



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Kickass Company Vækstmodellen**

*Sådan skaber du vækst i en foranderlig verden*

Laursen, Frans G.; Nielsen, Christian

*Published in:*

Forsøg med uddannelsesdigitalisering og hybride formater

*Creative Commons License*  
CC BY-NC-ND 3.0

*Publication date:*  
2021

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Laursen, F. G., & Nielsen, C. (2021). Kickass Company Vækstmodellen: Sådan skaber du vækst i en foranderlig verden. I H. K. Simonsen (red.), *Forsøg med uddannelsesdigitalisering og hybride formater: Erfaringer fra den digitale frontlinje i erhvervsakademisektoren* (s. 30-40). SmartLearning.

### **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](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Kickass Company Vækstmodellen – sådan skaber du vækst i en foranderlig verden

*Frans Gjaldbæk Laursen og Christian Nielsen*

The Kickass Companies Growth model was identified based on a study of over 1100 SMEs and further case studies of 25 of these. The model depicts components and relationships among the very best, most efficient, high-performing SMEs and consists of six interrelated dimensions: 1) Ambition in terms of goals, 2) Customer focus, 3) Focused excellence 4) Interdependence between the firm and its ecosystem, 5) Adaptability and flexibility in the business model and 6) KPIs that emphasize motivation and learning. Following these six dimensions might not be a guarantee of success, and not all components will be equally crucial for all companies, however, our empirical evidence suggests that they increase the probability of success.

## 1. Verden er i opbrud – virksomhedernes uendelige udfordring

Coronakrise, alarmerende konklusioner i rapport fra FN's klimapanel (august 2021), accelererende teknologisk udvikling, digitalisering og globalisering (markant forøgelse af hastigheden og måden, som ideer, information og varer udveksles på; tilmed til markant lavere omkostninger) lægger pres på de fleste virksomheder. Virksomheders markedsgrundlag forsvinder, ja nærmest fordufter fra dag til dag, forretningsmodeller bliver *disrupted* eller uddør, alt imens nye paradigmer, nye behov og nye markeder opstår. Det, i kombination med nye hybride kommunikations- og samarbejdsformer, lægger pres på de fleste virksomheders indtjening og eksistens.

Denne artikel præsenterer en evidensbaseret vækstmodel, som består af seks indsatsområder, der anviser virksomhedsledere en struktureret tilgang til at udvikle, eksekvere og innovere en unik forretningsmodel som platform for virksomhedens konkurrenceevne og fremtidig vækst.

I perspektivet af, at kriser og forandringer er en (ny) konstant tilstand, står virksomhedsejere, bestyrelser og ledelse med en uendelig udfordring: Hvordan skaber vi kortsigtede resultater, og samtidig gearer os til langsigtet vækst? Den nuværende forretningsmodel skal eksekveres så effektivt som muligt, parallelt med udviklingen af nye unikke forretningsmodeller. Det er tid til at gentænke sin forretning. Det er tid til at være fremsynet og innovativ, da den industrielle æras traditionelle strategitænkning er stærkt udfordret.

## 2. En vækstmodel med seks indsatsområder

I bogen *Kickass Companies – En manual for virksomheder, der vil skabe vækst* (Nielsen m.fl., 2019), som vi er medforfattere på, har vi udviklet en vækstmodel med seks konkrete indsatsområder. Modellen er udviklet på baggrund af en undersøgelse af "best practice" i de virksomheder, som er særligt dygtige til at skabe vækst.

### 2.1. Undersøgelsen

Vi har undersøgt, om der findes særlige "gener", som kan forklare den exceptionelle succes, vi ser hos bestemte virksomheder. Vores forskningsspørgsmål er: *"Hvordan ser DNA'et ud for de danske virksomheder, som virkelig skaber vækst?"*

Til selve undersøgelsen formulerede vi 8 hypoteser, som understøtter hovedhypotesen: hvis du ønsker at drive en succesfuld virksomhed, så er der nogle strategiske og ledelsesmæssige elementer, du skal have styr på, foruden at du skal have identificeret en stærk forretningsmodel.

