

Agile og resiliente forretningsmodeller i et disruptionsperspektiv



Service & Oplevelse

Cphbusiness
Blågårdsgade 23B
2200 København N

Rapportens forfattere

Lotte Quist Mortensen, Projektleder og adjunkt – kontakt lomo@cphbusiness.dk
Søren Hermansen, adjunkt
Elin Sørensen, adjunkt

Juli 2023

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
1.1 Problemformulering og underspørgsmål	5
1.2 Afgrænsning.....	6
2. Litteraturreview og begrebsafklaring.....	7
2.1 Virksomheder og kriser	7
2.2 Forretningsmodel.....	8
2.3 Disruption	10
2.4 Agil.....	11
2.5 Resiliens	11
3. Empiriske undersøgelser	13
3.1 Desk research.....	13
3.2 Survey	21
3.2.1 Metode	21
3.2.2 Findings.....	22
3.2.3 Vurdering	24
3.3 Interviews	25
3.3.1. Metode	25
3.3.2. Findings.....	26
3.3.3 Vurdering.....	27
3.4 Workshops.....	29
3.4.1 Virksomhed 1	31
3.4.2 Virksomhed 2	32
3.4.3 Virksomhed 3	33
3.4.4 Virksomhed 4	34
3.4.5 Vurdering	37
4. Løsning og konklusion	40
4.1 Besvarelse af underspørgsmålene	40
4.2 Besvarelsen af den overordnede problemformulering.....	44
Litteraturliste.....	46

1. Indledning

Virksomhedens forretningsmodeller forandres hurtigere end nogensinde. I skrivende stund er den fjerde industrielle revolution, i form af den kunstige intelligens' udbredelse og anvendelse, netop skudt i gang, og ingen ved endnu, hvilke forandringer dette vil medføre. Men vi ved, at de disruptioner, der kommer, kræver, at virksomhederne konstant forandrer og tilpasser sig. Agilitet, resiliens, forretningsmodel og disruption er således nøgleord, for de strategier og den kultur, der er forudsætningen for virksomhedernes overlevelse og succes fremadrettet.

Disruptioner i form af udefrakommende kriser ændrer ofte virksomhedernes vilkår for at drive forretning. Forandringer i virksomhedens omverden kan gøre virksomheden sårbar og truet. Kriser og omvæltninger i virksomhedernes omverden omtales undertiden som disruptioner. Disruptioner er i dette projekt defineret som pludselige og større ændringer i virksomhedens omgivelser, dvs. ændringer, der griber forstyrrende ind i virksomhedens forretning og vilkår. Eksempler på sådanne pludselige og større ændringer er finanskrisen i 2008, Covid-19-pandemien i 2020 eller den aktuelle russiske invasion i Ukraine, hvor gennemførelsen af mange politiske sanktioner med deres økonomiske og markeds-mæssige konsekvenser giver markant ændrede vilkår for mange virksomheder.

Der vil være virksomheder, som, måske lidt overraskende, oplever betydelige vækstmuligheder. Der vil være andre, sandsynligvis mange flere, der ser deres muligheder for at drive forretning blive truet og eller helt falde bort. Hvis ikke de gør noget, bliver de nødt til at lukke ned. Med forskellige tiltag kan virksomhederne forsøge at tilpasse sig de pludseligt ændrede vilkår og dermed kæmpe for overlevelse og vækst.

Vi har set mange virksomheder reagere på de nye forhold – de har været reaktive. Men er det muligt at være proaktiv? Altså at være forberedt på det, man egentlig ikke kan forberede sig på? Vi vil observere om og i givet fald hvordan, virksomhederne forsøger at justere eller ændre deres forretningsmodel. Der kan f.eks. være tale om nye kunder, nye måder at nå ud til kunderne, eller nye ressourcer og samarbejdspartnere i fremstillingsprocessen.

Der vil være forskel på hvor godt virksomhederne magter sådan en omstilling af forretningsmodel,

udover det åbenlyse, at virksomheder med høj likviditet og et stort finansielt råderum har en længere bremselængde end dem uden.

I dette projekt er vi nysgerrige på, hvordan virksomheder bevidst kan undersøge og udvikle deres forretningsmodel og hvordan de herigennem på forhånd kan gøre sig bedre rustet til disruptioner, dvs. fremtidige ændringer i det eksterne miljø. Agilitet og resiliens taler altså ind i disruptioner der er ukendte og vil komme i fremtiden. Det er paratheden til at modstå den ukendte disruption, vi har undersøgt og ikke som sådan reaktioner på Covid-19 eller krigen i Ukraine og de deraf opståede samfundsøkonomiske konsekvenser.

Covid-19 ramte verden og i dansk erhvervsmæssig sammenhæng havde det særligt konsekvenser for små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og deres muligheder for at drive forretning. Dette projekt handler som sagt ikke som sådan om Covid-19. Men pandemien er en prisme, som gør det muligt at iagttage og lære af SMV'ers parathed og reaktioner på den samme udefrakommende og langvarige krise, som der ikke findes nogen umiddelbar løsning på.

1.1 Problemformulering og underspørgsmål

*“Like all young men I set out to be a genius,
but mercifully laughter intervened.”
— Lawrence Durrell, Clea (1960)*

Dybest set ønsker vi at undersøge, hvordan virksomheder kan være forberedte på det, man ikke kan forberede sig på. Den overordnede problemformulering for projektet lyder således:

Hvordan kan virksomheder via udvikling af deres forretningsmodel, øge deres resiliens overfor disruptioner som Covid-19 og derigennem bevare evnen til at skabe værdi for virksomheden?

Da vi påbegyndte projektet, var det med ambitionen om at identificere en form for *best practice* for små og mellemstore virksomheder i handels- og servicesektoren, for hvordan, de kan gøre sig parate til mødet med uforudsete kriser og disruptioner.

Heri lå et ønske om at kunne identificere generelle forbedringer og opmærksomhedspunkter, der kunne videregives til virksomhederne, for at de kan opnå en højere grad af resiliens overfor disruptioner.

Denne ambition guidede formuleringen af de undersøgelsesspørgsmål, der ligger til grund for vores empiriske undersøgelser:

- *Hvordan har Covid-19 som krise påvirket virksomhederne og hvilke strategiske ændringer i deres forretningsmodeller har krisen foranlediget?*
- *Hvilke mønstre og sammenhænge kan identificeres på baggrund af de konstaterede ændringer?*
- *Hvilke af de observerede ændringer i virksomhedernes forretningsmodeller vurderes at kunne øge virksomhedernes resiliens overfor disruption?*

Disse undersøgelsesspørgsmål er afsæt for en række empiriske undersøgelser: desk research (afrapporteres i afsnit 3.1), et survey (afsnit 3.2) og en række interviews (afsnit 3.3).

Ønsket har som sagt været at gøre os i stand til at vurdere, hvilke ændringer i forretningsmodellerne, der øger virksomhedens resiliens overfor disruptioner og kriser. På baggrund af dette ønskede vi at opstille en række råd og opmærksomhedspunkter for SMV'erne.

Imidlertid gav de ovennævnte empiriske undersøgelser anledning til observationer og erkendelser, som åbnede for en anden og ny ambition. Denne ambition afspejles i følgende undersøgelsesspørgsmål:

Hvordan kan den individuelle SMV identificere sin egen forretningsmodel, dens styrker og svagheder, og på baggrund heraf identificere mulige veje til at styrke dens resiliens i forhold til disruptioner og kriser?

Dette spørgsmål danner afsæt for faciliteringen af en række virksomheds-workshops, hvor et sæt metoder afprøves (afrapporteres i afsnit 3.4)

1.2 Afgrænsning

I projektet er der primært fokuseret på små og mellemstore virksomheder (SMV'er) indenfor handel og service/oplevelse, hvilket er i tråd med Cphbusiness afgangsvirksomheder. Brancherne begrundes med forfatterens (daværende) tilhørsforhold til henholdsvis handelsøkonom- og serviceøkonomuddannelsen. I princippet er brancherne ikke afgørende for projektets undersøgelsesfelt, men de valgte brancher påvirker naturligvis projektets udfald, da netop disse brancher, havde store vanskeligheder pga Covid-19.

Projektet undersøger, hvordan virksomhederne kan sikre resiliens overfor disruptioner i form af udefrakommende store kriser. I projektet har vi brugt især Covid-19 og i nogen grad Ukraine-krigen som eksempler på disruptioner. Disse kriser, eller disruptioner, udgør *konteksten* for undersøgelser af resiliensen i virksomhedernes forretningsmodeller. De er ikke *fokus* for undersøgelserne. Vi har af denne årsag ikke beskæftiget os med den mangfoldighed af teknologiske løsninger, der opstod under Covid-19. Disse løsninger er beskrevet mange andre steder i litteraturen og ligger udenfor scopet af dette projekt.

Projektet forholder sig tidsmæssigt til en periode fra efteråret 2019 til efteråret 2022.

2. Litteraturreview og begrebsafklaring

2.1 Virksomheder og kriser

Klyver & Nielsen (2022) beskæftiger sig med såkaldte 'store kriser', og hvordan virksomheder, herunder især SMV'er, kan gøre sig kriseparate – selv om kriserne kommer uventet. Store kriser er ifølge Klyver & Nielsen *"de store udefrakommende, omfangsrige og langvarige kriser, som påvirker store dele af erhvervslivet, hele samfund eller endda det globale samfund [...]. Kriser, der ikke findes nogen umiddelbare endelige løsninger på på grund af deres kompleksitet og usikkerhed, men som samtidig lægger et uvant forandringspres på vores forståelser af fremtiden"* (ibid. 14f).

Klyver & Nielsen opstiller en samlet model for, hvordan virksomheders *kriseparathed* i kombination med *krisepåvirkningen* sætter rammerne for hvilke *krisestrategier*, virksomheden kan vælge. Modellen kalder de PPS-krisemodellen (PPS for Parathed, Påvirkning og Strategi).

Hvis vi indleder med at redegøre for de strategiske valgmuligheder, beskriver Klyver og Nielsen at der er fire krisestrategier: *afvikling*, *reduktion*, *vedligeholdelse* og *innovation*. *Afvikling* handler om at lukke virksomheden ned – fordi man ikke ser nogen fremtid for virksomheden i den nye situation. *Reduktion* handler om at skære det overflødige fra, f.eks. at nedjustere aktiviteter og medarbejderantal, reducere produktporteføljen, gennemføre effektiviseringer o.l. *Vedligeholdelse* handler om at værne om den eksisterende drift og fastholde kendte styrker og ressourcer. *Innovation* handler om at gribe de muligheder, der opstår som følge af den udefrakommende krise.

Krisepåvirkningen måles på f.eks. omsætningen og påvirkningen kan være negativ, neutral eller positiv. *Kriseramte* virksomheder mister omsætning, mens *kriseudnyttende* til gengæld oplever en stigning i omsætningen under krisen. De såkaldt *kriseimmune* virksomheder er kendetegnet ved at deres omsætning er upåvirket af krisen.

Kriseparatheden kan ifølge Klyver & Nielsen beskrives på tre dimensioner: finansiel, organisatorisk og kulturel. *Finansiel* parathed refererer især til virksomhedens likviditet og soliditet, dvs. det handler om som virksomheden har til at tilpasse sig de nye forhold (PricewaterhouseCoopers 2020). Hvis virksomheden rammes negativt og der ikke er handlerum, er virksomheden henvist til

at afvikle eller reducere sine aktiviteter. Her spiller forretningsmodellen en rolle: fx: høje faste omkostninger og lav margin gør virksomheden mere sårbar og dermed mindre parat. *Kulturel* parathed refererer til graden af entreprenøriel orientering i virksomheden, altså i hvilken grad medarbejdernes adfærd kan karakteriseres som innovativ, risikovillig, proaktiv og autonom. *Organisatorisk* parathed kan skabes på to fundamentalt forskellige måder: Enten gennem formaliseret kriseplanlægning eller via organisatorisk agilitet. Den formaliserede, detaljerede planlægningstilgang er imidlertid for ressourcekrævende for de fleste SMV'er. Organisatorisk agilitet omfatter derimod en kapacitet for ændringer, en evne til at lære hurtigt og tilpasse sig nye udfordringer.

