholder softwaren, mens kunden har kontrol og ansvar over den tekniske infrastruktur.

ASP virksomheder kombinerer traditionelle it-funktioner som infrastruktur, applikationer, sikkerhed, overvågning, webudvikling, hosting og e-mail. Disse produkter og services bliver også primært leveret over internettet. Kunder kan med fordel konsolidere og outsource store dele af sine it behov til en ASP for bedre at kunne fokusere på sine kernekompetencer. Ved at frigøre ressourcerne kan kunden spare penge eller benytte ressourcerne til at opnå øget produktivitet og innovation og derved øge sin konkurrencemæssige fordel. Kunden undgår at skulle tage stilling til priser, kvalitet og funktioner fra flere forskellige it-leverandører, men kan forvente en samlet pris hos én leverandør som kan levere den kvalitet og de funktioner som lever op til kundens krav (Ho-Lanng, 2010). ASP opnår en høj grad af stordriftsfordele

4.5 Værdien af it i virksomheden

ved at operere på en-til-mange basis, med andre ord ved at levere de samme typer produkter og service til mange kunder på en gang.

Den typiske forretningsmodel for en ASP er, at udvikle og implementere komplekse it-løsninger ud fra de krav og ønsker virksomheden har. ASP har især små og mellemstore virksomheder som målgruppe. Det skyldes at disse type virksomheder, på grund af deres størrelse, ofte ikke har ressourcer eller behov for at investere i store ERP og CRM systemer. En ASP kan skabe større fleksibilitet for virksomheder, der ønsker enten at outsource dele eller hele it-infrastrukturen (McKay og Marshall, 2004, s. 266). Derudover kan det reducere omkostningerne i form af it-medarbejdere og kompetencer, og den tid det tager at implementere it-infrastrukturen i virksomheden.

4.5 Værdien af it i virksomheden

Med det øgede fokus på hvordan virksomheder med fordel kan drage fordel af it, og ikke mindst outsourcing af it, er det værd at diskutere, hvad der karakteriserer værdien af it. Bowman og Ambrosini har foretaget et omfattende studie omkring hvad værdi er, hvordan det bliver skabt, og hvem der indfanger denne værdi. Kunders opfattelse af værdien af et produkt baserer sig på deres behov, tidligere erfaringer, ønsker til produktet og forventninger. Normalt opfattes mennesket som et rationelt væsen som derfor vil foretage systematiske overvejelser om et produkts nytteværdi før det anskaffes. Mennesket handler ud fra en forventning om, hvad der vil give dem den største værdi (Bowman og Ambrosini, 2000). Problemstillingen består så i, hvordan kunder skal vurdere den værdi, de bliver stillet overfor, i forhold til alternative produkter og services. Bowman og Ambrosini (2000) identificerer to typer af værdier, som de kalder for brugsværdi og transaktionsværdi. Brugsværdi er kundens subjektive opfattelse af værdien set i forhold til sit behov og er derfor meget afhængig af den kontekst, som kunden befinder sig i. Transaktionsværdi er den reelle værdi, som kunden betaler når transaktionen realiseres. I forhold til forbrugeren er det forholdsvis let at identificere brugsværdien i eksempelvis købet af et køleskab for at dække behovet, at forhindre fordærvelse af madvarer. Det er sværere at afgøre brugsværdien for virksomheder, da deres behov ofte består i at skabe profit, hvilket kan være svært at kvantificere i forbindelse med it-investeringer.

Målingen af hvordan it kan bidrage til forretningen, og hvordan værdiskabelsen foregår i virksomheden er langt fra ligetil (Daarbak, 2010). Det er en accepteret tanke, at omkostningerne tilknyttet produktionen af et produkt eller levering af en service bliver ført videre til kunden. Men ofte er det ikke muligt at kvantificere den værdi, der bliver tilføjet et produkt eller service, som kunden aftager. Der er ingen tvivl om, at it tilfører virksomheder værdi, men det kan være svært at måle, hvor

4.5 Værdien af it i virksomheden

meget værdi it egentlig tilfører. It er i dag i høj grad en integreret del af stort set alle virksomheder uanset industri, og det betragtes ikke længere som en support funktion til forretningen (Daarbak, 2010). It indgår ofte som en af virksomhedens kompetencer, selvom virksomheden fremstiller eller sælger noget helt andet. I forhold til forretningsstrategien er det oftest, som et absolut minimum, påkrævet at it's rolle i forhold til forretningen er omhyggeligt overvejet. Et forsøg på at kvantificere værdien af it for forretninge er foreslået af Accenture. Accenture foreslår et koncept, Business Value of IT (BVIT), som skal blive til en formel model, der kortlægger de vigtigste drivere for, hvordan it påvirker forretningen. Jouni Hakanen, nordisk chef for it-strategi og praksis i Accenture, argumenterer at denne model ser på hele forretningen samlet i stedet for som enkeltstående it-projekter (Daarbak, 2010).

5

Casevirksomhed - Klestrup Partners

Klestrup Partners er en lille til mellemstor virksomhed med omkring 40 medarbejdere¹ og er hvad McKay og Marshall (2004, s. 10) vil betegne som “pure dotcom”, hvor virksomhedens services bliver leveret over internettet eller hovedsageligt gennem it. Klestrup Partners blev grundlagt i 2003 og har en årlig omsætning på over 15 mio. (2009 tal). Klestrup Partners har deres hovedkontor i København, men har også en afdeling i Århus. Klestrup Partners har oplevet høj vækst i 2008 og 2009 på trods af den finansielle krise. Klestrup Partners har modtaget Gazelle prisen i 2007, 2008 og 2009^{2 3 4}. Figur 5.1 viser de tre år som Klestrup Partners fik gazelle prisen, hvilken placering de fik, deres omsætning, antal ansatte og vækst.

Klestrup Partners	2007	2008	2009
Placering	45	55	112
Omsætning (1.000 kr.)	8.330	11.952	15.639
Ansatte	7	7	15
Vækst i omsætning (%)	662,1	727,7	492,2

Figur 5.1: *Gazelle prisen (Egen tilvirkning)*

¹Ifølge Europa Kommissionen har en lille virksomhed under 50 medarbejdere og under 10 mio. i årlig omsætning, mens en mellemstor virksomhed har under 250 medarbejdere og under 250 mio. i årlig omsætning (Europa Kommissionen, 2006)

²http://img.borsen.dk/img/cms/tuksi4/media/cmsmedia/754_content_2_429.pdf

³http://img.borsen.dk/img/cms/tuksi4/media/cmsmedia/854_content_2_2415.pdf

⁴http://img.borsen.dk/img/cms/tuksi4/media/cmsmedia/920_content_2_9971.pdf

Klestrup Partners ledes af tre partnere bestående af Jeppe Andersen⁵ som fungerende direktør, Thomas Nielsen⁶, som er salgs- og marketingschef og Mogens Mikkelsen⁷, som er konsulentchef og befinder sig i Århus kontoret. Klestrup Partners er opbygget af forretningsenhederne *Foundation*, *Service*, *Component* og *Advice*, som beskrives nedenunder. I Figur 5.2 ses et organisations diagram af Klestrup Partners.

Klestrup Partners' kernekompetencer består i at analysere kundens behov for at tilbyde de bedste it-løsninger som bliver skræddersyet til kunden. Der tages altid udgangspunkt i kundens behov og forventninger for at opnå den største værdiskabelse hos kunden. Klestrup Partners har kunder både i det offentlige, erhvervslivet og industrien. Derfor arbejder Klestrup Partners også med mange forskellige slags projekter, der kræver kompetencer inden for mange forskellige områder.

Klestrup Partners er it-leverandør inden for en række forskellige services. Deres filosofi er at tilbyde deres kunder alt inden for drift, support, hosting, udvikling samt rådgivning. Dermed kan Klestrup Partners opfylde alle de krav og behov, som kunden måtte have. Klestrup Partners er i stand til at give en stor palette af ydelser til deres kunder og i nogle tilfælde agere som en ekstern it-afdeling for dem. I kontrast til, at kunden spreder sine it behov til flere forskellige leverandører og dermed skal vedligeholde flere kontakter og aftaler, vil det være muligt at reducere svartider og reaktionstider, når der opstår problemer, ved at benytte sig af en enkel leverandør. Størstedelen af ansvaret bliver derfor flyttet over til Klestrup Partners, der skal sikre optimal performance af kundens it-infrastruktur. Klestrup Partners er i stand til at levere alle disse produkter og services til kunden ved at benytte sig af global sourcing i form af forskellige samarbejdspartnere med hver deres specielle viden, der kan bidrage til leveringen af det samlede produkt, service eller løsning til kunden.

I det følgende gives en kort beskrivelse af de fire forretningsenheder, som Klestrup Partners er opbygget af.

⁵Herfra refereret til som JA

⁶Herfra refereret til som TN

⁷Herfra refereret til som MM

Foundation

I Foundation findes forskellige hosting produkter og services. Det består af eksempelvis online backup, driftsovervågning, virtuel server, hosted desktop mv. Sikkerhed, stabilitet og miljøvenlighed er nøgleord forbundet med alle Foundation produkter og services.

Service

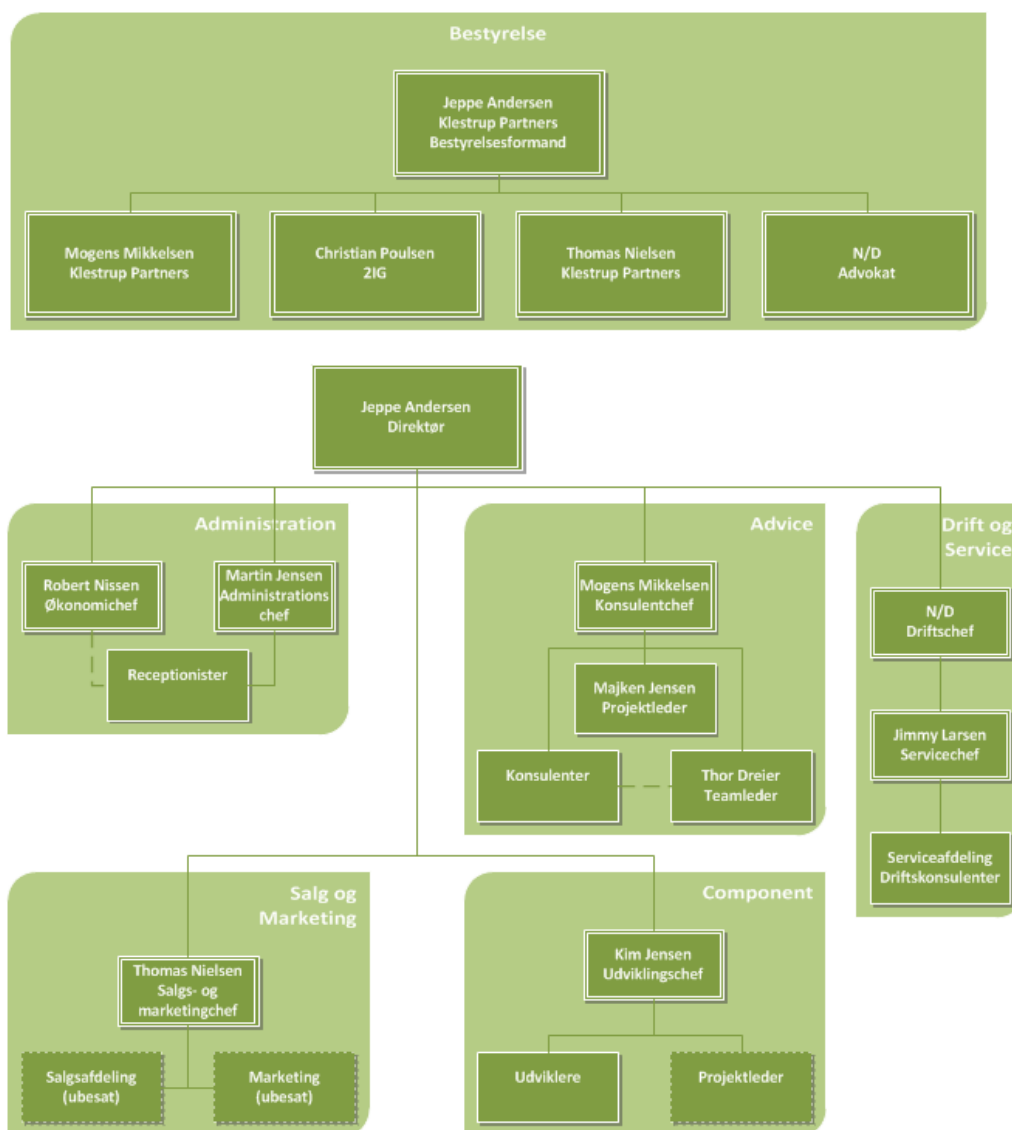
Service består af produkter og services, der yder support og service til Foundation produkterne men også kundernes egne it-infrastruktur. Service kan varetage hele kundens it-infrastruktur fra den generelle drift og support til printeropsætning og vedligeholdelse af servere, netværk, firewall mm.

Component

Component fokuserer på software-udviklingsprojekter, der omfatter både web-udviklingsprojekter og forretnings-systemer. Component benytter sig af de nyeste teknologier inden for området, som primært består af Microsoft relaterede produkter og open source teknologier. I de fleste tilfælde tilpasses standardløsninger efter kundens behov, men hvis det ikke kan lade sig gøre, er det muligt at få det udviklet fra bunden. Component kan varetage alt inden for udviklingsprocessen. Dette omfatter fra det konceptuelle design, udvikling samt implementering og integration af løsningen.

Advice

Advice er Klestrup Partners konsulent forretning. Problemstillingerne der bliver løst i Advice er meget forskellige. Det kan omfatte alt fra planlægning og styring af et projekt, outsourcing af hele it-afdelingen, anskaffelse af hardware, integration af forskellige systemer, effektivisering af it-infrastrukturen til søgemaskine optimering.



Figur 5.2: Organisationsdiagram af Klestrup Partners (Egen tilvirkning)

6

Problemsituation

6.1 Problemstilling

Som redegjort for i forrige kapitler, har it og internettet påvirket virksomheders måde at gøre forretning på og dermed også deres forretningsmodel. Ifølge Rappa (2010) har it og internettet fornyet traditionelle og velkendte forretningsmodeller, eksempelvis auktionsmodellen, ved at tilføje en højere grad af dynamik og fleksibilitet. Derudover forudsiger Rappa (2010), at nye forretningsmodeller, baseret på it og internettet, vil opstå i fremtiden.

En forretningsmodel defineres af Osterwalder og Pigneur som den værdi en virksomhed tilbyder til en eller flere af deres kundesegmenter, faciliteret af virksomhedens infrastruktur og dens netværk af samarbejdspartnere. Det er skabelsen, markedsføringen og leveringen af denne værdi, der skal sikre vedvarende profit og omsætning for virksomheden (Osterwalder og Pigneur, 2002).

Porter's (2001) værdikæde koncept fordrer, at virksomheden har et stærkt formaliseret og struktureret input og output, der gør værdiskabelsesprocesserne repetitive. Som tidligere nævnt er ASP et udspring af it og internettets indflydelse på virksomheders forretningsmodel og det er vores opfattelse, at Porter's (2001) værdikæde ikke er i stand til at modellere ASP virksomheders værdiskabelsesproces, hvis kernekompetencer blandt andet består af implementering og integrering af decentraliserede systemer, drift og vedligeholdelse af hardware, konsulentytelser, systemovervågning

6.1 Problemstilling

og systemudvikling (Lee et al., 2003).

Som tidligere forklaret er den aktuelle outsourcing tendens rettet mod en integration af virksomhedens it-infrastruktur, varetaget af en central ASP. Det er ifølge Lee et al. (2003) ikke muligt at vedligeholde hele it-infrastrukturen internt i virksomheden. Set i lyset af denne tendens, er der behov for en bedre forståelse af, hvordan ASP virksomheder kan skabe værdi for deres kunder, og hvordan deres forretningsmodel kan understøtte det.

Osterwalder og Pigneur (2002) har udviklet Business Model Ontology, der skal gøre virksomheder i stand til at synliggøre, hvordan de kan skabe værdi inden for e-business. Motivationen for BMO er skabt på baggrund af den dynamik, som it og internettet har påført traditionelle industrier, hvor it tidligere ikke har været en central del af forretningen, og dermed ændret virksomheders forretningsmodel. Endvidere har Gordijn (2002) udviklet e³value ontologien, der er i stand til at beskrive udvekslingen af objekter, af økonomisk værdi, i et multi-aktørsnetværk. Ontologi skal her forstås som: *“a formal representation of the knowledge by a set of concepts within a domain and the relationships between those concepts. It is used to reason about the properties of that domain, and may be used to describe the domain”* (Wikipedia, 2010b). Ontologien er derfor en måde at repræsentere virksomhedens forretningsmodel, gennem en række koncepter og deres relationer til hinanden. Det er med baggrund af ovenstående problemstilling, at vi i det følgende afsnit opstiller vores problemformulering.

6.2 Problemformulering

“Successful companies do not just add value, they re-invent it. [...] Their key strategic task is the reconfiguration of roles and relationships among this constellation of actors in order to mobilise the creation of value in new forms and by new players. And their underlying strategic goal is to create an ever-improving fit between competencies and customers”

(Normann og Ramírez, 1993)

Vi vil i denne afhandling forsøge at applicere ontologierne Business Model Ontology og e³value på Klestrup Partners. Målet er at opnå en bedre forståelse for forretningsmodellen for en ASP virksomhed, ved at undersøge hvordan sammensætningen af produkter og services, ressourcer og kompetencer, og virksomhedens omgivende netværk af samarbejdspartnere, kan skabe værdi for virksomheden selv og for deres kunder. Følgende ønskes undersøgt:

- Hvordan kan Business Model Ontology afbilde ASP virksomheders forretningsmodel?
- hvordan kan e³value modellere værdiudvekslingen i ASP virksomheders forretningsmodel?
- Hvordan kan Klestrup Partners forretningsmodel forklares ud fra Business Model Ontology og e³value ?

6.3 Problemafgrænsning

I forhold til Business Model Ontology er *Financiel Aspects* søjlen tværgående for de tre øvrige søjler *Product*, *Customer Interface* og *Infrastructure Management* (Osterwalder og Pigneur, 2002). Det er et udtryk for den økonomiske struktur og forretningens profitabilitet. Teece argumenterer, at forretningsmodellen er en konceptuel model fremfor en finansiell model (Teece, 2010). Selvom det finansielle aspekt er en vigtig del af forretningsmodellen, udgør de tre andre søjler forretningssystemet (Itami og Nishino, 2010). Det er disse tre søjler, der kan give virksomheden viden om dens produkter, kunder, processer, kompetencer og samarbejdspartnere, og derved give virksomheden en konkurrencemæssig fordel. Vi er derfor interesseret i, hvad der ligger bag det finansielle aspekt – hvad der faktisk gør virksomheden profitabel. Vi vil derfor kun fokusere på *Product Innovation*, *Infrastructure Management* og *Customer Relationship*. På samme vis udelades det finansielle element i e³value ontologien i form af et *Profitability Sheet*, der bruges til at beskrive hver aktørs indtægter og udgifter for at vurdere, hvorvidt forretningsideen er profitabel for alle involverede aktører.

Vi ønsker at fokusere på en virksomhed, der kan levere mange forskellige it-produkter og services – en såkaldt full-service ASP (jf. afsnit 4.4). Efter vores viden findes der endnu ikke nogen empirisk undersøgelse om hvorvidt ontologierne kan appliceres på it-virksomheder, klassificeret som en ASP. Grunden til, at vi har valgt at basere vores casestudie omkring Klestrup Partners er, fordi der ikke findes mange full-service ASP virksomheder i ASP markedet med deres profil. Til vores kendskab findes der i øjeblikket kun to virksomheder, som opfylder kriterierne for en full-service ASP i Danmark, hvoraf Klestrup Partners er den ene virksomhed.

Størstedelen af den litteratur der indgår i denne afhandling og i analysen er på engelsk. Vi har valgt ikke at oversætte nøglebegreber, der bliver brugt i analysen, fordi det ofte ikke er muligt at finde tilsvarende begreber på dansk, som beskriver dem fyldestgørende og dermed vil frarøve begreberne deres tiltænkte mening.

Del II

7

Metodisk tilgang

I dette afsnit vil vi beskrive og argumentere for de metodiske valg vi har foretaget under afhandlingsforløbet. Først diskuteres de videnskabsteoretiske overvejelser, afhandlingen baserer sig på. Herefter redegøres der for den type casestudie, der anvendes i afhandlingen samt de overvejelser, der indgik i forbindelse med indsamlingen af empiri, og hvordan data blev brugt i analyserne.

7.1 Videnskabsteoretiske overvejelser

Alle antagelser og valg gøres altid inden for videnskabsteoriens rammer. Det kan strække sig fra valget af data til, hvornår viden betragtes som videnskabelig (Andersen, 2005). Derfor er det også vigtigt at skabe en forståelse for de videnskabsteoretiske overvejelser, der ligger til grund for disse valg, og hvilke konsekvenser det har.

Det ontologiske fokus i denne afhandling består i, at beskrive ASP virksomheders forretningsmodel, som er en mental konceptuel model, delt af forskellige aktører i et netværk. Derfor bliver målet at opnå større indsigt i forretningsmodellen, ved at indfange kvalitative beskrivelser, snarere end at opsætte lovmæssigheder for forretningsmodeller.

Kvalitative interviews kan ikke alene give en objektiv redegørelse for udformningen af ASP virksomheders forretningsmodel. Som tolkende subjekter, vil vi altid tolke objektet i forhold til en subjektiv fortolkningsramme, der er influeret af livser-

7.2 Afhandlingens undersøgelsesdesign

faring - med andre ord forforståelsen. For at kunne undersøge ASP virksomheders forretningsmodel, antager vi derfor en hermeneutisk tilgang til genstandsfeltet i et forsøg på at finde mening i det indsamlede empiri.

Udover at etablere hvilket videnskabsteoretisk paradigme afhandlingen baserer sig på, er det nødvendigt at diskutere hvordan, der kan konkluderes ud fra afhandlingens analyser. C. S. Peirce fremlægger tre former for slutningsformer bestående af *induktion*, *deduktion* og *abduktion*. Endvidere præsenterer Kirkeby (1998) sandhedskriterierne: korrespondens-kriteriet, konsistens-kriteriet, det pragmatiske sandhedskriterium og konsensus-kriteriet, der opstiller kriterier for hvornår en slutning er sand.

Den slutningsform som vi har valgt at benytte os af, er den *abduktive* metode eller også kaldt den *hypotetiske-deduktive* metode (Thurén, 2005). Den abduktive slutningsform udleder kvalificerede hypoteser om, hvad der kunne være sandheden. Det er en metode, der kombinerer den induktive og deduktive metode ved at kombinere empiri og logik (Thurén, 2005). Der opstilles en række hypoteser, som bliver undersøgt ved hjælp af observationer for at falsificere eller verificere dem og dermed opnå en gyldig konklusion.

Vores hermeneutiske tilgang fordrer, at vi ligeledes antager gyldighedskriterier der tillader at man som fortolkende subjekt, besidder en forforståelse af objektet. Korrespondens-kriteriet lever op til denne forudsætning, da det baseres på, at der er en overensstemmelse mellem de sproglige begreber og det observerbare (Kirkeby, 1998). Korrespondens-kriteriet fastslår det tolkede objekts validitet, da der skal være korrespondens mellem de sproglige begreber og virkeligheden. For at eftervise begrebernes reliabilitet benyttes det pragmatiske sandheds-kriterium. Det pragmatiske sandhedskriterium forudsætter, at sandheden er instrumental, fordi den skal give anledning til forskellige konsekvenser. Sagt på en anden måde, skal sandheden fremstå som en hypotese, som skal være mulig at afprøve i praksis og sammenlignes med virkeligheden gennem fortolkning – præcis som i den abduktive metode og inden for den hermeneutiske paradigme.

7.2 Afhandlingens undersøgelsesdesign

Undersøgelsesdesignet har til formål at beskrive de overordnede rammer for projektet. Undersøgelsesdesignet skal beskrive hele fremgangsmåden, med hvilken undersøgelsen bliver gennemført, når der skal indsamles, analyseres og tolkes data (Andersen, 2005). Valget af undersøgelsesdesign er essentielt, da det er med til at styre undersøgelsen i den ønskede retning.

Der findes tre typer af undersøgelsesdesign, som består af statiske studier, dynamiske studier og casestudier. Statiske studier anvendes til at undersøge et fænomen

7.3 Afhandlingen som casestudie

inden for et konkret tidsramme. Der foretages dataindsamling blandt mange forskellige undersøgelsesenheder, der er repræsentative for totalpopulationen. På grund af det høje antal undersøgelsesenheder, benyttes oftest kvantitative dataindsamlingsmetoder som spørgeskemaer eller standardiserede interviews. Eksempler på undersøgelser kunne være markedsundersøgelser og arbejdskraftundersøgelser (Andersen, 2005). Dynamiske studier undersøger et fænomen over tid. Dataindsamlingen referere derfor til forskellige tidspunkter. Herunder findes en række forskellige typer af undersøgelser heriblandt undersøgelser på baggrund af sekundærdata af en tidsserie. Det kan også være en undersøgelse, hvor man følger undersøgelsesenheden over flere år. For eksempel kan man følge en hændelse i en virksomhed fra før det indtræffer, under og efter det er indtrådt (Andersen, 2005).

Vi vil benytte os af et casestudie fordi denne type af undersøgelse passer til projektets formål og problemstilling. I de følgende afsnit uddybes hvorfor vi mener denne type undersøgelsesdesign er velegnet. Derudover redegøres for hvad casestudier er og hvordan vi vil anvende det i vores afhandling.

7.3 Afhandlingen som casestudie

Ifølge Yin (2003) er et casestudie en empirisk undersøgelse, der skal skabe sammenhæng mellem fænomenet og den virkelige verden. Fænomenet, som er undersøgelsens fokus, kan være vanskelig at afgrænse og definere, da det kan tage mange forskellige former, såsom en gruppe, en organisation, beslutningsprocesser og organisationsændring.

Yin (2003) opdeler casestudier op i enkelt casestudie, enkelt casestudie med underenheder og multi-case studie. Enkelt casestudie er at foretrække når undersøgelsen af fænomenet udelukkende foregår inden for et specifikt afgrænset område eller gruppe (eksempelvis i Heikkinen og Luukkainen (2008); Chonchúir og McCarthy (2008)). Hvis man ønsker at undersøge problemet i forskellige kontekst og forskellige omgivelser på baggrund af den samme case, kan man med fordel lave et enkelt casestudie med underenheder. Der foretages en analyse af problemet i de forskellige underenheder med det formål at drage konklusioner enten mellem underenhederne eller på tværs af underenhederne (eksempelvis i Kitchenham et al. (2009)). Hvis flere problemer forsøges undersøgt samtidig inden for forskellige cases, skal der benyttes et multi-casestudie. Det, der adskiller denne type af casestudie fra et single-casestudie med underenheder er, at konteksten er forskellig i de forskellige case (eksempelvis i Pernstål et al. (2008); Hulkko og Abrahamsson (2005)).

Vi har valgt at benytte et enkelt casestudie som undersøgelsesdesign, fordi vi vil foretage en empirisk undersøgelse med udgangspunkt i en casevirksomhed. En

7.3 Afhandlingen som casestudie

empirisk undersøgelse har fokus på et fænomen, der foregår inden for rammerne i den virkelige verden. Dette fænomen skal undersøges gennem forskellige typer af kilder.

