



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

At analysere forretningsmodellen og værdiskabelshistorien

Dane-Nielsen, Henrik; Nielsen, Christian

Published in:
Controlleren

Publication date:
2010

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Dane-Nielsen, H., & Nielsen, C. (2010). At analysere forretningsmodellen og værdiskabelshistorien: Et casestudium af et iværksætterprojekt. I P. N. Bukh (red.), Controlleren (Bind 5). Børsen. Børsens Ledeshåndbøger Online

General rights

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

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

At analysere forretningsmodellen og værdiskabelshistorien

– *Et casestudium af et iværksætterprojekt*

af Christian Nielsen, chn@business.aau.dk og
Henrik Dane-Nielsen, Aalborg Universitet

1. Introduktion

Forretnings- potentiale er centralt

Forretningspotentiale er afgørende for at kunne drive højteknologiske og forskningsorienterede ideer fra innovationsmiljøerne frem til egentlige indtægtskilder, og dermed skabe vækst og nye arbejdspladser i dansk erhvervsliv. Det er derfor vigtigt i et innovationsforløb at overveje, hvordan projektet bevæger sig fra idé til kommercialisering, med andre ord: Hvordan kan vi forme en profitabel forretningsmodel omkring iværksætterprojektet? Denne artikel er således henvendt til ledere, medarbejdere og projektmagere i innovationsmiljøerne og iværksætteren med den gode ide. Ideerne har naturligvis relevans for etablerede virksomheder også.

Kommercialiserings- processen volder mange iværk- sættere problemer

Forskningen har vist, at det er i forhold til kommercialiseringsprocessen at de fleste innovationsprojekter kommer til kort. Dette skal ses i lyset af, at en stor del af iværksætterne i innovationsmiljøerne typisk er højt specialiserede personer fra de naturvidenskabelige- og it-baserede felter, oftest helt uden erhvervsrettede kompetencer. Artiklens formål er derfor at afklare hvad en forretningsmodel er og efterfølgende at vise læseren hvordan man kan beskrive en forretningsmodel, således at resultatet kan kommunikeres på en objektiv, troværdig og underbygget facon. For at kunne opnå ovenstående formål, er det centralt for virksomhedslederen og iværksætteren at kunne beskrive den logik, som kobler ideen til fremtidige indtægter og dermed skabe klarhed om,

hvordan forretningsmodellen er skruet sammen. Der eksisterer en del litteratur omkring forretningsmodeller, også ofte benævnt "Business Models", dog uden nogen entydigt accepteret teoretisk fundering. Idet formålet med denne artikel er at skabe en verbal eller billedlig repræsentation af en virksomheds forretningsmodel, vælger vi at tages udgangspunkt i Nielsens (2007, 24) definition:

Definition af forretningsmodel

"En forretningsmodel er en repræsentation af virksomhedens koncept. Konceptet viser, hvordan virksomheden søger at være unik i forhold til sine nærmeste konkurrenter. Forretningsmodel beskrivelsen skal illustrere den platform, som muliggør dens konkurrencedygtighed, og være konsistent med dens målsætninger, midler og strategi i forhold til værdiskabelse. Forretningsmodellen illustrerer således sammenhængen mellem ressourcer, processer og leveringen af ydelser, som bevirker at virksomheden er rentabel på langt sigt".

Denne definition er meget i tråd med Johnson m.fl. (2008), som netop fremhæver at forretningsmodellen består af en sammentømret kombination af de fire delelementer: værdilevering til kunder, formel for overskudsskabelse, nøgleressourcer og nøgleprocesser, der tilsammen skaber og leverer værdi.

Forretningsplanen bliver hurtigt et statisk dokument

De fleste unge virksomheder og opstartsprojekter udarbejder, evt. sammen med deres rådgivere, en forretningsplan, som markedsfører virksomheden og fortæller om de tiltag man sætter i værk med henblik på at opnå fremtidige mål. Problemet med forretningsplanen er, at den hurtigt kommer til at udgøre en statisk beskrivelse af virksomheden i sin opstartsfase, også selvom den kan være suppleret af en business case (se eksempelvis Sandalgaard 2006). Netop denne problematik kan afhjælpes ved at inddrage en præstationsmålingstankegang til at understøtte historien om virksomhedens værdiskabelse, dvs. forretningsmodellen, samt endvidere også beskrivelsen af de fremtidige udviklingsscenerier for driften.

Præstationsmålene skal understøtte værdiskabelseshistorien

Præstationsmålingens rolle er således at understøtte værdiskabelseshistorien. En forretningsmodel beskrivelse går derved skridtet videre end en forretningsplan, idet den er fokuseret på at forklare, hvordan der skabes værdi og underbygge dette med relevante indikatorer. Forretningsmodel tilgangen som anvendes i denne artikel, er således en præstationsmålingsbaseret tilgang til formindskelse af de såkaldte agentomkostninger¹ via en mere nøjagtig beskri-

**Begrundet
storytelling**

velse af virksomhedens værdiskabelse. En sådan tilgang kan hjælpe virksomheden med at finde relevante præstationsmål, også selvom virksomheden måske ikke giver overskud, samt at kortlægge de strategiske og operationelle risici, eksempelvis i relation til produktions- eller ressourceledelsesprocesser

Som det anføres af Nielsen (2007, 26) så er virksomhedens forretningsmodel i virkeligheden storytelling, som er begrundet i de mest centrale præstationsmål, også kaldet key performance indicators (KPI'ere), idet en forretningsmodel nødvendigvis må fortælle noget om virksomhedens udgangspunkt ift. strategi og drift, noget om de aktiviteter virksomheden gør for at skabe værdi og blive bedre til at skabe værdi, samt endeligt fortæller noget om effekten af de tiltag man gør og hvordan virksomheden har bevæget sig i den netop afsluttede periode. I hvilket omfang virksomheden vælger at basere sin præstationsmålings ideer på en anerkendt præstationsmålingsmodel til understøttelse af virksomhedens storytelling, vil afhænge af virksomhedens situation, herunder om der findes nogle modeller som er anvendelige til netop den virksomhed.

2. Teoretisk baggrund**Hvad en forretningsmodel er?**

I dette afsnit ser vi indledningsvist på, hvad en forretningsmodel er, og hvordan man beskriver denne, hvorefter vi kort introducerer en referenceramme som kan afhjælpe med påbegyndelsen af en analyse af virksomhedens forretningsmodel. Med udgangspunkt i Nielsen's (2007) definition af en forretningsmodel, kan vi anskue forretningsmodellen som en ledelsesteknologi, der hjælper virksomhedens ledelse med at kommunikere og dele deres forståelse af virksomhedens forretningslogik med virksomhedens øvrige interessenter, herunder medarbejdere, samarbejdspartnere og lokalsamfundet. Ideen er således, at direktionen bør forklare det unikke ved virksomhedens værdilevering, herunder værdiskabelsesaktiviteter og processer. Osterwalder & Pigneur (2003) tilregner den proces, som virksomhedens direktion gennemgår under en modellering af virk-

1) Agentomkostninger, på engelsk agency costs, er en række økonomiske omkostninger som opstår for en virksomhed pga. divergerende målsætninger mellem ledelse og ejere, samt som en følge af informationsasymmetry.

somheden som et vigtigt redskab til at identificere og forstå centrale elementer og de værdiskabende sammenhænge i forretningen.