Klyver og Nielsen anerkender at SMV'er ikke har ressourcer til at udarbejde scenarier og detaljerede planer for enhver tænkelig udefra kommende krise og dens udfald og konsekvenser. Men de pointerer, at det stadig en vigtig øvelse for SMV'erne at skabe og studere mulige billeder af fremtiden: Hvis man som virksomhed allerede har gjort sig tanker om mulige fremtider, så er det en støtte for de valg, der skal træffes i nuet i en krise (Klyver & Nielsen 2022, p.206).

2.2 Forretningsmodel

Klyver og Nielsen (2022) påpeger i deres arbejde, at en virksomheds forretningsmodel i sig selv kan være bestemmende for kriseparatheden og henviser til, at en forretningsmodel med høje faste omkostninger og/eller lave marginer reducerer virksomhedens finansielle kriseparathed. Men krisestrategierne (afvikling, reduktion, vedligehold og innovation) kan også i sig selv siges at udgøre indgreb i virksomhedens forretningsmodel. Men hvad er en forretningsmodel?

'Forretningsmodel' er et begreb, der bredt henviser til logikken i, hvordan en virksomhed tjener penge (Osterwalder & Pigneur 2012, s. 9). En virksomheds forretningsmodel indeholder således svar på grundlæggende spørgsmål som: Hvilken værdi tilbyder du kunden? Hvordan sælger du det? Hvordan skaber du værdien? Hvordan tjener du penge på det?

Forretningsmodeller har selvsagt eksisteret lige så længe der har været virksomheder. Men som et begreb fik det en forstærket aktualitet i takt med væksten af digitale medier og platforme, som gav mulighed for helt nye måder at tjene penge på og udfordre dermed traditionelle og

indgroede forståelser af, hvad en forretningsmodel er.

Indtil 00'erne var der imidlertid ikke noget veludviklet fagligt sprog til beskrivelse af forretningsmodeller og deres elementer. En pioner på dette felt har været Osterwalder, der med sin skabelon 'Business Model Canvas' foreslår, at en forretningsmodel kan ansues som bestående af ni generiske elementer: Centralt står spørgsmålet om (1) hvilken værdi, virksomheden leverer. Dernæst (2) hvilke kundesegmenter værdien leveres til, (3) hvilke kunderelationer der etableres og gennem (4) hvilke distributionskanaler kunderne nås. Desuden svarer forretningsmodellen også på hvilke (5) nøgleaktiviteter, (6) nøgleressourcer og (7) nøglepartnere, der bidrager til skabelsen af værdi. På økonomisiden besvarer forretningsmodellen spørgsmålet om (8) hvordan der skabes omsætning og (9) hvordan omkostningsstrukturen ser ud (Osterwalder & Pigneur 2012).



Business Model Canvas (Kilde: Osterwalder 2012/Strategyzer.com)

Der findes også en række andre konceptualiseringer og visualiseringer af forretningsmodeller, f.eks. 'Business Alignment Matrix' (Ritter 2014) og 'Business Model Cube' (Lindgren & Rasmussen 2013). Osterwalder og Pigneurs konceptualisering i form af Business Model Canvas'en står dog for os som den mest intuitivt appellerende. Den anvendes også bredt både blandt konsulenter og i undervisningssektoren. Derfor vælger vi at anvende den ramme/skabelon, som Business Model Canvas tilbyder.

Osterwalder og kolleger (Osterwalder et al 2021) behandler også, hvordan virksomheder kan justere og udvikle deres forretningsmodeller løbende – og med afsæt i BMC giver de et

systematisk overblik over forskellige muligheder. De identificerer en række mønstre, som kan bruges som inspiration for den enkelte virksomhed, som ønsker at ændre sin forretningsmodel – eller som en ramme til at forstå de forretningsmodel-ændringer, en virksomhed allerede har foretaget. De ændringer, der kan foretages i forretningsmodellen er: ændringer i værditilbuddet, frontstage-drevne ændringer, backstage-drevne ændringer og profitformel-drevne ændringer.

Ændringer i værditilbuddet handler om ændre på den værdi, der er skabt til kunderne.

Frontstage-drevne ændringer handler om at ændre målgruppen og ændre, hvordan værdien leveres til målgruppen.

Backstage-drevne ændringer handler om ændringer i, hvordan værdien skabes - altså ændringer i aktiviteter, ressourcer og samarbejdspartnere-

Profitformel-drevne ændringer handler om ændringer i, hvordan profit bliver skabt i form af indtægter og omkostninger.

2.3 Disruption

Hos Osterwalder og en række andre forfattere anvendes termen 'disruption' i en smal betydning til at beskrive de totale transformationer af markeder og brancher, der sker som følge af den teknologiske udvikling og vågne virksomheders evne til at udnytte disse udviklinger (se f.eks. Christensen 1997).

I dette projekt anvender vi imidlertid den brede forståelse af begrebet 'disruption'. Vi er ikke som sådan interesseret i hvordan (gamle) virksomheders uopmærksomhed eller "søvnighed" baner vejen for (nye) virksomheders disruption eller kreative destruktion af et marked eller en branche.

Vi ønsker derimod at undersøge, hvordan virksomheder kan formå at være forberedt på det man egentlig ikke kan forberede sig på: dvs. disruptioner i skikkelse af store og pludselige samfundsmæssige kriser – som f.eks. finanskrisen, Covid-19-pandemien eller invasionen i Ukraine.

Vi undersøger, på hvilke måder disruptioner, som eksempelvis Covid-19-pandemien eller Ukraine-krigen, forstyrrer/har forstyrret de deltagende virksomheders muligheder for at drive forretning, dvs. hvilke dele af forretningsmodellen der er blevet forstyrret.

2.4 Agil

Agil betyder ifølge Den danske ordbog (u.å.) 'hurtig let og smidig i sine bevægelser'. Begrebet har særligt været brugt i forbindelse med projektledelse og udviklingsmetoder, hvor et koncept som 'Scrum' er et eksempel på en agil tilgang. Den agile tilgang til projekter og udvikling har sin oprindelse i softwareudvikling og er kendetegnet ved, at projektgruppen løbende vurderer, hvad der giver mening og værdi at arbejde med i et givet projektforsløb – i modsætning til en traditionel og lineær tilgang, hvor man arbejder med en fast plan for et projekts forløb (Teknologisk Institut u.å.) .

I et bredere perspektiv kan man også tale om agile organisationer. En agil organisation er ifølge Holbeche (2020) i stand til på intelligent og proaktiv vis at gribe muligheder og reagere på trusler i omgivelserne og derigennem skabe rettidige, effektive og økonomisk bæredygtige tiltag, som resulterer i konkurrencemæssige fordele. Det handler ifølge Holbeche ikke kun om at have en agil udviklingsafdeling, men om at hele organisationen er i stand til hurtigt at tilpasse sig og interagere med omgivelserne, og dermed trives i en omskiftelig verden.

Den agile organisation er således optaget af, hvad der har værdi for kunderne, og er indstillet på løbende at udvikle netværk og ressourcer og indsamle viden og ekspertise, der kan bruges til at fremstille kundeværdi. Den agile organisation eksperimenterer og opnår hele tiden ny læring, gerne i samskabelse med kunderne. Den agile organisation er også indstillet på at være selvkritisk og skille sig af med de dele af organisationen, der ikke bibringer nogen kundeværdi. (Holbeche, ibid.)

I dette projekt læner vi os op ad Holbeche, som ikke kun ser på hvordan projektteams i en udviklingsafdeling arbejder, men hvordan en virksomhed som helhed arbejder agilt. Vi er interesserede i, i hvilken grad de deltagende virksomheder er/har været i stand til hurtigt at reagere på de ændrede betingelser i omverden.

2.5 Resiliens

Resiliens er en oversættelse af det engelske ord 'resilience' og er oprindeligt et begreb anvendt indenfor biologi, hvor det betegner økosystemers evne til at gendanne sig eller genopstå i en ny

form, efter af de er blevet ødelagt af noget udefra kommende (Ringgaard 2016)

Senere er resiliens også blevet anvendt som et psykologisk begreb, især inden for pædagogisk psykologi, hvor psykologisk resiliens betegner evnen til at håndtere stress, katastrofer og anden form for modgang. Resiliens kan således forklare, hvorfor nogle børn, der vokser op med risikofyldte vækstbetingelser, klarer sig bedre end andre børn med tilsvarende betingelser (Graversen 2015).

I de senere år har der været en øget interesse for organisatorisk resiliens. Duchek (2020) forsøger at sammenfatte denne litteratur og beskriver organisatorisk resiliens som en kapacitet, der gør det muligt at *cope* effektivt med uventede begivenheder, at *bounce back* fra kriser og måske endda skabe grundlag for fremtidig succes. I sit review når Duchek frem til, at organisatorisk resiliens kan beskrives både som noget, der skabes i en proces før, under og efter en uventet krise – og som ”den måde organisationen arbejder på”.

I dette projekt læner vi os opad Ducheks syntese, som peger på, at resiliens kommer til udtryk i organisationens måde at tænke og handle på – før, under og efter en krise eller disruption.

3. Empiriske undersøgelser

I det følgende afrapporteres i alt fire empiriske undersøgelser.

Sigtet med de tre første undersøgelser, dvs. desk research, surveyet og interviews – er at besvare disse undersøgelsesspørgsmål:

- *Hvordan har Covid-19 som krise påvirket virksomhederne og hvilke strategiske ændringer i deres forretningsmodeller har krisen foranlediget?*
- *Hvilke mønstre og sammenhænge kan identificeres på baggrund af de konstaterede ændringer?*
- *Hvilke af de observerede ændringer i virksomhedernes forretningsmodeller vurderes at kunne øge virksomhedernes resiliens overfor disruption?*

Med anvendelsen af de ovennævnte forskellige metoder til belysning af samme problemstilling, foretages der triangulering.

Den fjerde empiriske undersøgelse, faciliteringen af virksomhedsworkshops (afsnit 3.4), har en mere intervenserende karakter og har til formål at besvare følgende underspørgsmål:

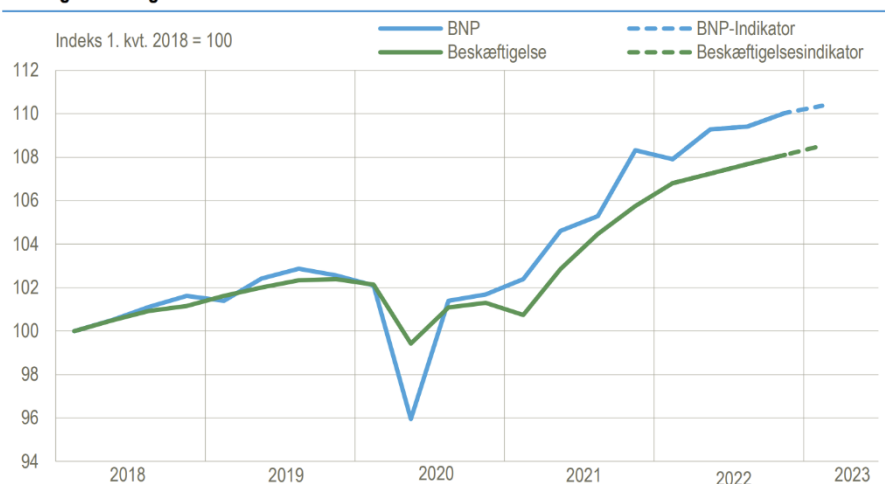
- *Hvordan kan den individuelle SMV identificere sin egen forretningsmodel, dens styrker og svagheder, og på baggrund heraf identificere mulige veje til at styrke dens resiliens i forhold til disruptioner og kriser?*

3.1 Desk research

De disruptioner, vi beskæftiger os med i denne undersøgelse, er disruptioner, der opstår i virksomhedens fjerne omverden, og som er udenfor virksomhedens kontrol. Vi har derfor undersøgt, hvordan samfundsøkonomien, overordnet set, er blevet påvirket i perioden fra 2019-2023, hvor to disruptioner (Covid-19 og Ukraine-krigen) har været til stede. Dette giver et indblik i hvor alvorlig en økonomisk påvirkning, der er tale om. Vi beskæftiger os ikke med håndteringen af kriserne fra regeringens side og ej heller de massive hjælpepakker, der – i hvert fald midlertidigt – har hjulpet mange virksomheder igennem.