Casestudier er især egnet til studier hvor: det centrale består i at undersøge et fænomen hvor man søger at redegøre for *hvordan-* og *hvorfor-spørgsmål*; man ønsker at minimere påvirkningen af de involverede, i løbet af undersøgelsen; hvor fænomenet der undersøges har en relevans til konteksten; hvor grænsen mellem fænomenet og konteksten ikke er klar (Yin, 2003).

7.3.1 Beskrivelse af afhandlingens case

Det er nødvendigt at definere, hvad casen er i et casestudie. Dette kan være med til at afgrænse undersøgelsen og sætte fokus på beskrivelsen af problemformuleringen. Casen i vores undersøgelse vil bestå af en afprøvning af et afgrænset område indenfor en teoretisk ramme, operationaliseret gennem casevirksomheden.

Der findes forskellige typer af casestudier ifølge Yin (2003). Disse består af *explanatory*, *exploratory* og *descriptive*. Explanatory casestudier benyttes, når der forsøges at finde en forklaring på de kausale relationer, der er for komplekse til at undersøge kvantitativt. Explorative casestudier stræber efter at beskrive et fænomen, der kan have flertydige resultater. Descriptive casestudier beskriver fænomenet inden for virkelighedens rammer.

Derudover definerer Stake (1995) tre typer af casestudier, som han kalder for (frit oversat) *immanente*, *instrumentale* og *kollektive* casestudier. Den immanente type benyttes, når casen er det centrale element i undersøgelsen, og en bedre forståelse af casen forsøges opnået. Der forsøges ikke at påvise eller bygge en teori, ej heller at undersøge et abstrakt fænomen. Som modsætning spiller casen kun en støttende rolle i det instrumentale casestudie, der skal understøtte forståelsen af noget andet. Casen undersøges dog i dybden i en given kontekst og kan, men ikke nødvendigvis, være repræsentativ for andre cases. Kollektive casestudier minder meget om multi-casestudier, hvor flere cases sammenlignes for at identificere forskelle og ligheder eventuelt på baggrund af teori (Stake, 1995).

Da vi vil undersøge, hvordan en given teori kan appliceres på vores casevirksomhed, vil vi benytte os af det deskriptive og instrumentale casestudie. Det immanente og kollektive casestudie vil ikke være passende at anvende, fordi formålet ikke er at opnå specifik viden omkring casevirksomheden samtidig med der kun er tale om en enkelt casevirksomhed.

7.4 Indsamling af data hos casevirksomheden

Den type af data, der skal danne grundlaget for denne afhandling består hovedsageligt af kvalitative primære data. For at indsamle denne type data vil vi derfor foretage semi-strukturerede interviews. Andre varianter af kvalitative interviews inkluderer informantinterview og fokusgruppeinterview. Disse forskellige kvalitative interviews varierer i forhold til hvor struktureret og åbne de er. Informantinterviewet anvendes ofte når, undersøgeren stadig er i det meget tidlige forløb af sin undersøgelse og kun har en svag ide omkring undersøgelsens ramme og omfang. Derfor er det i højere grad den interviewede, der styrer retningen af informantinterviewet ud fra de svar han kommer med. Fokusgruppeinterview består ofte af grupper på mellem 8 og 12 personer. Da flere personer kan være involveret, er det derfor vigtigt, at emnet er afgrænset og bliver styret. En af fordelene ved denne type af interview er, at deltagerne har mulighed for at stimulere hinandens svar, og diskussionen kan dermed blive mere nuanceret i forhold til det semi-strukturerede interview.

Semi-strukturerede interviews er karakteriseret ved, at undersøgerne har en forhåndsviden om det fænomen eller emne som undersøgelsen drejer sig om, på baggrund af enten teori eller praktisk viden. Derudover forsøger det semi-strukturerede interview også at identificere nye vinkler, som den interviewede kan bidrage med. Det semi-strukturerede interview er også ofte understøttet af en interviewguide, som indeholder en række emner eller spørgsmål, der er nødvendige at få belyst. Disse emner eller spørgsmål behøver dog ikke at blive besvaret i den rækkefølge, som det står i interviewguiden (Andersen, 2005). Vi finder det semi-strukturerede interview mest hensigtsmæssig, fordi vi allerede inden interviewet har foretaget en præliminær revidering af eksisterende litteratur inden for vores problemområde og har derfor tilstrækkelig viden til at kunne foretage et mere struktureret interview. Interviewguiden består hovedsageligt af højniveau spørgsmål af strategisk karakter, og derfor vil et fokusgruppe-interview ikke bidrage til kvaliteten af svarene.

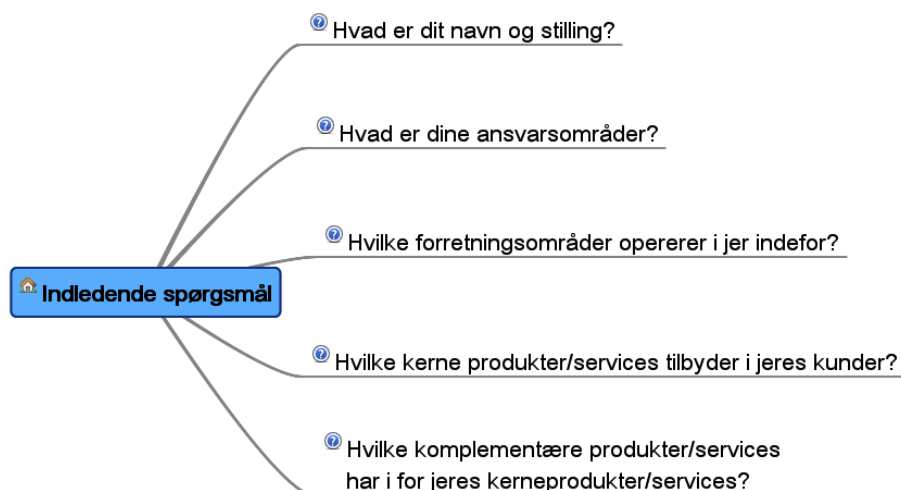
Vi fik foretaget et interview med Jeppe Andersen og Thomas Nielsen, men på grund af logistiske omstændigheder, var det ikke muligt at afholde interview med Mogens Mikkelsen. Konsekvensen af dette vil blive behandlet under Kapitel 12. Interviewene tog sted på Klestrup Partners' hovedkontor i Herlev, København. Begge interviews blev optaget til senere bearbejdelse¹. I næste afsnit redegøres for interviewguiden, der blev benyttet under interviewet.

¹Se Bilag B (optagelserne vedlagt på CD)

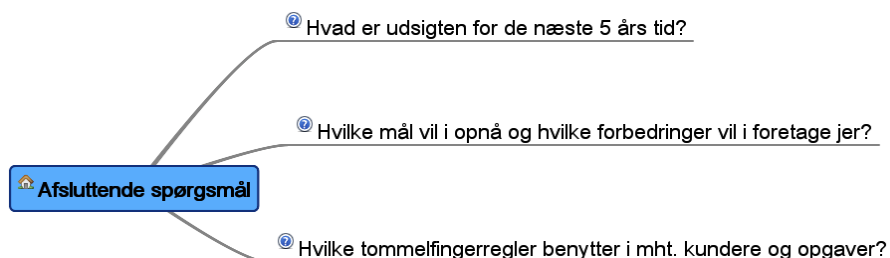
7.4.1 Interviewguide

Vores interviewguide² tager udgangspunkt i Osterwalder's (2004) Business Model Ontology. Karakteren af spørgsmålene kræver, at interviewpersonerne har et gennemgående indblik i virksomhedens produkter, kunder og infrastruktur. Derfor har vi valgt at interviewe Klestrup Partners' partnere. Begrundelsen er, at de øvrige medarbejderne normalt ikke har det indblik og viden omkring virksomheden og dens strategi, der er nødvendig i vores dataindsamling.

Vi har opdelt vores interviewguide i fem dele. Del 1 indeholder indledende spørgsmål relateret til interviewpersonen, de forretningsområder Klestrup Partners befinder sig inden for samt produkter og services Klestrup Partners tilbyder (se Figur 7.1). Del 2 til 4 indholder henholdsvis spørgsmål relateret til *Product*, *Customer Relations* og *Infrastructure Management*. Del 5 består af spørgsmål generelt om, hvad den nærmeste fremtid bringer for virksomheden (se Figur 7.2).



Figur 7.1: Indledende spørgsmål (Egen tilvirkning)



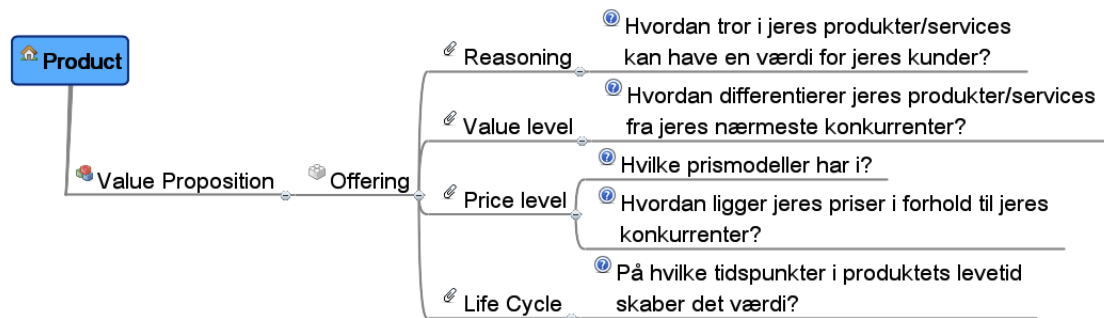
Figur 7.2: Afsluttende spørgsmål (Egen tilvirkning)

Til udvikling af spørgsmålene til del 2-4 tog vi udgangspunkt i *Product*, *Customer Relations* og *Infrastructure Management* og de delelementer der findes under disse.

²Se Bilag A

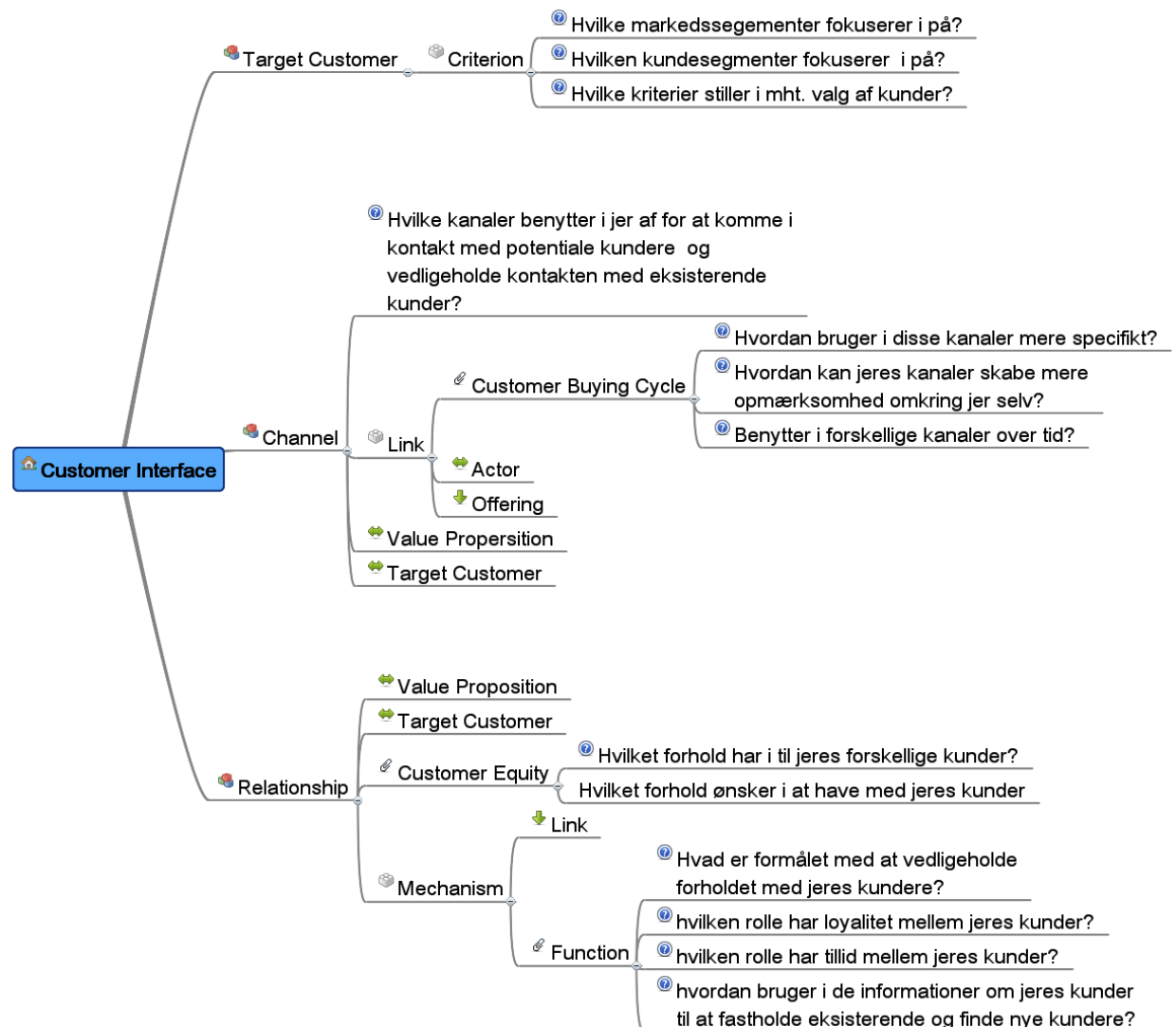
7.4 Indsamling af data hos casevirksomheden

Figur 7.3, Figur 7.4 og Figur 7.5 viser grafisk, hvordan spørgsmålene er struktureret omkring de tre *Product*, *Customer Relations*, *Infrastructure Management* og deres delelementer. Derudover viser figurerne også informationer om delelementernes relationer med hinanden, og hvilke attributter, der nedarves fra andre delelementer samt deres afhængigheder. Figur 7.6 viser en beskrivelse af, hvad de forskellige ikoner udtrykker. Begreberne som benyttes stammer fra Osterwalder's (2004) Business Model Ontology, og vil blive forklaret i afsnit 8.4.



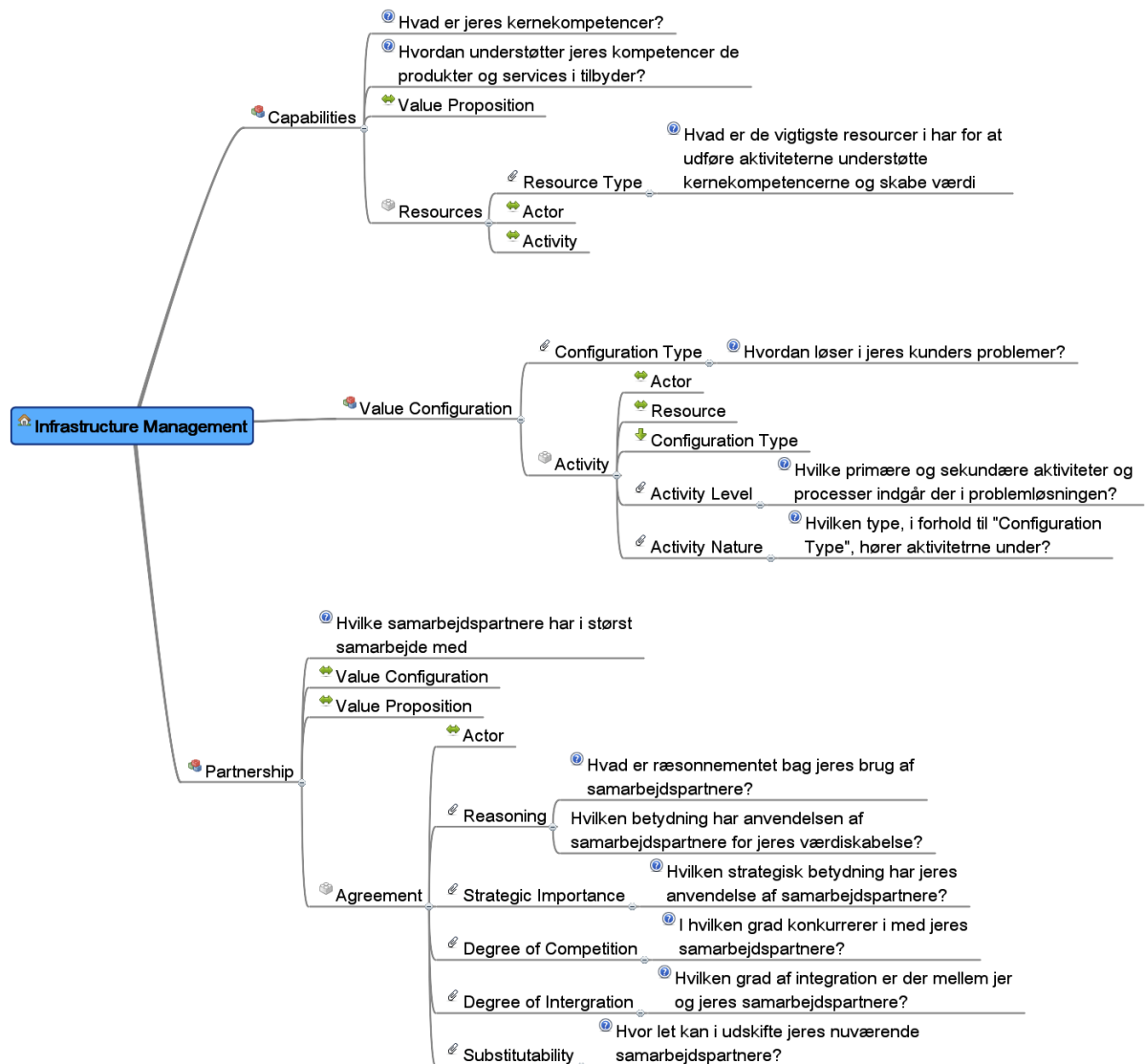
Figur 7.3: Spørgsmål til *Product* søjlen (Egen tilvirkning)

7.4 Indsamling af data hos casevirksomheden

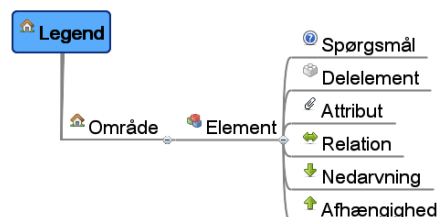


Figur 7.4: Spørgsmål til Customer Interface søjlen (Egen tilvirkning)

7.4 Indsamling af data hos casevirksomheden



Figur 7.5: Spørgsmål til Infrastructure Management søjlen (Egen tilvirkning)



Figur 7.6: Legend til Figur 7.3, Figur 7.4 og Figur 7.5 (Egen tilvirkning)

8

Teoretisk tilgang

8.1 Udvidelse af værdikæde begrebet

Værdikædemodellen blev udviklet af Michael E. Porter og offentliggjort i 1985 (Porter, 1985). Modellen blev hurtigt populær, da den tager afsæt i strategi perspektivet, og stammer fra forretningsledelsesteori. Selvom værdikæden er et værktøj, der er rettet mod det konkurrencemæssige perspektiv, er værdikæden en genkendelig metode til at modellere værdiskabende aktiviteter, og en metode der undervises på mange handelsskoler.

For at opnå konkurrencemæssige fordele kan en virksomhed søge at nedbringe sine omkostninger, via to veje: 1) reduktion af omkostningerne for hver aktivitet i værdikæden, både primære og sekundære, eller 2) fuldkommen omstrukturering af værdikæden. Især er det ved introduktion af it og informationssystemer, at mange virksomheder har opnået reduktioner i aktivitetssomkostninger (12Manage.com, 2010).

8.1.1 Typer af værdikonfigurationer

Internettet har, i kraft af den generelle teknologiske udvikling, påvirket værdikæden gennem fem udviklingstrin. De første edb-systemer var primitive automatiseringsværktøjer, brugt til automatisering af veldefinerede aktiviteter f.eks. bogholderi, matematiske beregninger eller ordreindtastning. Anden generation medførte funktionel udvidelse af enkelt aktiviteter, dette ses i forbindelse med produktudvikling (f.eks. AutoCAD) i HR eller salgssystemer. I tredje fase påbegyndtes informationssystemerne at integrere flere aktiviteter i form af CRM, SCM og ERP. Fjerde trin er ligeledes integrerende, nu blot på tværs af organisationer og virksomheder således at

8.1 Udvidelse af værdikæde begrebet

de integrerede aktiviteter dækker større dele af *værdisystemet*. Et eksempel herpå er *Vendor Managed Inventory*, hvor systemerne deler informationer parallelt med *supply-chain'en*, og derved repræsenterer aktiviteterne i værdikæden. Sidste trin på udviklingsskalaen byder, at informationssystemerne nu kan benyttes til at optimere processer på tværs af hele værdisystemer i *real-time*, så der kan træffes forretningsbeslutninger baseret på aggregatdata fra forskellige aktiviteter og virksomheder, bedst eksemplificeret ved moderne Business Intelligence løsninger (Porter, 2001). Ved introduktionen af internettet er værdikæden dermed blevet understøttet teknologisk, og samtidig er det muligt at lave optimeringer på tværs af værdikæder for hele industrier.

Værdikæden hviler på en antagelse om, at virksomheden er placeret strategisk i en supply-chain, hvor virksomheden konsumerer en vis mængde af aktiviteterne. Derved antages det også, at der sigtes mod klart definerede produkter med en høj grad af repetition og reproducerbarhed (Normann og Ramírez, 1993). Dette medfører, at der foreligger klare definitioner for input og output. Modellen bærer præg af at være formet ud fra behovet for at kunne analysere industrivirksomheder, og er blevet kritiseret for ikke at kunne rumme dynamikken i moderne servicevirksomheder (Wikipedia, 2010e). Porter (2001) understreger behovet for forretningsstrategi, tænkt i klassisk forstand og derved, at internettet ikke fordrer nye modeller for værdiskabelse eller forretningsmodeller. Derimod skærper internettet konkurrencen og skaber et øget krav til bevidstheden om hvilken rolle internettet spiller i forretningens strategi.

Stabell og Fjeldstad støttet af Normann og Ramírez fremfører i deres respektive artikler, en kritik af Porter's value chain (Stabell og Fjeldstad, 1998; Normann og Ramírez, 1993). Stabell og Fjeldstad beskriver gennem cases og eksempler, hvorledes Porters value chain synes veltilpasset til brug ved analyser af traditionelle fremstillingsvirksomheder, men derimod mindre velegnet til analyser ved it-baserede industrier. Grunden hertil er den lineære konfiguration, som værdikæden søger at afbilde. Værdikæde begrebet er defineret ved de værditilføjende aktiviteter, der strategisk binder transformationerne gennem *supply-chain'en*. Modellen kritiseres derfor for at være for fokuseret på input/output transformationsprocesser, der ikke kan rumme dynamiske transaktionsmønstre, der ofte er en del af it-intensive virksomheder (Stabell og Fjeldstad, 1998).

Eksempelvis er IKEA blevet en af verdens største forhandler af møbler, fordi de har redefineret deres roller og relationer i forhold til deres interessenter og skabt et integreret system, der mere effektivt tilpasser interessenternes kompetencer. Værdikæde betragtningen er ikke i stand til at forklare kompleksiteten i de roller og relationer i værdiskabelesesprocessen hvori IKEA ligger som centrum i konstellationen af services, produkter og design (Normann og Ramírez, 1993).

8.1 Udvidelse af værdikæde begrebet

Den teknologiske udvikling har oplevet enorm vækst i løbet af de sidste 20 år. Virksomheder inden for alle typer af industrier og ikke mindst deres forretningsmodel er med tiden blevet mere afhængig af it. Nye industrier er opstået, hvis forretningsmodel i langt højere grad end nogensinde benytter it som deres primære platform. It er med til at øge mobiliteten, fleksibiliteten og diversiteten af virksomheders forretningsmodel. Det har påvirket den traditionelle måde at opfatte værdiskabelse på. Værdi skabes ikke mere udelukkende gennem en serie af sammenhængende processer, som eksempelvis Porter beskriver det med sin værdikæde. Værdi skabes i højere grad gennem virksomheders strategiske udvælgelse og sammensætning af værdiskabende samarbejdspartnere, som kan bidrage til den samlede værdileverance til kunden. Værdikæden kan ikke beskrive denne værdiskabelse på en fyldestgørende måde. Den er ikke i stand til at illustrere de dynamiske netværksforbindelser og udveksling af værdi mellem virksomheder, deres samarbejdspartnere og kunder.

Stabell og Fjeldstad har derfor forsøgt at udvide Porter's (2001) tankesæt omkring værdikæde modellen med konceptet om værdikonfigurationer (Stabell og Fjeldstad, 1998). Med udgangspunkt i Thompson (1967), tilføjer Stabell og Fjeldstad to yderligere typer af værdiskabelseslogik: *værdi shop* og *værdi netværk*. Hermed skaber de et repertoire af værdikonfigurationer, hvoraf Porters værdi kæde er én af tre mulige.

8.1.2 Value Chain

Værdikæden beskriver, hvordan en virksomhed gennem forskellige faser og aktiviteter tilføjer værdi til deres produkt(er) i transformationen fra input til output. Beskrivelsen hjælper virksomheder til at identificere de kerneaktiviteter, der bidrager til værdiskabelsen og opfyldelsen af virksomhedens strategiske mål (Porter, 2001). Modellen antager et holistisk syn på virksomheden, og forsøger ved hjælp af Porter's Five-Forces model, at kortlægge og afdække de aktiviteter, der giver virksomhedens produkt merværdi. Som illustreret i Figur 8.1 er værdikæden stykket sammen af et mix af "value adding activities" og en "margin". Mixet af *value adding activities* er defineret som den mængde af aktiviteter, der sikrer den rigtige strategiske position i markedet og dermed konkurrenceevnen. *Margin* er dermed forskellen i produktets total værdi fratrasket total omkostningerne for alle udførte aktiviteter (Wikipedia, 2010e).

Aktiviteterne er opdelt i henholdsvis primære aktiviteter og støtteaktiviteter. Herunder gives en kort beskrivelse af værdikædens elementer og Figur 8.1 viser værdikæden grafisk.

