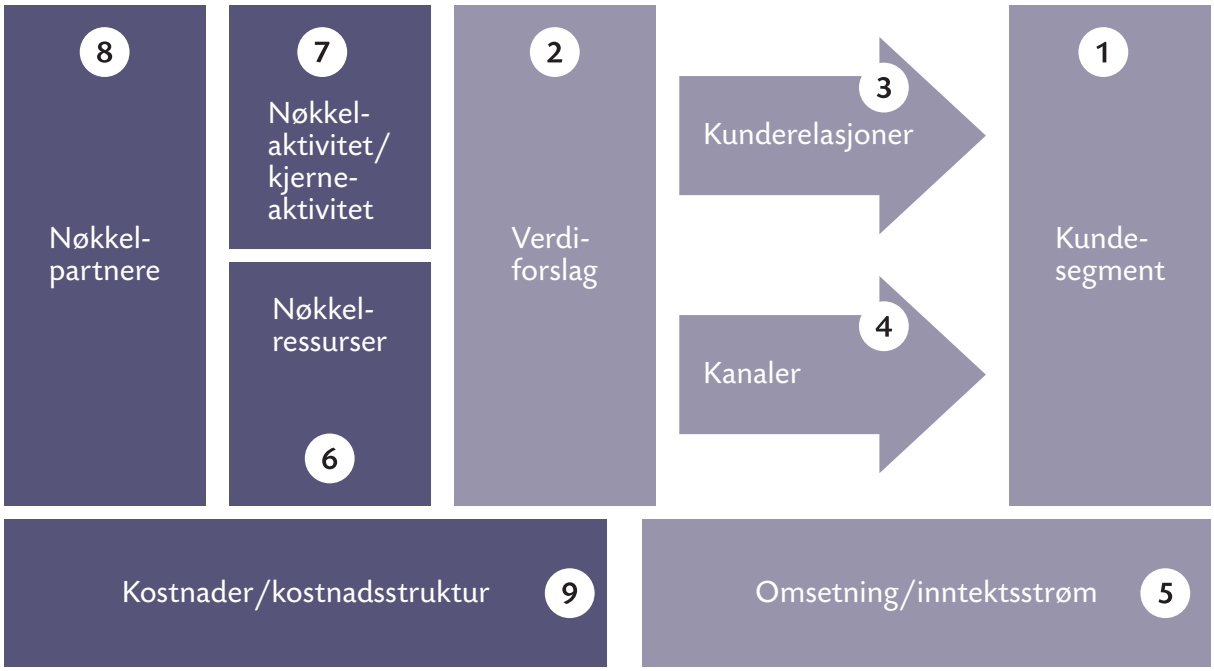
Verktøy for forretningsmodellering

Referanse til kapittel 12

Verktøyet er utviklet på basis av «A Business Modell Canvas» etter A. Osterwalder og Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Verktøyet er et enkelt hjelpemiddel til å komme i gang med en strukturert diskusjon i forhold til utvikling, forbedring og ikke minst bevisstgjøring av virksomhetens forretningsmodell.



For hver enkelt av de 9 elementene skal man svare på en serie spørsmål på en skala fra 0 til 5. Det skal også settes inn en kommentar til hvert enkelt spørsmål som gir grunnlag blant annet for videre tiltak og utvikling. Man må først identifisere og klargjøre hvilke kundesegmenter virksomheten betjener. Å definere et kundesegment som «firma – bedriftsmarkedet» blir for generelt. Man må angi hvilke konkrete grupper innenfor «firma – bedriftsmarkedet» som er, skal eller bør være virksomhetens kundesegment. Jo mer presist og konkret man formulerer seg, jo bedre resultat vil prosessen gi. I dette arbeidet er det svært viktig å gjennomgå segment for segment, før man arbeider det hele sammen i en totalmodell.

Hvis scoringen gir et snitt på mellom 0 og 2, bør man fokusere særlig på forbedring, en middels score på 3 indikerer også at forbedringstiltak må vurderes. Med en score på mellom 4 og 5 ligger man godt an, og det spørs i hvilken grad man har utnyttet denne styrken i forhold til kunder og marked. I merknads- og tiltaksfeltet skal man beskrive hva, hvordan, hvorfor osv. i hvert av punktene for det enkelte segment.

Dette er ingen dyptgående analyse, men den bør være nyttig for videre arbeid. En sentral forutsetning er at man gjennomgår dette med en høy grad av ærlighet og nøkternhet. Ellers er det bare seg selv man lurer.