Samfundsøkonomien har generelt været negativt påvirket af Covid-19 disruptionen. Samtidig har de stigende priser på energi og den generelle inflation som følge af krigen i Ukraine påvirket samfundsøkonomien yderligere i negativ retning. Den tydeligste påvirkning er et kraftigt fald i BNP i 2. og 3. kvartal i 2020, som dog relativt hurtigt retter sig, dog med lavere væksthiveau end slutningen af 2019. Der er altså et mærkbart produktionstab i 2020, samt et fald i beskæftigelsen, der dog er lavere end faldet i BNP. Krigen i Ukraine og den deraf kommende inflation kan aflæses i kurven i 2022, dog ikke som et egentligt fald men som en dæmpet udvikling i beskæftigelsen.

BNP og beskæftigelse



Anm: BNP-indikatoren er opgjort i kædede værdier, mens beskæftigelse er opgjort i personer. Begge er sæsonkorrigerede.

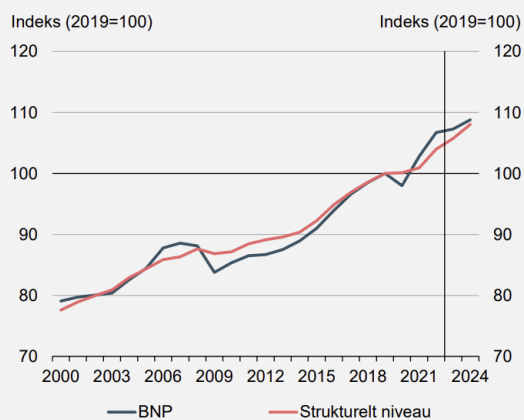
Kilde: www.statistikbanken.dk/nkn1 er fremskrevet med BNP- og beskæftigelsesindikatoren for den seneste periode.

(Kilde: Danmarks Statistik, maj 2023)

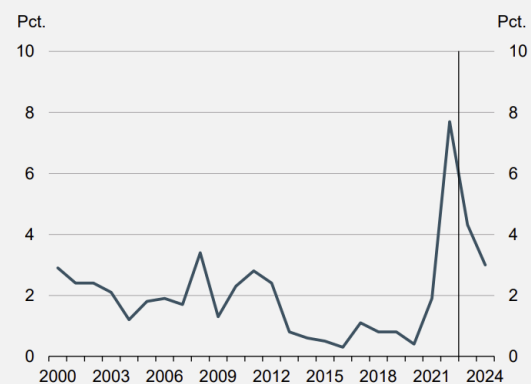
Nationalbankens vurdering var den 16. marts 2022, at krigen i Ukraine ville reducere BNP-væksten med ca. 1 procentpoint og øge inflationen med ca. 2 procentpoint i 2022. Efter en vækst i bruttonationalproduktet på 4,1 pct. i 2021 ventede nationalbanken at BNP ville stige med 2,1 pct. i 2022 og 2023 og med 1,7 pct. i 2024 (Danmarks Nationalbank, 2022).

Den økonomiske redegørelse fra økonomiministeriet maj 2023 udtrykker dog forventning om en blød landing for dansk økonomi og en stabil udvikling frem mod 2023. Inflationen forventes at aftage yderligere.

Figur 1.1
Blød landing i dansk økonomi...



Figur 1.2
... og gradvist aftagende inflation



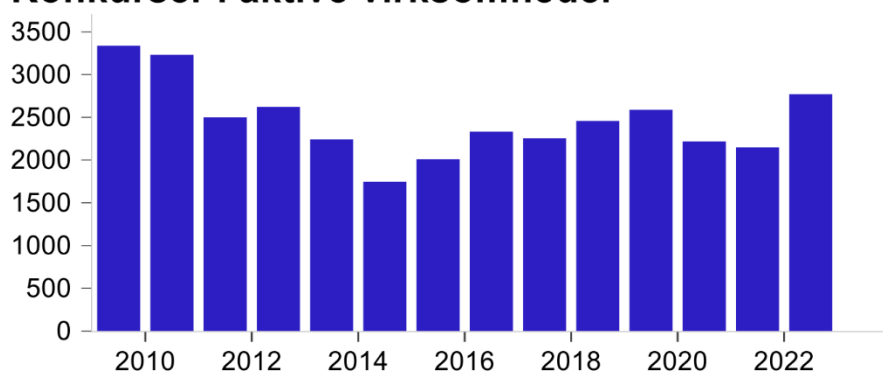
Anm.: I figur 1.1 angiver det strukturelle niveau den aktivitet, der er forenelig med en stabil pris- og lønudvikling.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

(Kilde: Økonomiministeriet 2023)

Der har således været en betydelig og negativ påvirkning fra virksomhedernes eksterne omverden i perioden 2019-2022. I 2022 oplevede vi således det største antal konkurser i Danmark siden 2010 (finanskrisen) og denne tendens forventes at fortsætte i 2023. Årsagen til dette er eftervirkninger efter Covid-19, hvor mange virksomheder kæmper med tilbagebetaling af hjælpepakker samt de forhøjede energiudgifter og priser på råvarer. Energi- og fragtpreiser og inflationen generelt er dog faldende (Danmarks Statistik 2023b).

Konkurser i aktive virksomheder



Kilde: Statistics Denmark, Macrobond, Dansk Erhverv

(Kilde: Dansk Erhvervs Nøgletalsnyt, marts 2023, s. 3)

Der er altså i høj grad behov for finansiell resiliens og sikkerhed – i særdeleshed i form af en høj likviditetsgrad. Dansk økonomi har udsigt til tilbagegang, da knap 60% af vores BNP kommer fra eksportmarkeder. Nogle af Danmarks største eksportmarkeder (Sverige, Tyskland og England) står overfor en periode med recession, hvilket vil smitte af på dansk eksport og dermed BNP (Dansk Erhvervs Nøgletalsnyt, marts 2023, side 5)

I forbindelse med vores litteratur review blev det klart, at vi ikke er de eneste, der har forsket i eftervirkningerne af Covid-19. Der er lavet en række studier af de konsekvenser, Covid-19 har haft for virksomheder globalt. Mange af studierne koncentrerer sig om de øgede krav til teknologi, der i et vist omfang kunne løse de problemer Covid-19 medførte. Da dette ikke er vores fokusområde og Covid-19 i sig selv heller ikke er den problemstilling, vi interesserer os for, men derimod disruptioner af samme omfang som Covid-19, har vi ikke umiddelbart kunnet uddrage nogle direkte konklusioner fra disse studier. Dog fandt vi hos Syddansk Universitet et dansk projekt "Hvad skal SMV'er lære af Covid-19" (SDU u.å.). Her ser vi at Klyver og Nielsen (u.å. - a,b,c) har beskæftiget sig med virksomhedens forudsætninger for at klare sig igennem en krise som Covid-19. Vi bruger denne kvantitative undersøgelses resultater som afsæt for vores empiriske dataindsamling og efterfølgende konklusioner.

Klyver og Nielsen arbejder med tre typer af kriseparathed, nemlig finansiell, kulturel (dvs. entreprenøriel orientering) og organisatorisk (dvs. organisatorisk formalisering) parathed. Tidligere forskning understøtter, at finansiell parathed er kraftigt medbestemmende for, hvor meget og hvordan en virksomhed kan reagere under en krise (Cowling et al. 2020). Klyver og Nielsens projekt fokuserer specifikt på finansiell kriseparathed i forhold til soliditetsgrad (evnen til modstå tab), likviditetsgrad (evnen til at betale forpligtelser) og afkastningsgrad (evnen til at tjene penge på den investerede kapital). Vi vil i vores projekt læne os op ad Klyver og Nielsens resultater i forhold til den finansielle kriseparathed. Tidligere forskning har også understøttet, at en entreprenant kulturel orientering (Rosenbusch et al. 2013) samt en agil og ikke formaliseret organisatorisk struktur (Christensen, 1997), kan være afgørende for at kunne handle hurtigt og tilpasse sig, når omgivelserne skifter, ikke mindst uventet, uforudsigeligt og radikalt. Dvs. når der opstår en disruption, sådan som vi i nærværende projekt har valgt at definere dette. Med hensyn til kulturel og organisatorisk kriseparathed drager vi vores egne konklusioner på baggrund af egne undersøgelser.

Klyver og Nielsen kategoriserer krisepåvirkning i tre typer:

- 1) Kriseramt (Oplever pludselig nedgang af omsætning)
- 2) kriseimmun (Oplever ingen pludselig påvirkning af omsætning)
- 3) kriseudnytter (Oplever pludselig stigning i omsætning).

Undersøgelsens stikprøve:

Tabel 3: Stikprøve

	Antal	% svar
Samlede antal virksomheder mellem 2-7 år, med mellem 1-250 ansatte (2015)	5.582	
Tilfældigt udvalgt (2015)	1.255	
Gennemførte interviews (10,3 % af samlede virksomheder) (2015)	604	48%
Stadig aktiv 2020	501	
Gennemført interviews	372	74%

(Kilde: Klyver & Nielsen u.å. - a; side 12)

Virksomhederne i undersøgelsen havde nedenstående karakteristika:

Tabel 5: Stikprøvekarakteristika: Størrelse

	Kriseramt	Kriseimmun	Kriseudnytter	Total
0-5 ansatte	25	21	19	65
	38%	32%	29%	100%
6-10 ansatte	34	27	37	98
	35%	28%	38%	100%
11-20 ansatte	40	24	34	98
	41%	24%	35%	100%
21-50 ansatte	30	27	19	76
	39%	36%	25%	100%
50-250 ansatte	14	12	9	35
	40%	34%	26%	100%
Total	143	111	118	372
	38%	30%	32%	100%

(Kilde: Klyver & Nielsen u.å. - a, side 13)

Klyver og Nielsens rapport viser, at det ikke var tilfældigt, hvem der blev ramt af Covid-19 pandemien (se tabel nedenfor). Kriseudnytttere havde, før krisen ramte i 2019, i gennemsnit 146 %

højere afkastningsgrad (evne til at tjene penge på den investerede kapital), i gennemsnit 111 % højere likviditetsgrad (evne til at betale) og i gennemsnit 33 % højere soliditetsgrad (evnen til at modstå tab) i sammenligning med de kriseramte virksomheder. Modsat havde kriseramte, før krisen ramte i 2019, i gennemsnit 59 % lavere afkastningsgrad, 53 % lavere likviditetsgrad og 25 % lavere soliditetsgrad i sammenligning med de kriseudnyttende virksomheder. Tallene viser, at hvis SMV'en befandt sig i en positiv situation inden Covid-19-krisen ramte, altså at den var finansielt kriseparat, så er det sandsynligt, at denne positive situation fortsætter. Omvendt forstærkes en negativ situation sandsynligt af kriseomstændighederne (ibid., side 17)

Resultater vedrørende kriseparathed er givet her:

Tabel 7: Kriseparathed blandt kriseramte, kriseimmune og kriseudnyttende - sammenligning af gennemsnit

	Kriseramt	Kriseimmun	Kriseudnytter
Entreprenøriel orientering (n.s.)	3,5	3,6	3,5
Organisatorisk formalisering (n.s.)	3,2	3,4	3,4
Afkastningsgrad 2019 (%) (p=0,05)	4,8	8,1	11,8
Likviditetsgrad 2019 (%) (p=0,08)	148	182	313
Soliditetsgrad 2019 (%) (p=0,02)	29,06	37,03	39,52