8.1 Udvidelse af værdikæde begrebet

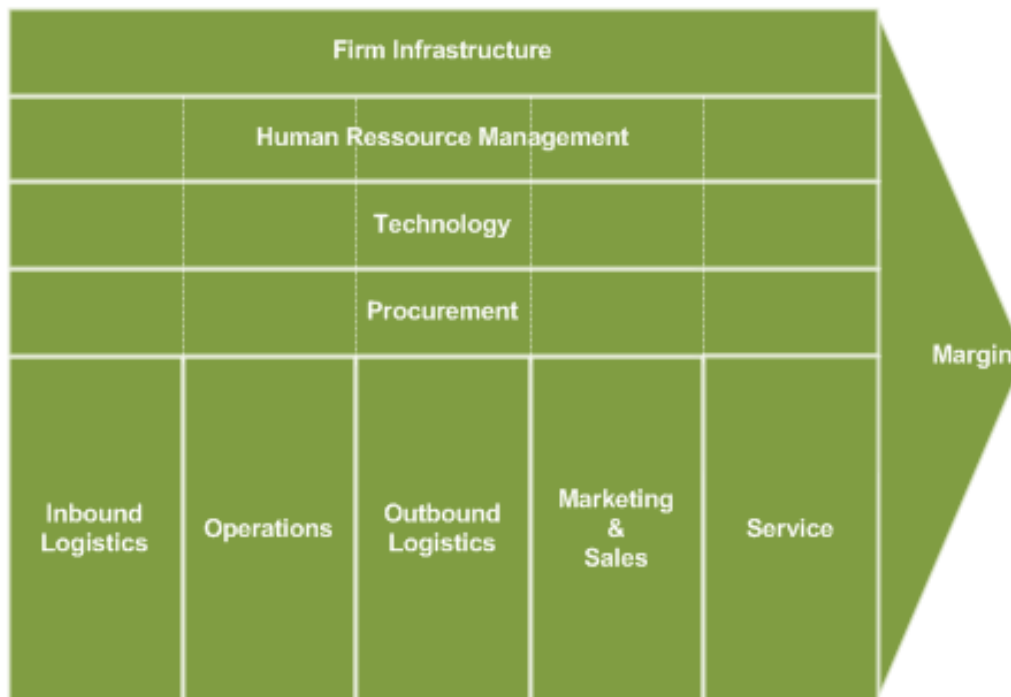
Primære Aktiviteter

<i>Inbound Logistics</i>	Denne aktivitet indeholder modtagelse, opbevaring, lagerstyring, transport og logistikplanlægning.
<i>Operations</i>	Produktion, fremstilling, behandling, pakning. etc. Her foregår den egentlige transformation fra input til output.
<i>Outbound Logistics</i>	Denne aktivitet rummer alle de påkrævede processer, der gør det muligt at levere et færdigt produkt til kunden. Sådanne processer kan indeholde: distribution, opbevaring, transport etc.
<i>Marketing & Sales</i>	Aktiviteten rummer alt det, der gør det muligt for en virksomhed at foretage et salg: reklame, kanal styring, salg, prissættelse osv.
<i>Aftersales & service</i>	Denne aktivitet er med til at øge og forlænge produktets værdi og levetid. Herunder finder man processer, der varetager kunde support, RMA (reparationer og reklamation), opgradering o.a.

Støtte aktiviteter

<i>Firm Infrastructure</i>	Aktiviteten indeholder basale administrative funktioner: planlægning, finans, advokat og retslige funktioner, bogføring, kommunikation og presse o.l.
<i>HR Management</i>	Herunder finder man bl.a. rekruttering, kompetence udvikling, seminar- og kursusplanlægning.
<i>Technology(R&D)</i>	Organisationsplanlægning og teknologisk udvikling til støtte for de primære aktiviteter samt procesinnovation og (re)design.
<i>Procurement</i>	Anskaffelse af fysiske og immateriale råvarer eller aktiver.

8.1 Udvidelse af værdikæde begrebet



Figur 8.1: *Value Chain* (Egen tilvirkning baseret på Porter (1985))

8.1.3 Value Shop

Udtrykket Value Shop, udtrykker begrebets natur. Shop eller butik er typisk en forretning, der fører varer og yder services indenfor en specifik kategori. Eksempelvis handler et apotek med medicin og helseprodukter, eller et bilværksted sælger reparationer og reservedele til biler. Ligeledes udtrykker begrebet, at en *Value Shop* har en forretningsmodel, der går ud på at finde problemer og finde frem til løsninger på disse. På bilværkstedet skal mekanikeren eksempelvis diagnosticere “en mislyd” og rette fejlen ved at gøre brug af sin ekspertviden omkring biler. F.eks. kan mekanikeren udbedre fejlen ved at sørge for korrekt montering af reservedel. Ligeledes skal apotekeren vide, hvilken medicin der afhjælper hvilke lidelser, samt hjælpe kunderne med doseringsvejledning og spørgsmål omkring produkterne.

En karakteristisk egenskab ved Value Shop konfigurationen er den udtrykkelige ubalance i videnskapital, der findes mellem kunde og virksomheden. Ubalancen manifesterer sig ved, at kunden afsøger mulige svar på en given problemstilling og finder sin egen videnskapital at være utilstrækkelig. Derfor kontakter kunden en virksomhed, der gennem dens partnernetværk besidder en kollektiv videnskapital, der er nødvendig i forhold til at kunne løse den givne problemstilling (Stabell og Fjeldstad, 1998). En kundes problemstilling kan ofte løses ved hjælp af en standard løsning, og kan løses af mindre specialiserede medarbejdere, men da problemerne indgår i kundens specifikke og unikke kontekst, skal der en ekspert ind over for at

8.1 Udvidelse af værdikæde begrebet

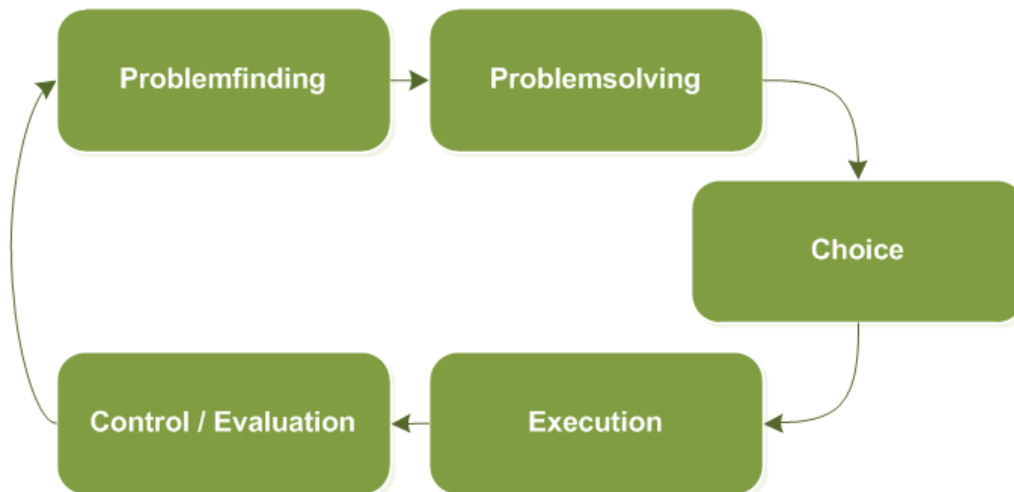
sikre, at der er stillet den rigtige diagnose, eller at det er den rigtige løsningsmodel, der bliver leveret til kunden.

Modsat værdikæden er bevægelsen gennem værdiaktiviteterne i *Value Shop* ikke lineær, men nærmere iterativ eller cyklisk aktiviteterne imellem. Dette forekommer, når der gennem en iteration klarlægges et behov for yderligere specifikation eller at den først foreslåede løsningsmodel har vist sig ikke at være den rigtige (Stabell og Fjeldstad, 1998).

Value Shop konfigurationen har fem generiske primære aktiviteter som bliver brugt til repræsentation af konfigurationen. På Figur 8.2 ses et diagram over de primære aktiviteter for den generiske Value shop konfiguration.

Primære Aktiviteter

<i>Problem finding</i>	Denne aktivitet omhandler indsamling af information omkring problemsituationen, samt definition af problemstillingen. Den overordnede fremgangsmåde for problemløsning fastslås.
<i>Problem Solving</i>	Der opstilles forskellige løsningsscenarier, som evalueres for egnethed.
<i>Choice</i>	Her træffes beslutning omkring, hvilken af de mulige løsningsscenarier der skal vælges til den videre løsningsproces.
<i>Execution</i>	Under denne aktivitet gennemføres det valgte løsningsforslag, organisering, kommunikation og implementering.
<i>Control & Evaluation</i>	Den implementerede løsning monitoreres og evalueres. Det vurderes om løsningen har afhjulpet det oprindelige problem, eller om flere iterationer er påkrævet.



Figur 8.2: *Value Shop* (Egen tilvirkning baseret på Stabell og Fjeldstad (1998))

8.1.4 Value Network

Value Network konfigurationen er betegnende for en virksomhed der stiller et netværk til rådighed for dens kunder. Virksomheden indgår ikke selv som aktiv del af netværket, men formidler kontakten imellem netværkets medlemmer, kontrollerer samt monitorerer netværket og interaktionsmønstre (Osterwalder, 2004). Value Network konfigurationen er en evolution af broker-modellen og derved er værdien af netværket en funktion af den værdi som kunderne, virksomheden medierer imellem, sammen kan frembringe (se Figur 8.3) (Stabell og Fjeldstad, 1998).

Et eksempel på denne type konfiguration kan være virksomheder som forhandler annonce og reklameplads på bygninger, stilladser, billboards og lignende steder. Disse virksomheder formidler kontakten mellem annoncør og pladsindehaver, og forvalter kontrakt og betaling. Ved at mediere mellem disse aktører øges værdien af virksomhedens netværk, som funktion af den værdi annoncen indbringer.

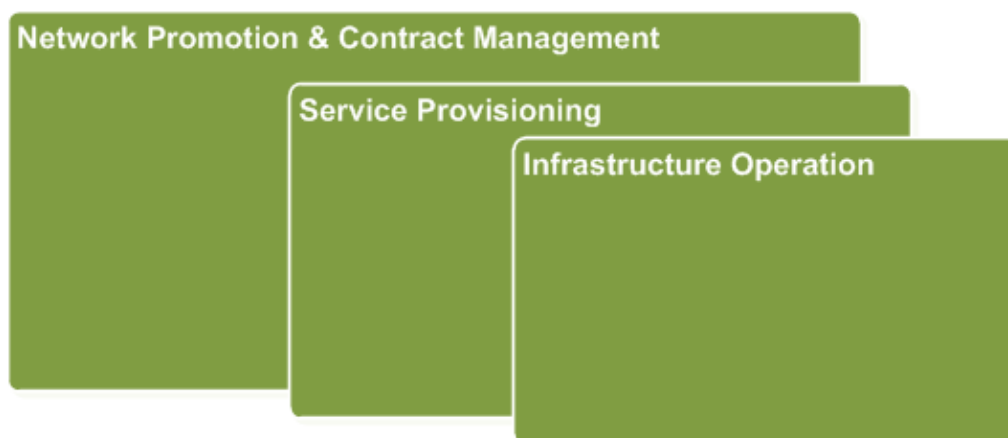
Et andet eksempel herpå er banker og sparekasser. Hos banker er både långivere (indlån) og låntagere (udlån) kunder. Gennem kreditvurderinger vurderer banken hvem der har forsvarlig økonomi til at tage del i netværket. Value Network konfigurationen har tre primære aktiviteter, *Network Promotion & Contract Management*, *Service Provisioning*, *Infrastructure Management*.

På Figur 8.3 ses et diagram over de primære aktiviteter for den generiske Value Network konfiguration.

8.1 Udvidelse af værdikæde begrebet

Primære Aktiviteter

<i>Network Promotion & Contract Management</i>	Her indgår aktiviteter relateret til at invitere potentielle kunder til at deltage i netværket, udvælgelse af kunder, der har tilladelse til at deltage, initialisering af netværket, forvaltning og opsigelse af servicekontrakter, tilvejebringelse og opkrævning.
<i>Service Provisioning</i>	Består af aktiviteter relateret til oprettelse, vedligeholdelse og afslutning af relationer eller kontrakter mellem kunder og fakturering for værdi modtaget.
<i>Infrastructure Management</i>	Her indgår aktiviteter relateret til vedligeholdelse og drift af en fysisk informationsinfrastruktur. Aktiviteterne holder netværket i alarmberedskab, så det er klar til at modtage kunders henvendelser.



Figur 8.3: *Value Network* (Egen tilvirkning baseret på Stabell og Fjeldstad (1998))

8.2 Definitioner på forretningsmodel

Som tidligere nævnt har begrebet forretningsmodel modtaget stor popularitet både indenfor litteraturen, men også blandt virksomheder, og mange forfattere har forsøgt at give deres bud på hvad begrebet dækker over og hvordan virksomheder kan udnytte det til at skabe forandringer i deres forretningsprocesser. Vi fremhæver herunder de definitioner, som har modtaget størst opmærksomhed i litteraturen.

Baden-Fuller og Morgan (2010) opfatter forretningsmodeller som generelle modeller ud fra tre forskellige vinkler. For det første kan forretningsmodeller benyttes til at klassificere virksomheden i forhold til en taxanomi eller typologi og til udviklingen af idealtyper. Forretningsmodeller kan også relateres til den videnskabelige modellering indenfor biologi og økonomi, der forsøger at give svar på hvorfor og hvordan modellen fungerer. Derudover kan forretningsmodeller betragtes som en opskrift, der er muligt at kopiere til en vis grad, men stadig efterlader muligheden for variation og innovation.

Ifølge Zott og Amit (2010) består en forretningsmodel af transaktioner, hvis indhold, struktur og governance, skal skabe værdi gennem udnyttelse af forretningsmuligheder. En forretningsmodel beskriver måden virksomheden fungerer og skabe værdi på. Det består af forskellige elementer, der specificerer hvilke ressourcer der indgår i virksomheden, hvordan ressourcerne bliver omdannet til produkter og services, hvordan disse overføres til kunden og hvordan der generes indtægter (Wirtz et al., 2010).

Forretningsmodellen har ifølge Demil og Lecocq (2010) to formål. På den ene side kan forretningsmodellen opfattes som en opskrift, der har til formål at beskrive og forklare de aktiviteter og mekanismer virksomheden benytter for at skabe værdi, men det kan også opfattes som en konceptuel model eller værktøj, der faciliterer forandring både i organisationen og forretningsmodellen. Det stemmer overens med Itami og Nishino's (2010) argumentere at forretningssystemet, som forretningsmodellen er en repræsentation af, både består af et leveringssystem, der er det system som realiserer virksomhedens aktiviteter og processer og et lærende system, der gør virksomheden i stand til at akkumulerer viden om virksomhedens aktiviteter og processer og bruge denne viden til at skabe en konkurrencemæssig fordel (Itami og Nishino, 2010).

Vi vil tage udgangspunkt i Osterwalder et al.'s definition af forretningsmodel, fordi den inkorporere de fleste koncepter

A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what

8.3 Evolutionen af forretningsmodeller

value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.

(Osterwalder et al., 2005)

8.3 Evolutionen af forretningsmodeller

Der er i litteraturen stor forskel på hvordan forskellige forfattere definerer og benytter ordet forretningsmodel. Helt overordnet kan disse opdeles i tre kategorier (Osterwalder et al., 2005) som; abstrakte koncepter, der beskriver hvilke elementer, der indgår i en forretningsmodel og som er i stand til at beskrive alle typer af virksomheder (eksempelvis Osterwalder (2004), der udvikler en ontologi, som beskriver forskellige elementer i en forretningsmodel); taxonomier, der beskriver og opdeler virksomheder ud fra deres forretningsmodel og de fælles karakteristika, som de implementerer (eksempelvis Rappa (2010), der differentierer mellem 9 forskellige typer af forretningsmodeller); konceptuelle forretningsmodeller, der beskriver forretningsmodellen for konkrete virksomheder (eksempelvis Krueger et al. (2004), der undersøger og beskriver online medie virksomheder's forretningsmodel).

Evolutionen af forretningsmodellen som videnskabelig forskning kan kategoriseres inden for 5 faser (Osterwalder et al., 2005). I den første fase, hvor forretningsmodellen begyndte at vinde indtog i litteraturen, bestod det hovedsagligt af definitioner og klassificering af begrebet forretningsmodel (Rappa, 2010). Det var i anden fase, at en række forfattere begyndte at identificere hvilke overordnede elementer, der lå bag en forretningsmodel (Linder og Cantrell, 2000). Disse elementer blev herefter uddybet og beskrevet i større detaljer i den tredje fase (Hamel, 2000). Det var først i den fjerde fase, at komponenterne blev konceptualiseret og der blev udviklet en række forretningsmodeller og ontologier (Osterwalder og Pigneur, 2002; Gordijn, 2002). Samtidig begyndte man at evaluere og teste disse modeller empirisk. I den femte, og igangværende fase, bliver disse modeller og ontologier appliceret og konceptuelle værktøjer anvendt til at beskrive virksomhedens forretningsmodel.

8.3.1 Definition og klassificering af forretningsmodeller

Internettet har i høj grad forandret mange traditionelle forretningsmodeller, men der er ikke et klart billede af hvad det indebærer (Rappa, 2010).

Wirtz et al. (2010) foreslår 4 typer af forretningsmodeller, som han kalder for 4C: *Content*, *Commerce*, *Context* og *Connection*. De er forskellig fra hinanden på baggrund af den værdi de tilbyder og den prismodel de implementerer. *Content* beskriver virksomheder, der benytter internettet til at indsamle og distribuere indhold af

8.3 Evolutionen af forretningsmodeller

forskellig art til kunder. Den primære indtægtskilde opnås gennem reklameindtægter på nettet og enten gennem abonnering eller 'pay-per-use'. Virksomheder, der foretager eller faciliterer transaktioner, falder under typen *Commerce*. Denne type virksomhed gør det lettilgængeligt for andre virksomheder at foretage køb og salg af produkter og services. Deres indtægter kommer fra enten direkte omsætning eller på kommission. *Context* referer til virksomheder, der giver kunder let adgang til informationer ved at sortere og aggregere disse informationer. Online reklame er den primære indtægtskilde for disse virksomheder. Virksomheder som tilbyder infrastruktur til kunder for at indgå transaktioner over internettet hører til typen *Connection*. Deres indtægtskilder kommer hovedsageligt fra reklameindtægter, abonnement eller baseret på time og mængde.

Samtidig med at internettet skaber nye komplekse forretningsmodeller vil det også have indflydelse på de traditionelle forretningsmodeller, hvilket auktions-modellen er et eksempel på. Der eksisterer både simple forretningsmodeller, hvor et produkt bliver produceret og solgt efterfølgende, men også mere komplekse forretningsmodeller hvor værdistrømmen ikke altid er klar og kan involverer mange faktorer (eksempelvis Google). Med udgangspunkt i internettet definerer Rappa (2010) en taksonomi af ni forretningsmodeller. Disse ni forretningsmodeller kan blive implementeret på forskellige måder og i mange tilfælde kombineres de for at kunne redegøre for den kompleksitet, der kan være i forretningen. Herunder gives en kort beskrivelse af de ni forretningsmodeller:

8.3 Evolutionen af forretningsmodeller

<i>Brokerage</i>	For at facilitere transaktioner mellem køber og sælger benyttes denne forretningsmodel. Denne model ses ofte indenfor B2B, B2C og C2C markedet.
<i>Advertising</i>	Denne model svarer til traditionelle medier (TV, aviser, radio), men eksisterer kun på internettet. Denne model stiller services og indhold gennem en hjemmeside til rådighed ,kombineret med banner reklamer, som er den primære kilde for omsætning. Det kræver derfor et højt antal af besøgende på hjemmesiden.
<i>Infomediary</i>	Virksomheder, der indsamler, behandler og analyserer data af både forbruger og deres vaner samt forhandlere og deres produkter, hører under denne forretningsmodel. Disse data kan hjælpe forhandlere til mere fokuserede og effektive markedsføring eller være til nytte for forbrugere i forbindelse med køb af produkter eller services.
<i>Merchant</i>	Minder om traditionelle grossister og forhandlere, men al handel af produkter eller services foregår over internettet.
<i>Manufacturer (Direct)</i>	Traditionelle producenter af produkter eller services kan med denne model nå kunderne direkte, udenom de traditionelle distributionskanaler. Det skaber større effektivitet, bedre kundeservice og større indsigt i kunders behov.
<i>Affiliate</i>	Denne model er især velegnet i relation til internettet. Modellen går ud på, at en virksomhed indgår et samarbejde med en række partnere, der gennem deres egne kanaler skaber øget eksponering for virksomheden.
<i>Community</i>	Det er nødvendigt i denne model, at der er en høj grad af brugerinvolvering, hvilket internettet kan skabe muligheden for. Omsætningen kan komme fra forskellige kilder såsom betaling for ekstra services, men også frivillig bidrag fra brugerne.
<i>Subscription</i>	I denne model skal brugere betale et fast beløb for at få ubegrænset adgang til services. Dog indeholder modellen også en gratis udgave med adgang til services med visse begrænsninger.
<i>Utility</i>	I modsætning til subscription modellen, skal brugerne i denne model betale et beløb afhængigt af brugen af servicen.

8.3.2 Komponenter i en forretningsmodel

På grund af den måde internettet har påvirket hvordan virksomheder konkurrerer på, er virksomheder begyndt at fokusere på nye måder at skabe værdi og komme i kontakt med kunder på. Ofte misforstås disse nye måder eller komponenter for at være egentlige forretningsmodeller i sig selv. Disse komponenter indgår imidlertid som vigtige elementer i formuleringen af konceptuelle modeller og ontologier (se afsnit 8.4). Linder og Cantrell (2000) identificerer følgende komponenter: *Pricing Model*, *Revenue Model*, *Channel Model*, *Commerce Process Model*, *Internet-enabled commerce relationship*, *Organizational Form* og *Value Proposition*.

<i>Pricing Model</i>	Beskriver hvilke prismodeller virksomheden benytter.
<i>Revenue Model</i>	Beskriver virksomhedens indgående og udgående værdi-strømme.
<i>Channel Model</i>	Beskriver hvordan virksomheden kommer i kontakt med potentielle kunder.
<i>Commerce process Model</i>	Beskriver den måde virksomheden laver forretning på.
<i>Internet-enabled Commerce Relationship</i>	Beskriver de forhold som virksomheden vedligeholder for at understøtte forretningen.
<i>Organizational Form</i>	Beskriver den strukturelle opbygning af virksomheden .
<i>Value Proposition</i>	Beskriver de forskellige produkter og services virksomheden tilbyder.

8.3.3 Beskrivelse af forretningsmodel elementer

Hamel (2000) betragter en forretningsmodel som et forretningskoncept der er blevet implementeret. Han identificerer en række elementer, som han betragter som delkomponenter til enhver forretningsmodel. Han identificerer fire primære komponenter: *Core Strategy*, *Strategic Resources*, *Value Network* og *Customer Interface*. Hovedkomponenterne består af en række underkomponenter og er desuden forbundet via tre såkaldte forbindelser: *Customer Benefits*, *Configuration* og *Company Boundaries*.

Nedenfor gives et overblik over komponenter og deres underkomponenter samt forbindelser

Komponenter

Core Strategy

Denne komponent beskriver den overordnede mission og vision for forretningen, og hvilke mål modellen er skabt til at realisere. Derudover defineres omfanget af forretningsmodellen, samt markedssegmenter for virksomheden. Samtidigt beskriver denne komponent, hvordan virksomheden differentierer sig fra dens konkurrenter.

Strategic Resources

Denne komponent beskriver virksomhedens kernekompetencer. Herunder de færdigheder, den viden og de kerneprocesser der er helt centrale for at kunne drive forretningen. Hertil kommer strategiske aktiver (bl.a. patenter og copyrights).

Customer Interface

Denne komponent er sammensat af de kundevendte aktiviteter en virksomhed må mestre for at afsætte deres produkter eller services til kunderne. Dette er først og fremmest de kanaler virksomheden benytter for at nå kunderne, dernæst de informationer som virksomheden spreder for at informere potentielle kunder om produkter og services. For det tredje indeholder komponenten de interaktions- muligheder og mønstre, virksomheden anvender i deres ageren med dens kunder. Kunden har behov for at vide, hvad de betaler for de produkter eller services de køber.

Value Network

Denne sidste komponent beskriver det netværk, der omgiver virksomheden. Dette netværk forstærker og komplementerer virksomhedens egne ressourcer. Netværket består af partnere eller leverandører samt koalitioner. Partnere og leverandører leverer oftest et kritisk input i virksomhedens værdiskabelsesprocesser, hvor koalitionen er en alliance mellem ellers konkurrerende virksomheder, der befinder sig i samme marked.

Forbindelser

<i>Customer Benefits</i>	Denne <i>forbindelse</i> udtrykker, hvordan <i>Core Strategy</i> og <i>Customer Interface</i> hænger sammen. Det er gennem denne forbindelse et specifikt produkts værdisammensætning defineres og præsenteres over for en kunde.
<i>Configuration</i>	Denne <i>forbindelse</i> beskriver den unikke sammensætning, hvormed kompetencer, processer, ressourcer og aktiver tilsammen understøtter virksomhedens strategi
<i>Company Boundaries</i>	Denne <i>forbindelse</i> refererer til strategien, da den beskriver de beslutninger der er truffet omkring, hvilke ressourcer og samarbejdspartnere eller leverandører bedst understøtter forretningen.

8.3.4 Udvikling af forretningsmodel ontologi

Med ønsket om at forene enkeltstående resultater fra de tidligere faser under et samlet rammeværk, bliver der i fjerde fase udviklet en række ontologier, hvis formål er at skabe en fælles og formel konceptualisering af en forretningsmodel. Fælles i denne sammenhænge betyder, at alle interessenter skal kunne forstå modellen på samme måde. Formel relaterer til muligheden for at software kan anvendes til at analysere forretningsmodellen. Konceptualisering handler om at skabe en model af virkeligheden, eksempelvis forretningslogikken i diagrammeret form (Gordijn et al., 2005).

Eksempelvis har Osterwalder (2004) udviklet en ontologi som han kalder for Business Model Ontology. Osterwalder forsøger at integrere forskellige forfatteres undersøgelser og skabe en omfattende konceptuel model, der beskriver virksomhedens forretningsmodel. Formålet med ontologien er, at hjælpe virksomheder med at forstå, kommunikere, ændre, måle og lære om forskellige aspekter ved virksomheden. Modellen består af fire søjler bestående af Product, Customer Relationship, Infrastructure Management og Financial Aspects. Disse fire søjler er opbygget af ni elementer: Value Proposition, Target Customer, Distribution Channel, Relationship, Value Configuration, Capability, Partnership, Cost Structure og Revenue Model. Disse elementer er udledt af litteraturen inden for forretningsmodeller. Hele Business Model Ontology vil blive behandlet dybdegående i afsnit 8.4.

Gordijn (2002) og Gordijn og Akkermans (2003) udvikler e³value ontologien, der skal udforske innovative forretningsideer baseret på internettet gennem en konceptuel modellering af værdiudvekslingen mellem aktører. Det baserer sig på to forudsætninger. For det første bliver der lagt vægt på ideen om *Economic Value*, som er

8.4 Business Model Ontology

elementer, der har en eller anden form for værdi i et netværk af forskellige aktører. For det andet er det funderet i princippet om, at der er forskellige grupper af aktører med hver deres interesse. e³value ontologien består af forskellige grafiske elementer, der skal vise hvilke aktører, der udveksler værdi med hinanden, og hvad der kan forventes retur. Disse grafiske elementer består af *Actor*, *Value Object*, *Value Port*, *Value Offering*, *Value Interface*, *Value Exchange*, *Market Segment*, *Composite Actor*, *Value Activity*, *Scenario Path*, *Stimulus*, *Segment* og *Connection*. Alle disse elementer vil blive gennemgået mere udtømmende i afsnit 8.5. I de næste to afsnit beskrives BMO og e³value .

8.3.5 Anvendelse af forretningsmodel koncepter

Den seneste udvikling består i et øget fokus på den praktiske anvendelse af BMO og e³value ontologierne til at beskrive virksomhedens forretningsmodel. Denne afhandling befinder sig et sted mellem fjerde og femte fase. På den teoretiske side, skal afhandlingen undersøge teoriernes validitet, mens afhandlingen på den praktiske side skal beskrive casevirksomhedens forretningsmodel og værdiskabelseprocesser.

8.4 Business Model Ontology

Formålet med Osterwalder's (2004) Business Model Ontology er, at gøre virksomheder i stand til at "*understand, communicate and share, change, measure, simulate and learn more about the different aspects of e-business in their firm*" (Osterwalder og Pigneur, 2002). For at opnå dette, er det nødvendigt at have en ontologi, der kan give en fælles forståelse for de forskellige elementer, der skal indgå i en e-business model samt interaktionen mellem disse elementer. Vi vil herunder på baggrund af Osterwalder's (2004) afhandling, *The Business Model Ontology*, beskrive ontologien, som han har udviklet. Ontologien skal danne udgangspunkt i vores analyse af Klestrup Partners' forretningsmodel. Osterwalder har identificeret fire områder, der udgør en virksomheds forretningsmodel. Disse områder bryder han ned i mindre elementer, hvor han giver en detaljeret forklaring på relationen mellem de forskellige elementer.

