CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Hvordan påvirker Corona-krisen forretningsmodellen?

Arbejdsbog

Ritter, Thomas; Lund Pedersen, Carsten

Document Version
Final published version

Publication date:
2020

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Ritter, T., & Lund Pedersen, C. (2020). *Hvordan påvirker Corona-krisen forretningsmodellen? Arbejdsbog*. Copenhagen Business School, CBS.

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 19. Apr. 2024

HVORDAN PÅVIRKER CORONA-KRISEN FORRETNINGSMODELLEN?

Arbejdsbog

Thomas Ritter & Carsten Lund Pedersen

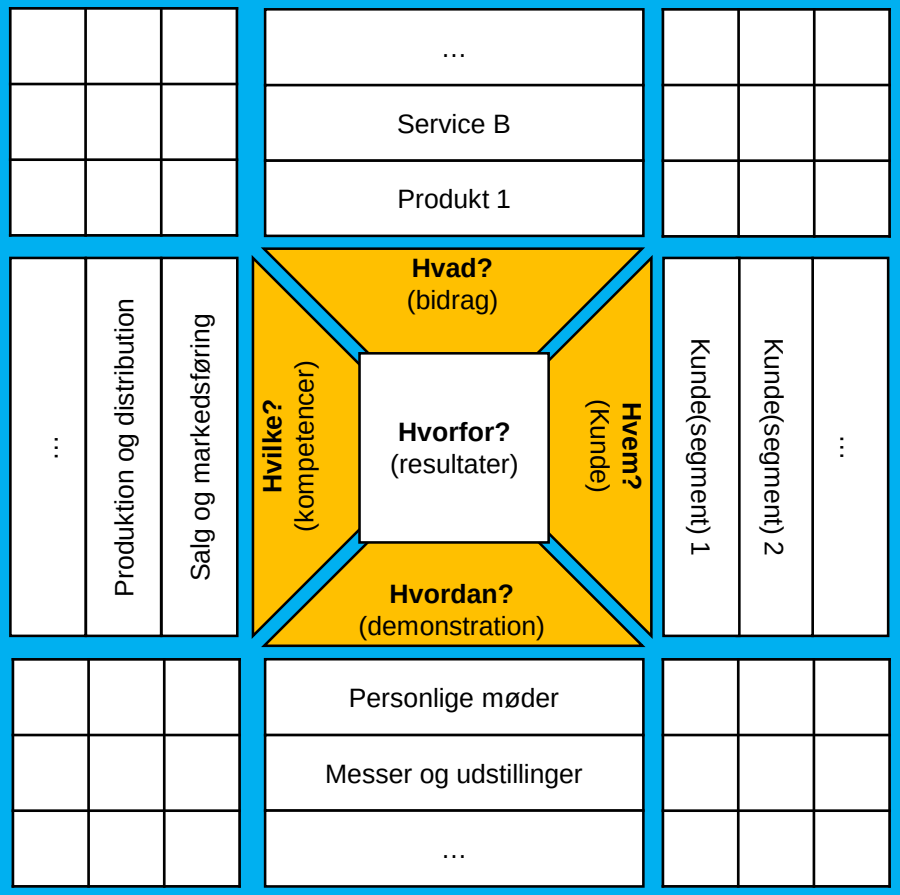
CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Alignment Squared: En måde at forstå ens forretningsmodel på

I lyset af corona-krisen har vi tilpasset Alignment Squared modellen til et analyseværktøj, der kortlægger corona-krisens påvirkning af en forretningsmodel. Alignment Squared modellen består af fem elementer:

1) ***Resultater:*** **Hvorfor driver vi denne forretningsmodel? Hvad opnår vi med vores forretning?**
2) ***Kunder:*** **Hvem er vores kunder? Hvem bliver påvirket af vores ageren?**
3) ***Bidrag:*** **Hvad sælger vi til vores kunder? Hvad er vores "value proposition"?**
4) ***Demonstration:*** **Hvordan sælger vi til vores kunder? Hvordan overbeviser kunder om vores bidrag?**
5) ***Kompetencer:*** **Hvilke evner har vi (skal vi have) for at kunne drive denne forretning?**

Alignment Squared modellen er også blevet anvendt til at illustrere datadreven vækst i organisationer (Ritter & Pedersen, 2019) og til at undersøge muligheder for servitization (FORCE, 2020). Modellen er beskrevet i bogen Alignment Squared (Ritter, 2014).