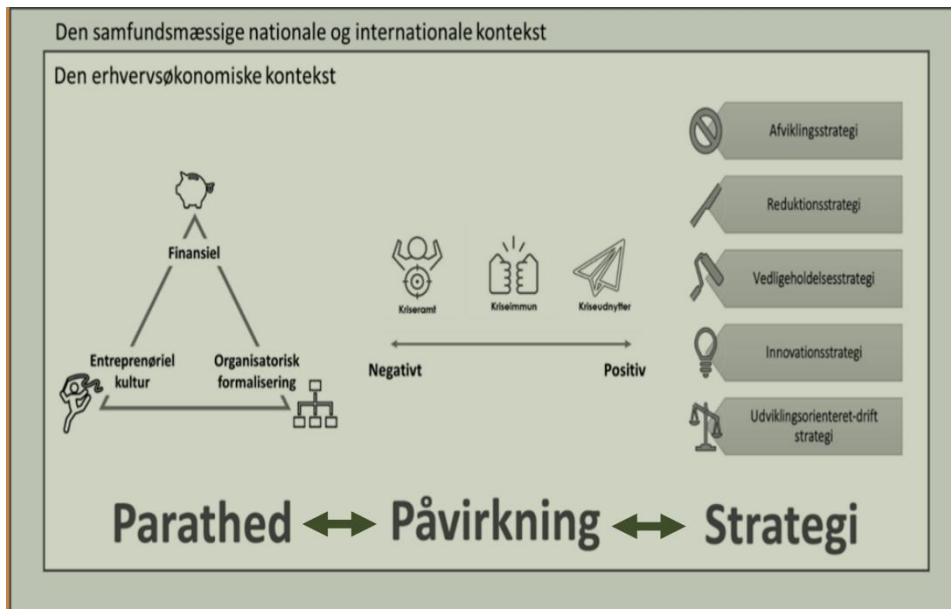
Note: ANOVA test for signifikans. Note: For 'Entreprenøriel orientering' er tallet udtryk for gennemsnittet af 18 udsagn: 1 helt uenig; 2 uenig; 3 hverken eller; 4 enig; 5 helt enig. For 'Organisatorisk formalisering' er tallet et udtryk for gennemsnittet af en 5 udsagn: 1 i lav grad; 3 hverken eller; 5 i høj grad. Outlier i likviditetsgrad (på 324141) taget ud.

(Kilde: Klyver & Nielsen 2022a, side 18)

Det viste sig, måske ikke overraskende, at det havde stor betydning, hvordan virksomhedernes økonomi var, inden krisen ramte. Særligt var det vigtigt at have en høj likviditetsgrad og dermed kunne bære en periode med færre indbetalinger uden at gå konkurs og samtidig have ressourcer til, at omlægge aktiviteter til nye områder, der kunne skabe indtægt under og måske også efter krisen.

Dette resultat harmonerer fint med Osterwalder, der netop argumentere for en Udforsk/Udnyt tilgang, hvor de forretningsmodeller, virksomheden allerede opererer med, skal udnyttes til at opnå størst mulig indtjening, samtidig med at der løbende søges efter nye muligheder og søges nye forretningsmodeller. Osterwalder beskriver det således:

Sammenholder vi Osterwalder et al. med Klyver og Nielsen, er der et tydeligt sammenfald i de bud, de kommer med som optimale løsninger eller rettere optimale måder at forvalte sit strategiske arbejde på løbende i virksomheden, med det formål at risikominimere og opretholde størst mulige resiliens overfor forandringer.



Kilde: Klyver og Nielsen ,u.å.-d; Slide 5

Klyver og Nielsen arbejder med 5 strategier, som mulige reaktioner på disruptioner i et flow bestående af parathed <-> påvirkning <-> strategi. Her er strategien "Udviklingsorienteret-drift strategii" sammenfaldende med Osterwalder et al's Udnyt <-> Udforsk strategi.

Den strategi der anbefales af Klyver og Nielsen er Udviklingsorienteret drift. Dette er ganske vist set i et reaktionsperspektiv og dermed tilbageskuende, hvor Osterwalder hovedsageligt ser fremad. Dog er den udviklingsorienterede strategi hos Klyver og Nielsen også fremadskuende og dermed proaktiv.

Vurderingen efter desk research er således, at de virksomheder, der er kommet bedst ud af krisen, også er de virksomheder, der før krisen var bedst rustet økonomisk. Særlig likviditetsmæssig robusthed er en forudsætning for handlemuligheder (agilitet) og resiliens i en periode med krise (disruption) i virksomhedens eksterne omgivelser.

De strategier, der anbefales af Osterwalder et al og af Klyver og Nielsen, altså at udnytte

nuværende forretningsområder bedst muligt imens der sideløbende arbejdes på nye innovative forretningsmodeller, kræver således også et vist økonomisk råderum og et organisatorisk overskud og fleksibilitet i forhold til forandringer og endeligt en entreprenant kultur, der understøtter og promoverer innovation. Hvis virksomhedskulturen ikke er gearret til konstant innovation og forandring, kan de omtalte strategier ikke gennemføres. Her kan man passende indskyde det kendte citat af Management konsulent Peter Drucker : “Culture eats Strategy for Breakfast”. Med andre ord skal organisationen været gearret til kontinuerlig forandring, inden krisen opstår og sætter alle under pres.

3.2 Survey

3.2.1 Metode

I surveyet anvendte vi studenteradministrerede spørgeskemaer. Formålet var eksplorativt at undersøge omfanget af ændringer, som vores aftagervirksomheder har foretaget som respons på Covid-19 og at indsamle eksempler på disse ændringer.

De studerende, der deltog, var tilknyttet serviceøkonomuddannelsen og på daværende tidspunkt i praktik i små og mellemstore virksomheder i primært hovedstadsområdet. De deltagende virksomheder omfatter især hoteller, restauranter, attraktioner, rejsebureauer og specialbutikker samt en række andre servicevirksomheder som et rengøringsselskab, et bibliotek og et influencerbureau.

For de studerende udgjorde interview med en ledende medarbejder og udfyldelse af spørgeskemaet et element i en af de obligatoriske aktiviteter i forbindelse med praktikforløbet.

I alt 45 besvarelser blev indsamlet. Virksomhederne udgør et *convenience sample* idet deres udvælgelse beror på adgangen gennem praktikanterne.

Spørgsmålene tog afsæt i Business Model Canvas og vedrørte kunder, leverandører, aktiviteter, indtægter og omkostninger, f.eks. ‘Har relationen til kunden ændret sig? Hvis ja, hvordan?’ og ‘Har der været ændringer i nøgleaktiviteter? Hvis ja, hvordan?’ Spørgsmålene åbner således også op for uddybende kvalitative svar.

Under læsningen blev svarene på de enkelte spørgsmål fremstillet i displays, hvorefter de kvalitative svar er blevet kategoriseret ved hjælp af de fire typer strategier: Afvikling, Reduktion, Vedligeholdelse og Innovation (jf. Klyver & Nielsen 2022).

Man kunne sige, at der i udvalget af virksomheder optræder en form for bias, da virksomheder, der som respons på Covid-19 i særlig grad har afviklet og reduceret aktiviteter, formentlig ikke vil optræde som praktikværtsvirksomheder. Det må således kunne formodes, at eksempler på 'vedligeholdelse' og 'innovation' vil være overrepræsenterede i de indsamlede svar fremfor 'afvikling' og 'reduktion'. Det vurderes dog ikke at være et problem, da vi netop søger eksempler på, hvordan virksomheder med succes har kunne foretage ændringer i deres forretningsmodel.

3.2.2 Findings

I skemaet ses spørgsmålsformuleringer og procenttal for de afgivne svar.

Survey-spørgsmål	Svarer JA
Har relationen til jeres kunder på nogen måde ændret sig under Corona?	64%
Hvis relationen til jeres kunder har forandret sig beskriv kort hvordan.	*
Har der været nogle forandringer i de kanaler I har nået jeres kunder igennem?	56%
Hvis der været nogle forandringer i de kanaler I har nået jeres kunder igennem, Beskriv kort hvordan.	*
Har I rakt ud til nye kundesegmenter eller mistet segmenter som følge af corona?	43%
Hvis I har rakt ud til nye kundesegmenter eller mistet segmenter som følge af corona, beskriv kort forandringerne.	*
Er der sket forandringer i virksomhedens nøgleleverandører og/eller nøglepartnere som følge af Corona?	20%
Hvis der er sket forandringer i virksomhedens nøgleleverandører og/eller nøglepartnere som følge af Corona, beskriv kort hvordan.	*
Er der sket nogle grundlæggende forandringer i jeres aktiviteter?	40%
Er disse forandringer varige?	36%
Er der sket forandringer i jeres indtægtskilder under corona?	58%
Er nogle af disse forandringer varige?	22%
Er der sket forandringer i jeres omkostninger under corona?	64%
(Hvis der er sket forandringer i jeres omkostninger under corona, beskriv kort disse forandringer?)	*

*Disse spørgsmål er åbne og er blevet besvaret med uddybende tekst.

De deltagende virksomheder rapporterer især om ændringer i deres relation til kunder (56%) og ændringer i de kanaler, de når kunderne med (43%), og i mindre grad om ændringer i deres portefølje af samarbejdspartnere (20%).

For så vidt angår de svar, der vedrører ændringer i den kundeorienterede del af

forretningsmodellen, fremgår det af de uddybende eksempler, at mange på den ene side ganske vist har oplevet, at nedlukninger og restriktioner har påvirket deres kundegrundlag og at de har måttet afskedige personale. Men på den anden side vidner eksemplerne om, at det også har givet anledning til at række ud til nye typer af kunder og udvikle nye måder at nå kunderne på:

- En konfekturvirksomhed rapporterer således, at de under Covid-19 skiftede fra at fokusere på b2b til b2c, og at de etablerede et lagersalg med levering til kunderne, der kunne blive siddende i bilen uden for lageret.
- Et eventbureau, der normalt opererer på b2b-markedet, fortæller, at de, i takt med at bureauet udviklede digitale events til erstatning for de fysiske events, også så et skift i, hvem der deltog i deres events. Fra at det kun var cheflaget, der var målgruppe for bureauets events, blev det nu også mange menige medarbejdere, der deltog. Mange flere kunne deltage, uden at arrangementet blev dyrere at afvikle. Dette gav anledning til at justere indholdet i arrangementet, så det henvendte sig bredere end til chef-gruppen.
- Et nyåbnet hotel ombyggede et antal værelser fra at være beregnet til almindelige overnatninger til at være kontorhotelværelser, hvor andre virksomheders hjemsendte medarbejdere kunne få en arbejdsplads som et alternativ til at sidde hjemme, hvor der måske ikke var arbejdsro.

Blandt de - forholdsvis få - virksomheder der rapporterer om ændringer i den leverandør-vendte del af forretningsmodellen, ser Covid-19 ud til at have fungeret som en slags "test" af leverandører og samarbejdspartnere og har givet anledning til enten udskiftning af leverandører eller til en styrkelse af samarbejdet med bestemte leverandører. Et bureau fortæller desuden, at i takt med at flere og flere af deres ydelser foregår online, har de skiftet til en stærkere leverandør af digitale løsninger.

I forhold til omkostninger bekræfter 64%, at de har oplevet ændringer. I forhold til indtægtskilder har 58% oplevet ændringer. Disse ændringer følges ofte ad: Når omsætningen forsvinder, skærer virksomhederne ned på personalet og dermed også i personaleomkostninger og udgifter til leverandører. De virksomheder, der har opretholdt driften helt eller delvist, har til gengæld oplevet stigende priser på både varer og fragt og har skullet bruge ekstra ressourcer på rengøring - alt sammen udgifter, som de har været nødsaget til at vælte over på kunderne.

3.2.3 Vurdering

Tallene fra survey'et fortæller, at påvirkningerne fra Covid19 har ramt virksomhederne bredt. At der især er tale om *frontstage*-ændringer (64% rapporterer om ændringer i relationen til kunderne og 56% om ændrede kanaler) er måske ikke så overraskende, idet service og handel i særlig grad har almindelige forbrugere som kunder – og det var netop især almindelige forbrugeres adfærd, der blev reguleret med myndighedernes restriktioner.

Gennem survey'et har vi også opnået at indhente en række forskellige eksempler på strategiske ændringer i forretningsmodellen som følge af en ydre påvirkning, en disruption, her Covid-19. I de uddybende svar finder vi eksempler på både afvikling, reduktion, vedligehold og innovation. Hos de deltagende SMV'er ser de imidlertid ikke ud til at optræde som "enstrengede strategier". I de uddybende eksempler ser vi derimod disse responser i kombination.