De fire områder kalder han for: **Product** med elementet *Value Proposition*; **Customer Interface** med elementerne *Target Customer*, *Distribution Channel* og *Relationship*; **Infrastructure Management** med elementerne *Value Configuration*, *Capability* og *Partnership*; og **Financial Aspects** med elementerne *Cost Structure* og *Revenue Model*¹. Figur 8.4 viser de forskellige elementer, og hvordan de relaterer sig til hinanden.

¹Vi har valgt at benytte de engelske betegnelser for at undgå tab af mening.

eller service skabe værdi gennem hele dets *Life Cycle*, bestående af faserne: *Value creation*, hvor kunden er med til at skabe værdien i produktet eller servicen (Eks. skræddersyede løsninger); *Value purchase*, hvor værdi skabes under anskaffelsen af produktet eller servicen (Eks. levering til døren); *Value use*, hvor værdi skabes i forbindelse med anvendelsen af produktet eller servicen (Eks. musik); *Value renewal*, hvor produktet eller servicens værdi fornyes (Eks. taletidskort) og *Value transfer*, hvor værdien af produktet eller servicen overføres (Eks. salg af brugte bøger).

8.4.2 Customer Interface

For at opnå tilfredse og tilbagevendende kunder, er det nødvendigt at vedligeholde og pleje kontakten mellem virksomheden og kunden. Dette område beskriver derfor forholdet mellem virksomheden og deres kunder, det vil sige hvordan og hvem virksomheden vil tilbyde deres *Value Proposition* til. Dette gøres ved at fokusere på elementerne *Target Customer*, *Distribution Channel* og *Relationship*.

8.4.2.1 Target Customer

I dette element skal virksomheden foretage kundesegmentering. Der er mange måder hvorpå man kan opdele sine kundegrupper. Den segmentering, der oftes bliver brugt er B2B (Business-to-Business), hvor transaktioner foregår mellem to organisationer og B2C (Business-to-Consumer), hvor produkter og services sælges direkte til forbrugere (McKay og Marshall, 2004, s. 8). Man kan beskrive *Target Customer* i større detalje ved at opstille en række *Criterion*, som eksempelvis kan være baseret på geografi, demografi, psykografi og opførsel (Kotler og Armstrong, 2004).

8.4.2.2 Distribution Channel

Elementet *Distribution Channel* er måden, hvorpå virksomheden leverer deres *Value Proposition*, og hvordan de kommer i kontakt med deres *Target Customer*. *Distribution Channel* består af en række *Links*, som er de specifikke aktiviteter og processer, der indgår i leveringen af værdien til kunden. På samme vis som *Offering* beskrevet foroven, kan *Links* have forskellige årsager værende *Use*, *Risk* og *Effort*. Derudover gennemgår disse aktiviteter og processer et *Customer Buying Cycle* bestående af faserne *Awareness*, *Evaluation*, *Purchase* og *After Sales*, som henholdsvis beskriver kundens bekendtskab med virksomheden og dens produkter og services, kundens evaluering af produkter og services i forhold til kundens behov og krav, kundens forhandling og anskaffelse af produkter eller services samt support af kundens produkter eller services efter salget.

8.4.2.3 Relationship

Dette element beskriver, hvordan virksomhedens forhold med deres kunder er karakteriseret. Gennem dette element kan virksomheden udvikle mekanismer for, hvordan de vil nå ud til nye kunder samt bibeholde og foretage yderligere salg til eksisterende kunder. *Relationship* har en attribut, der beskriver forholdet mellem virksomheden og kunden og består af *Acquisition*, hvor målet er at anskaffe sig kunder, *Retention*, hvor der forsøges at fastholde på kunden og *Add-on Sales*, hvis formål er at skabe mersalg.

Der er forskellige strategier virksomheden kan benytte for at skabe et tættere forhold med deres kunder. Disse kaldes for *Mechanism*. Det kan opfylde forskellige funktioner som højere grad af personalisering (*Personalization*), øget tillid (*Trust*) eller til promovering af virksomhedens varemærke (*Brand*).

8.4.3 Infrastructure Management

De produkter og services virksomheden tilbyder deres kunder, skal understøttes af virksomhedens infrastruktur. *Infrastructure Management* består af elementerne *Capability*, *Partnership* og *Value Configuration*, der er nødvendige for at levere virksomhedens *Value Proposition*.

8.4.3.1 Capability

En virksomhed skal være i besiddelse af en række *Capabilites* samt *Resources*, som involverer enten interne eller eksterne *Actors*, for at levere den lovede værdi til kunden. Virksomheder outsourcer i højere grad kompetencer, der ikke er en del af deres kernekompetencer for at opnå en større konkurrencemæssig fordel. *Resources* kan opdeles i resourcetyperne *Tangible*, som er de håndgribelige resourcer (Eks. Computer), *Intangible*, som uhåndgribelige resourcer (Eks. varemærke) og *Human*, som er de menneskelige resourcer (Eks. kompetencer).

8.4.3.2 Value Configuration

Dette element beskriver processen, hvorpå virksomheden skaber værdi for kunden. Der findes tre forskellige konfigurationstyper. Den første baserer sig på Porter's (2001) *Value Chain*, mens Stabell og Fjeldstad (1998) udvider det med *Value Shop* og *Value Network*. Et *Value Chain* består af sekventielle aktiviteter, der transformerer input til output. *Value Shop* beskriver en iterativ proces af aktiviteter, der har til formål at løse kundens problemer. I et *Value network* skabes der et netværk mellem klienter og kunder, og virksomheden selv fungerer som et mellemlid. Vi gav i afsnit 8.1 en mere

8.4 Business Model Ontology

uddybende forklaring af disse konfigurationer, fordi vi mener det har en central rolle i forhold til værdiskabelsesprocessen.

8.4.3.3 Activity

Dette element beskriver de *Activities*, der udføres enten af virksomheden selv eller af andre leverandører og samarbejdspartnere for at levere værdi til kunden.

Hver aktivitet kan have et *Activity Level*, der enten er en *Primary Activity* eller en *Secondary Activity*. De primære aktiviteter er forbundet med, hvordan virksomhedens *Value Proposition* skabes og leveres til kunden. En række sekundære aktiviteter skal være til stede for at understøtte de primære aktiviteter.

Afhængig af hvilken *Value Configuration* virksomheden gør brug af, kategoriseres de primære aktiviteter forskelligt efter dens *Activity Nature*. For *Value Chain* findes der fem typer af primære aktiviteter bestående af: *Inbound Logistics*; *Operations*; *Outbound Logistics*; *Marketing og Sales* samt *Service*. *Value Shop* har følgende primære aktiviteter: *Problem-finding og Acquisition*, *Problem-solving*, *Choice*, *Execution* og *Control og Evaluation*. *Value Network* består af aktiviteterne: *Network Promotion og Contract Management*, *Service Provisioning* og *Network Infrastructure Operation*.

8.4.3.4 Partnership

Langt de fleste virksomheder benytter sig af forskellige samarbejdspartnere for at udnytte synergieffekten ved kombinationen af deres respektive kompetencer og ressourcer for at skabe værdi for virksomhedens kunder. Samarbejdet baseres på en *Agreement* mellem virksomheden og dens partnere som er en frivillig aftale, der indgås af alle de involverede og beskriver motivationen, formålet og kravene i samarbejdet.

Der kan være forskellige *Reasoning* til hvorfor der indgås en aftale. Der kan være et ønske om at optimere virksomhedens processer og udnytte specialviden som samarbejdspartneren besidder (*Optimization and Economies of Scale*). Det er muligt at minimere risici og usikkerhed ved at anvende samarbejdspartnere, fordi risikoen bliver spredt ud over flere aktører (*Reduction of Risk and Uncertainty*). Derudover kan samarbejdspartnere bidrage til virksomhedens forretning ved at have forskellige ressourcer stillet til rådighed eller få adgang til nye markeder (*Acquisition of Resources*).

En *Agreements* natur kan variere ud fra fire attributter. Disse attributter kan rangeres fra 1 til 5, hvor 1 er meget lav grad og 5 er meget høj grad. Det kan være, i hvilken grad aftalen har af strategiske betydning for virksomheden (*Strategic Importance*). *Agreement* kan påvirkes af hvorvidt samarbejdspartneren også er virksomhedens konkurrent i markedet (*Degree of Competition*). Integrationen mellem

virksomheden og samarbejdspartneren kan variere fra lav til høj grad af integration (*Degree of Integration*). Endvidere kan det variere fra hvor let eller hvor svært det er at erstatte samarbejdspartneren (*Substitutability*).

8.4.4 Financial Aspects

Denne søjle påvirkes og defineres af de øvrige tre søjler. Den beskriver virksomhedens konkurrenceevne og profitabilitet.

8.4.4.1 Revenue Model

Dette element beskriver de strømme af indtægter virksomheden er i stand til at omsætte på baggrund af den værdi virksomheden skaber, og som deres kunder er villige til at betale for. Virksomheden kan gøre brug af forskellige *Revenue Stream* og *Pricing*, der beskriver de indtjeningskilder og prisstrategier, som virksomheden tjener sine penge på.

Der er forskellige *Stream type*: sælge et produkt eller service (*Selling*); udlåne et produkt eller service, der bliver afleveret tilbage på et tidspunkt (*Lending*); licensere et produkt eller service (*Licencing*); facilitere transaktioner mellem forskellige aktører (*Transaction Cut*); promovering af produkter eller services (*Advertising*). Ved at beregne hvor meget hver indtjeningskilde udgør af den samlede omsætning, kan man få en *Percentage*, der beskriver fordelingen af hver indtjeningskilde. Derudover benyttes forskellige *Pricing Method* som fast prissætning (*Fixed*), prisdifferentiering (*Differential*) eller markedspris (*Market*).

8.4.4.2 Cost Structure

Mens føromtalt element beskriver indtægterne i virksomheden, beskriver *Cost Structure* de omkostninger virksomheden påtager sig, for at levere værdi til kunden. Alle aktiviteter, resourcer samt partnerskaber udgør en omkostning for virksomheden.

Account beskriver de forskellige udgiftsposter virksomheden har. Hvert *Account* kan opgøres ud fra den *Sum* posten udgør samt en *Percentage* af de samlede udgifter.

8.5 e³value

Gordijn og Akkermans (2001) argumenterer, at der er tre perspektiver som e-business forretningsmodeller nødvendigvis skal beskrive: system arkitektur perspektivet, forretningsproces perspektivet og forretningsværdi perspektivet. Der er i disse perspektiver forskelle på, hvilke interessenter der er involveret, hvilke elementer og processer der

er i fokus, samt hvordan disse elementer og processer bliver repræsenteret grafisk. I tilfældet med systemarkitektur perspektivet består interessenterne af it-afdelingen eller andre med tekniske kompetencer. De har ansvaret for de nødvendige hardware og software komponenter er til stede. Disse komponenter og processer bliver ofte beskrevet via forskellige UML² diagrammer (klassediagram, sekvensdiagram, mm.). Forretningsproces perspektivet involverer eksempelvis mellemlederne og de personer, der har med den daglige forretning at gøre. Disse processer bliver også illustreret ved hjælp af UML diagrammer. Med hensyn til forretningsværdi perspektivet består interessenterne af topledelsen og kunderne. De har fokus på den værdi, der bliver udvekslet mellem virksomheden og kunden. Til dette perspektiv har Gordijn og Akkermans udviklet e³value til at beskrive værdiudvekslingen mellem de forskellige interessenter (Gordijn og Akkermans, 2003).

8.5.1 Elementer i e³value

Gordijn og Akkermans's (2003) ontologi skal forsøge at klarlægge hvem, der interagerer med hinanden i en forretningssituation. Det er især vigtigt at illustrere udvekslingen af værdi mellem forskellige aktører i forretningsmodellen. De grafiske elementer i e³value beskrives herunder.

²Unified Modeling Language

<i>Actor</i>	En <i>Actor</i> kan enten være en virksomhed, der skaber profit over tid eller en forbruger, der kan forøge sin nytteværdi.
<i>Value Object</i>	Der udveksles <i>Value Object</i> , som kan være produkter og services der er af en vis værdi for en eller flere <i>Actor(s)</i> . Det kan være mange forskellige ting såsom produkter, services, penge, brugeroplevelser mm.
<i>Value Port</i>	En <i>Value Port</i> er den måde hvorpå en <i>Actor</i> udtrykker et ønske om at udveksle <i>Value Objects</i> med andre <i>Actor(s)</i> og kan både være indgående og udgående.
<i>Value Offering</i>	Dette element har til formål at gruppere alle ensrettede <i>Value Ports</i> , som i kombination er af værdi for en <i>Actor</i> . Dette elementer har en tæt relation til <i>Value Interface</i> .
<i>Value Interface</i>	Et <i>Value Interface</i> beskriver alle indgående og udgående <i>Value Offerings</i> og viser de gensidige værdiudvekslinger.
<i>Value Exchange</i>	Dette element bruges til at forbinde to <i>Value Ports</i> , så der kan udveksles værdi mellem to <i>Actor</i> .
<i>Market Segment</i>	Dette består af forskellige grupper af <i>Actors</i> som deler de samme karakteristiker og udveksler værdi i den samme retning.
<i>Composite Actor</i>	Forskellige <i>Actors</i> med de samme karakteristiker kan grupperes i en <i>Composite Actor</i> og deler en fælles <i>Value Interface</i> eller indgår i et partnerskab.
<i>Value activity</i>	Dette element beskriver de aktiviteter en <i>Actor</i> foretager sig for at skabe værdi eller profit.

e³value elementerne foroven kombineres med Use Case Maps elementer til at beskrive værdiudvekslingen mellem forskellige aktører baseret på deres behov for udveksling af værdier. Disse Use Case Maps elementer beskrives herunder.

<i>Scenario Path</i>	Et <i>Scenario Path</i> viser gennem hvilken vej og hvilke <i>Value Interfaces</i> , der udveksles værdi.
<i>Stimulus</i>	Der skal være et start stimulus, der sætter værdiudvekslingen i gang og et slut stimulus, der afslutter værdiudvekslingen i en <i>Scenario Path</i> .
<i>Segment</i>	Et <i>Segment</i> illustrerer hvilke <i>Value Interface(s)</i> , der er forbundet med hinanden og den værdiudveksling der foregår mellem dem.
<i>Connection</i>	Segmenterne forbindes gennem forskellige <i>Connection(s)</i> . En <i>AND fork</i> og <i>AND join</i> henholdsvis opdeler og samler et <i>Scenario Path</i> i <i>Sub paths</i> , som alle skal benyttes. <i>OR fork</i> forbindelsen beskriver alternative <i>Scenario Paths</i> der kan vælges og <i>OR join</i> forbinder flere <i>Scenario Paths</i> .

Udover de ovenstående beskrevne elementer, der skal beskrive værdiudvekslingen mellem forskellige aktører på grafisk vis, kan man beskrive hver enkelt aktørs profitabilitet. For at vurdere om forretningsideen er profitabel for alle involverede aktører, oprettes der for hver aktør et *Profitability Sheet*. Skemaet skal vise, hvilke de indgående og udgående *Value Object* og deres økonomiske værdi.

8.5.2 Identificering af e³value elementer

Først og fremmest skal der identificeres et *Scenario*. Dette *Scenario* består af en beskrivelse af de *Value Objects* der efterspørges af en *Actor*. Hver *Actor* skal identificere de produkter og services, som de efterspørger.

Næste skridt består i at identificere hvilke *Actors*, som deltager i værdi modellen. For hver *Actor* beskrives de produkter og services som de hver især producerer, distribuerer og forbruger samt hvad de vil have retur for de *Value Objects* de leverer. Dette kan gøres gennem den aktør-orienterede eller markeds-orienterede fremgangsmåde, der henholdsvis tager udgangspunkt i en central *Actor* eller det overordnede scenarie af værdi modellen. Den aktør-orienterede fremgangsmåde identificerer aktørens indgående og udgående *Value Objects*, dens *Value Interfaces*, *value ports* og *Value Exchange* med andre *Actors*. I den markeds-orienterede fremgangsmåde identificeres alle de *Value Exchanges* og *Value Objects*, der eksisterer i værdimodellen. Disse *Value Exchanges* benyttes så til at udlede hver aktørs *Value Interface* og *Value Ports*, og allokeres derefter deres respektive *Value Objects*. Hvis *Scenario Path* initieres af en enkelt *Actor* anvendes den aktør-orienterede fremgangsmåde. Hvis *Scenario Path* initieres af forskellige *Actors* simultant, er det en fordel at benytte den markeds-orienterede fremgangsmåde.

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

Value Objects og *Value Ports* kan identificeres gennem scenariet og aktørernes reciprokke udveksling af *Value Objects*. Et *Value Interface* består af to modsatrettede *Value Offerings* hvor retningen bestemmes ud fra dens *Value Port*. En *Value Offering* består af et eller flere *Value Ports* med den samme retning. *Value Exchanges* findes ved at kigge på hvilke *Value Objects* en *Actor* ønsker at udveksle med andre *Actors*, hvis der er tale om den aktør-orienterede fremgangsmåde. I den markeds-orienterede fremgangsmåde spørges forskellige *Actors* hvad de tilbyder til hinanden. Det må antages, at en *Actor* kun vil stille et *Value Object* til rådighed når et modsvarende *Value Object* opnås.

Et scenarie er modelleret efter et eller flere *scenario paths*. En *scenario path* viser hvilke *Value Objects* udveksles gennem aktørernes *Value Interfaces* i scenariet. Et *scenario path* starter med et *Start Stimulus* og efterfølgende foretages der de *Value Exchanges*, der er nødvendige for at opfylde stimulansen. Scenariet afsluttes med et *End Stimulus*.

8.5.3 Casestudie af værdi modellering baseret på e³value

I et casestudie foretaget af Kartseva et al. (2004) undersøgte de fire europæiske energiselskaber og deres værdi konstellationer ved hjælp af e³value ontologien. Undersøgelsen tog udgangspunkt i internettets indflydelse på virksomheders outsourcing muligheder. Resultatet af undersøgelsen var fem faktorer, der gjorde e³value ontologien brugbar. For det første kan e³value bidrage til effektiv kommunikation og diskussion af forretningens værdiskabelsesproces, som involverer forskellige aktører, markeder og hvilken vej værdiudvekslingen tager. For det andet var e³value i stand til at skabe en bedre forståelse af virksomhedens forretningside og forretningsmodel. For det tredje tillader e³value sammenligning og genbrug af forretningsmodeller på tværs af eksempelvis lande. For det fjerde er e³value ontologien et intuitivt værktøj gennem dens brug af forskellige grafiske elementer, som let kan forstås af alle interessenter. For det femte giver e³value muligheden for at udvikle kontrol mekanismer, der sikrer gensidige udveksling af værdi.

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

Ontologierne beskrevet i de foregående afsnit, forsøger begge at skabe en formel, struktureret konceptualisering af hvad en forretningsmodel er. De to ontologier baserer sig dog på forskellig teoretisk grundlag. I det nedenstående sammenlignes de

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

to ontologier for at forsøge at finde ligheder, og potentielt finde komplementerende aspekter hvorved de to ontologier kan styrke hinanden.

Gordijn et al. (2005) opstiller et sammenligningsframework, baseret på to frameworks. Det ene søger at forstå og klassificere ontologier, hvor det andet undersøger og klassificerer forskning inden for feltet for forretningsmodeller (Gordijn et al., 2005). Ontologierne sammenlignes på to niveauer, henholdsvis på deres karakteristik og applikation af dem.

- Karakteristikken sammenlignes ved følgende parametre:
formål, definition af forretningsmodel, fokus eller scope, indhold, ophav eller historie, rolle, brugere af ontologi, teknologi, modenhed og repræsentation.
- Applikationssammenligningen foretages ved følgende parametre:
værktøjsunderstøttelse, visualisering, forandringsmetoder, klassificering og anden mulig brug.

Nedenfor opsummeres sammenligningen.

8.6.1 Karakteristik

Formål Gordijn et al. (2005) identificerer i alt otte formål, majoriteten af disse deler ontologierne helt eller delvist, enkelte er unikke for den enkelte ontologi. Figur 8.5 viser de forskellige formål, og hvilke der deles eller er unikke for ontologierne, samt en kort beskrivelse.

Definition af forretningsmodel I BMO defineres forretningsmodellen, ud fra en enkelt virksomhed, som et konceptuelt værktøj, der udtrykker *hvad* virksomheden tilbyder til *hvem*, *hvordan* virksomheden opnår dette, og *hvor meget* der afsættes. Derimod ansues en forretningsmodel i e³value ontologien som en konstellation af virksomheder og slutkunder, der i forening skaber og udveksler ting af økonomisk værdi. Ligesom BMO er det gennem konceptualisering at forretningsmodellen formidler forretningskonceptet og forventninger omkring profitabilitet til interessenter.

Ontologisk Fokus Fokus for BMO ligger ved den enkelte virksomhed, da den søger at forme en konceptuel repræsentation af virksomheden, dens måde at drive forretning på samt dens nærmeste netværk af partnere. e³value derimod, har sit fokus på hele netværket af virksomheder, der tager del i værdiudvekslingen.

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

Formål	BMO	e ³ value	Noter
Øget Kommunikation			Øget kommunikation gennem visuel repræsentation af forretningsmodellen
Øget Interoperabilitet mellem virksomheder			Begge ontologier ønsker at anskueliggøre værdiskabelses konstellationer der opstår mellem handlende virksomheder
Øget Intern interoperabilitet			Gennem visualisering søger begge ontologier at ensrette og sammenknytte forretningsstrategi og forretningsprocesser. Til dette benytter e ³ value desuden UML, samt andre støtteontologier
Øget "reliabilitet"			e ³ value understøtter regel-checkning af opstillede værditransaktioner. Som f.eks. at der modtages en modydelse for en tilbudt vare. BMO har endnu ikke denne funktionalitet
Videns tilegnelse			Som ontologier, stiller både BMO og e ³ value en række terminologier, koncepter og relationer til rådighed til at beskrive en forretningsmodel
Grundlag for videre forskning			Begge ontologier søger at danne basis for videnskabelig sammenligning mellem sig selv og andre ontologier. Til dette forslår de anvendelsen af et "modelleringssprog" som skal sikre objektiv sammenligning
Værktøjsunderstøttelse			Begge ontologier anerkender, at forretningsmodellers kompleksitet fordrer at de kan automatiseres gennem IS/IT understøttede værktøjer

Figur 8.5: BMO contra e³value (Egen tilvirkning baseret på Gordijn et al. (2005))

Oprindelse De to ontologier adskiller sig, når man ser på hvilken oprindelse og teoretiske baggrund de har. BMO er baseret på litteratur omkring virksomhedsledelse, virksomhedsstrategi samt virksomhedssystemer, hvor e³value har en mere datalogisk eller data-teknisk baggrund med litteratur fra kravsspecificering og konceptuel modellering som grundlag.

BMO opererer i udpræget grad på konceptuelt niveau, hvor modellering af processer, relationer og transaktionsmekanismer synes vigtigere end operationel data, dvs. konkrete pengestrømsdata. Modsat har e³value i høj grad fokus på modeller der kan rumme operationel data og opstiller regelcheck og profitabilitetsberegninger.

Indhold og komponenter Ontologiernes indhold i form af artefakter og eksplicitte konceptualiseringer ligner i mange tilfælde hinanden. Dog er der også forskelle i forhold til de elementer den enkelte ontologi opstiller. Begge ontologier opstiller deres elementer inden for fælles områder, der gør det muligt at konvertere elementerne fra den ene ontologi til den anden. De fire områder er *Offer related*, *Customer related*, *Network related* og *Finance related*. Således kan man foretage en kortlægning af elementerne, "en-til-en" eller "en-til-mange". Kortlægningen beskrives mere indgående længere ned i afsnittet.

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

Ontologisk Rolle Begge ontologier indeholder et komplet sæt af koncepter, relationer og grundantagelser. Ontologiernes rolle er at konceptualisere en forretningsmodel, der muliggør manipulation af operationel data.

Brugere af ontologien BMO adresserer fire grupper af potentielle brugere:

- Forretningsudvikleren eller entreprenøren, der udvikler og designer forretningsmodellen for en virksomhed
- Forretningskonsulenter, hvis opgave er at ensrette forretnings- og it-strategi.
- Andre interessenter, der er involveret i udvikling eller udrulning af en forretningsmodel, en forretningsproces eller it-system.
- Forskere, der søger at forstå og udvikle teorier inden for feltet for forretningsmodeller.

e³value adresserer ligeledes 4 typer af aktører, der potentielt kan benytte ontologien:

- Senior og topledere, da disse oftest er deltagende i organisationsforandringer fordi forandringer i forretningsmodellen oftest fordrer en sådan organisationsforandring. Grundet ontologiens visuelle repræsentation kan den være et vigtigt kommunikationsredskab for topledelsen.
- Interessenter, der har ansvaret for tværorganisationelle forretningsprocesser.
- Interessenter med ansvar for it- og informationssystemer. For at it skal kunne understøtte forretningsmodellen, er modellen nødt til at være kommunikeret eksplicit.
- Forskere, da ontologien giver indblik i hvad en forretningsmodel egentlig er, og refererer til brugen af ontologier som værktøj.

Teknologi Begge ontologier gennemgået her benytter sig af software understøttede værktøjer til at udforme grafiske visualiseringer. BMO benytter OWL³ hvor e³value benytter UML. Der er udviklet et modelleringsværktøj til e³value, der kan afvikles i Java⁴.

Modenhed BMO og e³value adskiller sig fra hinanden med hensyn til modenhed, men mangler begge struktureret afprøvning i forhold til deres erklærede formål.

³<http://protege.stanford.edu/>

⁴<http://e3value.com/>

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

BMO er blevet afprøvet på en lang række cases, samt blevet anvendt i undervisningen på et kandidatstudieforløb. e³value er blevet anvendt i en række forretningsudviklingsprojekter og bliver undervist ved kandidatuddannelser på en række universiteter (Gordijn et al., 2005).

Repræsentation Begge ontologier bliver betragtet som *letvægtsontologier*, på baggrund af deres begrænsede mængde af koncepter, relationer og antagelser. Afledt heraf vil de modellerede forretningsmodeller ligeledes forblive letvægte. Letvægt betyder mindre kompleksitet og er dermed nemmere at kommunikere til interessenter.

8.6.2 Applikation

Værktøj Begge ontologier leverer metoder til at frembringe visuelle repræsentationer af forretningsmodeller. e³value leverer et software værktøj⁵ med indbygget funktionalitet til beregning af funktionalitet og regeltjek. BMO leverer på nuværende tidspunkt et XML lignende sprog til, på struktureret vis, at formalisere og repræsentere forretningsmodeller. Dog arbejdes der på at udvikle et software værktøj i stil med det, der findes til e³value⁶.

Design af forretningsmodel Både BMO og e³value er beregnet til at understøtte design af forretningsmodeller, dog har de forskelligt sigte. BMO har den enkeltes virksomhed som centrum for designprocessen, hvor e³value koncentrerer sig om det samlede netværk af værdiudvekslende virksomheder eller værdikonstellationen.

Visualisering Begge ontologier lægger stor vægt på visuelle repræsentationer af forretningsmodeller. BMO anbefaler en række forskellige visualiseringsteknikker til repræsentation af de forskellige elementer af ontologien. e³value benytter et værktøj der anvender specifikke elementer til at modellere en forretningsmodel. Visuelle repræsentationer er vigtige for at kunne kommunikere forretningsmodellens indhold til interessenter.