Alle disse publikationer kan downloades gratis:

Ritter, Thomas (2014): Alignment Squared, CBS Competitiveness Platform, Copenhagen.
https://research.cbs.dk/en/publications/alignment-alignment-squared-driving-competitiveness-and-growth-th

Ritter, Thomas & Carsten Lund Pedersen (2019): Digitization Capability and the Digitalization of Business Models.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850119300999

FORCE (2020): Meget mere end jern og gul maling.
https://servitize.dk/portfolio-item/bsv-krantilbehoer/

HVORDAN KAN DU ARBEJDE MED DENNE ARBEJDSBOG:

At analysere en forretningsmodel er en proces – og denne bog er en vejviser igennem de forskellige spørgsmål, der er vigtige at besvare. Analysen hjælper dig med at danne et overblik over de udfordringer og muligheder, som corona-krisen bringer til din forretningsmodel. Analysen skal gerne munde ud i en portefølje af aktiviteter, som sikrer, at din organisation kommer så godt som muligt igennem krisen og står stærkt efter krisen. Processen har **fem trin**:

1. Kort skitsere den ”gamle forretningsmodel” – hvor kom vi fra?
2. Analyse af omsætning – altså krydset mellem kunder og hvad de køber (bidrag)
3. Analyse af kommunikation – altså krydset mellem kunder og hvordan de overbevises (demonstration)
4. Analyse af kompetencer
5. Udarbejdelse af handlingsplan

Det er vores anbefaling, at deltagere fra forskellige afdelinger bidrager til denne analyse for at belyse krisen og dens konsekvenser fra forskellige perspektiver.

NÅR KRISEN HAR RAMT, ER DER KUN TRE FASER TILBAGE:

Under krisen	Lige efter krisen	Efter krisen

Det er disse tre faser, vi vil arbejde med. Har du nogle forventninger om, hvor lange de tre faser er for din forretning?

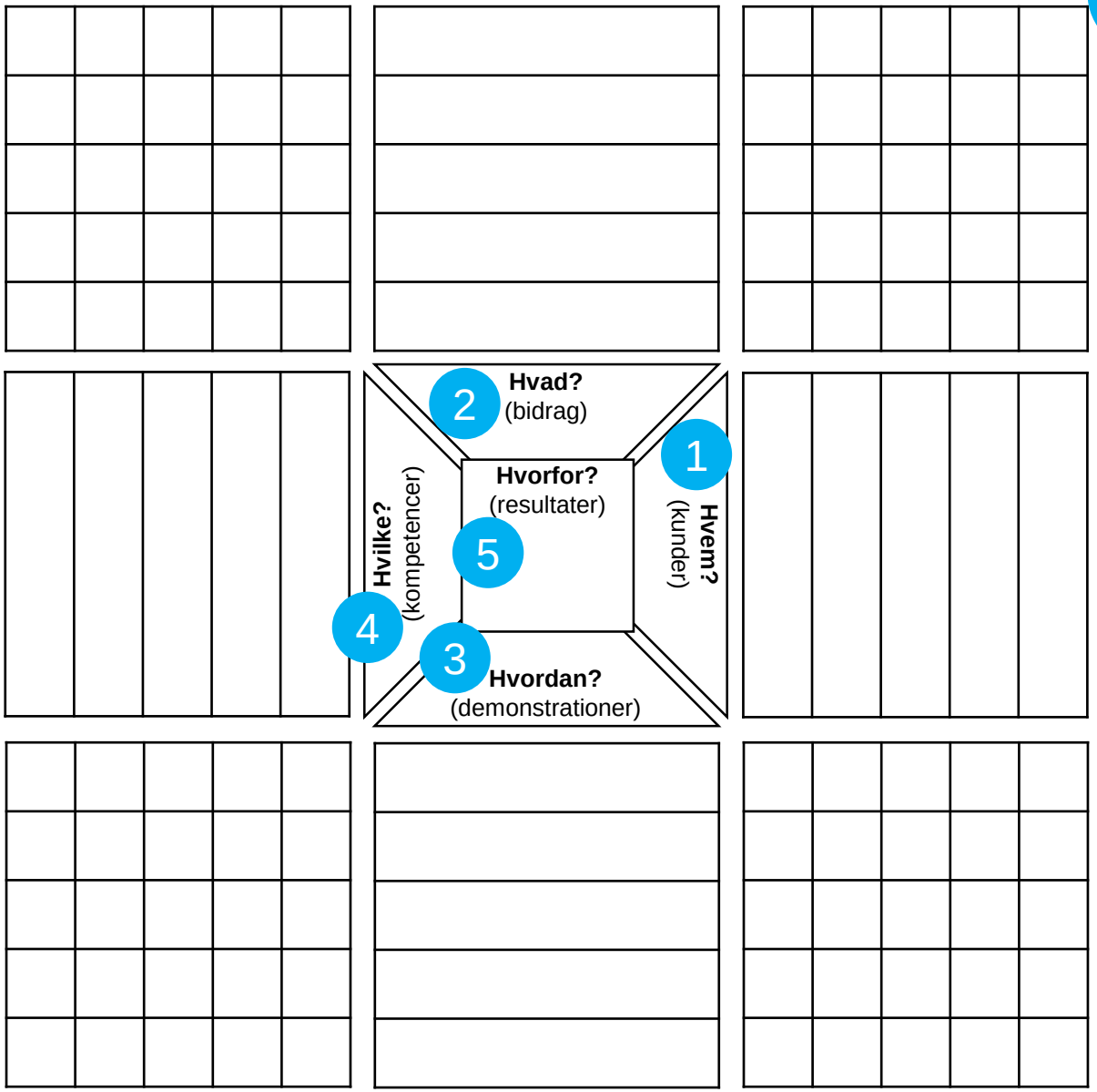
"The Chinese use two brush strokes to write the word 'crisis.' One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger—but recognize the opportunity."