Sammenholdes tallene og de uddybende eksempler ser vi en kompleks fortælling om, hvordan påvirkninger og ændringer ét sted i forretningsmodellen forplanter sig som ændringer andre steder i forretningsmodellen. Når f.eks. mulighederne for at nå kunden ændrer sig, er der måske nye målgrupper, der er lettere at nå, men måske med lidt andre ydelser, hvilket igen kan resultere i en anden omkostningsstruktur. Dermed indikeres det, at hvis man som virksomhed gerne vil øge sin parathed i forhold til kriser og disruptioner, så er det fordelagtigt at have overblik over de sammenhænge, der er i forretningsmodellen.

Vender vi tilbage til tallene fra surveyet, så viser de som nævnt, at langt de fleste rapporterede ændringer er sket i forretningsmodellens *frontstage*-del. Dette vidner om, at virksomhederne har optrådt reaktivt i forhold de disruptioner, der har været i markedet og har forsøgt at navigere på nye måder udadrettet mod deres kunder, dvs. *frontstage*, og ikke i nær samme grad *backstage*. At der ikke er kommet tilsvarende ændringer i "maskinrummet" - altså i virksomhedens nøgleressourcer, nøgleaktiviteter og nøglepartnere, viser, at man ikke har ageret ved at ændre noget internt i virksomheden, og dermed har man ikke i særlig høj grad været proaktiv og forsøgt at ændre på interne forhold for at gøre sig mere resilient overfor den pågående disruption. Denne tilgang til kriser er reaktiv, hvor vi anser det for mere fordelagtigt, at virksomhederne indtager en proaktiv tilgang og imødegår kriser og disruptioner innovativt og proaktivt.

3.3 Interviews

I løbet af foråret 2022 foretog vi seks semistrukturerede interviews med ledere/ejere i seks danske virksomheder. Formålet med interviewene var at opnå en mere detaljeret og praksisnær viden om de påvirkninger og ændringer, Covid-19 udløste i virksomhederne.

3.3.1. Metode

De seks interviewerpersoner blev rekrutteret gennem forfatterens faglige netværk. De har alle omfattende indsigt i deres respektive virksomheders drift og udvikling og dermed gode forudsætninger for at kunne bidrage med detaljeret viden.

De seks virksomheder repræsenterer hhv. handels og service-erhvervene:

#	Type	Størrelse	Interviewperson
1 "Online specialiteter"	Fødevarer-/e-handel	SMV	Ejer og direktør
2 "Nødhjælps-specialisten"	Projektsalg	SMV	Direktør
3 "Rejsebureauet"	Turisme	SMV	Projektleder
4 "Eventbureauet 1"	Event	SMV	Ejer og direktør
5 "Eventbureauet 2"	Event	SMV	Senior project manager
6 "Detailkæden"	Detail	Stor +500	Bestyrelsesformand

Hvert enkelt interview varede 1½ -2 timer og foregik fysisk – med undtagelse af ét interview, som foregik online. I hvert interview deltog 1-2 af forfatterne.

Interviewene foregik som en semi-struktureret samtale, hvor vi i første omgang forsøgte at afdække virksomhedens forretningsmodel. og dernæst hvordan den var blevet påvirket af Covid-19 og de medfølgende restriktioner og nedlukninger m.m. Samtaleguiden tog således afsæt i de ni felter i Osterwalders 'Business Model Canvas'. Canvassen blev ikke lagt frem for interviewerpersonerne, men fungerede som et strukturerende ramme for interviewernes spørgsmål.

Interviewene blev lagret som lydoptagelser, som i en efterfølgende gennemlytning dannede afsæt for en visualisering af den pågældende virksomheds forretningsmodel i en Business Model Canvas.

"Detailkæden" har en størrelse, som reelt falder uden for dette projekts scope. Den viden vi fik med fra dette interview inddrages således ikke direkte i den efterfølgende opsamling. I

modsatning til de mindre virksomheder har denne virksomhed en stabsfunktion, som bl.a. har til opgave at overvåge tendenser og risici i omgivelserne. Denne virksomhed har således fungeret som en kontrast og inspirationskilde i læsningen af de øvrige interview.

3.3.2. Findings

For så vidt angår de fem deltagende SMV'er, finder vi, at alle har været påvirket af Covid-19-krisen. Ingen af dem var forberedte, men ingen af dem blev handlingslammede. Ud af de fem SMV'er ændrede fire deres måde at drive forretning på, så den kunne fungere inden for de rammer, nedlukninger og restriktioner gav mulighed for. Det vil sige, at de gav sig i kast med forskellige former for innovationsstrategier.

Den femte virksomhed – “Eventbureauet” – så pga forsamlingsforbuddet ingen mulighed for at fortsætte driften og fastholde et værditilbud til deres kunder. De afviklede dog ikke virksomheden. De hjemsendte en del af medarbejderne og gjorde brug af kompensationspakkerne. De fastholdt således forretningsmodellen, tærede på egenkapitalen og lod de tilbageblevne medarbejdere forberede sig på genåbningen i en forventning om stor efterspørgsel på deres værditilbud. Dette kan betegnes som en vedligeholdelsesstrategi.

Opsamlingskema - interviews

#	Type	Parathed	Påvirkning	Strategi
1 "Online specialiteter"	Fødevarer-/ e-handel	Finansielt i middel grad, men organisatorisk og entreprenørielt i høj grad	Positivt: Kriseudnytter	Innovation
2 "Nødhjælpsudstørs- specialisten"	Projekt- virksomhed	Finansielt i meget høj grad. Organisatorisk i lav grad og entreprenørielt i middel grad	Neutralt: Kriseimmun	Vedligeholdelse
3 "Rejsebureauet"	Turisme	Finansielt, organisatorisk og entreprenørielt i lav grad	Negativt: Kriseramt	Reduktion
4 "Eventbureauet 1"	Event	Finansielt, organisatorisk og entreprenørielt i høj grad	Neutral: Kriseimmun	Vedligeholdelse
5 "Eventbureauet 2"	Event	Finansielt i nogen grad, organisatorisk og entreprenørielt i høj grad	Negativt; Kriseramt	Vedligeholdelse og forsøg på innovation

3.3.3 Vudering

Ideelt set skulle flere virksomheder have været interviewet for et tilstrækkeligt stort materiale til at kunne identificere mønstre og sammenhænge med henblik på hvilke strategiske greb, der er

mest succesfulde og for hvem. Imidlertid fik mange virksomheder i løbet af foråret 2022 tiltagende travlt efter genåbning og tilbagerulning af restriktioner og det blev dermed tilsvarende vanskeligere at rekruttere virksomheder til interviews. Samtidig gjorde vi i de foretagne interviews nogle observationer, der fangede vores opmærksomhed og som guidede projektet og vores erkendelser i en lidt anden retning end den oprindelige.

For det første observerede vi, at jo mindre virksomheden var, des større var lederens fokus på den daglige drift. Dette er måske ikke så overraskende, i og med SMV'er per definition har færre medarbejder-ressourcer og dermed ikke samme overskud som større virksomheder kan have til at fokusere på det strategiske arbejde.

Men vi observerede under interviewene også, at det for deltagerne kunne være forbundet med nogen anstrengelse at kortlægge deres respektive virksomheders forretningsmodeller. Alle deltagere havde ganske vist en erkendelse af, at en forretningsmodel er en beskrivelse af, hvordan virksomheden skaber værdig og tjener penge. Men ingen af de fem SMV-ledere havde på noget tidspunkt haft en nedfældet beskrivelse af deres egen virksomheds forretningsmodel, hverken før eller efter Covid-19, og heller ikke af de ændringer, det medførte for virksomhedens måde at drive forretning på. At en virksomhed ikke har nedfældet sin forretningsmodel, betyder naturligvis ikke, at den ikke har nogen forretningsmodel. Men ideerne om virksomhedens forretningsmodel er i disse tilfælde højere grad nogle, som lederen har lagret i sit eget hoved og som ikke er blevet delt med andre i virksomheden. En enkelt deltager kendte til Osterwalders Business Model Canvas som en ramme for at forstå og kortlægge en forretningsmodel. Denne deltager havde gjort sig tanker om, hvordan forretningsmodellen kunne beskrives i den skabelon som BMC'en tilbyder, men havde ikke delt disse tanker med andre i virksomheden.

At forretningsmodellerne ikke var nedfældet eller visualiseret, fremstod ikke som et egentligt og aktivt fravalg, men mere som resultatet af en manglende prioritering i forlængelse af en idé om, at *“vi ved godt hvad vi laver og hvordan virksomheden er skruet sammen”*. Denne holdning blev imidlertid udfordret i interviewene, hvor især beskrivelsen af virksomhedens værditilbud, altså den værdi som skabes for kunden, forekom vanskelig. Det var ikke svært for deltagerne at beskrive hvilke produkter og ydelser, virksomheden solgte. Men at gøre rede for hvilken værdi dette har for kunden – og dermed også hvorfor virksomheden tjener penge – var tydeligvis svært.

De fem de deltagende SMV'er de fortsat i drift pr. foråret 2023. Formentlig takket være en vis kreativitet og opfindsomhed, da de blev tvunget til at drive deres virksomhed på andre måder end hidtil og dermed sikre deres overlevelse. Alligevel giver disse observationer fra interviewene os anledning til refleksion. Spørgsmålet, vi stillede os selv, var: Hvis SMV'er som disse havde haft et tydeligere billede af deres egen forretningsmodel, dens berettigelse og dens styrker – og hvis de med afsæt i forretningsmodellen allerede havde prøvet at give kreative bud på forskellige forestillede kriser – ville de så have været mere parate, mere agile, da krisen kom?

Et andet spørgsmål, vi stillede os selv, var: Giver det mening at udarbejde en række opmærksomhedspunkter og gode råd til justering og udvikling af forretningsmodellen, når virksomhederne dårligt nok er bevidste om, hvordan deres forretningsmodel ser ud?

Hidtil havde sigtet været at forsøge at identificere mere eller mindre "færdige forskrifter" for, hvordan smv'er i service og handel kan indrette eller opbygge deres forretningsmodeller, så de er bedst forberedt på en krise. Efter interviewne fandt vi det mere relevant at afprøve, om en tydelig eksplicitering af forretningsmodellen og efterfølgende brug af scenarier kunne skabe en højere grad af parathed. Disse forsøg beskrives i det følgende afsnit om workshops.

3.4 Workshops

På baggrund af desk research, survey og interviews tilrettelagde vi nu en række workshops. Formålet med at afholde workshops var at komme tættere på at udvikle en metode til at identificere den enkelte virksomheds forretningsmodels eventuelle svage punkter overfor disruptioner i dens omverden samt en metode til at gøre forretningsmodellerne mere resiliente.

Vi har på dette tidspunkt konstateret, at alle de adspurgte virksomheder i vores survey på den ene eller den anden måde, har været påvirket af Covid-19 disruptionen og at virksomhederne har ændret noget i deres forretningsmodel. Dette er allerede beskrevet ovenfor.

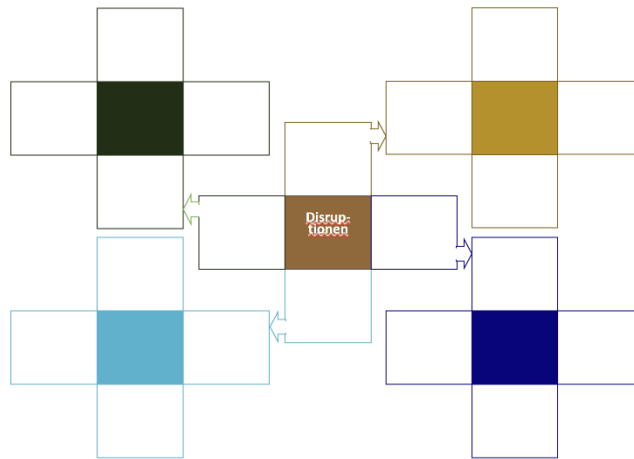
Vi har fra interviewrunden en større viden om, hvor bevidste virksomhederne er om, hvilken forretningsmodel de arbejder ud fra og hvad det er for et værditilbud de har til deres kunder. Vi vil derfor gerne arbejde lidt tættere sammen med virksomhederne om de værktøjer, vi bruger, for at

støtte processen.