Evaluerings e³value har som den eneste af de to ontologier, indbygget en mekanisme der muliggør evaluering af forventet profitabilitet.

Forandring Begge modeller kan facilitere forandringer i virksomhedens forretningsmodel. e³value gør det dog mere eksplicit ved at beskrive, hvordan eksisterende

⁵<http://e3value.com/>

⁶http://www.fritscher.ch/hectm/business_model_designer_from_sticky_note_to_screen_interaction

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

forretningsmodeller kan dekonstrueres for derefter at rekonfigurere og rekonstruere nye modeller (Gordijn, 2002).

Klassificering Ingen af ontologierne indeholder en eksplicit kategoriseringsmekanisme for taksonomien for forretningsmodeller. BMO beskriver dog, hvordan forretningsmodeller kan kategoriseres i henhold til et sæt af indikatorer, som svarer til de opstillede forretningsmodel elementer.

Anden Brug BMO anser det muligt, at navigere i forretningsmodellen. Dette muliggør at man betragter modellen fra forskellige forretningsperspektiver for eksempel kunde perspektivet og infrastruktur perspektivet.

8.6.2.1 Mapping af elementer

Som beskrevet ovenfor har BMO og e³value enslydende formålserklæringer, og opstiller elementer og relationer inden for de samme områder. Dette muliggør, at der oversættes mellem de to ontologier, hvor ontologierne indeholder tilsvarende elementer. Figur 8.6 viser en illustration af, hvordan elementerne fra de to ontologier kan kortlægges i forhold til hinanden.

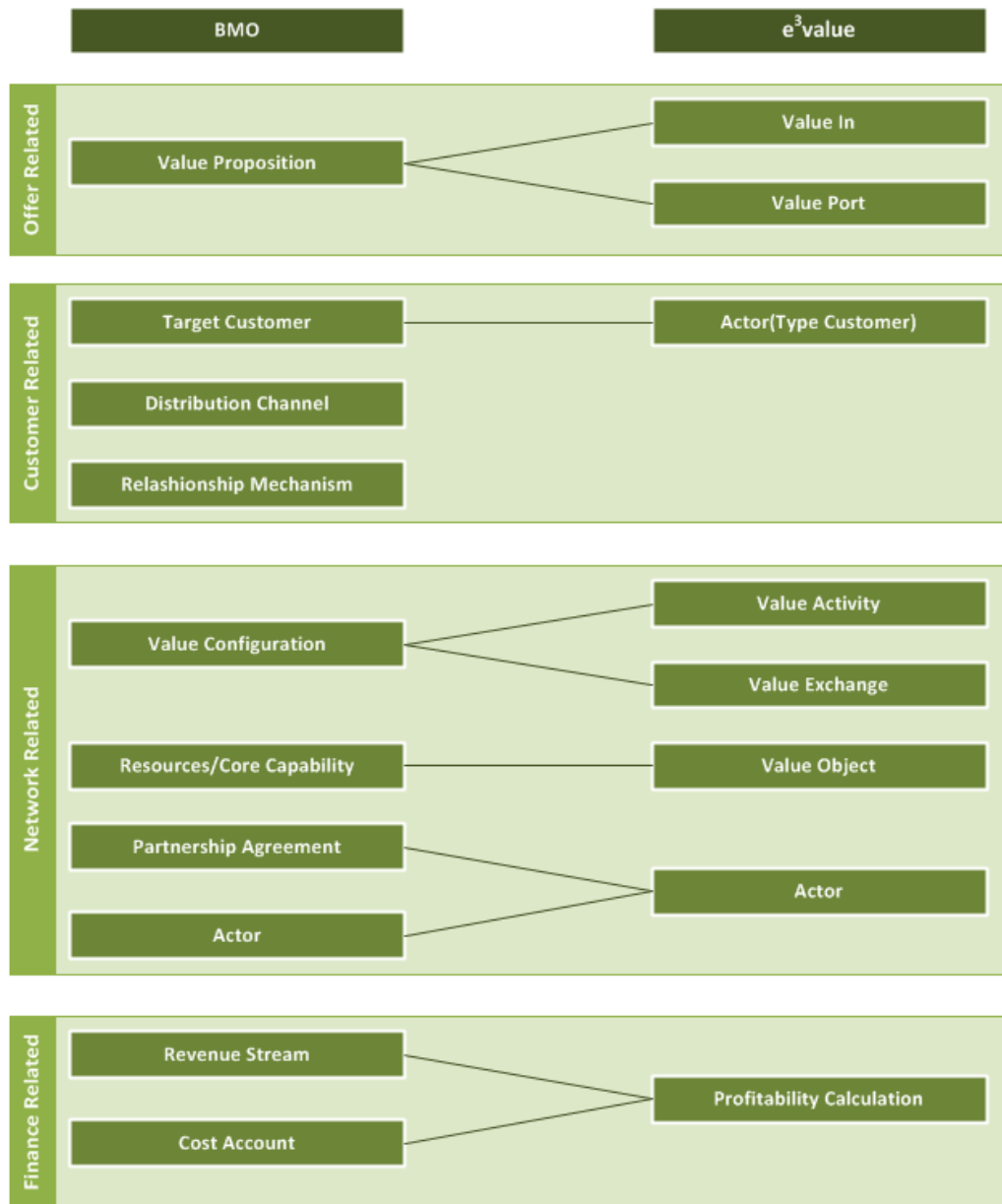
8.6.3 Begrundelse for valg af BMO og e³value

Sammenligningen har tydeliggjort områder, inden for begge ontologier, hvor der forefindes mangler eller plads til forbedringer, set i forhold til den anden ontologi. Sammenligningen giver umiddelbart anledning til, at man forsøger at modellere forretningskonceptet ved brug af begge ontologier for derved at få dækket flest mulige perspektiver.

BMO og e³value supplerer og komplementerer i forhold til følgende perspektiver: netværks-perspektivet, produkt/service-perspektivet, kunde-perspektivet, værdiudvekslings-perspektivet og anvendelses-perspektivet.

Netværks-perspektivet i BMO lægger vægt på de partnerskaber virksomheden skaber samt ressourcer og kompetencer, der er vigtige for forretningen. I e³value fokuseres der på værdiudvekslingen mellem alle aktører i netværkskonstellationen. I forhold til produkt/service-perspektivet bidrager BMO til e³value med sin strukturerede beskrivelse af virksomhedens produkter og services, og hvordan disse forventes at skabe værdi. e³value behandler ikke virksomhedens produkter på grund af dens fokus på netværket. BMO formaliserer eksplicit de kanaler og forholdsmekanismer der bliver benyttet inden for det kundeorienterede område, hvilket er elementer, der ikke er repræsenteret inden for e³value ontologien. BMO bidrager, i forhold til anvendelses-

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle



Figur 8.6: BMO e³value mapping (Egen tilvirkning baseret på Gordijn et al. (2005))

8.6 Business Model Ontology og e³value og deres ligheder og forskelle

perspektivet, til e³value med sin byggeklodsagtige opbygning og høje detaljeringsgrad af forretningsmodellen. e³value bidrager til BMO med sin modelleringskoncepter, der nøje illustrerer værdiudvekslingen i netværket.

Ud fra ovenstående, vurderer vi, at kombinationen af BMO og e³value til analysen af Klestrup Partners vil give den mest præcise og fyldetsgørende fremstilling af de forskellige perspektiver i deres forretningsmodel samt værdiudvekslingen mellem interessenterne.

Del III

9

Business Model Ontology

I dette kapitel analyseres Klestrup Partners ud fra BMO som er blevet præsenteret tidligere. Dette afsnit er struktureret ud fra BMO's søjler, Product, Customer Interface og Infrastructure Management under hvert deres afsnit. Herefter benytter vi vores resultater fra BMO analysen som input til e³value analysen.

9.1 Products

Under dette afsnit analyseres, hvordan Klestrup Partners kan skabe værdi for deres kunder inden for Foundation, Service, Component og Advice, der udgør Klestrup Partners' fire Value Propositions.

Vi vil i det følgende analysere de fire *Value Propositions* i større detaljer ved at fokusere på hvordan de respektive *Offerings* i Foundation, Service, Component og Advice kan skabe værdi for deres kunder, hvorvidt det differentierer sig fra konkurrenterne, både med hensyn til den værdi Klestrup Partners skaber, og prismodellen de anvender, samt hvor i produktets eller servicens livscyklus det skaber værdi for kunden.

9.1.1 Value Proposition 1: Foundation

En virksomheds it-infrastruktur kan være meget omkostningsfuld og resourcekrævende at vedligeholde, hvis alt hardware og software skal anskaffes, implementeres og integreres af virksomheden selv. Udover de hardware- og software-mæssige omkostninger, skal virksomheden også ansætte folk med kompetencerne til at drifte og vedligeholde systemerne. Ved at outsource hele eller dele af virksomhedens it-

infrastruktur, kan kunden fokusere på sine kernekompetencer. Ud over de økonomiske fordele ved outsourcing af kundens it-infrastruktur kan give, samt et større fokus på kundens egne kernekompetencer, vil det også sikre en højere grad af driftssikkerhed og minimering af nedetid. Med Foundation forsøger Klestrup Partners at tilbyde dette til deres kunder gennem en palette af forskellige *Offerings*, der omfatter driftsovervågning, anti-spam, hosted desktop, hosting, online backup, server co-location, hosted exchange, privat backup og virtuel server (KP, 2010). Figur 9.2 viser et overblik over alle disse *Offerings*.

9.1.1.1 Reasoning

Driftsovervågning, anti-spam, hosted desktop, online backup, server co-location, virtuel server er alle produkter, der på forskellig vis er med til at reducere *Risk* og *Effort* for kunden.

Med driftsovervågning kan kunden få overvåget sine systemer og blive alarmeret i tilfælde af problemer og dermed reducere kundens *Risk*. I tilfælde af, at der bliver aktiveret en overvågningsalarm, kan kunden få direkte besked om problemet på enten e-mail eller SMS, uanset tidspunktet på døgnet. Værdi skabes derfor ved at reducere risikoen for at et nedbrud kan komme til at have længevarende påvirkning på kundens forretning.

Hosted desktop giver kunden mulighed for at få adgang til sine systemer fra enhver computer. Kunden risikerer derfor ikke at være låst fast til en bestemt type hardware, da det hele ligger virtuelt på en central server. Risikoen for mangelfuld opdatering og backup minimeres, fordi det foregår på en central server, hvilket reducerer mængden af kilder til fejl for eksempel netværk og brugere. Det skaber en højere grad af sikkerhed for kundens forretning og er derfor *Risk* minimerende.

Online backup kan minimere den *Risk*, der ligger i tab af virksomhedens vitale data, ved at placere alt data et sikret sted. Kunden behøver ikke fysisk at flytte sine backup medier og risikerer derved ikke at miste data, eller at uvedkommende får adgang til dem. Derudover verificeres alle backup for at sikre optimal sikkerhed.

Server co-location gør det muligt for kunden at få hosted sine fysiske servere hos Klestrup Partners' datacentre. Disse centre er designet således, at der ydes redundant beskyttelse af kundens servere og er derfor sikret mod, at eventuelle nedbrud påvirker kundens forretning. Redundant beskyttelse minimerer *Risk* for tab af data i tilfælde af eksempelvis brand eller oversvømmelse.

I modsætning til dedikerede servere, er en virtuel server ikke begrænset i forhold til den hardware det ligger på, selvom det i høj grad minder om en dedikeret server i funktionalitet. Virtuel server kan skabe øget fleksibilitet og skalerbarhed for kundens systemer. Den administrative arbejdsbyrde formindskes derfor betydeligt i forhold til

9.1 Products

anskaffelse af yderligere hardware og betyder, at kundens *Effort* kan reduceres. Hvis kundens behov stiger, kan der inden for kort tid opgraderes, uden at det påvirker kundens daglige forretning.

Anti-spam er et produkt, der skal filtrere uønsket mail og spam fra kunden, som ellers kan være omkostningfuld i forhold til den tid kunden skal bruge for at sortere det fra. En anti-spam løsning kan derfor reducere kundens *Effort* og *Risk* ved at spare tid for kunden og sikre mod, at kundens systemer bliver inficeret med vira.

9.1.1.2 Value Level

Anti-spam, hosted desktop, online backup, server co-location, virtuel server er alle *Offerings* sammenlignelige med hvad Klestrup Partners' konkurrenter tilbyder. Det differentierer sig ikke i særlig høj grad fra konkurrenterne i forhold til den værdi de kan skabe for deres kunder og placerer sig derfor i *Me-too* i forhold til *Value Level*. Klestrup Partners kan dog differentiere sig ved at benytte sig af forskellige samarbejdspartnere til at levere løsningen til kunden. Med hensyn til driftsovervågning differentiere det sig med hensyn til den bagvedliggende teknologi, der er brugt til at overvåge kundens systemer med. Derudover har Klestrup Partners været meget længere fremme inden for virtualiseringsteknologien i forhold til konkurrenterne, hvilket Klestrup Partners' kunder har nydt godt af (Nielsen, 2010).

9.1.1.3 Price Level

På baggrund af ovenstående betyder det også at prisen for de forskellige produkter og services under Foundation ligger omkring *Market*. Kunden kan dog drage forskellige fordele ved at samle de forskellige produkter og services hos en enkelt leverandør fremfor at vedligeholde kontakt til flere forskellige (Andersen, 2010).

9.1.1.4 Value Life Cycle

For alle produkterne i Foundation gælder det, at værdien primært skabes i forbindelse med *Value Use*. Nogle produkter benyttes aktivt, mens andre passivt. Det benyttes aktivt når kunden direkte gør brug af produktet eller servicen, mens det benyttes passivt hvis det er produkt, der faciliterer kunden i dens arbejde. Hosted desktop og virtuel server benyttes eksempelvis aktivt fordi kunden henholdsvis er i direkte interaktion med desktoppen samt aktivt generere eller akkumulerer data til brug i forretningen. Andre produkter som Online backup og Anti-spam benyttes passivt som en service der kører i baggrunden uden kundens indblanding. Man kan endvidere argumentere for, at der opstår *Value Renewal* da løbende opdateringer og opgraderinger af produkterne i Foundation er en egenskab ved den tekniske platform

9.1 Products

som Klestrup Partners bygger deres produkter på.

Produkt	Beskrivelse	Reasoning	Value Level	Price Level	Lifecycle
Driftsovervågning	Overvågning af servere, via en klient på en server overvåges systemparametre real-time og der kan alarmeres om systemfejl 24/7	Risk	Innovative immitaton	Market	Value use
Hosted Desktop	Universal adgang til din personlige desktop, uanset om man er hjemme, på kontoret eller ude i byen.	Risk	Me-too	Market	Value use
Online Backup	Backup foretages over krypterede linjer, og lagres på eksterne lokationer.	Risk	Me-too	Market	Value use
Co-Location	Redundant driftsmiljø	Risk	Me-too	Market	Value use
Virtuel Server	Virtuel server instans. Kan afregnes ud fra kapacitets parametre (CPU kerner, RAM, Storage etc.)	Effort	Me-too	Market	Value use
Anti-spam	Hosted spamfiltrering	Risk & Effort	Me-too	Market	Value use

Figur 9.1: *Offerings i Foundation (Egen tilvirkning baseret på (Osterwalder, 2004))*

9.1.2 Value Proposition 2: Service

Inden for dette forretningsområde varetages forskellige support og service funktioner af kundens systemer. Service kombineres i mange tilfælde med Foundation for at supportere de produkter og services som kunden har anskaffet sig gennem Foundation og dermed skabe merværdi for kunden.

“Service funktionen sikre produkterne i Foundation får mere værdi end hvis man købte dem ude i byen”

(Andersen, 2010)

Service omfatter eksempelvis overvågning af servere ved hjælp af det egenudviklede KP Monitor, kundeportal, on-line support og gennem vedligeholdelse af computere, servere, netværk, firewall mv.

9.1.2.1 Reasoning

Fælles for produkterne i Service, i henhold til *Offering* elementet, skabes værdi gennem *Use* af produktet.

9.1 Products

Mange af support og service funktionerne varetages enten over telefonen eller internettet. Med on-line support kan kunden give Klestrup Partners direkte adgang til deres computer for at løse et givet problem. Klestrup Partners har dog også mulighed for at tage ud til kunden og varetage forskellige support og service opgaver som kræver fysisk tilstedeværelse. Eksempelvis fungerer Klestrup Partners som den forlængede it-afdeling for en af dens kunder. Denne kunde benytter Klestrup Partners på en ad-hoc basis, hvor der i løbet af en uge opsamles en række it-problemer, som en af Klestrup Partners' medarbejdere løser hos kunden on-site en gang om ugen (KP, 2010).

KP Monitor er et egenudviklet overvågningssystem, som består en softwareagent der installeres på en server hvorfra den overvåger vigtige systemparametre, som den rapporterer tilbage til en central server. Softwareagenternes status vises herefter i real time på en række skærme hos Klestrup Partners (Andersen, 2010). Der sidder et antal medarbejdere, der holder øje med disse skærme og reagerer hvis der opstår problemer. Det kunne for eksempel være en server, der er ved at løbe tør for diskplads eller hvis en server uden grund står med et højt forbrug af CPU eller RAM ressourcer.

De kunder, der har en hosting aftale, har adgang til en kundeportal som de kan bruge til at få adgang til fakturaer, ændre forskellige serverindstillinger på deres server og følge med i mængden af trafik på serverne.

9.1.2.2 Value Level

Produkterne online support, onsite support og kundeportal differentierer sig ikke i særlig høj grad i forhold til konkurrenterne, men Klestrup Partners forsøger alligevel at levere en bedre service til prisen. De placerer sig derfor i en *Me-too* position i forhold til konkurrenterne. KP Monitor adskiller sig dog mere fra konkurrenterne ved at placerer sig i en *Innovative Imitation* positionen. Det innovative ved KP Monitor i forhold til konkurrerende systemer er, at systemet er i stand til at gå gennem alle firewalls og sikkerhedsmekanismer uden at forringe det generelle sikkerhedsniveau i virksomheden ved f.eks. at åbne ekstra porte i firewall, der normalt vil være uacceptabelt.

9.1.2.3 Price Level

Alle produkterne i Service følger *Market* i forhold til prisniveauet, men det er muligt at opnå en bedre pris ved at kombinere forskellige services og indgå i en fastpris aftale. Det kan være en aftale om en fast månedlig ydelse, som giver kunden adgang til ubegrænset support og service (Andersen, 2010).

9.1 Products

9.1.2.4 Value Life Cycle

Værdi skabes når et problem opstår hos kunden og det hurtigt og effektivt bliver løst. Det vil sige det er under *Value Use* i produkternes livscyklus, at der skabes værdi. En af Klestrup Partners' kunder udtrykker det således: *"Skulle der opstå et akut behov, hiver vi fat i Klestrup partners på vores hotline og får hjælp med det samme"* (KP, 2010).

Produkt	Beskrivelse	Reasoning	Value Level	Price Level	Lifecycle
Online support	Support gives gennem fjernskrivebord adgang	Use	Me-too	Market	Value use
Onsite support	Support gives ved at være fysisk til stede hos kunden	Use	Me-too	Market	Value use
KP Monitor	System til overvågning af kundens server	Use	Innovative Imitation	Market	Value use
Kundeportal	En portal for eksisterende <u>hosting</u> kunder, der giver adgang til forskellige services	Use	Me-too	Market	Value use

Figur 9.2: Offerings i Service (Egen tilvirkning baseret på (Osterwalder, 2004))

9.1.3 Value Proposition 3: Component

Når en kunde har et problem, der ikke kan løses ved hjælp af standardsoftware, er det Component der kommer ind i billedet. I Component bliver der udviklet software, der skal løse specifikke problemer hos kunden. Fremfor at benytte sig af dyre løsninger, hvor der ofte følger en masse ekstra ting med, som kunden ikke har behov for, kan Component løse det specifikke problem, der understøtter kundens forretning, og sparer dermed både tid og penge (Andersen, 2010).

Der bliver i Component udviklet både web-løsninger og forretningssystemer. Klestrup Partners kan varetage hele processen i forbindelse med systemudviklingen. Det inkluderer det konceptuelle design for løsningen, udviklingen og tilpasningen af systemet samt integration af forskellige systemer (KP, 2010).

Klestrup Partners stiller høje krav til de web-løsninger de udvikler ved konsekvent at følge en række web-standarder som W3C, XHTML 1.0 Strict og CSS 2.1. Dette sikrer en høj grad af kompatibilitet tværs over alle de mest populære browsere. Udover web-løsninger, udvikler Klestrup Partners også windows-applikationer, der skal køre på den enkelte maskine. Disse løsninger er baseret på Microsoft .Net platformen med fokus på C# (KP, 2010).

9.1 Products

9.1.3.1 Reasoning

Gennem *Use* af de specialudviklede web-løsninger og windows-applikationer, skabes værdi hos kunden. Eksempelvis fik en kunde udviklet et timeregistreringssystem med integration af kundens eksisterende systemer. Løsningen bestod bl.a. af en webbaseret grænseflade, hvor medarbejderne kan registrere og få godkendt deres arbejdstid. Derudover består det af et windows-applikation til administration af systemet. Den samme kunde fik desuden udviklet et administration og overvågningsprogram til deres systemer (KP, 2010).

9.1.3.2 Value Level

Selvom løsningerne i Component bliver baseret på standardværktøjer og derfor befinder sig i en *Me-too* position i forhold til konkurrenterne, er det nødvendigt for Component at sætte sig ind i kundens forretningsprocesser for at kunne udvikle en løsning, der opfylder kundens behov. Component kan være nødt til at være ekstremt innovativ, da hver eneste kundes forudsætninger, behov og krav er forskellige. Derfor kan der være tilfælde, hvor produkterne kan karakteriseres som *Innovation*.

*“Component kan skabe løsninger på skæve problemer, der
understøtter kundens forretning og som sparer kunden for penge”*
(Andersen, 2010)

9.1.3.3 Price Level

Prismæssigt skiller løsningerne sig ikke særlig meget ud i forhold til konkurrenterne og ligger derfor på *Market* niveau (Nielsen, 2010). Dog kan Component bestå af juniorkonsulenter, der er på *Market* niveau, mens seniorkonsulenter ligger i *High-end* (Andersen, 2010).

9.1.3.4 Value Life Cycle

Kunden inddrages i høj grad i hele udviklingsprocessen. Det er for at sikre størst mulig kompatibilitet mellem kundens forventninger og det der faktisk bliver udviklet til kunden. Kunden er derfor med til at skabe værdi for sig selv og der forekommer således *Value creation*, der endvidere sigter på at have en positiv effekt i *Value use* fasen. Efter løsningen er færdigudviklet og leveret til kunden, skabes værdi gennem *Value use* af løsningen. Hvis kravene til løsningen forandrer sig over tid, er det muligt at få tilpasset og opdateret løsningen så det gennem *Value renewal* kan skabe værdi for kunden.

9.1 Products

Produkt	Beskrivelse	Reasoning	Value Level	Price Level	Lifecycle
Web-løsninger	Design, udvikling og implementering af web-løsninger	Use	Me-too	Market	Value creation/ Value use/ Value renewal
Forretningssystemer	Design, udvikling og implementering af forretningssystemer	Use	Me-too	Market	Value creation/ Value use/ Value renewal

Figur 9.3: *Offerings i Component (Egen tilvirkning baseret på (Osterwalder, 2004))*

9.1.4 Value Proposition 4: Advice

Hvis en kunde har behov for rådgivning omkring problemstillinger, der ikke findes nogen umiddelbare løsninger på, kan Advice stille deres kompetencer til rådighed. Derudover står Advice også for udførelsen og implementeringen af løsninger i samarbejde med de øvrige forretningsområder. I Advice løses en række problemstillinger for kunden i form af rådgivning til eksempelvis overordnet IT-strategi, optimering af forretningsprocesser, design af it-infrastruktur og migrering af systemer.

9.1.4.1 Reasoning

Klestrup Partners' brede kompetencer inden for forskellige områder, gør dem i stand til at rådgive kunden omkring varierende problemstillinger. Det er gennem *Risk*, at den primære værdi skabes for kunden. Rådgivningen giver et bedre overblik over en kompleks situation som dermed reducerer risikoen for at et projekt forliser. Ligeledes sikrer brugen af Klestrup Partners' teknologi-certificerede konsulenter (f.eks. MCSE), at systemer bliver installeret og konfigureret efter *best practice*, hvilket reducerer sandsynligheden for nedbrud.

9.1.4.2 Value Level

Det værdi niveau, som Klestrup Partners kan tilbyde kan beskrives som *Innovative imitation*. Den konsulentsservice Klestrup Partners tilbyder kan kvalitetsmæssigt være på samme niveau som konkurrenten, men Klestrup Partners har dog den størrelsesmæssige fordel, der gør dem mere adrætte i forhold til konkurrenten. Fra et kundeperspektiv betyder det, at kunden omgår den bureaukratiske struktur hos en stor virksomhed. Det minimerer responstiden fra kundens henvendelse omkring et problem til løsningsprocessen starter.

9.2 Customer Interface

9.1.4.3 Price Level

Den prismæssige forskel mellem Advice og tilsvarende konsulentsservice er til at overse og ligger derfor på et *Market* niveau. Der kan være forskel i prisen, ligesom i Component, alt efter om arbejdet udføres af en standardkonsulent eller en seniorkonsulent.

9.1.4.4 Value Life Cycle

Det er i forbindelse med *Value Use* hvor de råd og anbefalinger, som Klestrup Partners frembringer, benyttes af kunder for at skabe værdi. De øvrige faser er ikke relevante, da der ikke bliver skabt noget værdi under disse faser.

Produkt	Beskrivelse	Reasoning	Value Level	Price Level	Lifecycle
Rådgivning	Rådgivning og implementering inden for områder såsom strategi, optimering af forretningsprocesser, migration af systemer mm.	Risk	Innovative imitation	Market	Value use

Figur 9.4: *Offerings i Advice (Egen tilvirkning baseret på (Osterwalder, 2004))*

9.2 Customer Interface

I dette afsnit behandler vi hvad Osterwalder beskriver som kunde kontakfladen. Det består af elementer, der relaterer sig til kontakten mellem virksomheden og kunden. De tilknyttede elementer består af *Target Customer*, *Criterion*, *Channels*, *Links*, *Customer Buying Cycle*, *Relationship* og *Mechanism*. Figur 9.6 opsummerer de forskellige elementer der bliver beskrevet under dette afsnit.

9.2.1 Target Customer & Criterion

Klestrup Partners har ingen specifikke *Target Customer* og forsøger at dække alle type af industrier, der omfatter blandt andre virksomheder inden for medicinal industrien, transport og shipping industrien, den offentlige og den finansielle sektor (Nielsen, 2010). Størstedelen af de kunder som Klestrup Partners har, er af typen SMB (Small-Medium Businesses). Det vil sige kunder på en størrelse mellem 10 til 100 medarbejdere (Europa Kommissionen, 2006). Klestrup Partners foretrækker at fokusere på kunder af denne størrelse fordi de selv befinder sig i denne størrelsesklasse og

derfor finder det strategisk hensigtsmæssigt. Hvis forretningsgrundlaget var baseret omkring nogle få store kunder og mange små kunder, kan Klestrup Partners risikere at miste en betydelig del af omsætningen, hvis disse store kunder forlader Klestrup Partners af den ene eller anden årsag. Det kan ligeledes skabe forvridning i forhold til den service, der ydes til de mindre kunder til fordel for de store kunder. For kunden har valget af den rigtige outsourcingspartner, der kan opfylde deres krav i forhold kvaliteten og til tiden, stor betydning for det langsigtede samarbejde mellem leverandøren og kunden (Barthelemy, 2003). Derudover kan der differentieres mellem små til mellemstore installationer i forhold til størrelsen af løsningen, der skal leveres til kunden (Andersen, 2010).