— John F. Kennedy

Analyse 1:

Hvordan var din forretningsmodel før krisen?

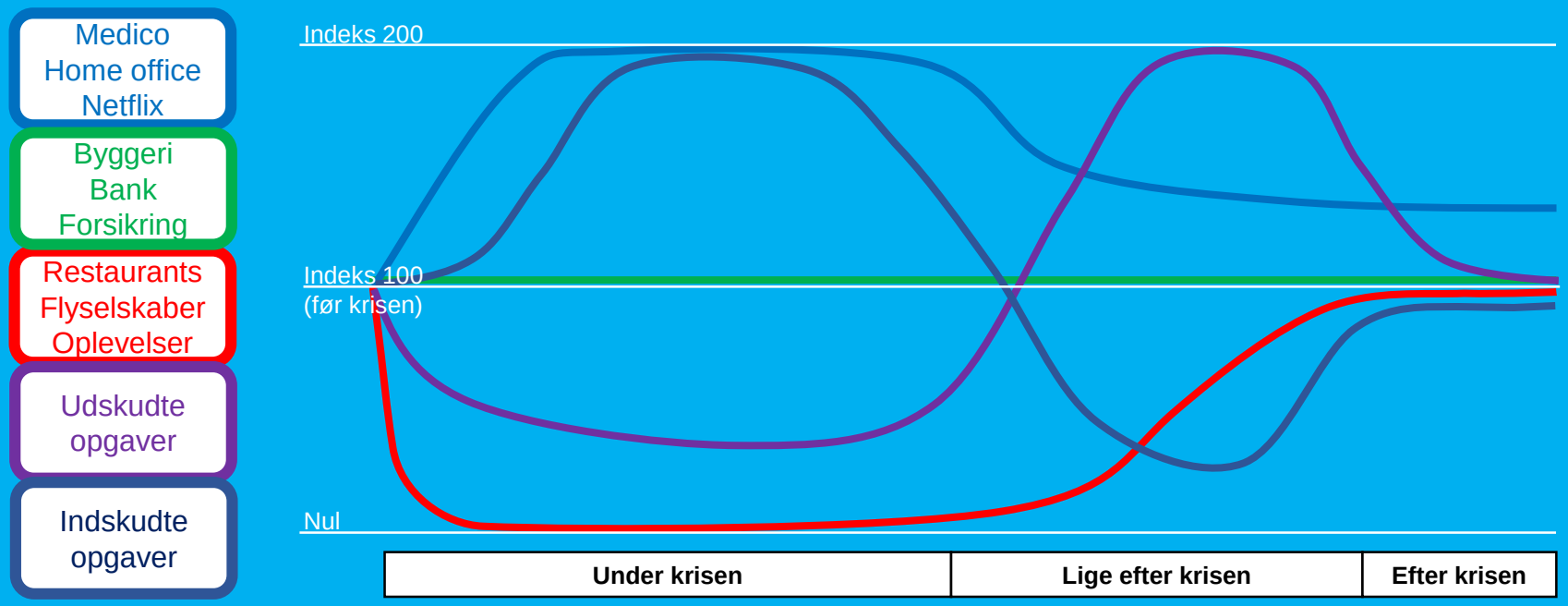
1. Hvem var dine **kunder**?
2. Hvad solgte I? Hvad for et **bidrag** ydede I til kunder?
3. Hvordan **demonstrerede** I jeres bidrag og overbeviste jeres kunder til at købe?
4. Hvilke **kompetencer** havde din virksomhed?
5. Hvilke **resultater** opnåede I før krisen (f.eks. omsætning, overskud, bidrag til klima og samfundet)?