1. Kundesegment

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Kjenner vi kundene, størrelsen og potensialet til kundene i dette segmentet?								
Kjenner vi til hvilke behov eksisterende kunder har i dette segmentet?								
Kjenner vi til hvilke behov potensielle kunder har i dette segmentet?								
Har vi pilotkunder som vi kan teste og utvikle nye produkter/tjenester sammen med?								
I hvilken grad har vi klare data for hva kundene faktisk synes om oss?								
I hvilken grad baserer vi vår oppfatning av kunden på faktisk kunnskap fremfor antakelser?								
Er kundesegmentet vi har definert, i vekst, og/eller har det et stort uutnyttet potensial?								
I hvilken grad har vi satt i gang konkrete utviklingsprosesser mot kundesegmentet for å dekke fremtidige behov?								
Samlet score								

2. Verdiforslag

Her er det naturlig å klargjøre vår visjon og forretningsidé. Forretningsideen angir eksempelvis kort hva vi leverer til hvem, hvor og på hvilken måte. Poenget med dette er å utvikle og tydeliggjøre hvilke verdier og på hvilken måte vi vil levere verdiene til våre kunder og markedet, basert på de identifiserte behovene de har.

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Hva tilbyr vi konkret våre eksisterende og nye kunder i dette segmentet?								
Hvilke verdier skaper vi for våre eksisterende og nye kunder i dette segmentet?								
Hvilke behov dekker vi?								
Hvilken type teknologi anvender vi i leveransene av produkter og tjenester, og hvor relevant er den?								
Hvilken verdiskaping leverer vi til våre eksisterende og nye kunder?								
Hvordan bidrar vi til at kundene skal tjene mer penger?								
Hvilke typer konkurrenter har vi?								
Er vi unike i markedet vårt, og på hvilken måte er vi i så fall unike der?								
Samlet score								

3. Kunderelasjoner

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Vet vi hvordan vi skal opprettholde gode kunderelasjoner over tid i segmentet?								
I hvilken grad har vi gode kunderelasjoner i segmentet?								
I hvilken grad har vi, og hvordan skal vi systematisere, dialog med og prioritering av kunder, for eksempel etter størrelse, potensial og lønnsomhet?								
I hvilken grad har vi utviklet, og hvordan skal vi videreutvikle, leveransevolumet til våre eksisterende kunder?								
I hvilken grad har vi hatt fokus på, og hvordan skal vi etablere, nye kunderelasjoner?								
Hvordan kan vi utvikle kunderelasjoner ved hjelp av teknologi og personell for eksisterende og nye kunder?								
Har vi klare føringer for hvordan vi gjennom våre handlinger, dialoger og tiltak kan sørge for å utvikle, forbedre og etablere sterke relasjoner til vår viktigste ressurs, som er kunden?								
I hvilken grad har vi utviklet og definert en standard for å ivareta og pleie kunderessursen før, under og etter en leveranse/transaksjon, og hva er standarden?								

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
I hvilken grad ser vi på kunder som transaksjoner (episoder) eller som en bevisst del av kundens verdiskapingsprosess?								
I hvilken grad samarbeider vi med og har tette bånd (relasjoner) til eksisterende og nye kunder, og hvordan skal vi utvikle dette videre?								
Samlet score								

4. Kanaler

Kanaler er svært viktige og ofte for lite påaktet. Ikke minst gjelder det for leveranser til offentlig versus privat sektor, leveranser nasjonalt versus internasjonalt, leveranser til mindre virksomheter versus større virksomheter, leveranser til privatkunder versus bedriftskunder, osv. Det hjelper lite å ha gode produkter og løsninger hvis man ikke har effektive kanaler å kommunisere og levere i.

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Er vi bevisste på hvor eller på hvilken måte vi leverer våre produkter/tjenester på?								
Er vi bevisste på hvilke kanaler vi bruker for å kommunisere vårt verdiløfte både til eksisterende og nye kunder, og hva er kanalene?								
Hvor i kundenes verdikjede bidrar vi til verdiskaping for kundene deres? Er det andre områder i verdikjeden der vi kan bidra?								
Hvordan kan vi forbedre vår leveranse i kundens verdikjede?								
Hvilke samarbeidspartnere, allianser og nettverk har vi som kan styrke våre leveranser?								
Kan vi utvikle eksisterende partnere og eventuelt etablere nye samarbeidsrelasjoner som vil styrke vår leveranse til kundene?								
Samlet score								

5. Omsetning/inntektsstrøm

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Kan vi øke omsetningen og prisene?								
Kan vi generere nye inntektsområder mot eksisterende kunder?								
Kan vi komme i posisjon for leveranse i nye markeder og nye kundegrupper?								
Bør vi kutte ut deler av det vi driver med?								
Hvordan skaper vi inntekter fra kjernevirksomheten?								
Hva tar vi oss betalt for, og hva kan vi ta oss betalt for?								
Hvordan kaprer vi eventuelt andre inntekter?								
Hvordan skal og kan vi ta oss betalt (betalingsmodell)?								
Samlet score								

6. Nøkkelressurser

Nøkkelressurser gir mulighet til og er nødvendige for å ivareta og utvikle de viktigste ressursene og kompetansen som er kritisk viktig for virksomheten å eie selv. Dette er for å utvikle og skape varige konkurransefortrinn, og finne ut hvilke ressurser som kan skaffes og ivaretas på andre måter.