Eksempel på to af Klestrup Partners' kunder er E.ON¹ og BIMCO².

E.ON er en af de virksomheder, som Klestrup Partners leverer it løsning til. E.ON valgte at outsource deres it for at fokusere på deres kerneforretning. Klestrup Partners fungerer derfor som den forlængede it-afdeling hos E.ON og supporterer virksomhedens ansatte samt andre it opgaver. En af de it-løsninger som Klestrup Partners har udviklet for E.ON er et system, der kan styre og overvåge kraftvarmeværkerne decentralt

(KP, 2010)

BIMCO benytter Klestrup Partners i forbindelse med specialopgaver og rådgivning. Selvom BIMCO har deres egen it-afdeling, har Klestrup Partners vist sig at være uundværlig i nogle situationer, hvor Klestrup Partners fik genoprettet BIMCO's systemer efter et nedbrud

(KP, 2010)

Klestrup Partners stiller desuden heller ingen specifikke *Criterion* for hvilken profil potentiale kunder skal have. Klestrup Partners finder det spændende og udfordrende at arbejde med mange forskellige typer af virksomheder og problemer. Hvis en potentiel kunde står med et problem, som Klestrup Partners ikke umiddelbart kan løse, vil de ikke blive valgt fra af den baggrund. Klestrup Partners vil i stedet undersøge kundens problem og eventuelt trække på deres samarbejdspartnere for at løse opgaven. Det eneste *Criterion* Klestrup Partners stiller, når en kunde henvender sig til dem, er at de er verificeret hos CVR (Det centrale virksomhedsregister) og kan betale deres regninger til tiden.

¹E.ON befinder sig indenfor energibranchen, som producerer og handler med el, gas og varme (KP, 2010)

²BIMCO er en uafhængig interesseorganisation inden for shipping industrien (KP, 2010)

9.2.2 Channels, Links og Customer Buying Cycle

Klestrup Partners har i øjeblikket ingen deciderede markedsføringskanaler, der skal skabe større opmærksomhed omkring dem selv og deres produkter og services. Klestrup Partners har dog planer om at gennemføre større markedsføringsinitiativer for i højere grad at markere sig i markedet. I det følgende beskrives de *Channels* Klestrup Partners i øjeblikket benytter sig af og hvordan de mere specifikt skaber værdi for kunden. De primære *Channels*, som vi har identificeret, er søsterselskabet 2IG og andre samarbejdspartnere, Klestrup Partners' hjemmeside, Klestrup Partners' kontorer i henholdsvis København og Århus samt internettet. Derudover har vi for hver *Channel* identificeret en række *Links*, som konkret beskriver hvordan kontakten til kunden etableres og hvordan værdi skabes for kunden. Derudover angives under hvilken fase i *Customer Buying Cycle* et *Link* har sin funktion. Figur 9.5 illustrere grafisk de forskellige *Channels* og *Links* og deres indbyrdes forhold med hinanden samt under hvilken fase i *Customer Buying Cycle* de befinder sig i.

9.2.2.1 Kanal 1: 2IG og andre samarbejdspartnere

Langt størstedelen af de kunder som Klestrup Partners kommer i kontakt med er gennem søsterselskabet 2IG, som er it-totalleverandør af hardware, men også gennem andre samarbejdspartnere. Denne *Channel* har følgende *Link*.

Kundehenviisning (*Awareness*) Etableringen af kontakten til kunden er meget afhængig af Klestrup Partners' forskellige netværk. I mange tilfælde er det 2IG som henviser en virksomhed til Klestrup Partners. Når virksomheden vælger at indgå i et samarbejde, tager Klestrup Partners over og planlægger detaljerne i projektet. Andersen (2010) fremhæver desuden, at kendskabet til Klestrup Partners sker i mange tilfælde gennem mund-til-mund, hvor enten eksisterende kunde eller bekendt fortæller andre om Klestrup Partners. Nielsen (2010) fortæller under interviewet, at anvendelsen af Klestrup Partners' netværk er essentielt for at skabe forretning.

Eksternt samarbejde (*Purchase*) Hvis Klestrup Partners støder ind i en opgave, som de ikke besidder viden eller kompetencerne til at løse, er det muligt for dem at benytte deres forskellige samarbejdspartnere for at levere det ønskede produkt eller service. Det tillader Klestrup Partners at løse stort set alle typer af opgaver og problemer. Klestrup Partners kan tilvejebringe den optimale løsning for kunden ved at trække på viden og kompetencer fra Klestrup Partners' forskellige samarbejdspartnere.

9.2.2.2 Kanal 2: Klestrup Partners Website

Det er værd at fremhæve, at virksomheder ikke kan fortage køb af Klestrup Partners' produkter eller services gennem hjemmesiden, men de skal kontakte Klestrup Partners. Det relaterer sig til den Value Configuration, som Klestrup Partners benytter sig af, der kræver at dialog indgås med kunden for at identificere kundens problem (se afsnit 9.3.2). Der er identificeret følgende *Link*.

Kontaktoplysninger og markedsføring (*Awareness*) Hjemmesiden stiller information til rådighed for potentielle kunder, der vil komme i kontakt med Klestrup Partners. Derudover fungerer hjemmesiden også som et markedsføringskanal for Klestrup Partners.

Produkt og service oversigt (*Evaluation*) Websitet kan bruges af potentielle kunder, der ønsker at have et indblik i de produkter, services samt kompetencer Klestrup Partners tilbyder og besidder samt referencer til projekter og kunder. På den måde kan hjemmesiden hjælpe kunden til at vurdere om Klestrup Partners er den rette outsourcing partner for dem.

Support og service (*After Sales*) Hjemmesiden giver eksisterende kunder mulighed for at modtage support og der er en kundeportal, som giver kunder adgang til forskellige kundespecifikke oplysninger og funktioner.

9.2.2.3 Kanal 3: Internettet

Internettet benyttes både i forbindelse med at skabe opmærksomhed omkring Klestrup Partners, men også som en platform til at levere værdi på. Herunder beskrives de tilknyttede *Links*.

Kontaktoplysning og markedsføring (*Awareness*) Virksomheder kan gennem internettet stifte bekendtskab til Klestrup Partners. Derfor kan internettet bidrage til yderligere eksponering af Klestrup Partners.

Levering af produkter og services (*Purchase*) Udover at skabe større opmærksomhed, er mange af Klestrup Partners' produkter og services afhængige af internettet, både som medie og platform. Mange af Klestrup Partners' produkter og services bliver leveret over internettet fordi internettet tillader integration af forskellige systemer, som det tidligere ikke har været muligt at gøre på en let måde, over geografisk separerede lokationer(KP, 2010).

9.2 Customer Interface

Support og service (*After Sales*) Internettet benyttes også i høj grad til at levere support og service til kunden. Klestrup Partners kan overvåge kundens servere over internettet og i tilfælde af, at der opstår problemer kan det blive løst over internettet.

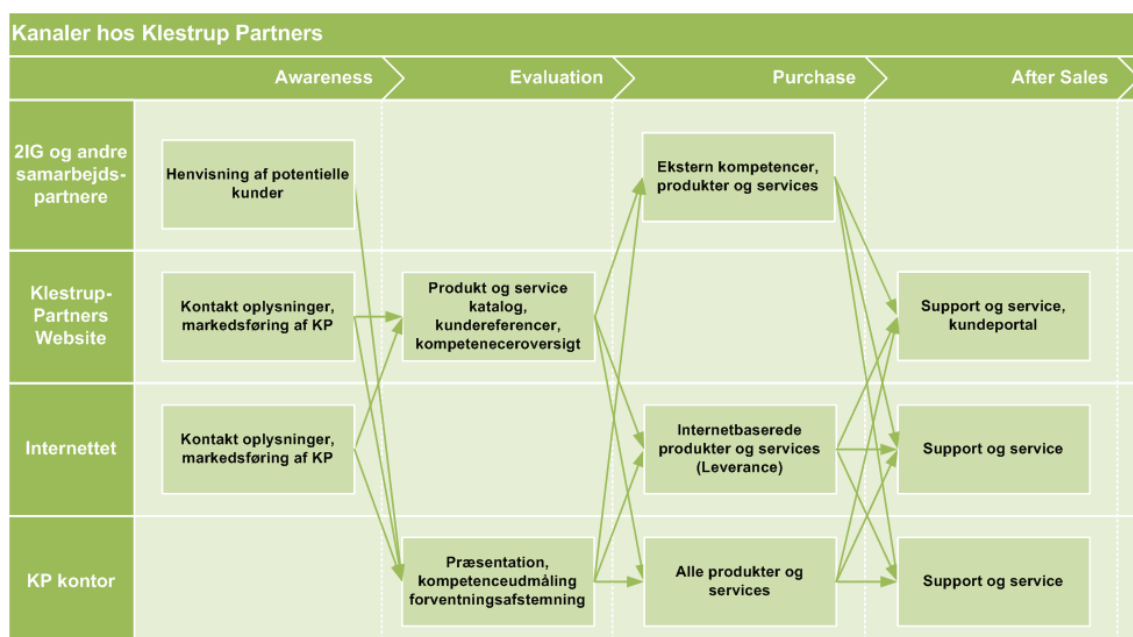
9.2.2.4 Kanal 4: Klestrup Partners Kontor

Klestrup Partners har i øjeblikket to afdelinger beliggende i henholdsvis København og Århus. Selvom de to afdelinger er geografisk adskilt, er deres virksomhedsstruktur stadigvæk ens jf. afsnit 5. Denne *Channel* består af følgende *Link*.

Præsentation, kompetenceudmåling og forventningsafstemning (*Evaluation*) Når kontakten med virksomheden er etableret påbegyndes evaluering af både kundens behov og krav og forventninger i forhold til Klestrup Partners kompetencer til at løse virksomhedens problem.

Anskaffelse af produkter og services (*Purchase*) Aktiviteter forbundet med forhandling, kontrakt og levering af det lovede produkt eller services foregår hos Klestrup Partners i et af deres to kontorer.

Support og service (*After Sales*) Kunder har mulighed for at tage kontakt til Klestrup Partners' to afdelinger for at modtage support til deres produkt og service.



Figur 9.5: *Channels* (Egen tilvirkning baseret på (Osterwalder, 2004))

9.2.3 Relationship og Mechanism

Forholdet mellem virksomhed og dens kunde er afgørende for virksomhedens indtjeningsmuligheder. Derudover vil der ofte være en række omkostninger forbundet med vedligeholdelsen af et sundt og konstruktivt virksomhed-kunde forhold. Det er derfor vigtigt at virksomheden har en klar definition på hvilken type *Relationship* virksomheden ønsker med deres kunder. Osterwalder (2004) differentiere mellem *Acquisition*, *Retention* og *Add-on Selling*. Endvidere kan et *Relationship* have forskellige formål kaldet for *Mechanism*, hvis funktion kan være *Personalization*, *Trust* eller *Brand*. Øvrige attributter i *Relationship* og *Mechanism* elementerne nedarves fra *Link* hvis elementet også er en *Offering*.

9.2.3.1 Potentielle kunder (Acquisition)

For at Klestrup Partners kan være i stand til at vokse i størrelse, skal de være i stand til at skaffe nye kunder (Andersen, 2010), hvilket understøttes af *Acquisition*. Klestrup Partners kan tilbyde kunden en lang række forskellige *Offerings* gennem deres fire *Value Propositions*. Disse *Offerings* baserer sig på *best practices* og de nyeste teknologier til konkurrencedygtige priser. Gennem 2IG og andre samarbejdspartnere skabes kontakten mellem Klestrup Partners og potentielle kunder. Derudover fungerer Klestrup Partners Website også som en måde at promovere virksomheden overfor potentielle kunder og har som formål at skabe et stærkere *Brand* omkring virksomheden.

9.2.3.2 Alle eksisterende kunder (Retention/After Sales)

Mange af de eksisterende kunder hos Klestrup Partners har været hos Klestrup Partners i lang tid, hvilket er ensbetydende med, at der er en høj grad af *Retention*. Kunderne hos Klestrup Partners er nemlig meget loyale og i mange tilfælde opbygges der et venneforhold snarere end et leverandør-kunde forhold (Andersen, 2010). Hvis et akut problem opstår hos kunden, er Klestrup Partners villige til at gøre hvad der er nødvendigt for at løse kundens problem, hvilket forstærker *Personalization*. “Vi passer på deres systemer og de passer på os”, (Andersen, 2010). Ifølge Nielsen (2010) har Klestrup Partners et meget lav kundetab, hvilket understøttes af en CSAT³ undersøgelse, som de fik foretaget fornyligt gennem Microsoft. Undersøgelsen viser et indeks som et udtryk for den grad af kundetilfredshed og loyalitet, der er mellem virksomheden og dens kunder. I denne undersøgelse scorede Klestrup Partners en loyalitetsfaktor på 97, som er markant højere end gennemsnittet på 67. Dette opnås

³Custom Satisfaction Survey. For at opfylde kravene til Microsoft Gold Partner Programme kræves det at virksomheden årligt lader sig underkaste denne undersøgelse. Læs mere på: <https://partner.microsoft.com/uk/40017618>

9.2 Customer Interface

ved at kunder får den opmærksomhed de har behov for gennem effektiv support af deres systemer. Endvidere bidrager det til opbygningen af *Trust* fordi det forstærker forholdet mellem Klestrup Partners og deres kunder.

Udover at anskaffe nye kunder og fastholde eksisterende kunder, forsøger Klestrup Partners også at opnå *Add-on sale* ved salg af konsulenttimer når der opdages et problem og efterfølgende afhjælpning af problemet. Dette kan ske gennem brugen af Klestrup Monitor hvor Klestrup Partners kan overvåge kundens systemer, som automatisk notificerer Klestrup Partners og kunden om at et problem er opdaget. Endvidere forsøger Klestrup Partners løbende at tilføje merværdi til kunden ved at sælge dem komplementære produkter eller services til dem, hvilket er med til at forstærke *Personalization*. En kunde kan eksempelvis ønske at få udviklet en web- eller desktop applikation. Udover at udvikle systemet, tilbyder Klestrup Partners også at sørge for hosting af systemet på deres egne servere samt tilhørende service og support.

9.2 Customer Interface

Customer Equity	Acquisition	Retention	Add-on Selling
Relationship description	Klestrup Partners tilbyder SMB'er professionel drift og service af it systemer efter <i>best practices</i> samt levering af state-of-the-art it løsninger til konkurrencedygtige priser		
Name of the relationship mechanism	2IG/Samarbejdspartnere	Online Support	Klestrup Partners forsøger at sælge kunden konsultenttimer ved at opdage og afhjælpe problemer
Relationship mechanism description	2IG skaber størstedelen af kontakten mellem Klestrup Partners og kunder	Kundeportal	Klestrup Partners kan overvåge kundens systemer/server og reagerer så vidt der opstår problemer
Reasoning	Hjemmesiden fungerer som en måde at promovere Klestrup Partners overfor kunder på	En service til kunden, som giver kunden adgang til forskellige funktioner	
	-	Klestrup Partners kan supportere kundens systemer over internettet	Klestrup Partners kan overvåge kundens systemer/server og reagerer så vidt der opstår problemer
	-	Gennem Use kan kunden få direkte support over internettet	Gennem Use bliver kunden notificeret når der opstår problemer
Customer Buying Cycle (Value Life Cycle)	Awareness	After Sales (Value Use)	After Sales (Value Use)
Value level / Price level	-	Me-Too / Market	Innovative Imitation / Market
Function	-	Personalization	Personalization
Channel	2IG/Samarbejdspartnere	Internet	Internet
By Actors	Klestrup Partners Website	Klestrup Partners Website	Klestrup Partners
Target customer	Potentielle Kunder	Klestrup Partners	Kunder

Figur 9.6: *Customer Interface hos Klestrup Partners (Egen tilvirkning baseret på (Osterwalder, 2004))*

9.3 Infrastructure Management

I dette afsnit beskrives de elementer, der bidrager til leveringen af virksomhedens *Value propositions*. Nærmere betegnet er det de *Capabilities* og *Resources* som enten befinder sig internt i virksomheden eller hos eksterne samarbejdspartnere. En virksomhed skaber værdi gennem deres *Value Configuration*, som består af en række *Activities*.

9.3.1 Capabilities og Resource

9.3.1.1 Capability 1: Teknologi certificeret

En lang række medarbejdere hos Klestrup Partners har opnået certificeringer inden for forskellige teknologier. Dette øger medarbejdernes kompetencer og dermed også kvaliteten i leveringen af de 4 *Value Propositions*.

Inden for server og infrastruktur teknologier har Klestrup Partners opnået en række Microsoft certificeringer som blandt andet omfatter MCSE⁴, MCSS⁵, MCAIF⁶ og MCNIS⁷. Derudover har Klestrup Partners også certificeringer inden for forskellige softwareteknologier såsom MCS⁸, MCP⁹ og SCD¹⁰ (KP, 2010).

Det er i høj grad gennem medarbejdernes erhvervelse af disse kompetencer og viden, der gør Klestrup Partners i stand til at levere de 4 *Value Propositions*. Den primære *Resource* er derfor medarbejderne og deres viden og som hører under *Resource* typen *Human*.

9.3.1.2 Capability 2: Forretningsforståelse

Denne kompetence relaterer sig til Klestrup Partners' brede viden inden for forskellige teknologier og evne til at sætte sig ind i kundens problem og skabe en løsning, der opfylder kundens behov og krav. Klestrup Partners er i stand til at benytte forskellige standardkomponenter til at løse mere generiske problemer for kunden. Hvis Klestrup Partners står overfor et problem, der ikke kan løses med standardkomponenter, kan de udvikle specifikke løsninger, der understøtter kundens forretning. Dette kan involvere eksterne kompetencer, som beskrives i næste afsnit. Som foregående *Capability* er den primære *Resource* medarbejderne og som er af typen *Human*. For at kunne levere alle 4 *Value Propositions*, er det essentielt at Klestrup Partners har medarbejdere

⁴Microsoft Certified Systems Engineer

⁵Microsoft Certified Security Solutions

⁶Microsoft Certified Advanced Infrastructure Solutions

⁷Microsoft Certified Networking Infrastructure Solutions

⁸Microsoft Certified Solution Developer

⁹Microsoft Certified Professional

¹⁰Sitecore Certified Developer

9.3 Infrastructure Management

med kompetencer og viden inden for forskellige ekspertområder.

9.3.1.3 Capability 3: Eksterne kompetencer

Det ville være naivt at antage, at en virksomhed kan besidde kompetencer og viden til at løse alle type af problemer for kunden. Derfor benytter Klestrup Partners i høj grad samarbejdspartnere i forbindelse med opgaver, som Klestrup Partners ikke besidder kompetencerne eller viden til selv at løse. I disse tilfælde kan Klestrup Partners' løsninger derfor godt basere sig på produkter fra eksterne samarbejdspartnere. Nogle af de største samarbejdspartnere består af IBM, Intel, Front-safe, Sitecore CMS, VMware. De virksomheder som Klestrup Partners samarbejder med består af *Resource* typen *Human*.

9.3.2 Value configuration og Activity

På grund af, at ASP virksomheder ikke modtager formaliserede og strukturerede input, kan de ikke skabe standardiserede output. Derfor vil en *Value Chain* ikke kunne beskrive den måde værdi skabes på. Forsøges dette alligevel, opnås der en abstrakt beskrivelse af processen, hvor input eksempelvis er "et problem" og output er "en løsning", uden at det er muligt at konkretisere yderligere hvad disse indeholder.

En *Value Shop* er karakteriseret ved, at værdi skabes gennem løsning af unikke problemer for kunden. Der identificeres først et problem. Herefter evalueres problemet og forskellige løsningsforslag præsenteres. Det løsningsforslag, der løser problemet på den mest hensigtsmæssige måde udvælges. Den valgte løsning bliver herefter igangsat og implementeret. Til sidst vurderes hvorvidt problemet blev løst med det valgte løsningsforslag. Derfor er *Value Shop* den relevante *Value Configuration* for Klestrup Partners. Figur 9.7 viser den *Value Shop* som Klestrup Partners implementerer. Herunder vil vi beskrive nærmere hvilke aktiviteter, der indgår i Klestrup Partners' *Value Configuration*.

9.3.2.1 Problem-finding og Acquisition

Activity 1: Klassificering og nedbrydning af opgave Når Klestrup Partners modtager en opgave identificeres der på et overordnet niveau hvad problemet består af og hvilke behov kunden har (Nielsen, 2010). Problemet klassificeres og nedbrydes for at det derefter kan blive overdraget til relevante medarbejdere og forretningsenheder.

Activity 2: Delegering af delopgaver Når det er blevet klargjort hvad problemet består af uddelegeres opgaverne til medarbejdere, der besidder kompetencerne til at løse opgaven (Nielsen, 2010).

9.3 Infrastructure Management

9.3.2.2 Problem-solving

Activity 3: Udfærdigelse af kravsspecifikation Kunden og den tilknyttede forretningsenhed indgår i dialog omkring de identificerede delopgaver for at opnå størst mulig detaljeringsgrad i kravspecifikationen, der skal danne grundlag for det videre projektarbejde.

Activity 4: Afsøgning af muligheder inden for produktkatalog Når tilstrækkelig detaljeringsgrad er opnået afsøges Klestrup Partners' portefølje af standardprodukter for kompatibilitet med den opstillede kravspecifikation. Forefindes tydelige mangler i funktionalitet jf. kravspecifikation, vurderes muligheden for at fremstille den ønskede funktionalitet gennem egenudvikling.

Activity 5: Lav projektplan Afsøgningen udmunder gerne i et eller flere løsningsforslag, hvortil der laves en projektplan således at kunden kan danne sig et klart overblik over hvad projektet indeholder, hvor lang tid det tager at gennemføre projektet og hvad det kommer til at koste.

9.3.2.3 Choice

Activity 6: Fremlægning af løsningsforslag De udarbejdede løsningsforslag præsenteres for kunden og hvis kunden accepterer dette vil konstruktionen af løsningsforslaget påbegyndes. I tilfælde af, at kunden ikke er tilfreds med hvad der præsenteres udvikles der et nyt løsningsforslag.

9.3.2.4 Execution

Activity 7: Konstruktion af løsningskomponenter Denne aktivitet involverer selve konstruktionen af det valgte løsningsforslag. Det kan omfatte opsætning af servere, udvikling af forretningssystem eller udbedring af fejl.

Activity 8: Udrulning af løsning Løsningen bliver herefter implementeret eller leveret til kunden. Fremgangsmåden varierer alt efter hvilken løsning, der skal udrulles.

9.3.2.5 Control og evaluation

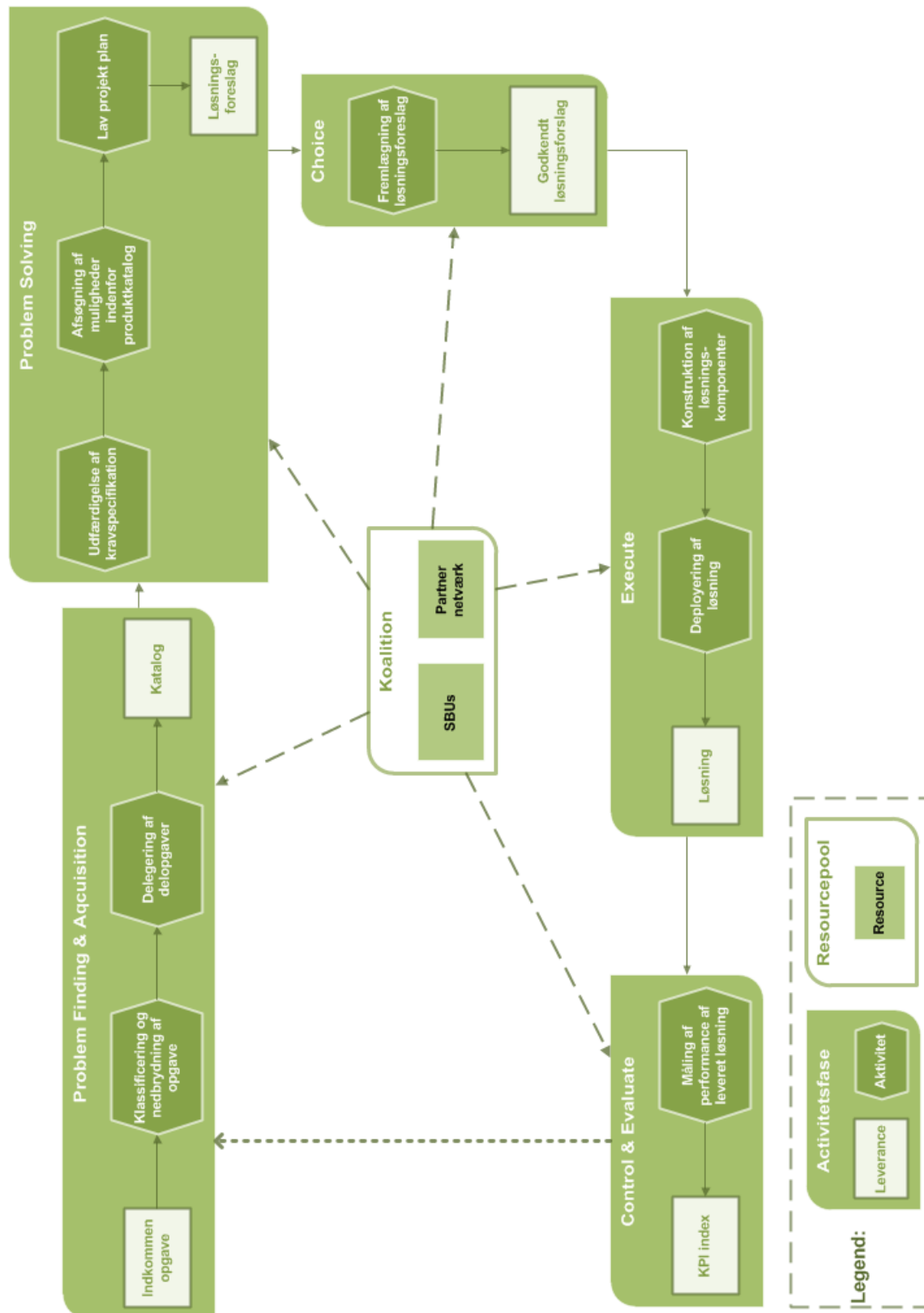
Activity 9: Måling af performance på leveret løsning (SLA) Der er hos Klestrup Partners ingen systematisk tilgang til udmåling af performance. Derimod findes der forskellige indikatorer på hvorvidt den leverede løsning levede op til kundens forventning. Helt konkret kan kundens betaling af løsningen og antallet af

9.3 Infrastructure Management

henvendelse fra kunden efter løsningen er implementeret være en indikator for hvor tilfreds kunden er med løsningen. Produkter i Foundation baserer sig som regel på en SLA¹¹, som Klestrup Partners skal opfylde. Det særegne ved et *Value shop* er, at det gennemløber et iterativt proces. Eksempelvis kan produktet Klestrup Monitor opdage fejl ved kundens server, som giver anledning til en ny iteration af *Value shop* konfigurationen hos Klestrup Partners.

¹¹Service Level Agreement

9.3 Infrastructure Management



Figur 9.7: Klestrup Partners' Value configuration (Egen tilvirkning baseret på (Osterwalder, 2004))

9.3.3 Partner Network og Agreement

Der findes to typer af partnerskaber inden for Klestrup Partners, som består af 2IG samt andre samarbejdspartnere.