#### 2.1.1. Empirisk fundament

Undersøgelsen målgruppe er danske små og mellemstore virksomheder, SMV'er.<sup>1</sup> Vores empiriske fundament kommer fra to dataindsamlingsfaser.

---

<sup>1</sup> Virksomheder med mindre end 250 ansatte og en omsætning der ikke overstiger 50 millioner € og/eller en årlig samlet balance der ikke overstiger 43 millioner €.

Fase 1 var en spørgeskemaundersøgelse, hvor vi fik mere end 1100 besvarelser. Med udgangspunkt i de 25 "stærkeste" virksomheder fra fase 1, bestod fase 2 af semi-strukturerede, kvalitative interviews.

Det førte os frem til følgende kriterier for at være et Kickass Company:

at virksomheden, på en selvevalueringskala af hvordan virksomheden klarer sig, scorer sig selv mindst 6.0 (maksimum 7.0)

at den gennemsnitlige vækst i bruttoavancen over de seneste 5 år var mindst 100%

## **2.2. Undersøgelsens resultat: Kickass Company Vækstmodellen**

Et Kickass Company er karakteriseret ved seks pointer, eller indsatsområder, som udgør Kickass Company Vækstmodellen:

Du skal ville det

Du skal være der for kunden

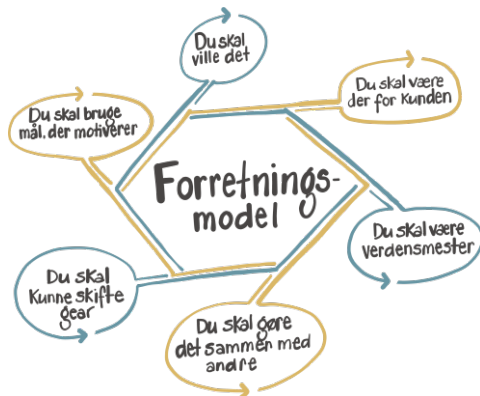
Du skal være verdensmester

Du skal gøre det sammen med andre

Du skal kunne skifte gear

Du skal bruge mål, der motiverer

Vækstmodellens *omdrejningspunkt* er virksomhedens forretningsmodel. De seks indsatsområder er derfor ledelsesmæssige "håndtag" til at udvikle og eksekvere virksomhedens forretningsmodel med, og skabe vækst. Det kræver stærkt lederskab og ledelse, hvor Drucker (2008) anfører at lederskab er at gøre de rigtige ting, mens ledelse er at gøre tingene rigtigt.



Figur 1: Kickass Company Vækstmodel.

Samtidig er indsatsområderne et udtryk for en afgørende ledelseskompetence: at se forretningsmodellen, som noget der er i konstant bevægelse, og derfor skal have fuld ledelsesmæssig opmærksomhed.

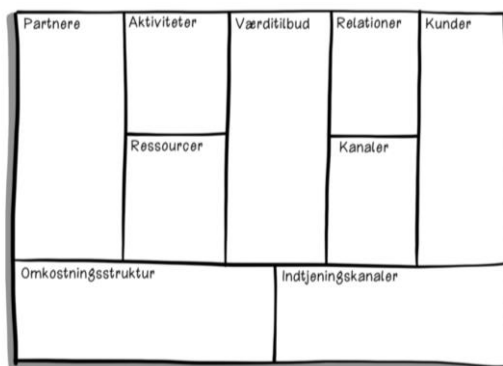
### 2.2.1. Forretningsmodel

Det er en vigtig forståelse, at når det kommer til at sikre en blivende indtjeningsevne, og langsigtet succes, er forretningsmodeller i de senere år blevet "talk of the town".

"En forretningsmodel beskriver den måde, hvorpå en organisation skaber, leverer og fastholder værdi" (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Forretningsmodellen beskriver således et koncept for virksomhedens måde at være unik i forhold til sine konkurrenter på. Forretningsmodellen udtrykker, hvordan virksomheden skaber og leverer ydelser og services, som matcher kundernes behov, ved at designe, organisere, integrere og lede aktiviteter, processer og ressourceanvendelse til et sammenhængende konkurrencedygtigt koncept. Centralt i forretningsmodelforståelsen, som hermed også differentierer sig fra traditionelle strategiværktøjer, er fokus på at forstå kundernes behov og evnen til at være værdiskabende via levering af virksomhedens værditilbud, som beskriver virksomhedens produkter og services, og især de fordele og udbytter, de giver kunden.

Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) er en måde at visualisere forretningsmodellen på.



Figur 2: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Business Model Canvas opdeler en forretningsmodel i ni "byggeblokke". Det helt centrale i modellen er værditilbuddet: *At virksomheden med en dyb forståelse af sine kunders situation, opgaver og behov kan tilbyde produkter og ydelser, der tydeliggør de fordele og udbytter som kunden får.*

Værditilbuddet er forretningsmodellens hjerte, og det er ledelsens opgave at sikre strategier og indsatser til at skabe relationer og levering (kanaler) af værditilbuddet til kunderne for at skabe øget omsætning og vækst. For at kunne udvikle og levere værditilbuddet til kunderne skal ledelsen også skabe strategier og indsatser for, hvilke ressourcer og aktiviteter, der er påkrævet – eventuelt med involvering af og investering i strategiske partnere.

At gøre virksomhedens forretningsmodel unik og konkurrencedygtig for at skabe vækst, er præcis det, vores undersøgelse peger på at Kickass Company Vækstmodellens seks indsatsområder kan bidrage til. Indsatsområderne er påkrævede ledelsesmæssige fokusområder, som uddybes nedenstående.

#### 2.2.2. Indsatsområde 1: Du skal ville det

Som leder skal du kunne formulere et formål (en stærk ekstern orienteret mission), som er meningsskabende for medarbejdere og øvrige stakeholders. Viljen skal komme til udtryk i en stærk og attraktiv vision med tilhørende tydelige strategiske mål, som I "benhårdt" skal forfølge og fokusere på at realisere.

Du skal kunne inspirere og motivere medarbejderne til at "købe ind på projektet". Det er helt afgørende, at du kan skabe denne medarbejderinvolvering og følgeskab som fundament til sikring af organisationens evne og vilje til at holde fokus på at løse kerneopgaven.

#### 2.2.3. Indsatsområde 2: Du skal være der for kunden

Forretningsmodellen skal udstråle kundefokus. Det betyder, at I med afsæt i en dyb forståelse for kundernes situation og behov, evner at udvikle og levere et unikt værditilbud. Helt konkret skal I bidrage til at forbedre jeres kunders forretning (øget omsætning, overskud, likviditet etc.) ved at gøre kunderne mere værdiskabende for sine respektive kunder. I skaber på den måde et økonomisk overskud i det økosystem, som vi betegner "os og vores kunder". Når I "spiller kunderne gode", skaber I loyale kunder, som er et vigtigt fundament for mer- og gensalg. En ekstra effekt er, at loyale kunder ofte anbefaler jer til andre.

#### 2.2.4. Indsatsområde 3: Du skal være verdensmester

I skal definere jeres specialiseringsfelt. Der hvor I er (vil være) verdensmestre. Det kan være på produktion, kundeservice, produktudvikling, innovation etc. Specialiseringen sikrer, at I holder fokus på at løse kerneopgaven og konkurrerer på produkt- og/eller serviceførerskab fremfor på pris. Specialisering betyder også fravalg. Noget (funktioner, processer,

forretningsområder etc.) skal skæres fra, outsources eller have mindre strategisk betydning. Denne selvforståelse og bevidsthed, kombineret med vedholdenhed, styrker evnen til at excellere og skabe vækst – og blive verdensmester på sit felt.

#### 2.2.5. Indsatsområde 4: Du skal gøre det sammen med andre

Som leder skal du lykkes med at skabe og fastholde en højt performende ”vi-kultur”. Et fælleskab med en kollektiv bevidsthed om:

1. ”Hvorfor findes vi som virksomhed – Hvad er vores ædle eksternt orienterede formål?”
2. ”Hvad vil vi opnå – Hvad er vores fælles ambition?”
3. ”Hvilke værdier er rammen om vores adfærd?”