Vi går derfor fra at have en interviewpræget metode til i højere grad at gennemføre eksplorative workshops med virksomhederne.

Vi gennemførte workshops med i alt 4 virksomheder. For hver virksomhed faciliterede vi to separate workshops af 1,5-2 timers varighed. I hver workshop deltog 2-3 af forfatterne. Processen var som følger:

- På den første workshop opstilles virksomhedens forretningsmodel i BMC-modellen. For at have et visuelt medie, havde vi printet posters med en tom BMC-skabelon, til at sætte op på væggen. De input, der kom til skabelonen, blev noteret på post-it's og sat på posteren. Det er den medvirkende person fra virksomheden, der leverer data til modellen, imens projektgruppen har udfyldt felterne i BMC ud fra de givne informationer. Informationerne er således opstået i dialogen mellem projektgruppen og deltagere fra virksomhederne.
- Imellem første og anden workshop har vi, forfatterne i projektgruppen, ud fra det genererede BMC haft en brainstorm for at "opfinde" mulige fremtidige disruptioner, der kunne tænkes at påvirke virksomhedens forretningsmodel på en sådan måde, at forandringer ville være nødvendige for at kunne fortsætte med at have aktiviteter. Disse disruptioner har dannet udgangspunktet for workshop 2.
- På den anden workshop har vi arbejdet med et værktøj, vi har adopteret fra Klyver & Nielsen (u.å.- c, s.15). Vi kalder den flapmodellen – i mangel af et bedre ord. Igen havde vi, for at fremme den visuelle forståelse, printet en poster med flap-modellen og sat den op på væggen. Input blev igen noteret på post-its og sat op på modellen. Modellen, der ses her nedenfor, illustrerer arbejdsmetoden. Kernen i den midterste figur er disruption. Virksomhederne valgte ud fra vores forslag, hvilke disruptioner, vi skulle tage udgangspunkt i. De fire "flapper" i den inderste figur udfyldes med hver deres disruption. De fire omkringliggende modeller udfyldes nu med hver deres disruption. De 4 tomme felter i hver af de fire omkringliggende modeller udfyldes nu med løsningsforslag, der sikrer virksomheden rimelig resiliens overfor den mulige disruption.



(Model lettere tilpasset fra Klyver og Nielsen, u.å.-c, s.15)

- Endeligt genereres en nu BMC-model, hvor de ændringer, der er nødvendige for at sikre rimelig agilitet og resiliens overfor mulige fremtidige disruptioner, er indarbejdet. Vi havde printet BMC ud og kunne igen sætte relevante input i forretningsmodellen ind via post-it's.

Virksomhederne i undersøgelsen har grundet det relativt store omfang af følsomme informationer i analyserne, ønsket at være anonyme. Vi kan derfor ikke vise de konkrete udfyldte værktøjer og forretningsmodeller her. Vi vil i højere grad koncentrere os om, hvilke *typer* af forandringer der genereres end de konkrete forandringer. Virksomhederne præsenteres således herunder.

3.4.1 Virksomhed 1

Virksomhed 1 er en virksomhed inden for rejsebranchen. Det forretningsområde vi har arbejdet med, er kursusrejser især til unge.

3.4.1.1 Virksomhed 1 – Workshop 1 – Identifikation af forretningsmodel

Virksomheden kan med Klyver og Nielsens terminologi kategoriseres som kriseram og gik ind i Covid-19 med en beskeden likviditet. Reaktionen på Covid-19 var da også, at man simpelthen satte sine aktiviteter på standby. Det var for den pågældende virksomhed også nødvendigt at sætte de

hittidige aktiviteter på pause, da det var både umuligt og ulovligt at gennemføre de kurser, dette forretningsområde har som forretningsområde. Analysen af forretningsområdet var imidlertid interessant, idet det skulle klarlægges, hvad værditilbuddet indeholdt for kundegruppen. Det var ikke umiddelbart klart for virksomheden, hvad den primære værdi var for kunden. Man havde derfor ikke iværksat nogen initiativer, der kunne have leveret værditilbuddet til kunden på en alternativ måde.

3.4.1.2 Virksomhed 1 – Workshop 2 - Opstilling af scenarier.

Inden workshop to havde vi i projektgruppen forberedt en række scenarier bestående af disruptioner der nødvendiggjorde større omlægninger af forretningsmodellen. Det viste sig, at en af de foreslåede disruptioner var kimen til dannelsen af en helt ny forretningsmodel opbygget omkring en ny erkendelse af, hvad det er der skaber værdi for kunderne. Der opstod dermed et nyt værditilbud, der kan imødekomme specifikke mulige fremtidige disruptioner.

3.4.1.3 Virksomhed 1 - Findings

Virksomhed 1 arbejder nu med skabelsen af et nyt forretningsområde, baseret på de workshops, der er gennemført. Den nye forretningsmodel vil kunne sikre virksomheden mod visse former for disruptioner. Naturligvis er dette alene ikke nok til at sikre virksomheden mod alle fremtidige eventualiteter, men virksomheden får endnu et ben at stå på, hvilket mindsker risikoen og giver nye indtjeningskilder.

3.4.2 Virksomhed 2

Virksomhed 2 er en lille virksomhed der fremstiller konfekturprodukter og har produktion flere steder i Danmark. Virksomheden er en mindre produktionsvirksomhed og detailhandel med egne forretninger, men sælger også sin produktion gennem andre butikker og har et stort salg gennem online butikker.

3.4.2.1 Virksomhed 2 – Workshop 1 – Identifikation af forretningsmodel

Virksomheden kan klart karakteriseres som en kriseudnytter og oplevede en øget omsætning og AG under Covid-19. Virksomheden gik ind i Covid-19 perioden med en sund økonomi og en rigtig god likviditet. Virksomheden havde mulighed for at omlægge sit salg til online butikker og havde på den måde relativt let ved at tilpasse sig denne disruption. Da virksomhedens produkt er en

luxus vare der prismæssigt er tilgængelig for de fleste, har de ikke oplevet nedgang, hverken som følge af Covid-19 eller som konsekvens af inflationen der fulgte Ukraine krigen. Trods dette kunne vi via kortlægningen af BMC igen konstatere en manglende erkendelse af, hvilket værditilbud virksomheden tilbyder deres målgruppe. Erkendelsen af hvad virksomhedens værditilbud er, blev en øjenåbner for deltagerne og kom til at præge det videre forløb med virksomheden, der igangsatte en rebranding af deres produkter.

3.4.2.2 Virksomhed 2 – Workshop 2 - Opstilling af scenarier.

Forud for workshop to havde vi opstillet en række disruptioner som vi bearbejdede via flap-modellen i workshoppen. De opstillede disruptioner fik ejeren af virksomheden til at føle, at virksomheden faktisk var ret sårbar, trods gode økonomiske nøgletal. Der blev opstillet mulige strategier til at sikre virksomheden mod de mest umiddelbart realistiske disruptioner, hvilket efterfølgende resulterede i opstilling af en ny forretningsmodel i form af et nyt BMC.

3.4.2.3. Virksomhed 2 - Findings

Resultatet af de to workshops blev skitseringen af en forstærket forretningsmodel, der på udvalgte områder vil gøre virksomheden bedre rustet overfor disruptioner. Da virksomhed 2 har en stærk økonomi, er det relativt let for den at agere agilt på forandringer i omverdenen. Virksomheden er desuden lille og organisatorisk simpel, med ganske få beslutningstagere. Desuden er virksomheden i sit DNA innovativ og har let ved at sadle om forandre sin forretningsmodel, hvilket er en stor fordel.

3.4.3 Virksomhed 3

Virksomhed 3 producerer konfekturprodukter fra egen fabrik og har i forbindelse med produktionen et mindre udsalg af egne produkter. Levnedsmidlerne sælges over hele landet i detailhandlen og gennem onlinebutikker. En del af produktionen eksporteres til lande indenfor EU.

3.4.3.1 Virksomhed 3 – Workshop 1 – Identifikation af forretningsmodel

Virksomhed 3 kan karakteriseres som kriseudnyttende og kom økonomisk styrket ud af Covid-19 perioden. Virksomheden er lidt, men ikke betydeligt, udfordret af de prisstigninger krigen i Ukraine har ført med sig. Dog er man i stand til at undgå prisforhøjelser på sine salgspriser, da virksomheden i forvejen har et ret højt dækningsbidrag at tage af. Virksomhedens BMC blev

kortlagt i den første workshop, og også her blev det diskuteret, hvad værditilbuddet til målgruppen er. Der var hos denne virksomhed større klarhed over værditilbuddets indhold, hvilket også kunne ses i produktsammensætningen. Dog er der stadig et stykke vej til klarhed over sammensætningen af virksomhedens VPC (Value Proposition Canvas; jf. Osterwalder et al. 2014).

3.4.3.2 Virksomhed 3 – Workshop 2 – Opstilling af scenarier

Efter at have præsenteret en række disruptioner for virksomhed 3, blev nogle disruptioner udvalgt og bearbejdet. Denne workshop viste, at mange af de mulige disruptioner var forholdsvis overkommelige pga. virksomhedens gode soliditet, likviditet og rentabilitet. Dog er det ikke alle problematikker man kan løse med teknologi og økonomi og der blev arbejdet på forandringer i forretningsmodellen i forhold til disruptioner fra omverdenen, der blev vurderet som en reel risikofaktor. Efterfølgende blev der arbejdet på opstillingen af et nyt BMC, der kunne øge virksomhedens resiliens overfor de præsenterede typer af disruptioner.

3.4.3.3 Virksomhed 3 - Findings

Resultatet for virksomhed 3 var, at der godt kunne udarbejdes en ny forretningsmodel, der sikrede større resiliens overfor de disruptioner, der var blevet præsenteret. Det blev imidlertid også klart, at det at ændre sin forretningsmodel, som en slags forsikring mod fremtidige *mulige* hændelser og dermed altså også hændelser, der muligvis aldrig indtræffer, selvfølgelig også er et spørgsmål om prioritering. Det vil sige, der skal prioriteres (eller vælges) mellem på den ene side investeringer i innovative tiltag, der i sig selv potentielt også kan være spredning af risiko, og på den anden side investeringer i risikospredning på baggrund af vurdering af sandsynligheden for, at disse risici opstår. Den gevinst, man i alle tilfælde får ud af at gennemføre den øvelse, vi har gennemført med virksomheden, er, at man har mulighed for at træffe bevidste oplyste valg.

3.4.4 Virksomhed 4

Virksomhed 4 stiller faciliteter til rådighed primært til sportsudøvere, men også til andre større events og arrangementer. Virksomheden opererer primært på B2G markedet.

3.4.4.1 Virksomhed 4 – Workshop 1 – Identifikation af forretningsmodel

Denne virksomhed betragter sig selv som kriseimmun og har ikke i nævneværdig grad oplevet nedgang i omsætningen som følge af Covid-19 eller som konsekvens af inflationen efter Krigen i

Ukraine. Virksomheden adskiller sig fra de øvrige virksomheder ved at operere på B2G markedet. I den første workshop blev virksomhedens BMC opstillet. Det var ikke klart for virksomheden hvad deres værditilbud var og det var svært at bearbejde problematikken i workshoppen, da det var svært for workshop-deltagerne helt at konkretisere deres tilbud til deres forskellige målgrupper. Der blev dog opstillet et BMC med alle de nødvendige og relevante informationer.

3.4.4.2 Virksomhed 4 – Workshop 2 – Opstilling af scenarier

Som forberedelse til workshoppen udtænkte vi en række disruptioner, der kunne tænkes at påvirke virksomhedens mulighed for at agere på deres marked. Disse disruptioner blev dog ikke reelt anerkendt af centerlederen, som noget der ville kræve forandringer i virksomheden. Dette var en uvant situation for os. Vi oplevede for første gang decideret modstand fra en deltager. Vedkommende havde nemlig en grundlæggende tro på, at næsten uanset hvad der skete, ville de ikke blive ramt økonomisk. Ikke engang en nedlukning uden aktivitet har haft konsekvenser for dem økonomisk. Der blev i workshoppen derfor kun skitseret små justeringer i virksomhedens forretningsmodel med det formål at minimere risiko og øge resiliensen overfor disruptionen.