Corona-implicerede ændringer af jeres **kunde-bidrag alignment**

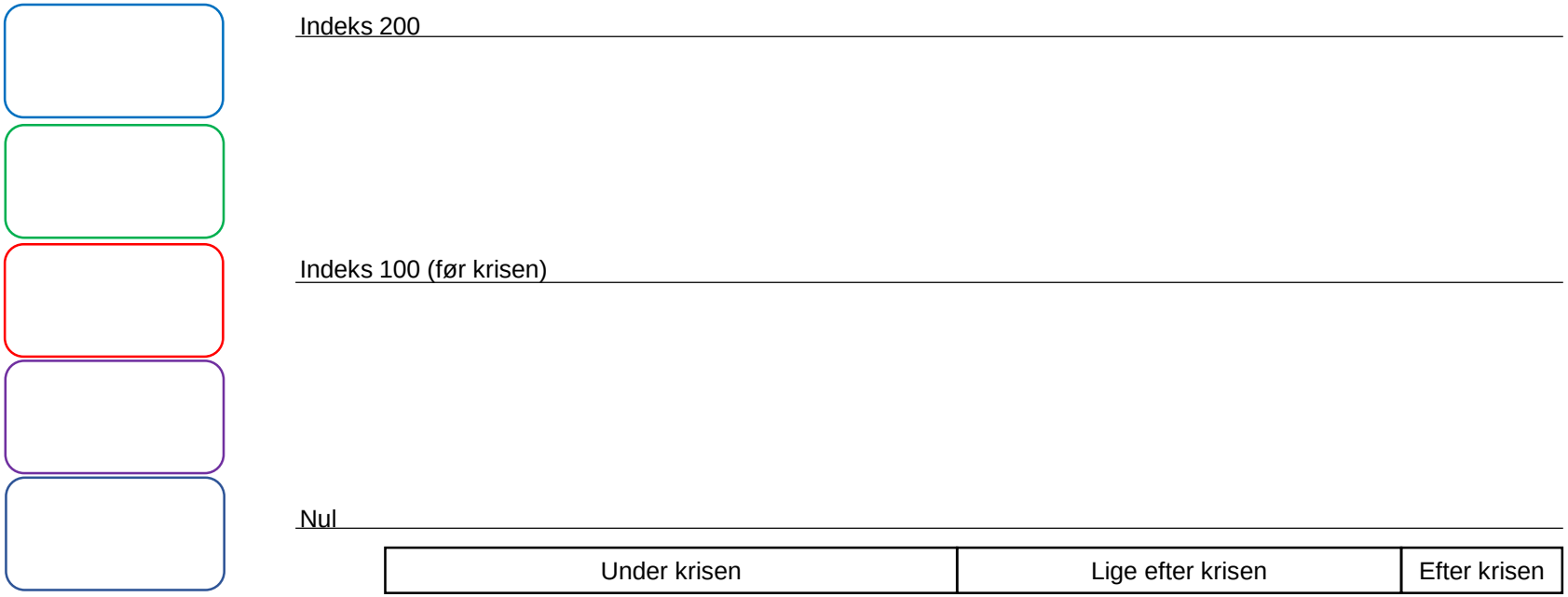
Nu hvor krisen har ramt alle forretninger i et vist omfang, kan vi starte med at kigge i øverste alignment-hjørne, hvor din virksomheds omsætning ligger: hvordan ændrer kundernes køb af dine varer, ydelser, tilbud (”bidrag”) sig?

Nedenfor et par eksempler:

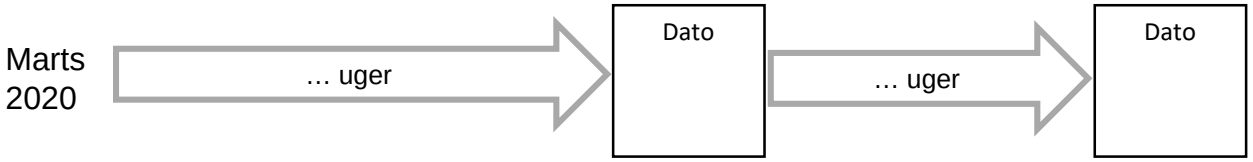


Analyse 2:

Hvordan udvikler din omsætning sig med forskellige kunder og bidrag?