Virksomheder organiserer en række aktiviteter mere efficient end markedet

Fundamentet for en virksomhed er i sidste instans en samling af afhængige aktiviteter, som udføres for at skabe værdi. Williamson's (1975) transaktionsomkostningsteori foreskriver bl.a., at det er virksomhedens evne til at skabe efficiens i denne samling af aktiviteter i forhold til markedet, som gør, at der holdes sammen på den. Fra et sådan perspektiv kan værdikæden betragtes som én generisk måde, ud af potentielt mange mulige måder, til at organisere en virksomhed og den måde, hvorpå vi udtænker dens strategi (Shank & Govindarajan 1992). På lignende vis argumenterer Chesbrough & Rosenbloom (2002) for, at værdikædeperspektivet fører til identifikationen af de aktiviteter og aktiver (inputs), som muliggør, at virksomheden kan levere sin værdiproposition (outputs).

Der findes mange typer værdiskabelsesmodeller

Dog eksisterer der andre værdiskabelsesmodeller end den traditionelle værdikæde. Stabell & Fjeldstad (1998, 414) skelner mellem tre generiske værdiskabelsesmodeller, som de betegner "generic value configuration models". Ud over værdikæden findes der således både en "value shop" og et "value network". Mintzberg og Van der Heyden (1999) opererer med fire forskellige værdiskabelseslogikker, nemlig den individuelle operation, værdikæden, navnet og netværket. Sammen med Giertz (2000) argumenterer disse forfattere for, at det er nødvendigt at skelne mellem forskellige logikker for at kunne facilitere en passende analyse af virksomhedernes unikke værdiskabelse, både på virksomhedsniveau, samt på tværs af industrier og virksomheder.

I forretningsmodeltanken ligger der således implicit en antagelse om et ikke-finansielt og fremadrettet perspektiv, idet man i højere grad er interesseret i efficiens- og effektivitetsmålinger, samt andre målinger af ikke-finansiell karakter, som siger noget om den fremtidige succes-chance, eksempelvis kundeloyalitetsmålinger (se eksempelvis Ittner & Larcker 1998). Lad os se på hvilke faktorer, der er vigtige at have for øje, når man skal analysere en forretningsmodel.

Værdiskabelseslogik

At beskrive en virksomheds forretningsmodel betyder, at man repræsenterer dens værdiskabelseslogik. At beskrive en potentiel forretningsmodel for et innovationsprojekt, går således ud på, at repræsentere den værdiskabelse som ikke eksisterer endnu (men som potentielt kunne eksistere). En

forretningsmodel er således en repræsentation af, hvordan virksomheden skaber værdi, og således er værdiskabelse en hjørnesteen i forretningsmodelkonceptet. Linder & Cantrell (2002) mener, at "a real business model is the organization's core logic for creating value". Således må vi her understrege en vigtig skelnen mellem værdipropositionen (det som man vil levere), værdiskabelse (selve processen, hvori der sker noget i virksomheden) og værdirealisering (der, hvor der kommer penge i kassen, som man kan se i regnskabet). Imens det finansielle regnskab således primært er relateret til den sidste fase, ser vi her, at en forretningsmodel relaterer sig til et langt mere fremadrettet og strategisk perspektiv.

Seks gode råd til beskrivelsen af forretningsmodellen

Nielsen (2007), mobiliserer seks gode råd til arbejdet med at beskrive forretningsmodeller. Disse er:

1. Beskriv strategiplatformen
2. Skab en sammenhængende historie om værdiskabelse
3. Fokusér på de kritiske sammenhænge som holder værdiskabelsen inde i virksomheden
4. Klarlæg virksomhedens placering i værdikæden
5. Forklar forretningsmodellen som et fremadrettet udsagn
6. Skab troværdighed gennem tal.

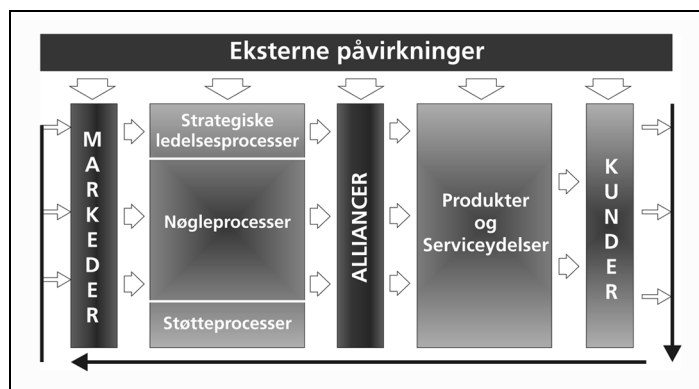
Strategic Systems Auditing modellen (SSA)

Således vil en analyse indeholdende disse aspekter bidrage med at tydeliggøre, hvorledes virksomheden søger at adskille sig fra sine konkurrenter, og hvordan dens proposition om værdiskabelse forventes at ville lykkes. Dog kan disse gode råd, som et udgangspunkt for analysen, være lidt svære at komme i gang med. Hvordan finder man eksempelvis frem til relevante præstationsmål for en virksomhed, som måske ikke giver overskud, og hvordan kortlægger man strategiske og operationelle risici, fx i forhold til kerneprocesser eller ressourceledelsesprocesser? Til dette formål introducerer vi en referenceramme som kan afhjælpe med påbegyndelsen af en forretningsmodelanalyse, nemlig Strategic Systems Auditing (SSA) modellen (Bell *m.fl.* 1997). SSA-modellen valgtes som referenceramme til dette forskningsprojekt, idet det mobiliserer en meget struktureret metode til at analysere værdiskabelse i en bred forstand. SSA-referencerammen er vist i figur 1 foruden. Modellens idegrundlag er, at beskrive virksomhedens aktiviteter og produkter, samt de interne og eksterne relationer. Igennem analysen af virksomhedens overordnede værdilevering, bliver man tilskyndet til eksplicit at adressere en række af de karakteristika, som påvirker virksomheden og dens værdiskabelse. SSA-referencerammen begynder således med en

Tre niveauer af værdiskabelsesprocesser

kortlægning af de eksterne påvirkninger på virksomheden, samt hvilke markeder virksomheden opererer på, herunder en skelnen til konkurrenceforholdene. I forbindelse med sidstnævnte, kan man med fordel inddrage Porters-5-forces (cf. Porter 1979) modellen i analysearbejdet.

Dernæst opdeler SSA-modellen virksomhedens værdiskabelsesprocesser i relation til tre niveauer, nemlig strategiske ledelsesprocesser, nøgleprocesser (dvs. selve de processer, der er med til at skabe produktet), og støtteprocesser. Disse processer skal herefter sættes i relation til virksomhedens produkter og serviceydelser, samt virksomhedens eksterne relationer i form af alliancer (inklusive leverandører) og kunder.



Figur 1. KPMG's Strategic Systems auditing framework (Bell m.fl. 1997)

Hvad driver værdiskabelsen?

At forstå, hvad der driver virksomhedens værdiskabelse, er en central del af det at forstå en forretningsmodel. Bell m.fl.'s (1997) referenceramme nævner ikke specifikt værdiskabelse og value drivers, men et sådan perspektiv kan netop anskues som relationen mellem de specifikke aktiviteter, som udføres i forbindelse med virksomhedens processer. En vigtig del af SSA-referencerammen er derfor identifikation og prioritering af processer i relation til tredelingen introduceret foroven med henblik på en efterfølgende procesanalyse, som knytter værdiskabelse til specifikke præstationsmålinger. Procesanalysens trin er vist i tabel 1.

1	Identificér processens målsætninger
2	Identificér processens inputs
3	Identificér de aktiviteter som udgør processen
4	Identificér processens resultat (output)
5	Identificér de systemer i virksomheden som understøtter processen
6	Klassificér de transaktionstyper som foregår internt i virksomheden samt til eksterne parter
7	Identificér de risici som truer opnåelse af målsætningen Identificér mulige kontroller af disse risici
8	Identificér øvrige symptomer på dårlig gennemførelse af processen
9	Link disse faktorer til konkrete præstationsmål/KPI'ere

Tabel 1. Procesanalysens ni trin

3. Metode

Kvalitativt casestudium

Grundlaget for artiklen er et kvalitativt casestudium af et iværksætterprojekt. Casestudier er især anvendelige, når man ønsker at undersøge fænomener, der afhænger af den kontekst, de indgår i (Yin 2005, 1). Et casestudium kan ifølge Yin (2005, 13) defineres som en empirisk undersøgelse, der undersøger et samtidigt fænomen inden for rammerne af dets eget liv, når grænsefladen mellem fænomen og kontekst ikke er selvindlysende og hvor der bruges mange datakilder. Dataindsamling i konteksten gør, at man netop opnår et rigere billede.

Den metodiske tilgangs faser

I praksis opdelt vi den metodiske tilgang i tre faser, nemlig 1) skyggeanalyse, 2) interviews og observationer, og 3) analyse og konklusioner. Indledningsvis blev der foretaget en skyggeanalyse af iværksætterprojektet og den ide som blev fremført. Under denne fase forsøgte vi at danne os et overblik over innovationsprojektets udgangspunkt, samt markedsvilkårene og beslægtede konkurrenter. Informationer til skyggeanalysen søges ved dataindsamling af sekundære kilder som eksempelvis avisartikler, informationer fra internettet og virksomheden selv, samt beslægtede konkurrenter.

Skyggeanalyse

Skyggeanalysen havde endvidere til formål at forberede os til interviewene med virksomheden i fase 2. Her indsamledes data ved hjælp af kvalitative forskningsinterviews. For-

delen i et forskningsinterview er helt generelt, at interview-situationen, giver et meget dybdegående og nuanceret billede af undersøgelsens genstandsfelt via interaktionen mellem undersøgeren og informanten. Der skabes en situation, hvor undersøgeren gennem dialog lærer at forstå informantens verden (Kvale 1997, 129). Interviewene struktureredes i henhold til de seks gode råd om beskrivelse af forretningsmodeller, samt SSA-referencerammens inddelinger.

Forskningsinterviews

Der blev gennemført i alt fire forskningsinterviews med de to iværksættere og deres bestyrelsesformand som endvidere var repræsentant for et jysk innovationsmiljø. Dermed søges der på trods af det relativt spinkle informantgrundlag at sikre validitet i dataindsamlingen. Interviewene blev gennemført som semistrukturerede interviews med brug af mange åbne spørgsmål. Fordelen herved er, at intervieweren ikke lukker svarmulighederne for interviewpersonerne, mens der stadig er mulighed for at styre interviewet for at få et bredt billede. Den interviewede får dermed lov til at tale udtømmende om et emne uden påvirkninger fra en prædefineret svarmulighed eller rækkefølge.

Første interview, som blev gennemført med begge iværksættere, havde til formål, at forbedre kendskabet til virksomheden og produktet. Interviewet bidrog som supplement til skyggeanalysen, samt input til den generelle analyse. Andet og tredje interview blev foretaget med iværksætterne enkeltvis, med det formål, at give data til den strategiske analyse og procesanalysen. Baggrund for at interviewe dem enkeltvis var, at opnå en bredde og dermed bidrage til en øget validitet. Udover at bidrage til validiteten skabte de to interviews også en mulighed for at teste for reliabilitet. Det sidste interview af bestyrelsesformanden blev af praktiske årsager foretaget som et telefoninterview, men med samme åbne spørgeramme. Interviewet havde primært til formål af få indsigt i Østjysk Innovations baggrund for investeringen. Dermed bidrog interviewet som input til fremtidsperspektiverne for iværksætterprojektet samt at identificere de processer, der opfattes som værdiskabende.

3.1. Iværksætterprojektet CrowdCatcher

Eksempel på iværksætterprojekt

CrowdCatcher blev grundlagt i sommeren 2006 af to iværksættere, som begge har en informationsvidenskabelig baggrund. Virksomhedens produkt er en internet- og mobiltelefonbaseret tjeneste, hvorigennem brugeren nemt, bekvemt

og billigt kan identificere sin omgangskreds' tilstedeværelse(r) i restaurantsmiljøet. CrowdCatcher har således som vision at give 20-30 årige det bedste udgangspunkt for oplevelser i byen ved at tilbyde relevant information om aktuelle tilbud i forretninger og restauranter, samt om bekendtes tilstedeværelse, hvor som helst og når som helst. Informationerne skal således bl.a. give personer en lettere adgang til social interaktion med deres netværk.

Produktets tre faser

Siden opstarten har CrowdCatcher arbejdet på at udvikle et produkt med de ovennævnte karakteristika, som menes at ramme et ikke identificeret behov i deres målgruppe. CrowdCatcher's produkt kan opdeles i tre versioner, eller faser. **Fase 1** er en webbaseret applikation, som giver brugerne mulighed for, at anmelde caféer, spisesteder, events mm., samt tilgå oplysninger om kommende events. Da det er brugerne selv, der skriver anmeldelser og uploader kommende events, vil den enkelte bruger kunne sætte sit personlige præg på produktet. For at gøre produktet unikt fokuseres der på informationer om events på institutterne ved Aarhus Universitet, og Handelshøjskolen i Aarhus, samt andre uddannelsessteder. Samtidig skal informationer om events i byen også være tilgængelige. Der udsendes et ugentligt nyhedsbrev til brugerne med de mest relevante kommende events.

Tilgang til informationer via mobiltelefonen

Fase 2 indebærer introduktionen af en funktionalitet, som skaber mulighed for at tilgå informationerne tilgængelig i fase 1 via sms til mobiltelefonen. Hermed fremkommer en del af den oprindelige idé, hvor produktet bliver unikt i form af, at brugeren opnår relevant information ud fra et konkret behov uafhængigt af, hvor man befinder sig. **Fase 3** bringer "hvor er mine venner" funktionen ind i produktet. Brugeren kan derved via sms få information om, hvor vedkommendes venner befinder sig, hvad de laver og hvilke events de har anmeldt. Samtidigt bliver vennerne oplyst om, hvad man laver og hvor man er, når man logger på. Således er det først i version 3, at den fulde oprindelige idé kommer til udtryk i CrowdCatcher.

Den strukturerede arbejdsproces

Arbejdet i CrowdCatcher har primært været rettet mod idégenerering i forbindelse med produktegenskaber, og kort efter opstarten af virksomheden, lanceredes en beta-version af produktet. Grundet knappe tidsmæssige og kapitalmæssige ressourcer, er der imidlertid opstået et behov for en mere struktureret arbejdsproces, der entydigt leder frem mod opstillede målsætninger. De knappe tidsmæssige og

kapitalmæssige ressourcer relaterer sig til, at Østjysk Innovation som investor har købt en ejerandel på 25 % for 1,4 mio. kr. Den daglige forvaltning af investeringen har iværksætterne fuldt ansvar for og på undersøgelsens tidspunkt var der økonomiske ressourcer til ca. 12 måneders drift, under forudsætning af, at der stadig ikke genereredes indtægter. Tidsperspektivet var dog forbundet med visse usikkerhedsmomenter, idet man eksempelvis kun havde brugt halvdelen af de forventede omkostninger til programmering, ligesom udgifterne til markedsføring endnu ikke var kendt. Af andre væsentlige ressourcemæssige begrænsninger kan nævnes tidsmæssige og merkantile kompetencer.

4. Empiri

Iværksætterprojektets forretningsmodel

Med udgangspunkt i SSA-referencerammen og de seks gode råd identificeret i teoriafsnittet foroven, er det hensigten at beskrive iværksætterprojektet's forretningsmodel. I den empiriske beskrivelse forneden har vi valgt at inkludere de aspekter som fremkom af SSA-modellens fremgangsmåde i punkt 6, også selvom SSA-modellen i vores bearbejdning af dataene blev anvendt som for-analyse til de seks gode råd.

4.1. Beskriv strategiplatformen

Strategiplatform

CrowdCatcher's strategiplatform er viden om, hvorledes man konstruerer et internetbaseret interface, som kan tilkobles data exchange med sms-teknologi, eventuelt suppleret med webbrowsing fra WLAN/WAP mobiltelefoner. Det skønnes, at over 50 % af alle danskere har mobiltelefoner med denne teknologi. Dermed vil viden om denne teknologiplatform givetvis kunne anvendes til andre web-services, eksempelvis dating og indkøbsservices. De centrale sammenhænge i værdiskabelshistorien er således evnen til, på en for brugeren efficient og omkostningsbillig metode, at forbinde ham/hende med informationer om oplevelser eller med andre personer, som vedkommende har lyst til at dele oplevelser med.

4.2. Skab en sammenhængende historie om værdiskabelse

Planlægning og værdiskabelse

For CrowdCatcher's vedkommende kan forretningsmodellen anvendes som en guideline til bedre at kunne overskue den nuværende situation og nærmeste fremtid, og samtidig give et kig ind i virksomhedens fremtidsperspektiver på længere sigt. Planlægningen med de strategiske tiltag kan være kortsigtede udfordringer, eller på længere sigt, planlægning af fremtidige aktiviteter i perspektivet af den nuværende situation og de finansieringsmuligheder, der eksisterer, samt det der forretningsmæssigt skal være resultaterne af en given tidshorisont. For CrowdCatcher eksisterer der tre alternative forretnings-/succesmuligheder:

1. Udvikling af et koncept med efterfølgende salg af dette
2. Opstart af et website og derefter bæredygtig drift af virksomheden
3. Salg af bæredygtig virksomhed til investorer, som vil videreudvikle denne.

Projektforløbet

Projektforløbet kan opdeles i en række projektfaser. Det er vigtigt, at de enkelte faser i projektforløbet er veldefinerede og at der er tidsangivelser for, hvornår de enkelte delmål skal være opfyldte ved afslutningen af de enkelte faser. En tidsplan for CrowdCatcher's udvikling vil derfor være en væsentlig komponent som strategien skal referere til. Den første af projektfaserne kan ses som værende formuleringen af ideen, med en beskrivelse af, hvad missionen er og hvilke visioner det er realistisk at have for virksomheden. Næste fase er udvikling af projektet med forundersøgelser af markedspotentiale og finansieringsmuligheder. Derefter en fase med implementering af systemet efter de specifikationer, der er fremkommet under projektudviklingsfasen. Her er det væsentligt, at der er tilstrækkeligt med ressourcer i den periode, hvor man vil opnå, at virksomheden skal give et positivt resultat og har vist sig bæredygtig. Fasen med normal bæredygtig drift opnår virksomheden efter en realistisk indkøringsperiode. Derefter skal det være muligt at måle på de vigtigste præstationsmål og evaluere resultaterne i relation til de mål, der var sat for fx et års drift.

Målsætning

Efter sommeren 2007, hvor der forventes tilført ny kapital, er andre målsætninger gældende. Målsætningerne er enten at fortsætte forretningen eller at blive solgt. Der er to alternative veje til at opnå den overordnede målsætning. Enten skal CrowdCatcher prioritere at udvide målgruppen geo-

grafisk, hvor produktet lanceres på andre geografiske områder. Samtidig hermed skal virksomheden generere indtægter på den opnåede brugerdatabase. Det andet alternativ omhandler videreudvikling af produktet. En videreudvikling skal både indebære nye funktioner, samt udvikling til nye teknologier. Det er vigtigt at produktet til enhver tid stadig er kompatibelt til laveste fællesnævner. Således er der her tale om at den sammenhængende værdiskabelshistorie er forskellig afhængig af tidshorisonten, hvilket illustrerer, at forretningsmodellen på denne måde er dynamisk, og styringskravene ændrer sig markant afhængig af det tidsmæssige perspektiv man har for øje.

Den aktuelle situation og fremtiden

Virksomhedens aktuelle situation er, at man bevæger sig i spillerummet mellem ide og virksomhed. I den ideelle verden med ubegrænset tid og midler ville det være muligt at udvikle CrowdCatcher's ide til et produkt, som igen vil kunne understøtte en rentabel drift. Imidlertid er hverken penge eller tid ubegrænsede, og CrowdCatcher må derfor nødvendigvis foretage en række prioriteringer i forhold til den bruttoliste af produktgenskaber, som eksisterer. Det ledelsesmæssige fokus bør koncentrere sig om, at finde den rigtige balance mellem at opnå fremdrift, og et unikt produkt uden at komme til at gabe over et projekt som aldrig bliver færdig inden for rammerne af det eksisterende projekt. Blandt de mest presserende udfordringer CrowdCatcher har i den nære fremtid, er klarlægningen af, hvad produktet er og hvem der er virksomhedens leverandører.

Innovationsskabelse og strukturskabelse

Samtidig med at der i CrowdCatcher eksisterer et dilemma imellem iværksætternes fokusering på en kort og en lang tidshorisont, så træder endnu et dilemma frem, nemlig dilemmaet imellem innovationsskabelse og strukturskabelse. Det er således tydeligt i empirien, at skabelsen af strukturer og egentlig "organisation" synes at være en hindring for opnåelse af innovationsmæssige målsætninger, i hvert fald ifølge CrowdCatchers selvopfattelse.

4.3. Fokusér på sammenhængene

Forskellige typer af information

Det produkt, som er attraktivt for brugerne af CrowdCatcher's hjemmeside, er information om oplevelser, og produktet, som er attraktivt for annoncørerne, er annonceplads set af et antal brugere. Årsagen til opdelingen i information om oplevelser og information om steder er, at de to typer information er forskellig og har to forskellige kilder.

Information om oplevelser kommer fra købere af oplevelser, og information om steder kommer fra sælgere af oplevelser. Umiddelbart er der to typer forskellige typer information, som skal markedsføres som produkter, nemlig information om oplevelser, og information gennem annoncer om steder. Begge typer informationer er rettet mod brugerne, men markedsføringen af de to typer produkter rettes mod de kundegrupper, som er købere til henholdsvis brugergenererede informationer og annoncørgenererede informationer.

Kilderne til informationerne

Kilderne til informationerne om steder er annoncørerne, som hovedsageligt annoncerer om "stedet", dvs. adressen, bygningen, lokalet, maden, musikken, drinks etc. Annoncører informerer om steder, hvor brugerne opfordres at få oplevelser. En anden kilde til informationer er brugerne, som informerer om de oplevelser de haft på stederne, dvs. hele oplevelsen som den samlede pakke de har nydt og betalt for, fx stemningen, samværet med venner, musikken, maden og vinen, betjeningen som de oplevede den osv. Altså er der tale om to helt forskellige typer information, der af brugerne ganske givet opfattes forskelligt, hvorimod man godt kunne få en opfattelse af, at annoncørerne måske ikke har forstået denne forskel.

Nye produktmuligheder og markedsføring

Om det er attraktivt for kunderne, dvs. annoncørerne, at annoncere afhænger af, om brugerne finder det attraktivt at bruge websitet, som igen afhænger af om der er oplevelser, der er værd at meddele andre brugere om. Disse relationer, som umiddelbart virker meget enkle, er måske i virkeligheden af mere kompleks natur, som kunne kræve en dybtgående analyse for at afsløre, hvordan disse forskellige fænomener indvirker på hinanden, og hvordan man bedst udnytter interaktionerne gennem websitet i markedsføringen, for at generere større omsætningstal, idet analysen skal indikere, på hvilke områder, det er bedst at anvende ressourcer til markedsføringstiltag. En undersøgelse af, hvordan disse forhold påvirker hinanden kunne måske også afsløre, hvor der kan findes nye produktmuligheder, som der i fremtiden viser sig at være et behov for hos enten brugerne eller kunderne. Brugere har to roller, nemlig som leverandører af information om oplevelser, de allerede har haft, og dernæst som søgere af informationer om oplevelser de gerne vil have. Det sidste er de to forskellige informationstyper, nemlig andre brugeres informationer om oplevelser, og annoncørernes information om steder.

Opstilling af nøgleprocesser

De kritiske sammenhænge som omtales foroven kan knyttes til en række målsætninger som er mere kortsigtet af natur, og således med til at understrege den kortsigtede forretningsmodel. Disse målsætninger på kort sigt er: *Lancering af produktet, antal brugere, uploads fra informanter samt trafik via mobilen*. Målsætningerne er opstillet for at nå det kortsigtede overordnede mål, om at tiltrække ny kapital. For at opnå de opstillede målsætninger er følgende nøgleprocesser identificeret *produktfærdiggørelse, brug af ambassadører og markedsføring*. Produktfærdiggørelsen illustrerer, hvordan målsætningen om lanceringen af produktet skal nås. De sidste to nøgleprocesser er centrale i relation til at opnå de kortsigtede målsætninger om antal brugere, uploads fra informanter, samt trafik via mobil. For hver nøgleproces analyseres der via SSA-referencerammen frem til de relevante KPI'ere, som giver feedback på, hvorvidt processen forløber som planlagt, samt om de tilhørende målsætninger opnås. Resultatet af denne analyse er vist i afsnit 4.6.

4.4. Klarlæg virksomhedens placering i værdikæden**Placering i værdikæden**

Virksomheden er placeret i værdikæden for oplevelser og fungerer som informationsbroker. CrowdCatcher fungerer som et nav imellem informanter, informationsmodtagere og restaurationsbranchen. Blandt de dilemmaer, som er centrale for denne virksomheds overlevelse, er evnen til at aktivere de frivillige brugere af hjemmesiden. Aktivering opnås gennem øget kendskab blandt potentielle brugergrupper og fastholdes gennem nemhed og pålideligheden af de til rådighed stillede informationer. Brugere er således de personer, som søger en oplevelse i byen. Kunderne er dem, som betaler for CrowdCatcher's services, nemlig de restauranter, som kan drage nytte af at udbrede tilbud og arrangementer via mangospot.dk. Her kan man forestille sig betaling for eksponering, dvs. annoncer, eller iht. antal besøgende som klikker på anmeldelser af restaurationen. Skal restauranterne kunne betale sig til en bedre profilering?

4.5. Forklar forretningsmodellen som et fremadrettet udsagn**Hvor kommer omsætningen fra?**

Ovenfor blev det klarlagt at CrowdCatchers udfordringer kan opdeles på kort og lang sigt, da innovationsprojektet i

sommeren 2007 skal have tilført ny kapital. Derfor er målsætninger og strategier forskellige for de to tidsperioder. CrowdCatchers forretningsmodel handler om at skabe forbindelser mellem informationsbrugere, informanter og informationer. To af de væsentligste spørgsmål, som skal besvares i den indledende analyse og beskrivelse af en forretningsmodel er: Hvor kommer omsætningen fra og hvem er kunderne? Omsætningen, der er grundlaget for virksomhedens bæredygtige drift på længere sigt ses at komme fra to forskellige kundegrupper. Umiddelbart ses brugerne som den primære kundegruppe. Det er brugerne, som henter informationerne hos CrowdCatcher, der skal have et behov for informationer om steder dækket. Umiddelbart ses annoncørerne på websitet som en sekundær indtjeningskilde. Annoncørerne, anvender midler i deres markedsføring af deres "steder" overfor potentielle gæster, som netop er CrowdCatcher's brugere. Det kan vise sig at være vanskeligt at opnå en omsætning fra brugerne og disse skal måske snarere betragtes som et middel til at skaffe omsætning fra annoncørerne. Hvis CrowdCatcher på længere sigt, med udvikling af specielle faciliteter på websitet, kan retfærdiggøre, at brugerne tegner en form for subscription (tilmelding; indmelding) kan man måske i fremtiden generere en omsætning herfra. Jo flere brugere, der benytter websitet jo mere attraktivt er det for annoncørerne at annoncere.

Distancering fra konkurrenterne

I relation til vurderingen om, hvorvidt denne forretningsmodel er unik i forhold til konkurrerende ideer, undersøgte vi hvilke andre informationsudbydere som fandtes i Danmark. Ud over lignende internetbaserede koncepter som www.aok.dk, www.ibyen.dk og www.listigesteder.dk, findes der en mangfoldighed af services, blogs og forums på Internettet vedrørende oplevelser. Med hensyn til fortsat at kunne distancere sig fra andre services, skal CrowdCatcher træffe en række valg i forhold til, hvilke informationsteknologier man ønsker at benytte, samt at træffe en række produktmiks beslutninger om, hvad der skal tilbydes brugerne, fx om det kun er information om oplevelser, eller også annoncer, som er information om steder, snarere end oplevelser. Endvidere rejser spørgsmålet sig vedrørende, hvorvidt brugerne ønsker andre folks meninger om en restaurant eller i det hele taget deres oplevelse, kontra alternativet, som er, at man får en professionel anmeldelse.

4.6. Skab troværdighed gennem tal eksemplificeret ved SSA referencerammen

Produktfærdiggørelsesprocessen

Under punkt 4 identificeredes tre processer som var afgørende for CrowdCatchers værdiskabelse på kort sigt. Disse var: produktfærdiggørelse, brug af ambassadører og markedsføring. Disse processer blev analyseret med udgangspunkt i SSA-modellen procesanalyse referenceramme (se tabel 2) med henblik på at koble præstationsmålinger til processernes gennemførelse og de risici, der måtte true succesen eller opnåelsen af processerne. I relation til produktfærdiggørelse, eksempelvis igennem procesanalysen, identificeredes en række risici som var af afgørende betydning. Produktfærdiggørelsesprocessen begynder når ideen om en ny version af websitets indholdstjenester er blevet til en specificeret produktbeskrivelse. En af risiciene i produktfærdiggørelsesprocessen er, at CrowdCatcher benytter nye og derved uprøvede programmører som et led i deres outsourcing. Outsourcing kan anskues som en støtteproces for færdiggørelsen, der skal sikre en god udnyttelse af ressourcerne.

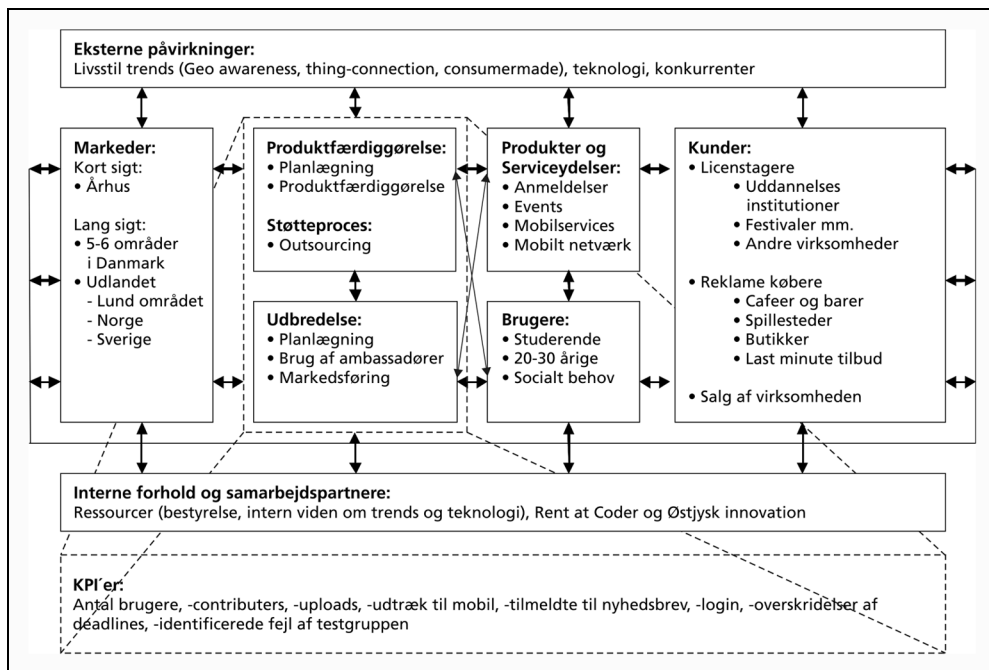
Centrale risici

De mest centrale risici er en tidsmæssig risiko, eksempelvis det at kunne overholde deadlines, samt at opretholde høj produktkvalitet. Ved anvendelse af de samme programmører kan disse risici afhjælpes. Derudover indeholder processen en risiko for, at nyudførte programmeringer kan medføre ændringer i allerede udførte opgaver eller ændringer i forestående opgaver. Processen kan derved blive forsinket og medføre øgede omkostninger. Det er dog i højere grad det tidsmæssige aspekt end de øgede omkostninger, der udgør den største risiko. Problemstillingen kan dog afhjælpes ved en standardiseret produktbeskrivelse. Procescyklussen medfører, at CrowdCatcher efterhånden opbygger faste samarbejdspartnere, hvormed risici i tilknytning til fremtidige outsourcing af opgaver formindskes. Alternativt kan CC ansætte en medarbejder til at styre, tilrette og implementere opgaver fra Rent a Coder.

KPI'er

For løbende at måle om processen forløber som tiltænkt, kan følgende præstationsmål (KPI'ere) identificeres: *Antal identificerede rettelser af testgruppen og antal brugere* benyttes som KPI med henblik på, at identificere om produktspecifikationer, implementering m.m. er udført efter hensigten og fejlfri. Det er CrowdCatchers hensigt, at antallet af fejl og rettelser skal være faldende. *Antal overskridelser af opstillede deadlines for produktfærdiggørelsen* opstilles ligeledes som KPI. Jo færre

deadlines der overskrides, jo før kan produktet færdiggøres, hvorfor antallet af overskridelser angiver om den opstillede proces forløber som planlagt. Planlægningsprocessen er dermed en kritisk succesfaktor for processens forløb. Udvalgelse af en god testgruppe er også en kritisk succesfaktor, idet den sikrer, at brugernes præferencer identificeres, samt at produktet rettes og kvalitetskontrollen udføres, så den fremstår fejlfri. Efter samme fremgangsmåde analyseredes de øvrige værdiskabelses- og støtteprocesser. Resultatet heraf kan ses i figur 2, som opsummerer de vigtigste præstationsmål i relation til CrowdCatchers forretningsmodel.



Figur 2. Præstationsmål som kan udledes af CrowdCatchers forretningsmodel. (Frit efter Boisen m.fl. 2006, s. 29)

5. CrowdCatchers forretningsmodel er...

Informationsbroker i værdikæden for oplevelser

Jf. artiklens indledning, skal en forretningsmodel illustrere sammenhængene mellem ressourcerne, processerne og de ydelser, som bevirker at virksomheden er rentabel på langt sigt. CrowdCatchers forretningsmodel bygger således på, at skabe forbindelser mellem informationsbrugere, informanter og informationer vedrørende oplevelser i restaurations- og nattelivsmiljøet. CrowdCatcher fungerer således som

informationsbroker i værdikæden for oplevelser, og med tiden vil disse services kunne suppleres med internetbaserede dating- og indkøbsservices. CrowdCatcher's strategiplatform er et internetbaseret interface, som kobler dataudveksling via website og mobiltelefon via SMS teknologi og WAP-baseret webbrowsing. De centrale sammenhænge i værdiskabelshistorien er således evnen til, på en for brugeren efficient og omkostningsbillig metode, at forbinde ham/hende med informationer om oplevelser eller med andre personer som vedkommende har lyst til at dele oplevelser med.

6. Uventede dilemmaer i empirien

Exploration versus exploitation

Af ovenstående empiri fremkommer to dilemmaer i CrowdCatcher, som muligvis vil kunne være relevante for andre iværksættervirksomheder også. Det første er dilemmaet imellem innovation og strukturer. Det andet dilemma, som identificeredes, var dilemmaet mellem kortsigtede og langsigtede udfordringer, hvor det var et tydeligt problem at allokere ressourcer til langsigtet planlægning pga. kortsigtede flaskehalse, så som tid og kapital.

Dilemmaet mellem innovation og strukturer

Dilemmaet mellem innovation og strukturer, herunder ledelses- og informationsstrukturer, kan relateres til March's (1991) begrebsliggørelse af exploration og exploitation inden for innovationsforskningen. På dansk kan disse to begreber oversættes til udforskning og udnyttelse. Udnyttelse har her at gøre med de aktiviteter virksomheden foretager sig med henblik på at finpudse og udvikle eksisterende kompetencer. Afkastene fra sådanne aktiviteter er kendetegnede ved, at de er forudsigelige. Derimod handler udforskningsaktiviteterne om at identificere nye og alternative måder at løse et problem på. Her er udbyttet ofte mere uforudsigeligt. Mange synes at opfatte disse to begreber som modsætninger til hinanden, mens nogle forskere taler om en indbyrdes afhængighed, hvor udnyttelse eksempelvis fører til innovation (3M og Coloplast er gode eksempler herpå).

Fokus og ressourceallokering

Når vi taler om at kombinere disse to perspektiver, så bliver det afgørende spørgsmål et om fokus og ressourceallokering, hvilket også synes at være et nøgleproblem for CrowdCatcher. Den indeværende case kompliceres yderligere af, at de to iværksættere har relative ens kompetencer og bag-

grunde. Dermed er der et behov for at indtage nye mere strukturerende og erhvervsrettede kompetencer ind i CrowdCatcher, foruden de programmeringsmæssige kompetencer man allerede henter ind via eksterne partnere.

Præstationsmål

I forhold til dette dilemma udtrykker Mouritsen & Larsen (2005), at ønsket om at kunne eksercere ledelse gennem en række præstationsmål kan føre til en begrænsning af innovationskraft og videnskabelse, grundet ledelsens intervention. Intervention og kontrol ses som problematisk i relation til frihed, kreativitet og videndeling, og derfor bør man også have dette med i sine overvejelser, når man konstruerer en forretningsmodel med tilhørende præstationsmål. Dette dilemma mellem det kreative individ og de begrænsninger som virksomhedsificering medfører, skyldes ifølge Chang & Birkett (2004), at målinger og kontrol kan have en disciplinerende effekt på videnintensive organisationers kreative potentiale.

Dilemma mellem kortsigtede og langsigtede udfordringer

Det andet dilemma, som blev udtrykt gennem case studiet var dilemmaet mellem kortsigtede og langsigtede udfordringer. På kort sigt var CrowdCatchers fokus rettet mod produktfærdiggørelse af en såkaldt Beta-version af websitet og tilførsel af ny kapital, som kunne sikre driften frem til projektets egen indtjening. På langt sigt var CrowdCatchers udfordringer relateret til produktudvikling og geografisk spredning af produktet. På langt sigt eksisterer der en række alternative muligheder for produkter og skabelse af omsætning, men det er ikke omkostningsfrit at skabe omsætning. Forholdet mellem investering i aktiviteter for at nå brugerne og kunderne skal overvejes, fx hvor mange annoncemidler anvendes yderligere, når flere brugere registreres, og hvad er den potentielle omsætning ved bestemte markedsførings tiltag. Skal aktiviteter specielt rettes mod brugerne eller mod annoncører? Disse forhold skal indgå i en strategi for at opnå de fremtidige resultater.

Gøre kundebasen attraktiv

Kundebasen kan ligeledes udvides, idet man kan gøre det attraktivt for forskellige andre annoncørsegmenter at annoncere på websitet. I takt med, at faciliteterne på websitet udvides, og der gives informationer om andre mulige oplevelsesaktiviteter, som har værdi for brugerne, og hvor der findes et omsætningsgrundlag, som kunderne og brugerne er villige til at betale for, bliver mulighederne mange. Når man har registreret en brugerbase af en vis størrelse åbnes der for nye muligheder. Man kunne tænke sig at CrowdCatcher tilbyder sig som subcontractor til en dating-

service. Aktivt kunne brugerne benytte SMS til at meddele deres venner på hvilket sted de er på et givent tidspunkt eller hvor de er netop nu, idet brugerne har mulighed for at oplyse, hvor deres yndlingscafé er og hvornår brugeren forventes at være der. Med en vis brugerbase kan der tilbydes brugerne en datingservice, hvor registrerede brugere oplyser private data og brugerne kan kontakte hinanden enten via sitet eller pr. e-mail. Grænsen mellem en egentlig dating service og blot kontakt om aktiviteter og oplevelser er flydende. Annoncører af oplevelsessteder vil være interesserede i at annoncere på websites, hvor der er en oplevelsesomsætning at hente. Alternativt kunne det være Crowd-Catchers målsætning at udvikle idéen til et projekt, som er attraktivt for investorer eller købere til virksomheden.

Identificering af virksomhedens forretningsmodel

7. Konklusion

Artiklens akademiske bidrag har således været at illustrere et analyseapparat som kan mobiliseres til at identificere en virksomheds forretningsmodel. Samtidig betyder koblingen af de seks råd om forretningsmodelidentifikation med præstationsmålingstankerne i SSA-modellen, at analyseapparatet hjælper med, at identificere de for virksomheden mest relevante præstationsmål. Disse kritiske succesfaktorer er med til at koble forretningsmodellen til en sammenhængende historie om værdiskabelse ved, at der samtidig redegøres for strategiplatformen, de vigtigste sammenhænge i virksomheden, samt dens placering i værdikæden.

Tilfredsstillelse af kundernes behov

Derved vil modtagerne af en sådan analyse, typisk virksomhedens ejere eller ledere, bedre være i stand til at forholde sig til, hvorledes virksomhedens værdiskabelse påvirkes af de kritiske succesfaktorer. Det er vigtigt at holde sig for øje, at en forretningsmodel ikke kun består af en enkeltstående overskudsformel, en alternativ prissætningsstrategi, eller en unik måde at sammenkoble virksomhedens ressourcer på. Forretningsmodellen består af koblingen mellem ressourcer, processer og "leverancens karakteristika" (en service eller et produkt), som bevirker at virksomheden er rentabel på langt sigt. Formuleret på en alternativ måde, så er forretningsmodellen konceptet for tilfredsstillelsen af kundernes behov. Ifølge flere ledelseksperter er det langt mere rentabelt at søge en enestående position til tilfredsstillelsen af kundebehov, end hele tiden at jage marginale fordele over for ligesindede konkurrenter. Derfor er forretningsmodel-

En mere fleksibel tilgang end Balanced Scorecard

forståelsen central for den danske virksomhedsejere. CrowdCatchers kunder havde behov for at modtage informationer om oplevelser via trådløs teknologi. Konceptet var derfor, at skabe forbindelser mellem informationsbrugere, informanter og informationer vedrørende oplevelser i restaurations- og nattelivsmiljøet.

Der findes andre modeller og metoder som grundlæggende set beskæftiger sig med de samme problematikker, der er blevet rejst i indeværende artikel. Den kritiske læser ville måske ligefrem anfægte forskellen mellem det analyseapparat som er anvendt her og eksempelvis Balanced Scorecard. En vigtig forskel til Balanced Scorecard er dog fleksibiliteten i det indeværende analyseapparat, samt at der ikke forudsættes kausale sammenhænge imellem på forhånd fastsatte dimensioner. Eksempelvis anlægger Balanced Scorecard typisk en værdikædebetragtning på værdiskabelse, imens indeværende artikel har argumenteret for, at der findes flere forskellige værdiskabelseskonfigurationer end denne.

Det er klart, at det anvendte analyseapparat er mere besværligt at komme i gang med end eksempelvis Balanced Scorecard, Business Excellence modellen eller et videnregnskab. Det er prisen man som "analytiker" må betale for den øgede fleksibilitet som denne model medfører. Med henblik på, at etablere en metodik, som er nemmere at anvende for de ledere, som ønsker at kortlægge deres virksomheders forretningsmodel, kunne dette analyseapparat med fordel beskrives mere dybdegående og med uddybende eksempler på flere forskellige virksomhedstyper på forskellige tidspunkter i virksomhedens livscyklus.

Noter

Forfatterne ønsker at takke Universitets- og Bygningsstyrelsen for økonomisk støtte, samt Østjysk Innovation, CrowdCatcher og de øvrige innovationsvirksomheder som deltog i "Fra Projekt til Virksomhed" projektet. Endvidere sendes en stor tak til Claus Boisen, Louise Topp, Kenneth Klynge og Søren Bollerup Hansen, som ydede en stor indsats i forbindelse med dataindsamlingen til dette projekt.

Litteratur

Bell, T., F. Marrs, I. Solomon & H. Thomas: *'Auditing Organizations Through a Strategic-Systems Lens: The KPMG Business Measurement Process*. KPMG LLP, 1997.

Boisen, C., L. Topp, K. Klynge & S. Bollerup Hansen: 'Business model af Crowd-Catcher'. Projektopgave i Business Models og Strategisk Rapportering ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, 2006.

Chesbrough, H. & R.S. Rosenbloom: 'The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies', *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555, 2002.

Fensel, D.: 'Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic commerce'. Heidelberg: Springer-Verlag, 2001.

Giertz, E.: 'Measuring Success: Identifying Performance Indicators', Celemi, Malmö, Sweden, 2000.

Ittner, C.D. & D.F. Larcker: 'Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction', *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Supplement, pp. 1-35, 1998.

Johnson, M.W., C.M. Christensen & H. Kagermann: "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, December, pp. 51-59, 2008.

Kvale, S.: 'InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview'. København: Hans Reitzels Forlag, 1997.

Linder, J. & S. Cantrell: 'What makes a good business model anyway? Can yours stand the test of change?' Outlook, www.accenture.com, 2002.

March, J.G.: 'Exploration and exploitation in organizational learning'. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87, 1991.

Mintzberg, H. & L. Van der Heyden: 'Organigraphs: Drawing How Companies Really Work'. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 87-94, 1999.

Mouritsen, J. & H.T. Larsen: 'The 2nd wave of knowledge management: The management control of knowledge

resources through intellectual capital information', *Management Accounting Research*, Vol. 16, No. 3, pp. 371-394, 2005.

Nielsen, C.: '10 praktiske råd til hvordan virksomheder kan kommunikere omkring deres Business Model', *Finans/Invest*, No. 6, s. 23-27, 2007.

Osterwalder, A. & Y. Pigneur: 'Towards Business and Information Systems Fit through a Business Model Ontology'. Working paper, Ecole des HEC, University of Lausanne, 2003.

Porter, M.: 'How competitive forces shape strategy', *Harvard Business Review*, Vol. 57, Issue 2, pp.5-8, 1979.

Sandalgaard, N.: 'Brugen af business cases ved investeringsbeslutninger' *Controlleren*. København: Børsen Forum, 2006.

Shank, J.K. & V. Govindarajan: 'Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, Fall, pp. 179-197, 1992.

Stabell, C.B. & Ø. D. Fjeldstad: 'Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks'. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 413-437, 1998.

Williamson, O.E.: 'Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the Economics of internal organization'. New York: Free Press, 1975.

Yin R.K.: 'Case study research: design and methods', 3rd Edition, London: SAGE Publications, 2005.