3.4.4.3. Virksomhed 4 - Findings

Der blev ud fra den oprindelige BMC og arbejdet med flap-modellen skitseret en moderat forstærket forretningsmodel, der vil gøre virksomheden moderat mere resilient overfor disruptioner.

Opsamlingskema - Workshops

#	Type	Parathed	Påvirkning	Strategi
1	Kursusudbyder	Finansielt i lav grad. Organisatorisk i lav grad og entreprenørielt i lav grad	Negativt: Kriseramt	Reduktionsstrategi
2.	Fødevarer	Finansielt i meget høj grad. Organisatorisk i høj grad og entreprenørielt i høj grad	Positivt: Kriseudnytter	Udviklingsorienteret driftsstrategi
3.	Fødevarer	Finansielt i meget høj grad. Organisatorisk i middel grad og entreprenørielt i middle grad	Positivt: Kriseudnytter	Vedligeholdelse med intentioner om innovation
4.	Sport	Finansielt i høj grad. Organisatorisk i lav grad og entreprenørielt i middel grad	Neutralt: Kriseimmun	Reduktion og vedligeholdelsesstrategi

Efter at have gennemført de ovenstående 8 workshops med de 4 udvalgte virksomheder har vi gjort os følgende erfaringer:

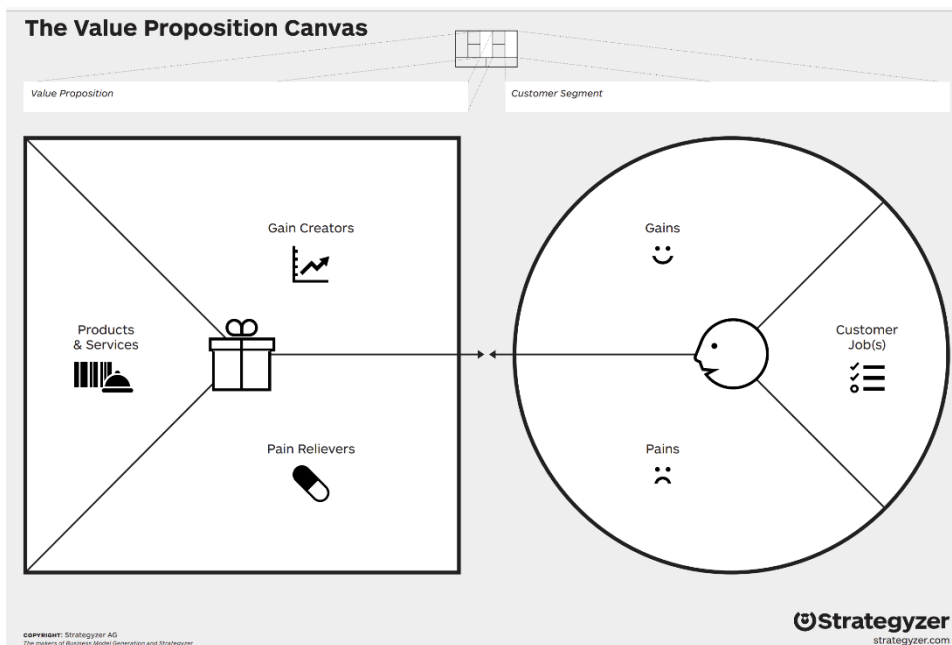
- Der bør være flere workshops, da de ellers bliver for lange. Vi foreslår derfor følgende:
 - Workshop 1. Identifikation af Value Proposition
 - Workshop 2. Udfyldelse af Business Model Canvas
 - Workshop 3. Scenarie-provokationer
 - Workshop 4. Skitsering af en forstærket forretningsmodel
- Der bør være workshopdeltagere fra alle niveauer i virksomheden for at forankre tankegang og udvikling af forretningsmodellen i virksomheden generelt
- Der skal være en passende afstand mellem de enkelte workshops på 1-2 uger. Mellemrummet er vigtigt for at give tid til refleksion mellem de enkelte workshops og samtidigt skal mellemrummet ikke være så langt, at arbejdsgruppen kommer ud af flow.
- Det er vigtigt, at der er et visuelt produkt, som er fysisk i forbindelse med udarbejdelse af de enkelte templates. Det er ikke stimulerende for kreativiteten, at bearbejdningen sker via en skærm. Bevægelse og fysisk kontakt er vigtig.

3.4.5 Vurdering

Det var en stor gevinst for os at gennemgå virksomhedernes forretningsmodel i workshop 1 og få dem sat op i et BMC for at kunne modellere på forretningsmodellerne. Virksomhederne fik visualiseret deres egen forretningsmodel i en enkelt template og fik et overblik, som de ikke havde haft før på denne helt konkrete og enkle måde. Det blev klart, hvad virksomhedsdeltagerne vidste om sig selv og sin virksomhed og hvad de havde svært ved at definere med sikkerhed. Blandt andet var det tydeligt også i workshops'ene, at virksomhederne alle havde svært ved at sætte ord på, hvad deres værditilbud til deres målgrupper konkret er – ligesom i interviewene.

En anden læring fra workshop 1 er, at der selvfølgelig er mange ting, der foregår parallelt i et forløb, der kortlægger en virksomheds forretningsmodel. For det første er man nødt til at fokusere på et enkelt og afgrænset forretningsområde. De virksomheder vi har arbejdet med, har alle flere forretningsområder, og vi har været nødt til at fokusere på et enkelt område ad gangen, da kompleksiteten ellers blev for uoverskuelig.

Hovedpointer fra den første workshop er derfor groft sagt “Kend din butik” før du begynder at forandre den og vid hvem din målgruppe er og hvad de får ud af at være kunde/gæst hos din virksomhed. Vi kunne med fordel have inddraget VPC (Osterwalder et al. 2014), som er gengivet herunder. Det har vi taget med os i vores forslag til en fremtidig procesbeskrivelse. At arbejde med VPC vil give en bedre forståelse af den samlede BMC og mulighederne for at danne nye BMC mønstre, ud fra den bestående forretningsmodel.



(Kilde: Osterwalder et al 2014/Strategyzer.com)

Vurderingen efter workshop 2 og bearbejdningen af de valgte disruptioner er

- Ja, vi kan gøre forretningsmodellen mere resilient ved at forsøge at forudsige kommende disruptioner og indtænke løsninger for disse på forhånd.
- Virksomheden skal i et vist omfang kunne forudsige kommende disruptioner for at tage højde for dem.

- Virksomheden kan ved gennemgang af forretningsmodellen konstatere, hvor den er sårbar generelt og lave generelle forbedringer for at sikre sig mod alle typer trusler – ikke alene udefrakommende disruptioner.
- Virksomheden skal have en kultur der tillader, at man erkender egne svagheder og fejl, for at kunne arbejde med dem.
- Virksomheden skal kunne vurdere den mulige trussel og kunne beregne den mulige skadelige effekt for at kunne vurdere hvor meget, den skal investere i for at undgå den mulige skadevirkning.
- Virksomheden kan med stort udbytte gennemgå sine forretningsmodeller løbende for løbende at justere i forhold til interne og ekstern udvikling.

4. Løsning og konklusion

Den opgave, vi har stillet os, er at besvare denne overordnede problemformulering:

Hvordan kan virksomheder via udvikling af deres forretningsmodel, øge deres resiliens overfor disruptioner som Covid-19 og derigennem bevare evnen til at skabe værdi for virksomheden?

For at besvare dette spørgsmål har vi formuleret tre underspørgsmål, som besvares enkeltvis nedenfor (afsnit 4.1). Derefter sammenfatter vi et svar på den overordnede problemformulering (afsnit 4.2)

4.1 Besvarelse af underspørgsmålene

- *Hvordan har Covid-19 som krise påvirket virksomhederne og hvilke strategiske ændringer i deres forretningsmodeller har krisen foranlediget?*

Af desk research fremgår det, at der har været en generel tilbagegang i produktionen målt på BNP på 3,3% i 2020. Desuden ved vi fra vores survey, at 20% af virksomhederne har oplevet ændringer i deres nøglepartnere, 56% har oplevet ændringer de kanaler de bruger til at få produkterne frem til kunderne. Disse ændringer smitter selvfølgelig automatisk af på omkostningsstruktur og indtægtsstrømme: 58% har haft ændringer i deres indtægter og 64% melder om ændret omkostningsstruktur. At der er en vis samklang i, hvilke dele af forretningsmodellerne, der er blevet ramt, hænger naturligvis sammen med, at alle er ramt af den samme disruption, nemlig Covid-19, som havde sine helt specifikke problemstillinger som f.eks. forsamlingsforbud og nedlukning af store dele af samfundet i længere perioder ad gangen.

Hvilke mønstre og sammenhænge kan identificeres på baggrund af de konstaterede ændringer?

De strategiske ændringer, der er foretaget, er varierende fra virksomhed til virksomhed og hænger sammen med den kriseparathed, virksomhederne har haft. Her har vi især kigget på finansiel parathed, hvor vi via vores desk research fandt frem til, at god likviditet er essentiel for at kunne

klare sig i en krise. Virksomheder med god likviditet har således været bedre i stand til at udnytte krisen innovativt og anvende en udviklingsorienteret driftsstrategi. Af interviewrunden fremgik det, at virksomheder, der måtte anses for at være kriseramte, i højere grad har anvendt en afviklings- eller nedjusteringsstrategi, mens virksomheder, der er at betragte som kriseimmune har anvendt en vedligeholdelsesstrategi. Det skal dog nævnes, at mange af virksomhederne i vores survey har anvendt flere strategier og har flere forretningsområder, der kan være håndteret forskelligt.

Der ses en tydelig sammenhæng mellem, hvor godt man kender sin forretningsmodel og de muligheder, man som virksomhed ser for at ændre på den, for at styrke forretningsmodellens resiliens. Dette kom til udtryk i de afholdt workshops, der krævede dybdegående forståelse for sammenhængene i virksomhedens forretningsmodel og de muligheder, der er for at forandre på forretningsmodellen. Dette kombineret med en sund økonomi og en entreprenant virksomhedskultur er grundlæggende forudsætninger for at kunne agere agilt overfor og måske endda forud for disruptioner i omverdenen.

Hvilke af de observerede ændringer i virksomhedernes forretningsmodeller vurderes at kunne øge virksomhedernes resiliens overfor disruption?

Ud fra de observationer der er gjort, er der tegn på, at følgende ændringer kan styrke virksomhedernes resiliens overfor disruption

- Mindre afhængighed af enkelte nøglepartnere - sørg for at have flere, der kan det samme
- Mindre afhængighed af enkelte nøgleressourcer i form af medarbejdere- sørg for at have flere, der kan det samme
- Brug af flere salgskanaler
- Flere end en enkelt målgruppe
- Flere forskellige værditilbud, der kan noget forskelligt
- Sikring af indtægtsstrømme, hvis enkelte indtægtskilder svigter

Disse observationer er i sig selv måske ikke overraskende. Det interessante er hvordan virksomheden kommer dertil, hvor forretningsmodellen har en øget resiliens overfor disruptioner.

Som ledetråd for vores arbejde med mere konkret at hjælpe virksomhederne i gang med det

nødvendige strategiske arbejde for at øge resiliensen, har vi stillet underspørgsmålet:

Hvordan kan den individuelle SMV identificere sin egen forretningsmodel, dens styrker og svagheder, og på baggrund heraf identificere mulige veje til at styrke dens resiliens i forhold til disruptioner og kriser?

Dette spørgsmål inviterer til udvikling og afprøvning af en proces. Vi har således afholdt en række sammenhængende workshops, der tilsammen sigter på at skabe det ønskede resultat. Vi har afprøvet sådan en proces workshops med i alt fire virksomheder.