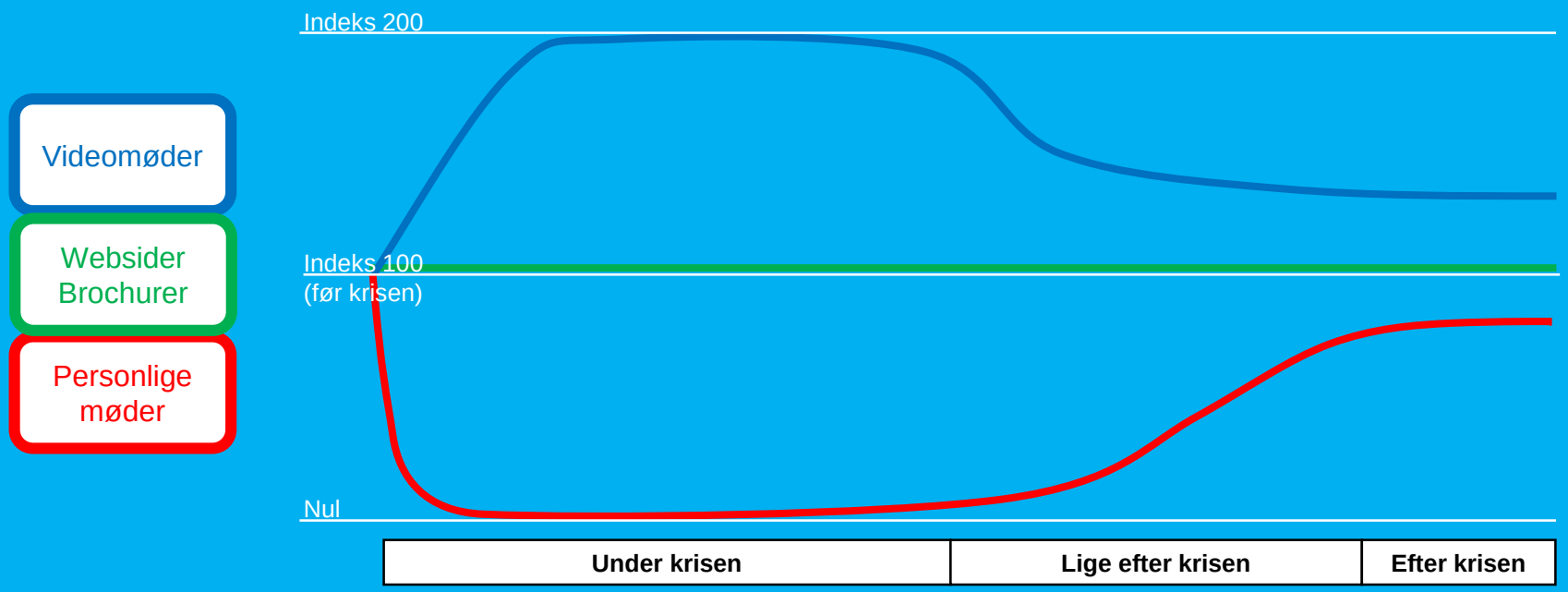
Hvilken tidshorisont regner du med?



Corona-implicerede ændringer af jeres **kunde-demonstration alignment**

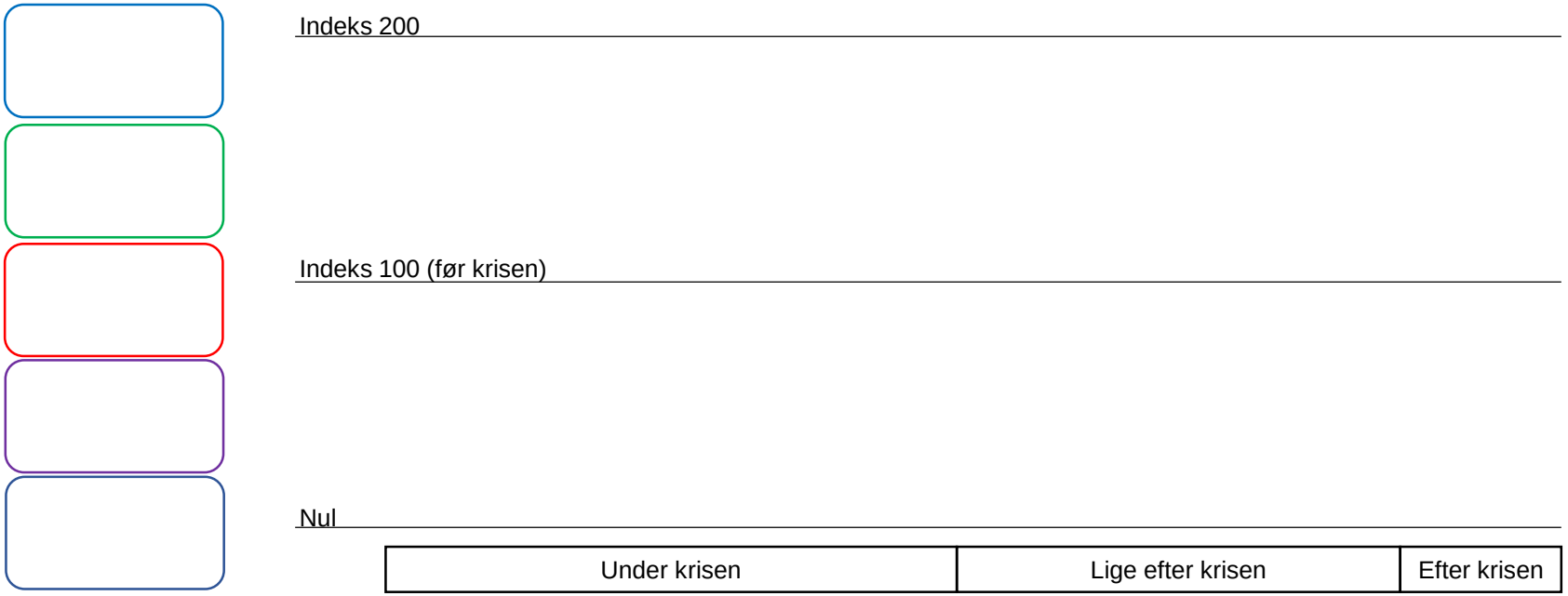
Måden, virksomheder præsenterer og dokumenterer værdien af deres bidrag på, er også under forandring: personlige møder er aflyst, messer og udstillinger udskudt, og video-konferencer har højkonjunktur.