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Hvilke nøkkelressurser trenger vi for å kunne oppfylle vårt verdiløfte?								
Har vi tilgang til og hva er de kritisk viktige nøkkelressursene vi må ha for å kunne levere det vi har sagt at vi skal levere til kunder og marked, for å oppfylle vårt verdiløfte?								
Hvordan skal vi sikre og utvikle nøkkelressursene våre?								
Hva trenger vi å ha (f.eks. ansatte) i egen organisasjon av ressurser og kompetanse?								
Hva kan vi skaffe oss gjennom samarbeid og allianser?								
På hvilken måte kan kundene integreres som en nøkkelressurs?								
Hvordan skal vi organisere oss best mulig, har vi det riktige eierskapet og den riktige eierstrukturen, og hvordan bør styret være sammensatt?								
Har vi nødvendig teknologi for produksjon, leveranse og kommunikasjon?								
I tilfelle oppgaver og aktiviteter skal overføres (outsourches) til andre, hvordan sikrer vi kvalitet og bevaring av kjernekompetanse i organisasjonen?								
Samlet score								

7. Nøkkelaktivitet/kjerneaktivitet

Poenget med å fokusere på nøkkelaktiviteter/kjerneaktiviteter er, med utgangspunkt i det eksterne fokuset vi har lagt til grunn, som synliggjør hva vi må levere og hvordan, å se kritisk og helhetlig på de ressursene som behøves for at vi skal kunne levere i samsvar med kundens og markedets behov.

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
I hvilken grad ligger nøkkelaktivitetene i prosessen? Er det behov for nye prosesser?								
I hvilken grad ligger nøkkelaktivitetene i tilbudet (produkt/tjenesteutførelse, servicesystemet og/eller hvordan vi betjener våre kunder)?								
I hvilken grad ligger nøkkelaktivitetene i selve leveransen (markedskanal/distribusjonskanal, merke/brand)?								
Hvordan forklarer vi fordelene med våre tilbud til kundene, og hvordan vi skaper en god kundeopplevelse?								

I hvilken grad ligger nøkkelaktivitetene i vår organisering og vårt finansielle område (hvordan vi tjener penger, og i virksomhetens struktur/organisering og ressursdisponering/ressursbruk)?								
Hvilken teknologi har og trenger vi for å kunne utføre våre nøkkelaktiviteter?								
Hvilke kompetansebehov er nødvendige for oss å dekke/utvikle for å kunne levere kortsiktig og ikke minst langsiktig til våre eksisterende og nye kunder?								
Hvordan skal vi sikre implementering og intern forankring i alle ledd av virksomheten på kort og på lang sikt?								
Samlet score								

8. Partnere

Poenget med å fokusere på nøkkelpartnere er, med utgangspunkt i det eksterne fokuset vi har lagt til grunn (punkt 1–5), som synliggjør hva vi må levere og hvordan, å se kritisk og helhetlig på de ressursene som behøves for at vi skal kunne levere i samsvar med kundens og markedets behov. Poenget er også å legge til rette for å kunne utvikle en dynamisk, fleksibel og optimalt kompetent organisasjon. Det må skje uten ensidig fokus på at vi i enhver sammenheng skal «eie» ressursene vi trenger, men at vi skal kunne utvikle, kontrollere og eie de kjerneprosessene som er avgjørende for å utvikle varige konkurransefortrinn.

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Hvilke partnere og leverandører samarbeider vi med for å kunne levere vårt verdiløfte?								
I hvilken grad og på hvilken måte kan vi trekke inn kunden som partner og utviklingsressurs, både i forhold til eksisterende leveranser og nye (pilot)?								
Hva slags fordeler/gevinster vil vi på kort og lang sikt gi til våre partnere, som gjør at de ønsker å være våre partnere og bruke tid og ressurser på å være det?								
På hvilke områder i verdikjeden er disse partnerne plassert, hva er deres rolle og bidrag, og hvordan ivaretar vi styring, utvikling, koordinering og oppfølging av dem?								
Samlet score								

9. Kostnader/kostnadsstruktur

Spørsmål	0	1	2	3	4	5	Konklusjon	Tiltak
Hvilke typer kostnader fremkommer for å kunne levere i samsvar med vår forretningsmodell?								
Må vi foreta investeringer (myke og harde), og i hvilken størrelsesorden og på hvilken måte bør/kan disse investeringene gjøres?								
Trengs det tilførsel av kapital, og hvordan skal eller kan den fremskaffes?								
Skal kapitalen komme fra eksisterende eiere/aksjonærer?								
Skal vi skaffe oss nye strategiske eiere, eller skal vi finansiere kapitalen gjennom låneopptak?								
Kan vi få med oss nøkkelpartnere til å dele på innsatsen, eller bør vi velge andre løsninger?								
Samlet score								