9.3.3.1 Partnership 1: 2IG

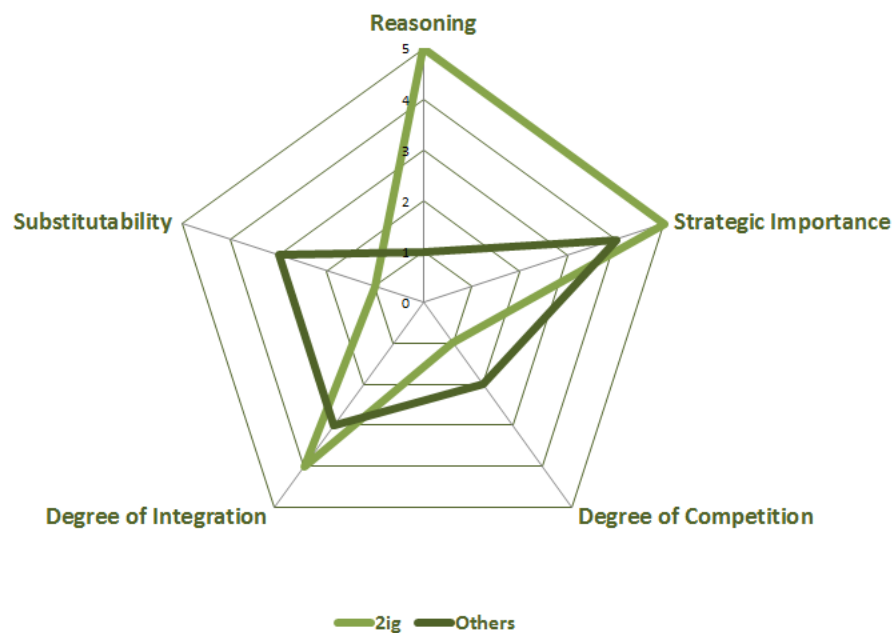
Den vigtigste partnerskab er mellem søsterselskabet 2IG og Klestrup Partners. 2IG er et vigtigt led i forhold til at styrke salget hos Klestrup Partners. Den primære *Reasoning* for samarbejdet er *Acquisition of resources* hvilket betyder, at en del af Klestrup Partners' kunder bliver henvist fra 2IG. Derfor er samarbejdet også af høj *Strategic importance*, fordi Klestrup Partners har ambitioner om at vokse til mellem 50-100 medarbejdere (Andersen, 2010). Der er lav *Degree of competition* fordi de befinder sig i forskellige markeder (Andersen, 2010). Eftersom 2IG og Klestrup Partners er søstreselskaber er der også en høj *Degree of integration* mellem disse to virksomheder, hvilket også betyder, der er meget lav grad af *Substitutability*, da man må antage 2IG ikke kan erstattes uden store konsekvenser til følge.

9.3.3.2 Partnership 2: Andre samarbejdspartnere

I forbindelse med løsningen af kundens problemer, benyttes ofte produkter og services fra andre samarbejdspartnere. Nogle af de vigtigste samarbejdspartnere inkluderer Microsoft, VMware, Frontsafe og Google. *Reasoning* for samarbejdet er *Optimization & Economies of Scale* fordi det giver Klestrup Partners adgang til eksterne kompetencer og viden, som det ellers ikke vil være muligt for Klestrup Partners at udnytte. Med hensyn til *Strategic importance*, *Degree of competition* og *Degree of integration* er det sammenligneligt med 2IG. Klestrup Partners' samarbejde med eksterne virksomheder gør dem i stand til at levere alle fire *Value Propositions*. Klestrup Partners kan som udgangspunkt løse alle typer af problemer og opgaver for deres kunder. I de tilfælde hvor Klestrup Partners ikke besidder de nødvendige kompetencer, viden eller der er tale om en kombination af forskellige eksterne produkter og services, gør de brug af deres samarbejdspartnere. Med den store strategiske betydning samarbejdspartnerne har, er det en fordel, at de ikke på samme tid er i konkurrence med Klestrup Partners. Dette er en fordel fordi det reducerer risikoen for konflikter i samarbejdet. Klestrup Partners er tæt integreret med deres samarbejdspartnere hvilket formindsker overlapning af indbyrdes processer (Nielsen, 2010). Det kan dog variere i graden af *Substitutability* alt efter hvilken type opgaver, der er tale om. Det er oftere sværere at erstatte samarbejdspartnere, der leverer produkter til Foundation, hvilket Google's anti-spam løsning er et eksempel på. Derimod er det forholdsvis let at erstatte samarbejdspartnere i Component, som eksempelvis kan

9.3 Infrastructure Management

være en Sharepoint leverandør. Nielsen (2010) forklarer, at det er lettere at erstatte samarbejdspartnere for enkeltstående projekter i forhold til kontinuerlige services, fordi det udsætter kunden for en større risiko for nedbrud og afbrydelser. Figur 9.8 viser en grafisk beskrivelse af *Agreement* for både 2IG og andre samarbejdspartnere. For attributten *Reasoning* har vi valgt at tildele numeriske værdier til *Optimization & Economies of Scale*, *Reduction of risk & Reduction of uncertainty* og *Acquisition of resources* som henholdsvis er 1, 3 og 5 for at kunne repræsentere det grafisk i diagrammet.



Figur 9.8: *Vurdering af Partnerships*(Egen udarbejdelse baseret på (Osterwalder, 2004))

9.4 Delkonklusion

Analysen af Klestrup Partners har bidraget til en bedre forståelse af virksomhedens forretningsmodel. Herunder opsummeres nogle af de vigtigste resultater af analysen. Derudover viser Figur 9.9 et samlet overblik over BMO analysen af Klestrup Partners.

Kunder kan benytte Foundation som den forlængede it-afdeling i deres virksomhed. Værdi skabes hos kunden i form af tryghed, driftssikkerhed og stabilitet ud fra de produkter og services Foundation tilbyder. Det giver kunden mulighed for at fokusere på deres kerneforretning. I Component udvikles der forskellige web-løsninger og forretningssystemer, der skaber værdi for kundens forretning gennem deres anvendelse af det. Service skaber værdi hos kunden ved at have en lav responstid i tilfælde af at der opstår problemer med kundens systemer. Det minimerer nedetiden, der ellers kan have en negativ påvirkning på kundens forretning. Advice tilbyder rådgivning til løsning af problemer af høj diversitet. Uanset problemets karakter, kan Advice rådgive kunden om en optimal løsning på det.

Da de fleste *Offerings* har værdien *Me-Too* for *Value Level*, og *Market* for *Price Level*, kan man konkludere, at der kun er marginale forskelle når man stiller konkurrenters *Offerings* enkeltvis overfor tilsvarende *Offerings* tilbudt af Klestrup Partners. Klestrup Partners har dog den mulighed at kunne tilbyde samtlige *Offerings*, som en integreret platform hvilket giver synergieffekter og minimerer transaktionsomkostninger, idet integration til services leveret af tredjepart overflødiggøres. Dette understøttes af et udsagn af Nielsen (2010) der forklarer, at de forskellige produkter og services enkeltvis ikke skiller sig ud i forhold til konkurrenterne, men det er sammensætningen af alle fire *Value Propositions*, der er med til at skabe merværdi for kunden.

Klestrup Partners har ingen formaliseret definition på deres *Target Customer* og har derfor ingen *Criterion* i forhold til udvælgelse af hvilke kunder, man ønsker at levere til. Derfor ligger Klestrup Partners' kunder meget spredt, både set i forhold til størrelse, men også i forhold til industri. Snarere opstiller Klestrup Partners *Criteria* for hvilke typer opgaver man tager, og dog er disse meget begrænsede så næsten alle typer opgaver bliver accepteret¹². Dog er hovedparten af Klestrup Partners' kunder i størrelsessegmentet SMB, som Klestrup Partners også er.

Vi har identificeret fire *Channels* som Klestrup Partners benytter sig af, hvoraf den ene af disse, *2IG* og *andre samarbejdspartnere*, fremstår i aggregeret form som en enkelt *Channel*. Selvom disse i reglen er flere forskellige *Channels*, deler de samme karakteristika set i forhold til *Customer buying Cycle*, hvorfor vi har valgt at betragte dem som én *Channel*. For *Customer Buying Cycle* under *Awareness* er det primært

¹²Under tidligt interview, fortalte Nielsen (2010) at den eneste type opgave man ikke tog var ERP relaterede opgaver.

9.4 Delkonklusion

2IG og andre samarbejdspartnere, der står for at faciliterer kundetilstrømning til Klestrup Partners. Klestrup Partners Website og Internet bidrager kun overfladisk med informationer om Klestrup Partners, hvormed potentielle kunder kan indsamle detaljer om virksomhed. Dog er det hovedsageligt gennem personlig kontakt ved kundemøder og skriftlige udformninger af tilbud på løsninger, som leveres af KP kontor, at *Evaluation* fasen bliver gennemført. For fasen *Purchase* kan vi klart konkludere, at den primære *Channel* der udfører flest aktiviteter, er Klestrup Partners Kontor. Dog er det vigtigt at bemærke at hovedparten af *Offerings* bliver leveret over internettet. *After Sales* af kundens produkter og services bliver varetaget hovedsageligt gennem Klestrup Partners' kontor, over internettet eller Klestrup Partners' website. Dette skaber en større kontaktflade, der gør det muligt at levere en bedre service til kunden.

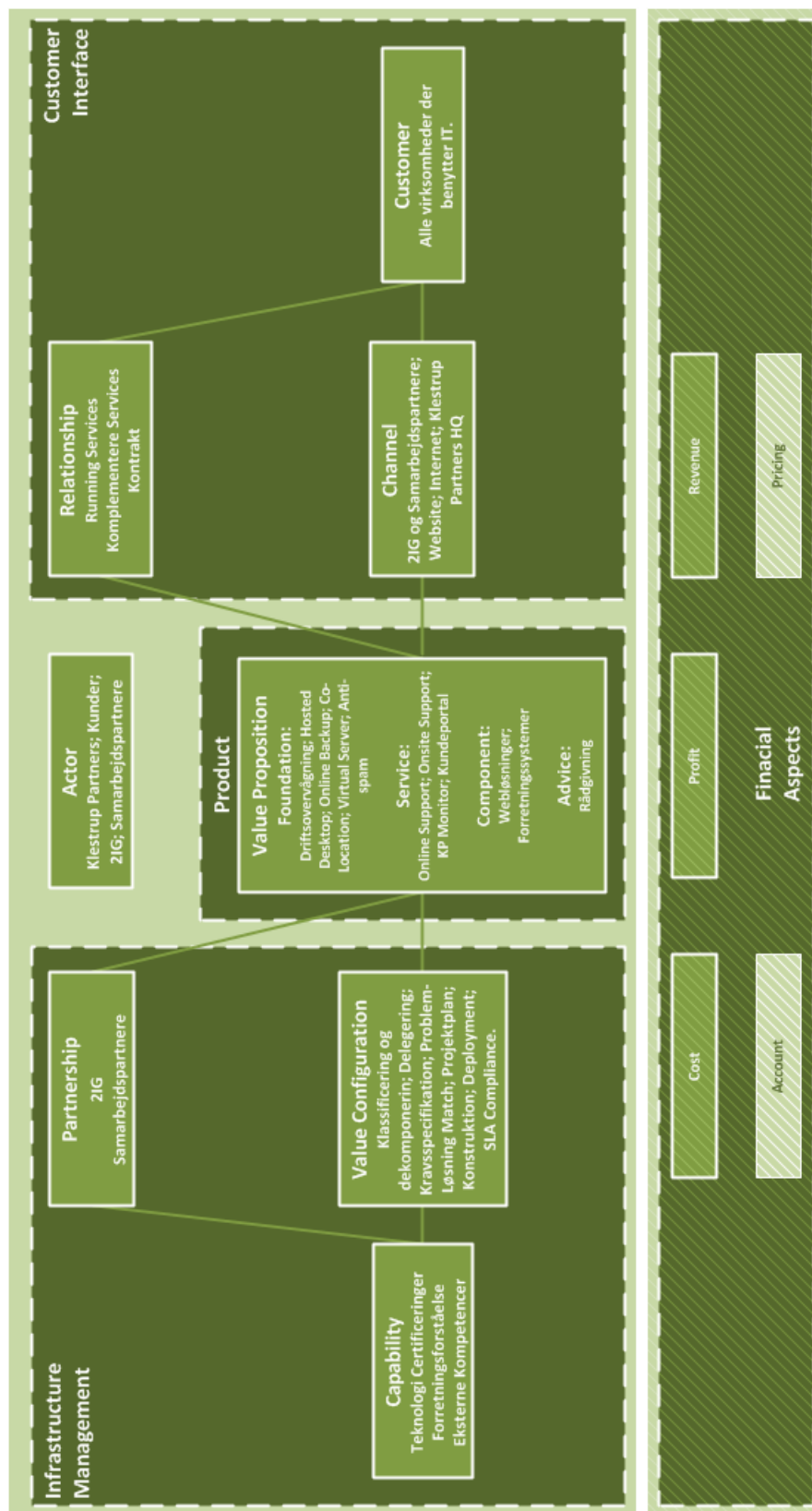
Klestrup Partners skal fokusere på anskaffelsen af nye kunder, men også vedligeholdelsen af forholdet med eksisterende kunder. På grund af kanalstrukturen har *Aquisition* en stærk kobling med *Awareness* fasen i *Customer Buying Cycle*, fordi der skal skabes *Awareness* for at opnå *Aquisition* af kunder og som bidrager til styrkelsen af Klestrup Partners' *Brand*. Den høje grad af kundetilbageholdelse hos Klestrup Partners skyldes det høje service niveau, som Klestrup Partners tilbyder deres kunder. Udover tilbageholdelse af kunden skaber det også mulighed for at opnå mersalg hos kunden.

Klestrup Partners besidder kompetencer inden for mange forskellige teknologier. Derudover er de i stand til at sætte sig ind i kundens forretning og problemstillinger. Kombineret med anvendelsen af eksterne kompetencer kan de skabe unikke løsninger, der netop løser kundens problemer.

Klestrup Partners løser kunders problemer ved at anvende *Value Shop* konfigurationen. Det indebærer: identificeringen af et problemstilling samt nedbrydning og uddelegering af opgaver til relevante forretningsområder; kravspecificering; udførsel af løsningsforslag; kontrol af leveret løsning.

Klestrup Partners har to primære typer af partnerskaber, 2IG og andre samarbejdspartnere. Partnerskabet med 2IG sikrer Klestrup Partners nye kunder, hvorfor det er af stor strategisk vigtighed. Da 2IG er et søsterselskab er der en høj grad af integration og lav grad af konkurrence. 2IG er praktisk talt umulig at udskifte som samarbejdspartner. Andre samarbejdspartnere sikrer Klestrup adgang til ressourcer og kompetencer som de ikke selv besidder. Det er nemmere at udskifte disse samarbejdspartnere, men dog er det betinget af hvilket produkt den enkelte leverer. Derfor er der ikke en høj grad af integration, og der kan forekomme konkurrence på enkelte forretningsområder.

9.4 Delkonklusion



Figur 9.9: Endelig repræsentation ud fra BMO (Egen udarbejdelse baseret på (Osterwalder, 2004))

10

e³value Ontology

Formålet med e³value er at udforske, præcisere og evaluere innovative it-baseret forretningsideer (Gordijn, 2002). Værdi modellen skal redegøre for forretningsideen ved at identificere de involverede *Actors* samt de værdi objekter der bliver skabt, distribueret og konsumeret af disse *Actors*.

Med udgangspunkt i BMO analysen, er det muligt at fremstille en værdimodel, som beskriver hvordan elementer af økonomisk værdi udveksles i et netværk af forskellige *Actors*.

10.1 Scenarie for værdimodellen

Som det blev nævnt i afsnit 9.3 benytter Klestrup Partners sig af *Value Shop* konfigurationen. Det består af faserne *Problem-finding og Acquisition*, *Problem-solving*, *Choice*, *Execution* og *Control og evaluation*. Med udgangspunkt i dette vil vi beskrive et typisk scenarie af værdiudveksling hos Klestrup Partners.

En kunde henvender sig til Klestrup Partners for at få løst et it-relateret problem. Efter kunden har rettet henvendelse til Klestrup Partners bliver der foretaget en præliminær vurdering af problemets karakter af Jeppe Andersen, Thomas Nielsen og Mogens Mikkelsen. Afhængig af hvilken type problem det drejer sig om vil det blive overført til et eller flere af Klestrup Partners' forretningsområder eller eksterne samarbejdspartnere. Kunden modtager enten et produkt, en service eller en løsning,

der løser dennes problem. Til gengæld betaler kunden Klestrup Partners et beløb for ydelsen enten som et engangsbeløb eller i form af et abonnement.

10.2 Mapning af e³value koncepter med BMO

10.2.1 Identificering af Actors

Klestrup Partners er den *Actor*, der skal levere et produkt eller løsning til en kunde. Klestrup Partners' kunder varierer meget både i forhold til industri, størrelse og typer af problemer. For at være i stand til at levere et produkt eller løsning, der løser kundens problem, er de ofte afhængige af andre *Actors* som kan være 2IG eller andre samarbejdspartnere. Derfor indgår samarbejdet med partnere som et vigtigt aspekt i leveringen af en fuldkommen løsning til kunden. Disse samarbejdspartnere består eksempelvis af Microsoft, VMware, Google, Sitecore, Frontsafe, IBM, HP og mange flere.

10.2.2 Identificering af Value Objects og Value Ports

Value Objects og *Value Ports* svarer til *Value Proposition* og *Resource/Capability* i BMO. Et *Value Object* svarer til en *Value Port*. En *Value Port* viser hvilken retning et *Value Object* går i forhold til en *Actor*. *Penge* optræder som *Value Object* gennem hele modellen mellem de forskellige *Actors*. Derudover er de produkter, services eller løsninger som Klestrup Partners og samarbejdspartnerne skaber også vigtige *Value Objects*.

10.2.3 Identificering af Value Interface og Value Offerings

Der er i mellem de forskellige *Actors* et *Value Interface* bestående af to modsatrettede *Value Offerings*. Eksempelvis er der mellem Klestrup Partners og kunden et *Value Interface*, hvor der udveksles to *Value Offerings*, der går hver deres retning.

10.2.4 Identificering af Value Exchange

Value Exchange er det, der svarer til *Value Configuration* i BMO. Der foregår *Value Exchange* mellem de forskellige *Actors* i netværket. Eksempelvis bliver der udvekslet *Value Objects* mellem kunden og Klestrup Partners, som derudover udveksler *Value Objects* med deres samarbejdspartnere.

10.3 Klestrup Partners og deres værdimodel

Figur 10.1¹ viser e³value modellen for Klestrup Partners. På Figur 10.2 ses figur-skrivelserne. Et behov eller start stimuli opstår når en kunde har et it problem som ønskes løst og efterspørger en løsning til problemet hos Klestrup Partners. Det kan være et problem vedrørende udviklingen af et nyt forretningssystem eller migrering af data over forskellige systemer.

Klestrup Partners' fire forretningsområder Foundation, Service, Component og Advice har hver deres ansvarsområde som beskrevet i afsnit 5 og afsnit 9.1 og vil derfor ikke blive gentaget her. Der vil ofte indgå tværgående samarbejde mellem de fire forretningsområder for at løse kundens problem. Der foregår derfor også intern afregning af de ydelser de tilbyder hinanden. Selvom Klestrup Partners besidder it-kompetencer af høj diversitet, så kan der opstå situationer hvor de har behov for at inddrage eksterne kompetencer for at skabe en løsning, der opfylder kundens krav og behov. Denne tildeling varetages af Jeppe Andersen, Thomas Nielsen og Mogens Mikkelsen. Kriterierne for tildelingen af opgaver til eksterne samarbejdspartnere foregår ikke ud fra eksplicitte kriterier, men snarere på baggrund af de påkrævede kompetencer, der skal til for at løse opgaven og tidligere erfaringer med den enkelte samarbejdspartner.

Som nævnt tidligere i afsnit 9.3.3 opdeles de samarbejdspartnere, som Klestrup Partners benytter sig af i to grupper. Den ene består af 2IG, som også er søsterselskab til Klestrup Partners, mens den anden består af en aggregering af alle andre samarbejdspartnere. Vi har valgt ikke at differentiere mellem disse fordi vi vurderer, at de har identiske *Value Interface*. Det skal dog bemærkes, at de forskellige samarbejdspartnere har meget forskellige kompetencer og er nogle af de ledende virksomheder inden for deres respektive områder. Klestrup Partners er meget opmærksomme på hvor kompetente deres samarbejdspartnere er og vælger dem derfor med omhu. Når et samarbejde er indgået med en virksomhed skal der meget til før Klestrup Partners vælger at udskifte dem. Klestrup Partners anskaffer sig produkter og services hos deres samarbejdspartnere mod betaling.

Der foregår *Value Exchange* mellem kunden og Klestrup Partners gennem deres *Value Interface*. De *Value Objects* der bliver udvekslet, er penge fra kunden og et produkt eller service fra Klestrup Partners. Karakteren af produktet eller servicen varierer fra kunde til kunde, derfor uddelegerer Klestrup Partners opgaven til den/de afdelinger, som besidder kompetencerne til at løse opgaven. Dette illustreres gennem aktiviten *uddelegering af opgave* og de fire forretningsområder. Der benyttes et *OR fork* element, der illustrerer hvordan opgaven kan løses af forskellige afdelinger. Kun-

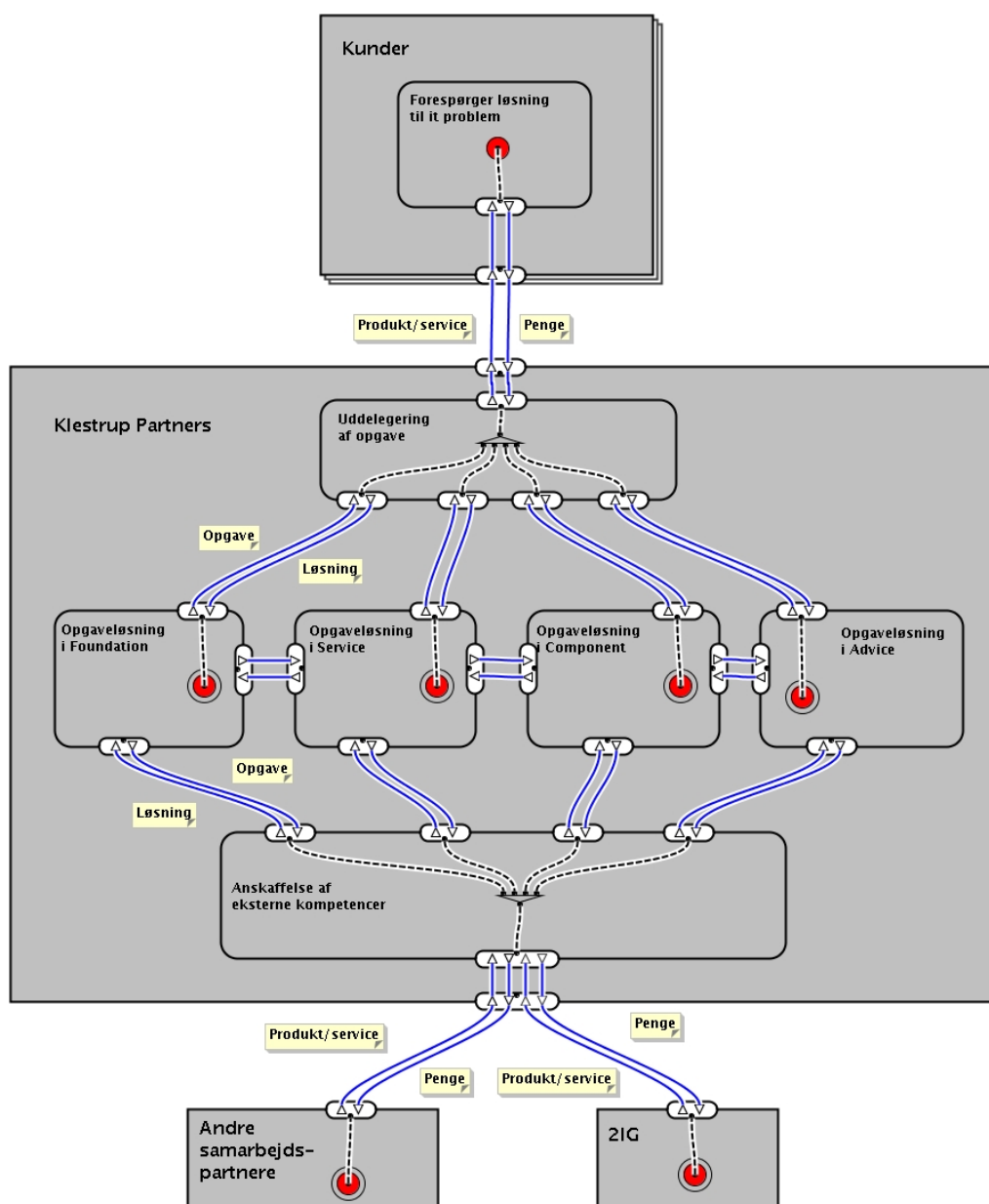
¹Figuren blev tegnet ved hjælp af værktøjet e3editor som findes på <http://www.e3value.com/>

10.3 Klestrup Partners og deres værdimodel

dens problem kan kræve flere afdelingers kompetencer for at blive løst. Eksempelvis kan udviklingen af en hjemmeside i Component kombineres med en hosting løsning af hjemmesiden i Foundation. Der udveksles derfor indbyrdes mellem afdelingerne kompetence og viden, som bliver afregnet internt, hvilket ses som *Value Exchanges* mellem de fire forretningsområder. De fire slut stimuli fortæller, at problemet bliver løst internt hos Klestrup Partners.

Som tidligere nævnt er det muligt, at opgaven kræver, at der benyttes kompetencer fra eksterne samarbejdspartnere. I dette tilfælde afsøger Klestrup Partners blandt deres samarbejdspartnere de kompetencer, der kan indgå i løsningen af kundens problem. Et *OR join* element benyttes når kundens problem kræver inddragelse af eksterne kompetencer, produkter eller services. Forespørgelsen efter eksterne kompetencer, produkter eller services bliver samlet i aktiviteten *anskaffelse af eksterne kompetencer*. Klestrup Partners udveksler *Value Objects* i form af (*Penge*) til den eksterne samarbejdspartner og modtager til gengæld et produkt eller service, der kan indgå i den samlede løsning til kunden. Dermed kan scenariet også afsluttes på dette tidspunkt, hvilket de angivende slut stimuli indikerer.

10.3 Klestrup Partners og deres værdimodel



Figur 10.1: *e³value værdi modellering af Klestrup Partners (Egen tilvirkning baseret på (Gordijn, 2002))*

Legend	
Actor	
Value Interface	
Value Port	
Value Exchange	
AND element	
OR element	
Market Segment	
Activity	
Start Stimulus	
End Stimulus	

Figur 10.2: *e³value legend* (Egen tilvirkning baseret på (Gordijn et al., 2005))

10.4 Delkonklusion

I *e³value* analysen har vi illustreret hvordan det i praksis kan lade sig gøre, at benytte BMO som udgangspunkt for værdimodellering af virksomhedens udveskling af objekter af økonomisk værdi i et netværk af aktører. De forskellige elementer i BMO kan delvis blive oversat til *e³value* modelleringskoncepter.

Vi har vist hvordan *e³value* ontologien afdækker de indbyrdes afhængigheder mellem hver *Actor* gennem deres *Value Exchange*. *Scenario Path* beskriver *sekventeringen*² af de allermest essentielle punkter i værdimodellen, hvilket vil sige hvordan forskellige elementer er positioneret i forhold til hinanden. Den rigtige komposition af *Actors*, *Value Objects* og *Value Exchange* skal foregå i den rigtige rækkefølge for at danne en velfunderet værdimodel for forretningsmodellen. Værdimodellen viser forudsætningerne for, at en *Actor* er villig til at indgå i en værdiudveksling med andre *Actors*. Hvis forudsætningerne eller sekvensen ændres, får det gennemgående konsekvenser for hele værdimodellen. Alle *Actors* i værdi modellen bliver derfor nødt til at tilpasse sig den nye sekvens.