Nedenfor et par eksempler:

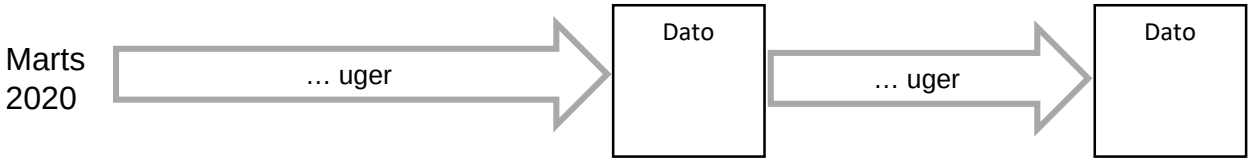


Analyse 3:

Hvordan udvikler dine demonstrationskanaler sig?



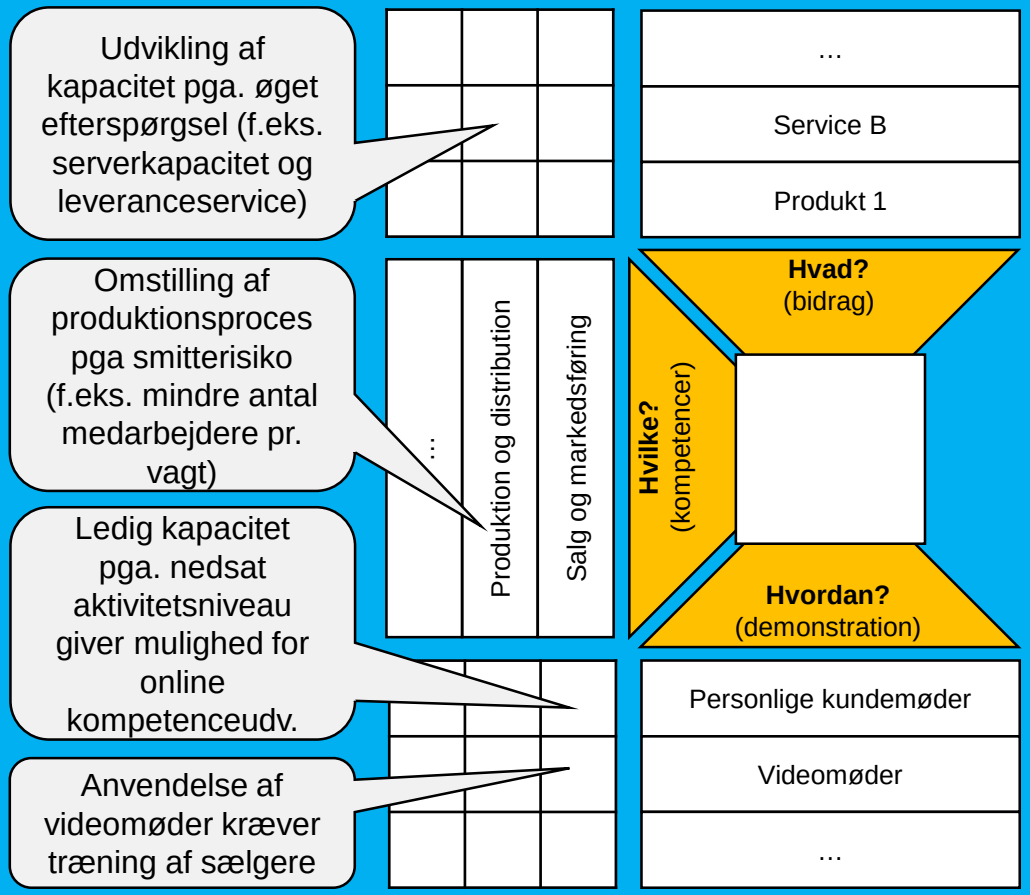
Hvilken tidshorisont regner du med?



Corona-implicerede ændringer af jeres **kompetencer**

Forandringer i de første to hjørner har indflydelse på virksomheders kompetencer: nogle kompetencer er gode, som de er—mens andre kompetencer skal reduceres eller afskaffes, og andre igen skal der investeres yderligere i.