På baggrund af afprøvninger og de erfaringer vi har gjort os, foreslår vi en proces med følgende trin:

Workshop 1: Identifikation af Value Proposition

I denne workshop skal vi klarlægge, hvad virksomhedens værditilbud er, og hvem dens målgruppe er. Det er vigtigt, at der bliver taget stilling til, hvilken del eller hvilke dele af virksomhedens forretningsområder, der behandles, og at deltagerne fra virksomheden er enige om, hvad disse forretningsområder indeholder. Vi starter derfor med kernen af BMC, som er de to felter "Værditilbud" og "Kundesegmenter", som tilsammen udgør den model, der hedder VPC. De deltagende medarbejdere arbejder sammen med den eksterne facilitator med at udfylde en poster med et VPC ved hjælp af post-it's.

Workshop 2: Udfyldelse af Business Model Canvas

I denne workshop udarbejdes de resterende dele af Business Model Canvassen for den eller de forretningsområder, virksomheden ønsker at bearbejde. Her fastlægges således virksomhedens nøglepartnere, nøgleaktiviteter, nøgleressourcer, kunderelationer, kanaler, omkostningsstruktur og indtægtsstrømme. Fokus i denne bearbejdning er ikke at opremse f.eks. samarbejdspartnere, men at få klarlagt, hvilke relationer der er til de enkelte partnere, og om disse relationer udgør en potentiel trussel pga afhængighed eller manglende forhandlingsstyrke overfor disse partnere. Der dannes på denne måde et fuldstændigt og detaljeret billede af de ressourcer og markedsrelationer virksomheden bygger sin forretningsmodel over. Igen arbejdes der med at udfylde en trykt BMC, der udfyldes med Post-it's.

Workshop 3: Scenarie-provokationer

I denne workshop er det kritisk at få udvalgt de relevante og mest kritiske svagheder i virksomhedens forretningsmodel. Det er vores vurdering, at den eksterne facilitator bør komme med en del af de scenarier, der kan gennemføres i workshopen. Scenarierne opbygges om fiktive trusler, der rammer ind i de svagheder i virksomhedens forretningsmodel, der er afdækket i workshop 2. Der arbejdes i workshop 3 med at udfylde "flap-modellen", hvor antal udvalgte disruptioner udvælges, hvorefter der brainstormes efter løsninger på de valgte disruptioner. Mulige løsninger beskrives så detaljeret som muligt. Det er målet at komme frem til 4 mulige løsningsstrategier for hver disruption.

Workshop 4: Skitsering af en forstærket forretningsmodel

I den sidste workshop udvælges de bedste løsninger på de udvalgte disruptioner. Disse danner grundlag for at opstille nye og forstærkede forretningsmodeller i nye BMC-skabeloner som igen udfyldes med post-it's. Dette er det endelige resultat af de gennemførte workshops.

Det er vigtigt at gøre klart, at denne proces ikke blot kan gennemføres en enkelt gang. Det er påkrævet, hvis virksomheden skal have en rimelig resilient forretningsmodel, at øvelsen med gennemgang og udvikling af forretningsmodeller og forretningsområder er en løbende gentagede proces, der tager udgangspunkt i virksomhedens interne og eksterne situation.

De fire workshops bør gennemføres med en ekstern facilitator, der kan vejlede i brugen af og formålet med at udfylde de forskellige skabeloner, der er medbragt til formålet. Ud af de medarbejdere der er udvalgt til at deltage i processen anbefales det, at nogle af dem er på ledelsesniveau, men ikke nødvendigvis alle. Dette for at sikre, at forretningsmodellen bliver gjort til et emne, ledelse og medarbejdere er fælles om og taler om.

I forbindelse med arbejdet med at forandre i virksomhedens forretningsmodel er det af afgørende betydning, at der i virksomheden hersker en kultur, hvor det er legitimt ikke kun at tale om virksomhedens styrker, men også dens svagheder og sårbarheder. Endvidere bør virksomheden være forandringsparat og innovativ i sin behandling af både sårbarheder og muligheder, der opstår enten som følge af interne eller af eksterne omstændigheder.

De enkelte workshops er af 2-3 timers varighed og ligger ideelt med 1-2 ugers mellemrum.

Mellemrummet må ikke være for kort, da der skal være tid til at reflektere over det resultat, den enkelte workshop skaber. Mellemrummet bør dog ikke blive så langt, at arbejdsgruppen kommer ud af flow.

4.2 Besvarelsen af den overordnede problemformulering

Den overordnede problemformulering lød:

“Hvordan kan virksomheder via udvikling af deres forretningsmodel, øge deres resiliens overfor disruptioner som Covid-19 og derigennem bevare evnen til at skabe værdi for virksomheden?”

Den oprindelige ambition var at kunne fremlægge en række råd og anvisninger til små og mellemstore virksomheder, for hvordan de kan udvikle og justere deres forretningsmodel for dermed at være parate og resiliente overfor disruptioner og kriser.

Blandt de råd, vi kom frem til, var:

1. *Hav en grundlæggende god økonomi - navnlig en god likviditet*
2. *Hav styr på butikken – vid hvad virksomheden tilbyder til hvem, og hvordan virksomheden får mest muligt ud af de forretningsområder, den opererer på*
3. *Vær på forkant med udviklingen og sørg for løbende at forandre forretningsmodellen ved jævnligt at gennemgå den og foretag en risikovurdering i forhold til eksterne og interne forandringer*

Imidlertid erkendte vi undervejs i projektet, at SMV-ledernes bevidsthed og erkendelse om egen forretningsmodel i mange tilfælde er så svag, at rådene ikke nødvendigvis vil kunne tilegnes.

Ved at afholde virksomhedsworkshops, hvor vi som facilitatorer arbejdede med at øge ledernes bevidsthed og erkendelse om egen forretningsmodel, og hvor vi arbejdede med scenarier for mulige fremtidige kriser, er vi nået frem til at foreslå følgende proces eller workshop-række for et sådant arbejde:

- 1. Identifikation af Value Proposition*
- 2. Udfyldelse af Business Model Canvas*
- 3. Scenarie-provokationer*
- 4. Skitsering af en forstærket forretningsmodel*

Denne proces bør naturligvis blive afprøvet yderligere.

Nørrebro juli 2023

Litteraturliste

- Christensen, C.M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press. [ISBN 9781633691797](#).
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 38: 593-604.
- Danmarks Nationalbank (2022). Ruslands invasion af Ukraine betyder lavere vækst og højere inflation i Danmark. [Pressemeddelelse]. 16.marts 2022. Lokaliseret 5. juli 2023 på: www.nationalbanken.dk/da/viden-og-nyheder/presse/arkiv/2022/ruslands-invasion-af-ukraine-betyder-lavere-vaekst-og-hoejere-inflation-i-danmark-16-03-2022
- Danmarks Statistik (2023a). Afdæmpet BNP Vækst i første kvartal. Nyt fra Danmarks Statistik. Nr. 170, 15. maj. [Nyhedsbrev]. Lokaliseret 5. juli 2023 på <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=45971>
- Danmarks Statistik (2023b). Aftagende inflation for sjette måned i træk. Nyt fra Danmarks Statistik, Nr. 161, 10. maj. [Nyhedsbrev]. Lokaliseret 5. juli 2023 på <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=45051>
- Dansk Erhvervs Nøgletalsnyt (2023). Højeste antal konkurser i 12 år. [Nyhedsbrev]. Uge 2, marts nr. 202. Lokaliseret 5. juli 2023 på <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/14-ugens-nogletalsnyt/2023/nogletalsnyt---uge-2-2023.pdf>
- Den danske ordbog (u.å.). Agil. [Ordbogsoplag]. Lokaliseret 5. juli 2023 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=agil>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13:215–246 <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Holbeche L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research & Behavioral Science*, Vol. 36 Issue 5 (September), p668-677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>
- Graversen, P.D. (2015). Pædagogik. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.

Klyver, K. & S.L. Nielsen (u.å.-a). Hvad kan SMV'er lære af Covid-19: En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er. Rapport nr. 1. [Forskningsrapport]. Tilgængelig/lokaliseret 5. juli 2023 på

https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entrepreneerskab_og_relationsledelse/forskning/forskningsprojekter/smv_Covid-19

Klyver, K.; & S.L. Nielsen (u.å.-b). Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? Hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under Covid-19. Rapport nr. 2. [Forskningsrapport].

Tilgængelig/lokaliseret 5. juli 2023 på

https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entrepreneerskab_og_relationsledelse/forskning/forskningsprojekter/smv_Covid-19

Klyver, K.; & S.L. Nielsen (u.å.-c). Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? Kriseinnovation. Rapport nr. 3. [Forskningsrapport]. Tilgængelig/lokaliseret 5. juli 2023 på

https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entrepreneerskab_og_relationsledelse/forskning/forskningsprojekter/smv_Covid-19

Klyver, K. & S.L. Nielsen (u.å.-d). Parat til Krise? Og hvad hvilke krisestrategier virker? Covid-19 krisen som eksempel. Rapport nr. 1 +2.Pdf. [Forskningsrapport]. Tilgængelig/lokaliseret 5. juli 2023 på [https://www.sdu.dk/-](https://www.sdu.dk/-/media/files/om_sdu/institutter/ier/forskningsprojekter/hvad+kan+smver+laere+af+covid/slideshow_+rapport1_og_2.pdf)

[/media/files/om_sdu/institutter/ier/forskningsprojekter/hvad+kan+smver+laere+af+covid/slideshow_+rapport1_og_2.pdf](https://www.sdu.dk/-/media/files/om_sdu/institutter/ier/forskningsprojekter/hvad+kan+smver+laere+af+covid/slideshow_+rapport1_og_2.pdf)

Klyver, K. & S.L. Nielsen (2022). Store Kriser: Parathed og strategier i danske virksomheder. Kbh.: Akademisk Forlag

Lindgren, P. & O.H. Rasmussen (2013). The Business Model Cube. Journal of Multi Business Model Innovation and Technology, p. 135-182.

Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2012). Business Model Generation. Kbh.: Gyldendal Business.

Osterwalder, A.; Y. Pigneur, G. Bernarda & A. Smith (2014). Value proposition design. New Jersey: Wiley & Sons. ISBN: 978-1-118-96805-5

Osterwalder, A.; Y. Pigneur; F. Etienne & A. Smith (2021). Den uovervindelige virksomhed. Kbh.: Gyldendal Business

PricewaterhouseCoopers (2020). Covid-19: Økonomiske konsekvenser for dansk erhvervsliv.

[Nyhedsbrev]. Lokaliseret 5. juli 2023 på

<https://www.pwc.dk/da/publikationer/2020/05/covid-19--okonomiske-konsekvenser-for-dansk-erhvervsliv.html>.

Ringgaard, A. (2016). Resiliens – Det nye hotte begreb, du skal kende. Videnskab.dk. [Webartikel].

Lokaliseret 5. juli 2013 på <https://videnskab.dk/kultur-samfund/resiliens-det-nye-hotte-begreb-du-skal-kende>.

Ritter, T. (2014). Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence . Kbh.: The CBS Competitiveness Platform. Print: ISBN: 978-87-93226-04-3 Online: ISBN: 978-87-93226-05-0. Lokaliseret 5. juli 2023 på

<https://research.cbs.dk/en/publications/alignment-alignment-squared-driving-competitiveness-and-growth-th>

Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: A meta-analysis. Journal of Management, 39(3): 633-659.

SDU (u.å.). Hvad skal SMV'er lære af Covid-19? [Projektportal]. Lokaliseret 5. juli 2023 på

https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entreprenorskab_og_relationsledelse/forskning/forskningsprojekter/smv_Covid-19

Teknologisk Institut (u.å.). Hvad er agil projektledelse og scrum? [Webtekst/Kursusintroduktion].

Lokaliseret 5. juli 2023 på <https://www.teknologisk.dk/kurser/hvad-er-agil-projektledelse-og-scrum/35807>

Økonomiministeriet (2023). Økonomisk redegørelse. Elektronisk dokument. Lokaliseret 5. juli 2023 på: https://www.oem.dk/media/9246/okonomisk-redegoerelse-maj-2023_web.pdf