På den måde skaber du stærke relationer mellem dig og medarbejderne med en kultur, der naturligt er kompetent i vidensdeling og samarbejde. En løftestang til at udvikle og fastholde kulturen med er at arbejde på ”history-making-projects”, som kræver tværgående samarbejde og fælles koordinerede indsatser.

#### 2.2.6. Indsatsområde 5: Du skal kunne skifte gear

At skifte gear betyder at I skal stræbe efter at gøre forretningsmodellen skalerbar. I skal opsøge stigende eller eksponentiel vækst ved at skabe synergieffekter med strategiske partnere, nye distributionskanaler og/eller digital transformation. En yderligere mulighed er at tilpasse forretningsmodellen til nye markedskrav/markeder, f.eks. ved at justere værditilbud til nye kundetyper, eksempelvis gennem internationalisering eller eksport. En nøgle til at lykkes med det, er at I besidder en høj grad af organisatorisk fleksibilitet med ad hoc baserede og agile samarbejdskonstellationer på strategiske fokusområder.



### 2.2.7. Indsatsområde 6: Du skal bruge mål, der motiverer

Et vigtigt strategisk indsatsområde er, at I anvender måltal (KPI'er) til måling af jeres evne til at eksekvere og udvikle forretningsmodellen. Altså med fokus på de centrale aktiviteter og relaterede præstationer, der skal skabe værdi for kunderne. Med andre ord: "at I holder kursen". Samtidig er det afgørende at fokusere på den individuelle og den organisatoriske læring samt kompetenceudvikling med bevidstheden om dét, virksomheden skal være særlig dygtig til for at øge præstationerne, og dermed resultatskabelsen. At anvende måltal på denne måde (fremfor ensidig fokus på resultatmål) skaber energi og motivation, og styrker samtidig videndeling og samarbejde.

## 2.3. Sådan kommer du videre

Kickass Company Vækstmodellen er et udtryk for, at vores undersøgelse viser, at succes er noget vi skaber ved bevidstheden om, hvad vi vil opnå efterfulgt af konsekvent beslutningstagen og fokus på eksekvering. Til samtlige elementer i vækstmodellen findes der gratis værktøjer, som du kan downloade fra vores hjemmeside: <https://kickasscompanies.com>

Hvis du er nysgerrig på, hvad status er i din virksomhed, kan du anvende nedenstående selvevalueringstest. Måske opdager du, at I allerede er et Kickass Company? Ellers opdager du, hvor der er plads til forbedringer. Selvevalueringstesten kan ligeledes downloades fra <https://kickasscompanies.com>. Når du selv har gennemført testen, kan du eventuelt videregive den til kolleger, bestyrelses, partnere og/eller kunder, for på den måde at få værdifulde input og skabe grundlag for en dialog om fremtiden.

### 2.3.1. Selvevalueringstesten

Sådan gør du:

Vurdér din virksomhed på en skala fra 1-10 på hvert punkt  
Hvad er scoren i hver pointe?

Hvad er den samlede score?

Hvor excellerer I?

Hvor "trykker skoen" – plads til forbedringer?

Spørg dig selv: "Hvad er min/vores allervigtigste udfordring?"

Hvad vil jeg sætte i gang? Hvem skal involveres? Hvornår?

Selvevalueringstabellen		Score (1-10)	Forklaring
<b>1. Du skal ville det!</b>	- Vores virksomhed er båret frem af et stærkt lederskab		
	- Ledelsen i vores virksomhed har en stærk vision		
	- Ledelsen udstikker tydelige strategiske målsætninger for virksomheden		
	- Ledelsen har et præcist fokus og en stærk vilje til at realisere visionen og de strategiske målsætninger		
	- Processen for implementering af strategiarbejdet inddrager medarbejderne så de føler medejerskab		
<b>2. Du skal være der for kunden!</b>	- Vi besidder en stærk viden om kundernes situation og behov		
	- Vi har et unikt værditilbud, som matcher kundernes behov		
	- Vi anvender vores viden om kundernes situation og behov til at inspirere dem og forbedre deres forretning, og dermed gøre dem mere effektive over for deres respektive kunder		
	- Vi er med til at skabe økonomisk overskud for hele vores økosystem målt på omsætning, overskud og likviditet		
	- Vi er en salgsfokuseret organisation med bevidsthed om vigtigheden af kundens købsoplevelse i alle kontaktpunkter med os		