Nedenfor et par eksempler:

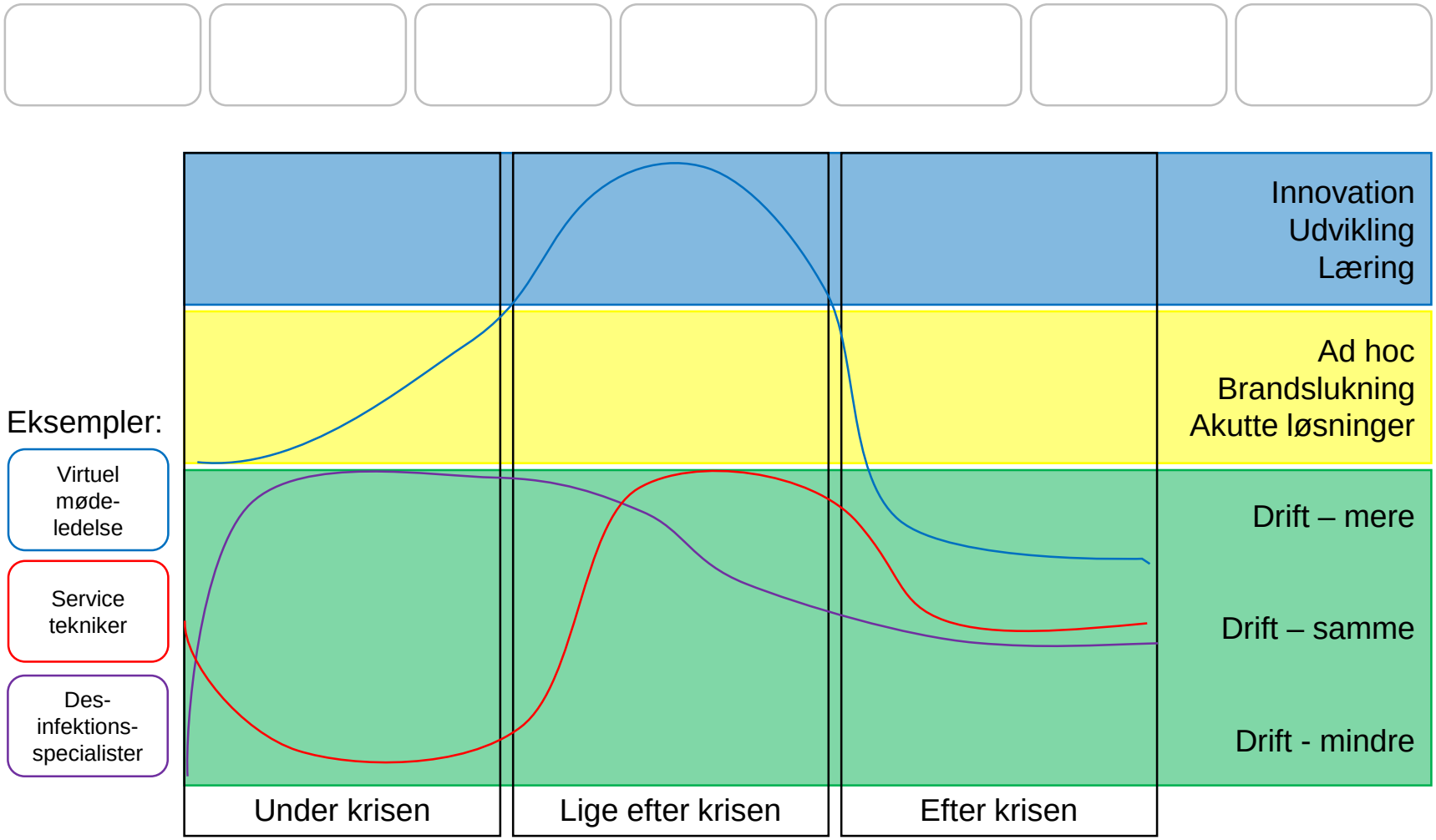


Kompetencer findes på tre niveauer: De kan være i driftsmodus (daglig brug)—og her kan en krise medføre ændringer i, hvor meget man har brug for denne kompetence. Der er også brandsluknings-kompetencer, som finder ad hoc løsninger på akutte problemer—meget ofte bruges disse i kriser. Og så er der innovation og udvikling, hvor organisationer lærer at kunne nye ting.

Analyse 4:

Hvordan udvikler dine kompetencer sig?