²Med udgangspunkt i definitionen: “In genetics and biochemistry, sequencing means to determine the primary structure (or primary sequence) of an unbranched biopolymer. Sequencing results in a symbolic linear depiction known as a sequence which succinctly summarizes much of the atomic-level structure of the sequenced molecule” (Wikipedia, 2010c)

Del IV

11

Konklusion

Vi har i vores afhandling forsøgt at redegøre for hvordan BMO og e^3 value kan beskrive en ASP virksomheds forretningsmodel og dens værdiudveksling. Dette blev eksemplificeret gennem et casestudie af Klestrup Partners.

BMO og e^3 value er i stand til at beskrive forretningsmodellen ved en ASP virksomhed. Vi har i afhandlingen identificeret følgende:

- BMO gør forretningsmodellen mere kommunikerbar og mindre metaforisk, hvilket bevirker at virksomhedens forretningsmodel bliver nemmere at forstå for interessenter. Fremfor at have enkeltstående analyser, der belyser de enkelte komponenter af virksomheden, sammensætter og strukturerer BMO forskellige analysemetoder og sætter komponenterne i relation til hinanden. BMO synliggør på denne måde samspillet mellem virksomhedens produkter, kunder, infrastruktur og økonomi, og hvordan disse skaber værdi for virksomhedens kunder.
- ASP virksomheder løser unikke problemer, i form af uformelle og ustrukturerede input. Gennem en iterativ process skabes output, der er unikke i forhold til problemet og konteksten. Dette står i kontrast til den lineære process, som tidligere har været en populær afbildingsform for virksomheders værdiskabelsesprocesser. Det er muligt med BMO, at beskrive denne unikke karakteristika.
- e^3 value er en anvendelig metode til at bestemme, hvilken værdi netværket

skaber for medlemmer af værdikonfigurationen.

- e³value kan illustrere de eksplicitte værdiudvekslinger, der foregår inden for værdikonfigurationens netværk af aktører. Dette bidrager i høj grad til at afdække de indbyrdes afhængigheder, der opstår når flere aktører går sammen om at levere dele til en samlet leverance.

I vores casestudie af Klestrup Partners, har vi gjort brug af Business Model Ontology til at beskrive deres forretningsmodel ud fra tre perspektiver: produkter og services, som virksomheden tilbyder, virksomhedens kunder og deres forhold med dem samt virksomhedens infrastruktur. Det fjerde perspektiv, der indgår i BMO, behandler virksomhedens omkostninger og indtægter, blev ikke behandlet i afhandlingen. Derudover benyttede vi e³value, som et supplement til BMO, til at illustrere interaktionen mellem Klestrup Partners og deres kunder samt samarbejdspartnere. I forhold til casestudiet af Klestrup Partners konkluderer vi følgende.

- Vores undersøgelse viser, at Klestrup Partners' forretningsmodel understøttes af fire forretningsområder: Foundation, Service, Component og Advice. Disse fire forretningsområder tilbyder, hver for sig, sammenlignelige produkter og services i forhold til deres konkurrenter. Det bemærkeselsværdige består i den unikke sammensætning af produkter og services i forhold til størrelsen af virksomheden.
- Klestrup Partners er i høj grad i stand til at fastholde deres kunder. Dette skyldes den brede produktpalette som sikrer en optimal løsning. Desuden giver Klestrup Partners' brede kontakthorisont bedre mulighed for at vedligeholde forholdet med deres kunder.
- Klestrup Partners mangler en eksplicit kanalstruktur, der gør dem i stand til at sikre tilstrømningen af nye kunder, hvis deres hensigt om vækstplaner skal slå igennem på længere sigt.
- Desuden indeholder BMO eksplicitte parametre som Klestrup Partners kan benytte som værktøj, i forbindelse med udvælgelse og evaluering af deres samarbejdspartnere.
- Til modelleringen af værdiudvekslingen mellem de forskellige aktører i Klestrup Partners benyttede vi e³value, som viser den sekvens hvormed der udveksles objekter af økonomisk værdi. Den viser samtidig hvordan en ændring i sekvensen eller i forudsætningerne for modellen vil have gennemgribende konsekvenser for konstellationen.

Ud fra vores undersøgelse, mener vi at kunne konkludere, at BMO og e³value er velegnet til at beskrive ASP virksomheders forretningsmodel. Ontologierne giver en rig beskrivelse af de koncepter, der er med til at definere ASP virksomheders forretningsmodel. Dette giver en dybere indsigt i hvordan værdier skabes og udveksles.

12

Reliabilitet og validitet

Reliabilitet indebærer, at målingerne og metoderne er gennemført på en korrekt måde (Thurén, 2005). Det omfatter hvorvidt afhandlingens metode og datagrundlag er pålidelig. Det skal være sandsynligt at andre kan benytte den samme metode, og opnå de samme resultater.

Der er to forudsætninger for at opnå høj reliabilitet i undersøgelsen af Klestrup Partners' forretningsmodel. For det første er der et behov for et datagrundlag, som kan beskrive de forskellige elementer, der findes i BMO og e³value . For det andet er det essentielt, at de personer som skal medvirke i undersøgelsen, har et dybt indblik i Klestrup Partners forretningsprocesser og forretningsmodel.

I forhold til den første forudsætning benyttede vi os af semi-strukturerede interview, som er en kvalitativ dataindsamlingsmetode. Semi-strukturerede interviews giver de bedste forudsætninger for pålidelige data, og dermed højere grad af reliabilitet, i vores casestudie, fordi vi ønsker kvalitative svar i forhold til specifikke teoretiske begreber. Disse svar indfanges bedst ved at lade respondenter give deres subjektive opfattelse af begreberne.

Der blev udformet en interviewguide, som skulle være det styrende værktøj under interviewet. Interviewguidens opbygning var baseret på samme struktur som BMO, fordi målet var at indsamle data, der kunne anvendes til en analyse af Klestrup Partners forretningsmodel ud fra BMO. Som tidligere beskrevet består interviewguiden af fem dele. Del 1 og 5 bestod af henholdsvis indledende og afsluttende

spørgsmål for interviewet. Del 2 til 4 var bygget op omkring BMO's tre søjlere henholdsvis *Product*, *Customer Interface* og *Infrastructure Management*. For at belyse hvert enkelte element og dens attributter, blev der for hver attribut tilknyttet et eller flere spørgsmål. Dette er med til at sikre at datagrundlaget er fyldestgørende og besidder en vis grad af pålidelighed, i forhold til at kunne dække alle aspekter af vores analyse. Vi har fravalgt at medtage *Financial Aspects* fordi vores udgangspunkt for afhandlingen ikke stræber efter at foretage en beregning af Klestrup Partners' profitabilitet.

I forhold til den anden forudsætning, som vedrører udvælgelsen af interviewpersoner, har vi udvalgt de personer, som har størst indflydelse samt indblik i Klestrup Partners, hvilket er de tre partnere, Jeppe Andersen, Thomas Nielsen og Mogens Mikkelsen. Derfor var det oplagt at inddrage dem i dataindsamlingen. Vi fik muligheden for at foretage et interview med henholdsvis Jeppe Andersen og Thomas Nielsen. Interviewene viste, at der var stor konsensus mellem Jeppe Andersen og Thomas Nielsen, med hensyn til deres besvarelser gennem de semi-strukturerede interviews. Jeppe Andersen og Thomas Nielsen udviste stor enighed omkring hvorfor og hvordan produkterne og servicene Klestrup Partners kan skabe værdi for deres kunder. Det samme var gældende for, hvilke kundegrupper Klestrup Partners har og hvilken type forhold Klestrup Partners har med deres disse. Tillige var der også stor enighed om hvilke forretningsprocesser og partnerskaber, der er vigtige for forretningen.

På grund af logistiske omstændigheder, var det ikke muligt at gennemføre et interview med Mogens Mikkelsen. Vi mener dog ikke, at det går ud over reliabiliteten af undersøgelsen, fordi der var så høj en grad af enighed blandt de to øvrige partnere. Hvis der var tale om store forskelle i besvarelsen af interviewguidens spørgsmål mellem Jeppe Andersen og Thomas Nielsen, ville et interview med Mogens Mikkelsen kunne bidrage til et mere pålideligt datagrundlag.

Man kunne udover partnerne have medtaget lederne i *Foundation*, *Service*, *Component* og *Advice* med deres viden omkring deres egne afdelinger. De kan bidrage med data til *Product* søjlen fordi de bærer det overordnede ansvar for de produkter og services, der findes under hver af de fire forretningsområder. De kan også bidrage med værdifuld viden til *Customer Interface* søjlen, da de har den største kontakt med kunderne i forbindelse med problemløsninger. Derudover kan de i mindre grad belyse hvordan infrastrukturen i virksomheden fungerer. Grunden til at vi ikke medtog dem i dataindsamlingen, var fordi Klestrup Partners på tidspunktet gennemgik omstrukturering af virksomhedens lederfunktioner.

Validitet indebærer, at man har undersøgt det man ville undersøge, og at der er overensstemmelse mellem de empiriske og teoretiske begreber (Andersen, 2005).

Udgangspunktet for afhandlingen var at undersøge hvordan full-service ASP

virksomheder er i stand til at skabe værdi for deres kunder, og hvordan deres forretningsmodel kan understøtte dette. Til dette formål benyttede vi os først og fremmest af Business Model Ontology for at redegøre for Klestrup Partners' forretningsmodel ved at fokusere på *Product*, *Customer Interface* og *Interface Management*, som henholdsvis beskriver: de produkter og services, som Klestrup Partners tilbyder deres kunder; Klestrup Partners' kunder og relationen med dem; Infrastrukturen hos Klestrup Partners i forhold til deres kompetencer, partnerskaber og værdi konfigurationer. Derudover undersøgte vi, ved hjælp af e³value hvorledes værdiudvekslingen mellem Klestrup Partners og deres kunder samt samarbejdspartnere foregik. Disse to ontologier supplerer hinanden til beskrivelsen af virksomhedens forretningsmodel i forhold til dens netværket, produkter og services, kunder, værdiudveksling.

Jeppe Andersen og Thomas Nielsens indbyrdes konsensus, i forhold til deres besvarelse under interviewet, øger validiteten af vores analyser, da der er korrespondens mellem deres opfattelse af virkeligheden og de begreber vi stiller op ved hjælp af vores interviewguide. På baggrund af dette, mener vi undersøgelsen er valid i forhold til vores problemstilling og problemformulering.

13

Diskussion og perspektivering

I det følgende vil vi forsøge at reflektere over afhandlingens konklusioner og resultater samt de valg og fravalg vi har foretaget under afhandlingen. Derudover forsøger vi også at perspektivere afhandlingen i forhold til fremtidige undersøgelser.

13.1 Diskussion

Som nævnt under problemafgrænsningen valgte vi ikke at undersøge de finansielle aspekter hos Klestrup Partners. Det finansielle aspekt er et udtryk for, om virksomhedens produkter og services, i relation til deres kunder, samarbejdspartnere og infrastruktur, er i stand til at skabe profit for virksomheden. Konsekvensen af, at vi har udeladt det finansielle aspekt betyder at vi ikke får et fuldkommen billede af Klestrup Partners forretningsmodel ud fra BMO. En undersøgelse af Klestrup Partners finansielle situation, vil forudsætte indsamlingen af kvantitative data omkring deres indtægter og udgifter. Dermed ville vi også kunne bruge denne data til at foretage profitabilitetsberegninger, i henhold til anvendelsen af e^3 value på Klestrup Partners. Det resulterende profitabilitysheet ville eventuelt kunne afdække hvilke value propositions der har den højeste indtjening, og derved give feedback til Klestrup Partners om der skal foretages strategisk ændringer i forhold til forretningsmodellen. Dette gør ontologierne mere anvendelige på et operationelle plan.

Vi har i forbindelse med vores undersøgelse valgt at lade e^3 value basere sig på data

der stammer fra vores forudgående analyse af Klestrup Partners, ved BMO. Dette implicerer at det ontologiske fokus som BMO anvender bliver overført til vores e³value analyse. BMO og e³value har som beskrevet i afsnit 8.6 forskellige definitioner og ontologisk fokus på forretningsmodellen. Hvor e³value antager et holistisk perspektiv på den samlede konstellation af aktører, benytter BMO et perspektiv der tager udgangspunkt i den enkelte virksomhed. Derfor bliver perspektivet i vores e³value analyse betinget af dette, når vi skal identificere aktørene i konstellationen.

Dette afspejles også når man relaterer vores videnskabsteoretiske standpunkter med de perspektiver ontologiernes antager på forretningsmodellen. Set fra det videnskabsteoretiske perspektiv anlægger e³value et mere positivistisk perspektiv, da denne ontologi forsøger at opstille en repræsentationsform, der skal anskueliggøre de værdirelaterede aspekter i en forretningsmodel. BMO derimod benytter en bred palette af visualiseringsteknikker og veritable udformninger af matricesammenligninger som indikerer, at BMO i højere grad ligger op til fortolkning af de forskellige perspektiver af forretningsmodellen og derfor lægger sig op ad det hermeneutiske perspektiv.

I forhold til anvendelsen af BMO stødte vi på udfordringer i forbindelse med beskrivelsen af attributten *Value Life Cycle* i forhold til de produkter og services som Klestrup Partners tilbyder. Ud fra vores vurdering, besidder alle produkter og services nødvendigvis den immanente egenskab for værdiskabelse i *Value Use* fasen under *Value Life Cycle*. Det vil sige, at der altid vil blive skabt værdi i denne fase af et produkt eller en service' levetid. Dette giver anledning til at afsøge muligheden for, om der kan opstilles parametre og attributter for *Value Life Cycle*, der kan give en mere alsidig beskrivelse af hvornår og i hvilke faser af sin livscyklus en *Offering* kan skabe værdi.

13.2 Perspektivering

For at sikre mobilitet og responsivitet i markedet, er det ønskværdigt at have så stor grad af udskiftelighed, således at der ikke skabes unødigt afhængighed af samarbejdspartnere. Dette reducerer samtidig den strategiske vigtighed af den enkelte samarbejdspartner. Ligeledes vil det være ønskværdigt at indgå partnerskaber med virksomheder som Klestrup Partners ikke er i direkte konkurrence med. Klestrup Partners kan med fordel benytte parametrene for *Agreement*, se Figur 9.8, som et redskab til udvælgelse af samarbejdspartnere.

Klestrup Partners har fornylig gennemgået en omfattende ændring i organisationen på grund af den høje vækst de har oplevet de sidste par år. Hidtil har Klestrup Partners haft en organisationsform, der lægger sig op ad ide-organisationen, hvor med-

13.2 Perspektivering

arbejderne deler en fælles overbevisning eller fælles kultur (Sørensen, 2000). Klestrup Partners har en målsætning om at blive 50 medarbejdere inden nytår og nå DKK 50 mio. i omsætning. For at kunne overgå deres konkurrent er Klestrup Partners nødt til at vokse sig større. Der er kommet mere fokus og styring i organisationen og større udspredning af ansvar (Nielsen, 2010). Der bliver nu løbende ansat flere medarbejdere samtidig med, at medarbejdere får nogle nye poster. Derudover skal der indgå flere mellemledere til at indgå i den daglige ledelse. Dette skal være med at lette beslutningsprocesserne fra topledelsen (Andersen, 2010). Disse ændringer rykker Klestrup Partners nærmere hen mod en fagbeaukratisk organisationsform, der koordinerer arbejdet gennem medarbejdernes kompetencer og ved at give dem indflydelse over deres eget arbejde (Sørensen, 2000). Dette kan have betydning for Klestrup Partners' forretningsmodel. Derfor er det vigtigt for Klestrup Partners, at hele tiden at tilpasse forretningsmodellen til omgivelserne i forhold til kunder, konkurrenter, markedsforhold samt organisatoriske forandringer. Dette er for at sikre forretningsmodellens kontinuerlig understøttelse af forretningen.

For at udforske applikationsmulighederne af BMO og e³value, vil det være relevant at undersøge hvorledes disse ontologier kan beskrive andre typer af ASP virksomheders forretningsmodel end full-service ASP virksomheder. Dette giver muligheden for, at sammenligne forskellige typer af ASP virksomheders forretningsmodel. På denne måde kan det afdækkes om alle ASP virksomheder besidder generiske egenskaber i relation til værdiskabelsesprocessen.

Referencer

- 12Manage.com (2010). Value chain framework. http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain.html. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Andersen, I. (2005). *Den Skinbarlige Virkelighed*. Samfundslitteratur, 3. udgave.
- Andersen, J. (2010). Interview med Jeppe Andersen.
- Baden-Fuller, C. og Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3):156 - 171. Business Models.
- Barthelemy, J. (2003). The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2):87-98.
- Bjørn-Andersen, N., Rasmussen, L. B. og Rasmussen, S. (2009). Web 2.0 Adoption by Danish Newspapers - Urgent Need for New Business Models? *Journal of Universal Computer Science*, 15(3):692-703.
- Bowman, C. og Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1).
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3):354 - 363. Business Models.
- Chonchúir, M. N. og McCarthy, J. (2008). The Enchanting Potential of Technology: a Dialogical Case Study of Enchantment and The Internet. *Personal Ubiquitous Comput.*, 12(5):401-409.
- Daarbak, T. (2010). Sådan måler du værdien af din it. <http://www.computerworld.dk/art/101154>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Demil, B. og Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3):227 - 246. Business Models.

REFERENCER

- Desai, B. og Currie, W. (2003). Application service providers: A model in evolution. I *ICEC '03: Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce*, bind 13, side 174-180. ACM.
- Europa Kommissionen (2006). Den nye definition af små og mellemstore virksomheder. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme.../sme_user_guide_da.pdf. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Farrell, D. (2003). The Real New Economy. I *Wringing Real Value from IT*, side 36-44. Harvard Business Review, Onpoint Collections, 2. udgave.
- Gordijn, J. (2002). E3value in a nutshell. *HEC University Lausanne*.
- Gordijn, J. og Akkermans, H. (2001). Designing and Evaluating E-Business Models. *IEEE Intelligent Systems*, 16:11-17.
- Gordijn, J. og Akkermans, H. (2003). Value based requirements engineering: Exploring innovative e-commerce ideas. *REQUIREMENTS ENGINEERING JOURNAL*, 8:114-134.
- Gordijn, J., Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2005). Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. I *University of Maribor, CDrom*.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston :.
- Heikkinen, M. V. J. og Luukkainen, S. (2008). Technology evolution of mobile peer-to-peer communications. I *WICON '08: Proceedings of the 4th Annual International Conference on Wireless Internet*, side 1-9. ICST (Institute for Computer Sciences, Social-Informatics and Telecommunications Engineering).
- Ho-Lanng, K. F. (2010). Sourcing skal være leverandørens ansvar. <http://www.computerworld.dk/art/54952?cid=4&q=sourcing&sm=search&a=cid&i=4&o=0&pos=1>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Hulkko, H. og Abrahamsson, P. (2005). A Multiple Case Study On The Impact of Pair Programming On Product Quality. I *ICSE '05: Proceedings of the 27th international conference on Software engineering*, side 495-504, New York, NY, USA. ACM.
- Itami, H. og Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 43(2-3):364 - 369. Business Models.

REFERENCER

- Jensen, T. (2007). Selektiv outsourcing hitter. <http://www.computerworld.dk/art/41273/selektiv-outsourcing-hitter?a=related&i=37002&bottom>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Kartseva, V., Gordijn, J. og Tan, Y.-H. (2004). Value-based business modelling for network organizations: Lessons learned from the electricity sector.
- Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelsesfilosofi - Et radikalt normativt perspektiv*. Samfundslitteratur, 1. udgave.
- Kitchenham, B., Brereton, P., Turner, M., Niazi, M., Linkman, S., Pretorius, R. og Budgen, D. (2009). The Impact of Limited Search Procedures for Systematic Literature Reviews - a Participant-observer Case Study. I *ESEM '09: Proceedings of the 2009 3rd International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, side 336-345, Washington, DC, USA. IEEE Computer Society.
- Kotler, P. og Armstrong, G. (2004). *Marketing: An Introduction*. Prentice Hall, 7. udgave.
- KP (2010). Klestrup partners. <http://www.klestrup-partners.dk>.
- Krueger, C. C. (2006). *The Impact of the Internet on Business Model Evolution within the News and Music Sectors*. Ph.d.-afhandling, University of Passau.
- Krueger, C. C., Beek, K. V. D. og Swatman, P. M. C. (2004). New and emerging business models for online news: A survey of 10 european countries. 17th bled ecommerce conference. I *Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference*, side 157-172.
- Lacity, M. C. og Willcocks, L. (2001). *Global Information Technology Outsourcing*. Wiley, 1. udgave.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. og Feeny, D. F. (1996). The value of selective sourcing. *Sloan Management Review*, 37(3):13-25.
- Lee, J.-N., Huynh, M. Q., Kwok, R. C.-W. og Pi, S.-M. (2003). IT Outsourcing Evolution: Past, Present, and Future. *Communications of the ACM*, 46(5):84-89.
- Linder, J. og Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Løcke, L. O. (2007). Total-outsourcing tager af - specialordrer hitter. <http://www.computerworld.dk/art/39646/total-outsourcing-tager-af-special-ordrer-hitter?a=related&i=41273&bottom>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.

REFERENCER

- McKay, J. og Marshall, P. (2004). *Strategic Management of e-Business*. Wiley, 1. udgave.
- Mygind, D. (2006). Outsourcing spredes på flere leverandører. <http://www.computerworld.dk/art/37002?cid=4&q=insourcing&sm=search&a=cid&i=4&o=6&pos=7>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Nielsen, T. (2010). Interview med Thomas Nielsen.
- Normann, R. og Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71(4):65-77.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a Proposition In a Design Science Approach*. Ph.d.-afhandling, HEC Lausanne.
- Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. Industrial organization, EconWPA.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. og Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *CAIS*, 15:751-775.
- Overby, S. (2010). It-outsourcing: Undgå fælderne ved multi-sourcing. <http://www.computerworld.dk/art/54517?cid=4&q=sourcing&sm=search&a=cid&i=4&o=1&pos=2>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Pernstål, J., Magazinovic, A. og Öhman, P. (2008). A Multiple Case Study Investigating The Interaction Between Manufacturing and Development Organizations In Automotive Software Engineering. I *ESEM '08: Proceedings of the Second ACM-IEEE international symposium on Empirical software engineering and measurement*, side 12-21, New York, NY, USA. ACM.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York and London.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. I *Wringing Real Value from IT*, side 15-32. Harvard Business Review, Onpoint Collections, 2. udgave.
- Rappa, M. (2010). Business Models On The Web. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N. og Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3):383 - 407. Business Models.

REFERENCER

- Sørensen, N. B. (2000). *Organisationers form og funktion - om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng*. Samfundslitteratur, 4. udgave.
- Stabell, C. B. og Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19:413-437.
- Stake, R. E. (1995). *The Art Of Case Study Research*. Sage Publications, Inc, 1. udgave.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3):172 - 194. Business Models.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill, 1. udgave.
- Thurén, T. (2005). *Videnskabsteori for begyndere*. Runa Forlåg AB, 1. udgave.
- Wikipedia (2010a). Application service provider. http://en.wikipedia.org/wiki/Application_service_provider. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Wikipedia (2010b). Ontology (information science). [http://en.wikipedia.org/wiki/Ontology_\(computer_science\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Ontology_(computer_science)). Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Wikipedia (2010c). Sequencing. <http://en.wikipedia.org/wiki/Sequencing>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Wikipedia (2010d). Thomas j. watson. http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_J._Watson. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Wikipedia (2010e). Værdikæde. <http://da.wikipedia.org/wiki/V%C3%A6rdik%C3%A6de>. Sidst besøgt: 1. oktober 2010.
- Wirtz, B. W., Schilke, O. og Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2-3):272 - 290. Business Models.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc, 3. udgave.
- Zott, C. og Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3):216 - 226. Business Models.
- Zott, C., Amit, R. og Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business School - University of Navarra*.

Bilag A: Interviewguide

1. Indledende spørgsmål

- 1.1 Hvad er dit navn og stilling?
- 1.2 Hvad er dine ansvarsområder?
- 1.3 Hvilke forretningsområder opererer I jer indenfor?
- 1.4 Hvilke kerne produkter/services tilbyder I jeres kunder?
- 1.5 Hvilke komplementære produkter/services har I for jeres kerneprodukter/services?

2. Product

- 2.1 Hvordan tror I jeres produkter/services kan have en værdi for jeres kunder?
- 2.2 Hvordan differentierer jeres produkter/services fra jeres nærmeste konkurrenter?
- 2.3 Hvilke prismodeller har I?
- 2.4 Hvordan ligger jeres priser i forhold til jeres nærmeste konkurrenter?
- 2.5 På hvilke tidspunkter i produktets levetid skaber det værdi?

3. Customer Interface

- 3.1 Hvilke markedssegmenter fokusere I på?
- 3.2 Hvilken kundesegmenter fokuserer I på?
- 3.3 Hvilke kriterier stiller I mht. valg af kunder?
- 3.4 Hvilke kanaler benytter I jer af for at komme i kontakt med potentiale kunder og vedligeholde kontakten med eksisterende kunder?
- 3.5 Hvordan bruger I disse kanaler mere specifikt?
- 3.6 Hvordan kan jeres kanaler skabe mere opmærksomhed omkring jer selv?

- 3.7 Benytter I forskellige kanaler over tid?
- 3.8 Hvilket forhold har I til jeres forskellige kunder?
- 3.9 Hvilket forhold ønsker I at have med jeres kunder?
- 3.10 Hvad er formålet med at vedligeholde forholdet med jeres kunder?
- 3.11 Hvilken rolle har loyalitet mellem jer og jeres kunder?
- 3.12 Hvilken rolle har tillid mellem jer og jeres kunder?
- 3.13 Hvordan bruger I de informationer om jeres kunder til at fastholde eksisterende og finde nye kunder?

4. Infrastructure Management

- 4.1 Hvad er jeres kernekompetencer?
- 4.2 Hvordan understøtter jeres kompetencer de produkter og services I tilbyder?
- 4.3 Hvad er de vigtigste ressourcer I har for at udføre aktiviteterne understøtte kernekompetencerne og skabe værdi?
- 4.4 Hvordan løser I jeres kunders problemer?
- 4.5 Hvilke primære og sekundære aktiviteter og processer indgår der i problemløsningen?
- 4.6 Hvilken type, i forhold til "Configuration Type", hører aktiviteterne under?
- 4.7 Hvilke samarbejdspartnere har I størst samarbejde med?
- 4.8 Hvad er ræsonnementet bag jeres brug af samarbejdspartnere?
- 4.9 Hvilken betydning har anvendelsen af samarbejdspartnere for jeres værdiskabelse?
- 4.10 Hvilken strategisk betydning har jeres anvendelse af samarbejdspartnere?
- 4.11 I hvilken grad konkurrerer I med jeres samarbejdspartnere?
- 4.12 Hvilken grad af integration er der mellem jer og jeres samarbejdspartnere?
- 4.13 Hvor let kan I udskifte jeres nuværende samarbejdspartnere?

5. Afsluttende spørgsmål

- 5.1 Hvad er udsigten for de næste 5 års tid?
- 5.2 Hvilke mål vil I opnå og hvilke forbedringer vil I foretage jer?
- 5.3 Hvilke tommelfingerregler benytter I mht. kunder og opgaver?