Selvevalueringstabellen		Score (1-10)	Forklaring
<b>3. Du skal være verdensmester!</b>	- Vi har fokus på kerneopgaven		
	- Vi er verdensmestre inden for vores niche		
	- Vi konkurrerer på produktførerskab - i forhold til produkter, services eller komplette løsninger		
	- Vi konkurrerer ikke på pris		
	- Vi er en fokuseret organisationer med fokuserede og dedikerede medarbejdere		
<b>4. Du skal gøre det sammen med andre!</b>	- Både ledelse og medarbejdere kender og arbejder for en fælles mission og vision og er passionerede for at realisere dem.		
	- Organisationen er bekendt med og drevet af et fælles værdisæt		
	- Vi er gode til videndeling og samarbejde		
	- Der er stærke bånd mellem ledelse og medarbejdere		
	- Der er en høj grad af medarbejderinvolvering		

Selvevalueringstabellen		Score (1-10)	Forklaring
<b>5. Du skal kunne skifte gear!</b>	- Vi har øjne for internationalisering og eksportpotentialer		
	- Vi har fokus på vækst, samt at få en international tilstedeværelse		
	- Vi har en fleksibel forretningsmodel i forhold til forskellige markedskrav vi udsættes for		
	- Vi har en høj grad af organisatorisk fleksibilitet og vi kan omstille os til nye krav		
	- Vi har forretningsmodel der kan skaleres til eksponentiel vækst		
<b>6. Du skal bruge mål der motiverer!</b>	- Vi måler intensivt vores performance i relation til forretningsmæssige og strategiske mål		
	- Måltal og KPI'ere bruges ud fra en positiv, motiverende og læringsmæssig synsvinkel		
	- Måltal og KPI'ere bruges til at holde fokus på de centrale elementer i at skabe værdi for vores kunder		
	- Måltal er med til at underbygge eksekveringen af virksomhedens forretningsmodel		
	- Måltal giver næring til lederskabet og retning for ledelsen af virksomheden		

### 3. Konklusion

Kickass Companies Vækstmodellen sætter fokus på en række parametre som er vigtig for alle virksomheder, som ønsker at skabe forbedringer og udvikling, der fører til vækst. Som udgangspunkt er disse karakteristika ikke overraskende for de fleste virksomhedsledere. Men det at arbejde systematisk med dem er svært for mange, og styrken i Kickass Companies Vækstmodellen og, dens praktiske værktøjer er, at den hjælper virksomhederne med at holde fokus. Modellen er et afsæt til at komme i gang og til at afdække, hvor det er vigtigst at sætte ind i strategi- og forretningsmodeludviklingen. God arbejdslyst!

### 4. Litteratur

Drucker, P. F. (2008), *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Collins Business Essentials.

Kristiansen, K.B., Nielsen, C., Tange, K., Laursen, F., & Oehlenschläger, J. (2015). Kickass Companies: Leveraging business models with great leadership. *Journal of Business Models*, 3(1), 22-28. <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/1400/1135>

- Nielsen, C., Kristiansen, K.B., Laursen, F.G. Tange og M. Lund (2019). *Kickass Companies – En manual for virksomheder, der vil skabe vækst!* Aalborg: Business Research and Business Design publishing. 2<sup>nd</sup> Edition, Aalborg: Business Research and Business Design.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want.* Hoboken: John Wiley & Sons.

Frans Gjaldbæk Laursen  
Cand. merc. business economics &  
foreign trade  
Partner i The Kickass Company ApS og  
ejerleder i Strategisk Kompetence ApS.  
Lykkensspilvej 6, 8654 Bryrup  
fransglaursen@gmail.com

Christian Nielsen  
Professor, PhD  
Aalborg University Business School  
Fibigerstræde 2, 9220 Aalborg  
chn@business.aau.dk