Liste over vigtige kompetencer



Analyse 5:

Oversigt over handlingsplaner:

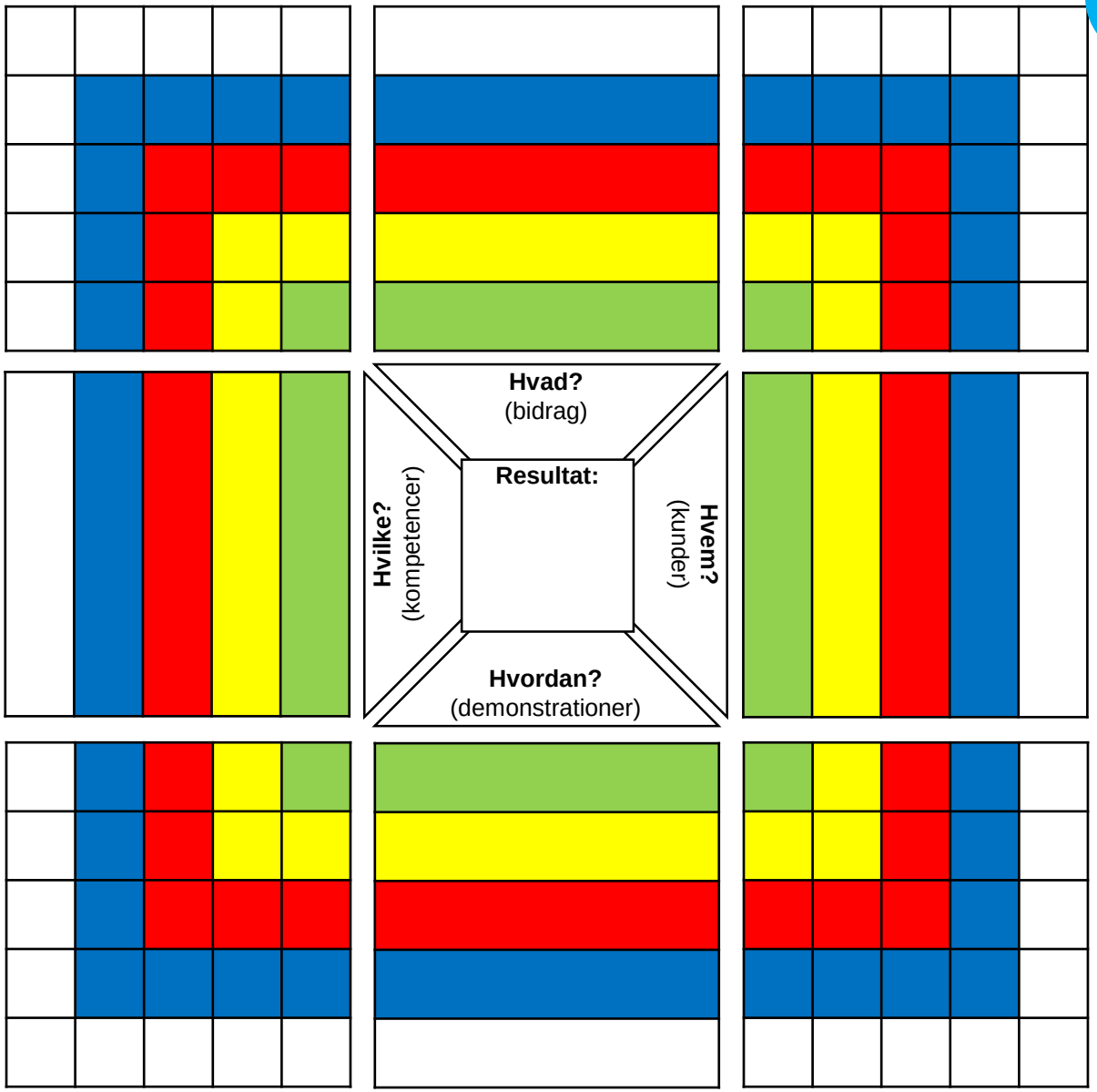
Hvad kan fortsætte?
GRØN

Hvad skal på pause?
GUL

Hvad skal forandres eller stoppes?
RØD

Hvad skal opbygges?
BLÅ

Hvad ved vi ikke endnu?
HVID



Hvad vil og kan din forretningsmodel opnå? (f.eks. omsætning, indtjening, antal medarbejdere)

Under krisen	Lige efter krisen	Efter krisen

Hvilke aktiviteter skal gennem-føres?

Hvilke ressourcer er nødvendige for at disse aktiviteter kan gennemføres?

Bliver ved med			
Sat på pause			
Skift eller stop med at gøre			
Begynd at gøre			
	Under krisen	Lige efter krisen	Efter krisen

Denne publikation citeres som:

Ritter, Thomas & Carsten Lund Pedersen (2020):
Hvordan påvirker corona-crisen forretnings-modellen?
Arbejdsbog. Copenhagen Business School, Frederiksberg,
Danmark.

ISBN: 978-87-93226-58-6

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN