

# Digitaliserede Forretningsmodeller

Forretningsmodellen i en digitaliseret verden

Cand.merc. Økonomistyring

Kandidatafhandling af Olivia Bøgebjerg Jensen



# Titelblad

**Uddannelsessted** Aalborg Universitet, AAU. Fibigerstræde 11, 9220 Aalborg Øst

**Uddannelse** Cand.merc. Økonomistyring

**Projekt** Kandidatafhandling

**Gruppenummer** 7

**Emne** Forretningsmodeller

**Vejleder** Thomas Bæk

**Afleveret** 4. januar 2021

**Anslag** 167.731

## Abstract

This thesis is built in sections based on numbers which includes the following: an introduction, problem definition, use of method, use of theory, analysis, discussion, conclusion, and a perspectivation based on future research. The introduction leads to the problem definitions described hereafter. The method guides the reader through how this thesis is analyzed and should be read. The theory combined with the analysis leads to the thesis' discussion and conclusion. Lastly, this thesis' perspectivation concerns future research and different methods of use. This thesis examines the subject: Digitized Business Models and how small and medium-sized companies through digitalization can improve their business model. This thesis is based on one main problem definition regarding the aforementioned subject. In order to examine the subject in depth, two sub-questions must be defined concerning the understanding of digitalization, as well as the definition of the business model itself.

Digitalization is the process where physical activities and actions become digitized. Multiple activities of companies are currently taking place digitally. Moreover, large amounts of data can contribute to optimization and efficiency improvement of the company's business model. Digitalization encourages a specific strategy, whereas the strategy changes the terms and conditions of the business. It also includes challenges such as increased competition and continuous development of technology. By increasing the conscious use of digitalization in small and medium-sized companies, it is possible to get an overview of their terms and conditions, thereby improving their decision-making process against the company's success and strategic initiatives. However, a business model is difficult to define, because of diversified opinions of what can be considered an actual business model. Therefore, this thesis defines the business model of its own, based on four theorists definitions. Business models are based on components with the purpose of making the company accountable for their value proposition, satisfaction of customers needs, and the business profitability. The business model is based on identifying and representing those activities, which through the components, makes the company successful. The business model's purpose is to make the company competitive according to the company's competitive situation. To improve a business model through digitalization, the company must combine their knowledge of digitalization and business models, by identifying the changes and interactions digitalization contributes to said business model. Deviations happen through the use of digital technologies that improve the business model and create new revenue streams and value-produced opportunities. Digitalization has an impact on all components whereas three important functions appear when creating changes: value creation, value capture and value delivery. The company can improve their business model through digitalization and simplify their processes, thus optimizing efficiency.

# Indholdsfortegnelse

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Abstract                                   | 3  |
| 1. Indledning                              | 6  |
| 1.1. Problemfelt                           | 7  |
| 1.1.1. Problemformulering                  | 7  |
| 1.2. Afgrænsning                           | 8  |
| 2. Metode                                  | 9  |
| 2.1. Litteraturreview                      | 14 |
| 3. Teori                                   | 17 |
| 3.1. Definitioner                          | 17 |
| 3.1.1. Små og mellemstore virksomheder     | 17 |
| 3.1.2. Digitalisering                      | 17 |
| 3.1.3. Forretningsmodeller                 | 19 |
| 3.2. Business Model Canvas                 | 21 |
| 3.2.1. Kundesegmenter                      | 22 |
| 3.2.2. Værditilbud                         | 23 |
| 3.2.3. Kanaler                             | 24 |
| 3.2.4. Kunderelationer                     | 24 |
| 3.2.5. Indtægtsstrømme                     | 25 |
| 3.2.6. Nøgleressourcer                     | 26 |
| 3.2.7. Nøgleaktiviteter                    | 26 |
| 3.2.8. Nøglepartnere                       | 27 |
| 3.2.9. Omkostningsstruktur                 | 27 |
| 3.3. Kritik af forretningsmodeller         | 28 |
| 3.4. Digitalisering og forretningsmodeller | 28 |
| 4. Analyse                                 | 31 |
| 4.1. Digitalisering                        | 31 |

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1 Delkonklusion: Digitalisering i små og mellemstore virksomheder                     | 32 |
| 4.2. Forretningsmodeller                                                                  | 33 |
| 4.2.1. Forretningsmodellen overordnet                                                     | 35 |
| 4.2.2. Forretningsmodellen underordnet                                                    | 36 |
| 4.2.3. Komponenter                                                                        | 36 |
| 4.2.4. Formål                                                                             | 37 |
| 4.2.5. Strategi                                                                           | 38 |
| 4.2.6. Implementering af ændringer i en forretningsmodel                                  | 40 |
| 4.2.7. Delkonklusion: Definition af forretningsmodeller i små og mellemstore virksomheder | 44 |
| 4.3. Digitaliserede forretningsmodeller                                                   | 45 |
| 4.3.1. Digitalisering i forhold til forretningsmodeller                                   | 47 |
| 4.3.1.1. Værdiskabelse                                                                    | 47 |
| 4.3.1.2. Værdi indfangning                                                                | 48 |
| 4.3.1.3. Levering af værdi                                                                | 49 |
| 4.3.2. Fordele og ulemper ved digitaliserede forretningsmodeller                          | 50 |
| 4.3.3. Implementering i små og mellemstore virksomheder                                   | 53 |
| 4.3.4. Delkonklusion: Kobling af digitalisering og forretningsmodeller                    | 55 |
| 5. Diskussion                                                                             | 57 |
| 6. Konklusion                                                                             | 62 |
| 7. Perspektivering                                                                        | 64 |
| Litteraturfortegnelse                                                                     | 66 |
| Bilag 1: Anvendte artikler i litteraturreview                                             | 68 |
| Digitalisering og Digitalization                                                          | 68 |
| Forretningsmodel og Business Model                                                        | 68 |
| Digitized Business Model og Digitalization New Business Model                             | 69 |

# 1. Indledning

Forretningsmodeller var engang et af de helt store begreber inden for økonomi og handel, men grundet forkert anvendelse af modellen havde begrebet hurtigt mistet sin betydning (Magretta, 2002, s. 2-4). Dette er ærgerligt, idet forretningsmodellernes forgængere bestod af simple forecasts eller en smule følsomhedsanalyse rundt om produktet (Magretta, 2002, s. 5). Yderlig blev begrebet forretningsmodeller ofte anvendt i meget bredt omfang, hvoraf betydningen af begrebet blev diffus. Ofte blev begrebet forretningsmodeller inkluderet når eksempelvis strategi omtales, hvilket ikke nødvendigvis hænger sammen (Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 156). Hertil erkender også Baden-Fuller og Haefliger (2013) at definitionen af forretningsmodellen er diversificeret alt efter hvordan forretningsmodellen anvendes (Baden-Fuller & Haefliger, 2013, s. 419). Til trods for den diffuse forståelse og diversificerede anvendelse af begrebet anvendes forretningsmodeller stadig, hvortil de skal følge med udviklingen i samfundet. En udvikling, som præger samfundet betydeligt, er digitalisering (Veit et al., 2014, s. 45). Ved digitalisering sker der fundamentale ændringer i næsten alle brancher, dermed oplever mange virksomheder udfordringer i henhold til at tilpasse digitaliserede forretningsmodeller. Eftersom internettet kun er blevet større, skaber det grundlag for muligheder inden for digital forretning. Men med muligheder opstår også udfordringer i form af intensiveret konkurrence og en accelerering inden for teknologisk udvikling. Denne udvikling påvirker markedet på en ny måde, hvor sådanne forandringer presser eksisterende virksomheder på markedet (Veit et al., 2014, s. 45). Det er essentielt at følge med i denne udvikling og på baggrund af dette har digitaliserede forretningsmodeller vundet større indpas inden for de seneste ti år. Mange af virksomhedens aktiviteter foregår digitalt, hvoraf store mængder datagrundlag kan være med til at optimere virksomhedens forretningsmodel (Klinke, 2017). Større virksomheder skaber grundlag for forbedret forretning gennem den øgede digitalisering af mange dele af samfundet (Østrup, 2018). Globalt set udgør nye forretningsmodeller, som er baseret på store mængder data, algoritmer og så videre et stort vækstpotentiale. Dette vækstpotentiale opstår på baggrund af en virkelighed, hvor digitalisering og data i stigende grad har indvirkning på virksomhedernes hverdag (Østrup, 2018). Mads Lebech, administrerende direktør fra Industriens Fond udtaler: *“Digitalisering rummer stort potentiale for små og mellemstore virksomheder. Men mange mindre virksomheder oplever betydelige, strategiske udfordringer ved at gennemføre en digital transformation”* (Østrup, 2018). Til trods for større indpas og potentiale kræver digitalisering af forretningsmodeller indarbejdning af nye rutiner, nye relationer i forhold til samarbejde og nye organisationsformer.

## 1.1. Problemfelt

I indledningen nævnes det at definitionen på forretningsmodellen er diversificeret. Dette giver anlæg til undren, idet begrebet forretningsmodel har været anvendt i over 50 år (Wirtz, Pistoria, Ullrich & Gottel, 2016, s. 37). Efter så lang tids anvendelse af begrebet, burde der være en form for grundlæggende struktur. Derfor kunne det være interessant at sammenligne forskellige definitioner af forretningsmodellen og på baggrund af disse skabe en generaliseret forståelse af begrebet. Det nævnes også i indledningen, at større virksomheder skaber grundlag for forbedret forretning gennem den øgede digitalisering. Hvor nye forretningsmodeller globalt set udgør et stort vækstpotentiale. Herved kunne det være interessant at forske i hvordan denne udvikling kan overføres fra store virksomheder til mellemstore og muligvis små virksomheder. Heraf kunne det være interessant at fremlægge forretningsmodellens styrker, som opstår ved bevidst anvendelse af digitalisering for små og mellemstore virksomheder.

### 1.1.1. Problemformulering

Problemformuleringen er baseret på baggrund af ovenstående undren beskrevet i problemfeltet, hvoraf problemformuleringen lyder således:

***“Hvordan kan små og mellemstore virksomheder ved hjælp af bevidst digitalisering styrke deres forretningsmodel?”***

Bevarelsen af denne problemformulering kræver først en besvarelse af to underspørgsmål, som definerer begrebet digitalisering og forretningsmodeller for små og mellemstore virksomheder. Slutteligt ville det være muligt at besvare ovenstående problemformulering ved hjælp af besvarelsene i underspørgsmålene.

***“Hvordan forstås digitalisering i små og mellemstore virksomheder og hvad skal de være bevidst om?”***

***“Hvordan defineres forretningsmodeller for små og mellemstore virksomheder?”***

Projektets problemformulering er baseret på at opnå fordele i at forstå begreberne forretningsmodeller og digitalisering, hvoraf en generaliseret forståelse af begrebsrammen opstår.

Den generaliserede forståelse anvendes til at argumentere for de fordele små og mellemstore virksomheder opnår i deres forretningsmodel ved at følge med i udviklingen af digitalisering.

## 1.2. Afgrænsning

*Afgrænsningen beskriver hvilke tilvalg og fravalg der er taget i projektet, samt indsnævrer projektets arbejdsområde og sætter rammen for projektets udgangspunkt.*

Projektet er baseret på teoretisk gennemgang af forretningsmodeller fra projektets sekundære litteratur, som er fremfundet under afsnit 2.2. Litteraturreview. Den sekundære litteratur af forretningsmodeller skal være baggrund for en generalisering og deraf definition af begrebet. Denne generalisering vil i samspil med den primære litteratur, Osterwalder og Pigneur (2010), danne begrebsrammen til analyse af problemformuleringen. Samme fremgangsmåde forekommer ved anvendelsen og definitionen af digitalisering.

Forretningsmodeller anvendes diversificeret, som nævnt i afsnit 1. Indledning, hvoraf en afgrænsning er nødvendig for at indsnævre forskningsområdet. Derfor er der afgrænset til små og mellemstore virksomheder, som ikke nødvendigvis drager samme fordele af en digitaliseret forretningsmodel som større virksomheder. Yderligere er virksomheder som arbejder med salg fra forretning til forretning, B2B, fravalgt for at begrænse arbejdsbyrden. Hermed er der primært fokus på forretningsmodeller som arbejder med forretning til kunderelationer, altså B2C.

Ved definitionen af forretningsmodeller er der anvendt mange forfatteres synspunkter og dermed termer. Så for at danne overblik over de mange kerneområder, som er i en forretningsmodel oversættes forfatterens termer til komponenter, således sammenligningsgrundlaget er mere overskueligt. Også når digitaliseringen inddrages i forretningsmodellen.

Business Model Innovation er defineret som værende ændringer i forretningslogikken ved at skabe og opfange værdi, hvor forretningsmodellens ændringer skal være evidente for interessenter, herunder kunder og/eller slutbrugere og er ofte eksplicit i henhold til ændringer i forretningsmodellens komponenter (Bouwman, Nikou, Molina-Castillo & de Reuver, 2018, s. 107). Komponenterne i forretningsmodellen er byggestenene i en forretningsmodel og uden hensyntagen til disse, er det ikke nødvendigvis at en Business Model Innovation kan finde sted udelukkende baseret på ændringer i værdien (Bouwman et al., 2018, s. 107). På baggrund af denne definition er der afgrænset fra begrebet Business Model Innovation i litteraturreviewet, hvor fokus er på artikler baseret på søgeordet Business Models. Dette grundet komponenterne hver især i en forretningsmodel, er de som er essentielle at analysere på og dermed medtaget som teori.



## 2. Metode

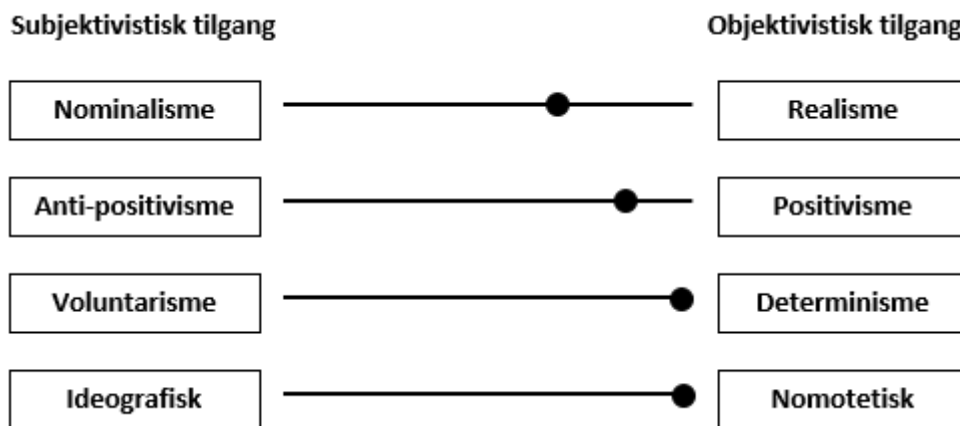
*I nedenstående afsnit beskrives projektets anvendte metode, samt hvilken betydning den anvendte metode har for projektet. Metodeafsnittet er udarbejdet på baggrund af skildringen mellem Burrell & Morgans (1979) forskellige metodesyn, hvoraf projektets ontologi, epistemologi, human nature, metodologi og the nature of society vil blive beskrevet.*

Videnskabsteori danner grundlag for, hvordan omverdenen opfatter projektet. Ved hjælp af videnskabsteori danner vi rammen, strukturen og grundlaget for projektets paradigme. Dette paradigme skal guide videnskaberens til at holde sig disciplinært inden for de forudsætninger, som er opsat for projektet. Desuden skal paradigmet hjælpe videnskaberens læsere med at forstå betydningen af det udarbejdede projekt ud fra de givne antagelser og opfattelser af omverdenen (Darmer, Jordansen, Madsen & Thomsen, 2010, s. 38-39). Projektets videnskabsteori tager udgangspunkt i Burrell & Morgans (1979) antagelser vedrørende samfundsvidenskabens art, som bliver beskrevet i afsnittet nedenfor.

I det følgende gennemgås samfundsvidenskabens i forhold til Burrell & Morgans (1979) fire forskellige antagelser. Samtlige antagelser tilgås med en eksplicit eller implicit forståelse af den sociale omverden, samt på hvilken måde den skal undersøges. Den første antagelse tager udgangspunkt i den ontologiske natur, hvoraf antagelser vedrører essensen af fænomenet som undersøges. Virkeligheden kan tage udspring i en objektiv tilgang eller et produkt af et individs kognitive forståelse, altså en subjektiv tilgang. Associeret med den ontologiske tilgang tilkobles et andet sæt af antagelser, som vedrører den epistemologiske natur. Dette er antagelsen om den grundlæggende viden, herunder hvordan individet forstår omverdenen og heraf videreformidler den forståelse til andre individer. Dette inkluderer hvordan viden opnås, samt hvorledes denne viden anses som sand eller falsk. Hvorom viden er sand eller falsk bunder også i en epistemologisk forståelse af omverden, som tager udspring i om viden er objektivistisk og kan gøres håndgribelig eller om viden er mere subjektivistisk eller spirituel. Yderligere associeret med den ontologiske og epistemologiske tilgang tilkobles antagelsen om menneskets natur, selvom den i princippet er et separeret sæt af antagelser. Herunder fastlægges også antagelser om menneskets relationer og omgivelser. De tre ovenstående antagelser har direkte implikationer i forhold til den metodologiske tilgang, i og med samtlige har essentielle konsekvenser for måden videnskaberens undersøger og opnår viden om den sociale omverden. Forskellige antagelser vil føre videnskaberens mod forskellige metodologier, derfor er det essentielt at opridse videnskaberens valg i forhold til undersøgelse af projektets problemformulering. Dimensionerne omfatter den subjektive dimension og den objektive dimension. Dimensionerne i projektet er opstillet

i nedenstående tabel, hvoraf også en markering af projektets tilgang i forhold til den subjektivistiske og objektivistiske dimension finder sted. (Burrell & Morgan, 1979, s. 1-4). Beskrivelse af det objektive eller subjektive standpunkt er uddybet under figuren.

Figur 1: Skema til analyse af antagelser vedrørende projektets tilgang



Kilde: Egen tilvirkning baseret på Burrell & Morgans (1979) figur 1.1: A scheme for analyzing assumptions about the nature of social science, s. 3.

Den ontologiske debat tager udgangspunkt i nominalisme og realisme. Den nominalistiske tilgang omfatter antagelsen af, at den sociale omverden efter individets egen opfattelse er baseret på begreber. Det vil sige, begreber til at strukturere virkeligheden i forhold til at forstå omverdenen. Dette kan være begreber såsom navne, koncepter og etiketter. Disse begreber anvendes som værktøj til at beskrive, forstå og diskutere den eksterne omverden i forhold til individet. Nominalismen er subjektiv, hvoraf opfattelsen kan være forskellig fra individ til individ. Realismen er baseret på hårde, håndgribelige og uforanderlige strukturer. Realismen er derfor objektiv og målbar, hvoraf den sociale omverden eksisterer uden individets erkendelse af den (Burrell & Morgan, 1979, s. 4). Projektet tager udgangspunkt i den objektive pol, realisme, på baggrund af begreberne *Digitalisering* og *Forretningsmodel*. Dette grundet antagelse af, at forståelsen og betydningen af begreberne er baseret på en generaliseret forståelse i samfundet. Ydermere erkendes det, at projektet også hælder mod den nominalistiske pol, idet ikke alle virksomheder opfatter den fælles forståelse af begreberne ens. Overordnet set er den fælles forståelsesramme generaliseret og dermed objektiv, men forståelsesrammen, af for eksempel forretningsmodeller, kan anvendes forskelligt fra virksomhed til virksomhed og dermed være subjektiv. Projektets omdrejningspunkt beror sig på at karakterisere anvendelsen af forretningsmodeller, samt forstå forretningsmodeller som begrebsramme i forhold til den stigende digitalisering. Dette i henhold til at skabe en generaliseret opfattelse af begrebet forretningsmodeller. Ved at anvende den objektive tilgang fremgår også muligheden for, at sammenligne forskellige artikler og dermed opnå ønskede generalisering. Dog tages der højde for, at

forskellige definitioner af begreberne anvendes til netop at skabe den generaliserede opfattelse og dermed fremgår der også en vis grad af subjektivitet i projektet. Subjektiviteten opstår, idet mange individers, inklusive videnskaberens, opfattelse af begreberne er dem, som generaliseres på.

Den epistemologiske tilgang tilgår den objektive pol positivisme, samt den subjektive pol anti-positivisme. Positivismen anvendes som et deskriptivt koncept, som kan anvendes til at karakterisere en bestemt type af epistemologi. Karakteriseringen af epistemologien forsøger at forklare og forudsige forskellige situationer i den sociale omverdenen, ved at finde regulariteter og kausale relationer mellem dets bestanddele. Dette foretages gennem iagttagelser, hvoraf viden er tilgængelig for alle og derfra kan bearbejdes. Modsat forsøger anti-positivismen at finde nytte for love og underliggende regulariteter i den sociale omverden. Anti-positivismen beror sig på, at den sociale omverden er relativ og kun kan forstås ud fra hvert enkelt individs synspunkt, som er direkte involveret i situationen der studeres (Burrell & Morgan, 1979, s. 5). Det objektive synspunkt i ontologien bearbejdes i epistemologien, idet begreberne forklares deskriptivt og forsøger at finde regulariteter og kausale relationer inden for begreberne. Dette skaber fundament for en objektiv tilgang til fortsat tillæring af viden under epistemologien. Den fortsatte tillæring sker gennem den anvendte litteratur, som bearbejdes i projektet. Dermed iagttages, bearbejdes og deles viden, hvoraf en positivistisk tilgang anvendes. Under ontologien erkendes det, at en grad af subjektivisme opstår i henhold til, at virksomheder ville danne deres egen individuelle forståelse af begreberne. Dermed opstår også en grad af anti-positivisme, idet virksomhederne anvender begreberne til at udarbejde deres egen unikke viden om deres forretningsmodel. Anerkendelsen af subjektiviteten er ikke det essentielle i henhold til projektets omdrejningspunkt og dermed fastholder projektet den objektive tilgang, idet der forsøges at forklare og forudsige forskellige relationer i den sociale omverden, ved at finde regulariteter og kausale relationer mellem forforståelsen af forretningsmodeller og den digitaliserede tilgang.

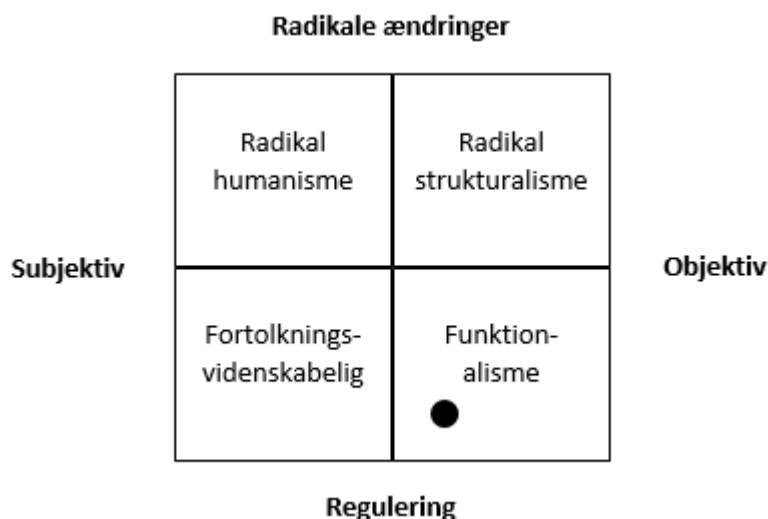
Debatten om den menneskelige natur omfatter den voluntaristiske og deterministiske tilgang, som er henholdsvis subjektiv og objektiv. Et deterministisk synspunkt omfatter individet og dets aktiviteter værende fuldstændig bestemt af den situation individet befinder sig i. Voluntarismen omfatter modsat, at individet er fuldstændig uafhængig og agerer af egen fri vilje. Denne debat er baseret på ekstremer og dermed bestemt af enten en implicit eller eksplicit tilgang (Burrell & Morgan, 1979, s. 6). I projektet er der fokus på hvordan relationerne ved projektets bestanddele fungerer, det vil sige hvordan teorierne løser de forskellige udfordringer der fremkommer af projektets omdrejningspunkt. Ydermere anvendes projektets teorier og metoder om digitalisering og forretningsmodeller til at

præge individets handlinger. Heraf kan det fastlægges, at individets adfærd ikke er af relevans for projektet og projektet dermed tilgår en deterministisk tilgang under den menneskelige natur.

I den metodologiske debat ses den ideografiske og nomotetiske tilgang, som er henholdsvis subjektiv og objektiv. Den ideografiske tilgang til samfundsvidenskab er baseret på, at individet kun kan forstå den sociale omverden ved at opnå førstehåndsviden af emnet som undersøges. Dette betyder at individet genererer viden ved at være i eller blive involveret i situationen. Den nomotetiske tilgang er baseret på systematiske procedurer og teknikker og bygger på kvalitative teknikker og værktøjer ved analyse af data (Burrell & Morgan, 1979, s. 6-7). I projektet anvendes litteraturreview i henhold til systematisk og struktureret at indsamle data, hvorom relevante artikler i henhold til problemstillingen anvendes. Heraf tilgås en nomotetisk tilgang, hvor projektet forholder sig til en systematisk procedure. Den nomotetiske tilgang ses også ud over litteraturreviewet, idet den nomotetiske tilgang er objektiv og projektet på nuværende tidspunkt har sat rammerne for en objektiv tilgang. Det forsøges derfor at undersøge problemstillingen objektivt, for derefter at have mulighed for at generalisere og danne ny forståelsesramme.

Ovenstående forståelse af projektets tilgang, danner grundlaget for hvor i nedenstående figur projektet befinder sig. Ved at identificere dette, oplyses også hvilket paradigme som benyttes. I forhold til ovenstående forholder projektet sig meget objektivt, dermed befinder projektet sig i højre side af nedenstående figur.

Figur 2: Paradigmer ift. den objektive og subjektive tilgang



Kilde: Egen tilvirkning baseret på Burrell & Morgans (1979) figur 3.1: Four paradigms for the analysis of social theory, s. 22.

Yderlig tilkobles dimensionerne radikale ændringer og regulering i henhold til at definere projektets formål, samt projektets paradigme. Reguleringspolen er baseret på, at videnskabere forsøger at finde en forklaring på hvordan omverden eller samfundet fungerer og agerer. Under denne pol er det ikke nødvendigt at skabe større ændringer i omverdenen, men derimod forsøge at beholde stabiliteten i omverdenen. Reguleringer kendetegnes ved status quo, social integration og kohærens, solidaritet og konkrethed. I stærk kontrast til reguleringspolen er polen for radikale ændringer. Denne pols primære formål er, at skabe forklaring og forståelse for de ændringer som sker i omverdenen. Ændringer under polen for radikale ændringer er kendetegnet ved dybdegående konflikter, modsigelser, dominerende adfærd og frigørelse (Burrell & Morgan, 1979, s. 17-18). Projektets formål er ikke at skabe radikale ændringer, men derimod ingen eller mindre regulering i henhold til allerede eksisterende teorier. Formålet er at skabe yderlig viden inden for anvendelsen og forståelsen af forretningsmodeller som begrebsramme, samt om det er muligt at tillægge elementer til teorien for at gøre den stærkere i henhold til den stigende digitalisering af forretningsmodeller.

De to forskellige dimensioner, i samarbejde med den objektive og subjektive dimension, danner rammen om Burrell & Morgans (1979) fire paradigmer, som vist i figur 2. Paradigmerne skal opfattes både sammenhængende og separat, idet differentieringen er vigtig i forhold til at identificere hvilket paradigme som anvendes (Burrell & Morgan, 1979, s. 23). Baseret på fastlæggelsen af arbejdet i modellens objektive side, samt projektets arbejde inden for dimensionen regulering, befinder projektet sig under det *funktionalistiske* paradigme. Det funktionalistiske paradigme forsøger at skabe rationelle forklaringer, overblik og klarhed ved sociale fænomener. Formålet er at generere viden, som kan anvendes i omverdenen. Denne viden opnås ved at forstå balance, stabilitet og orden i samfundet og herefter måden hvorpå disse kan vedligeholdes. Slutteligt tilgår paradigmat generelle problemstillinger inden for en realistisk, positivistisk, deterministisk og nomotetisk synsvinkel (Burrell & Morgan, 1979, s. 26). Paradigmevalget tager udgangspunkt i, at projektet befinder sig inden for de objektive synsvinkler. Der er fokus på at generalisere forståelsen af forretningsmodeller, således eventuelle nye elementer tilføjes som en regulering af teorien. Generaliserbarheden opstår også ved anvendelse af objektiv tilgang i henhold til behandlingen af teori og empiri. Dette med henblik på at skabe et overblik over teorien og empirien, samtidig med at komme frem til forklaring og besvarelse af projektets problemformulering. Som set i figur 2, så er der også taget højde for en grad af subjektivitet, hvoraf det kunne argumenteres for at projektet befinder sig under funktionalistiske paradigme, men op ad det fortolkningsvidenskabelige paradigme. Standpunktet er markeret i figur 2.

## 2.1. Litteraturreview

*I nedenstående afsnit redegøres for, hvorledes litteraturreviewet er udarbejdet. Litteraturreviewet har til formål at gennemgå litteraturen inden for et bestemt område, så systematisk opbygget som muligt. Litteraturreviewet har også til formål at afdække den eksisterende viden inden for projektets problemfelt. Herunder beskrives den strukturerede tilgang til litteraturreviewet, på baggrund af søgeord, abstracts, citationer og tidsskrifter inden for problemfeltet.*

I projektet er der taget udgangspunkt i søgemaskinen Google Scholar. Denne søgemaskine er valgt alene, for at kunne skabe en systematisk og struktureret ramme for litteraturreviewet som muligt. Søgeord som *digitalisering*, *digitalization*, *business model*, *digitized business model* og *digitalization new business model* er anvendt, hvoraf søgeresultaterne blev sorteret på relevans, såsom antal af citeringer, udgivelsesdato i forhold til opdateret indhold, abstract og artiklens tidsskrift. Citeringer er en indikator på, hvor anerkendt artiklen er i forhold til det søgte fagområde. Herunder også et indblik i anerkendelse af forfatteren. Er artiklen mere end fem år gammel er der sat minimumskrav på 150 citeringer. Dette krav er sat på baggrund af, at relevansen for en ældre artikel inden for forretningsmodeller hurtigt forældes med udvikling og ny forskning af forretningsmodeller. Derfor kræver artiklerne en vis interesse fra andre forfattere for stadig at have relevans. Antal af citeringer har mindre relevans ved nyere artikler, for at muliggøre inddragelse af ny viden inden for området som på nuværende tidspunkt ikke har opnået samme omfang af anerkendelse. Dog er det stadig af betydning hvor meget de er citeret, trods eventuelt færre citeringer. Slutteligt er artiklens tidsskrift også vurderet på relevans, således tidsskrifter og journaler inden for fagområdet er anvendt. Det vil sige inden for et medie-, teknologi-, system-, økonomi-, ledelses- og forretningsmæssigt synspunkt. Følgende tidsskrifter er anvendt i projektet:

- Americas Conference on Information Systems
- Business & Information Systems Engineering
- Elsevier Ltd - Long Range Planning
- Elsevier Ltd - Procedia CIRP
- Emerald Publishing Limited - Digital Policy, Regulation and Governance
- Harvard Business Review
- Journal of Manufacturing Technology Management
- Journal of Strategic Information Systems
- Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse
- MDPI - Sustainability

- Norsk Medietidsskrift
- Software and Systems Modeling

Abstractet blev studeret hos de artikler, hvor antallet af citeringer levede op til opsatte minimumskrav. Dette er gjort for at sikre at artiklen indeholdt de emner, som er rammen for projektet. Emnerne og rammen er baseret på de førnævnte søgeord. Levede abstractet ikke op til de anvendte søgeord og projektets problemstilling blev de sorteret fra, til trods for antal af citeringer. Et abstract levede ikke op til kravene, hvis artiklens hovedområde var baseret på Business Model Innovation frem for Business Models, jævnfør afsnit 1.2. Afgrænsning. Artiklen blev også sorteret fra hvis abstractet ved søgning på *digitalisering* og *digitalization* var baseret på specifikke sektorer inden for arbejdsmarkedet. Søgningen ophørte når mere end 100 artikler blev sorteret fra baseret på ovenstående minimumskrav, idet flere hundrede tusinde søgeresultater er omfattende at gennemgå. Yderlig sorterer Google Scholar på relevans, så efter 100 ikke anvendelige søgeresultater ville det forekomme naturligt at ophøre søgningen. De artikler, som ikke blev sorteret fra baseret på baggrund af minimumskravene og projektets afgrænsning, samt hvis abstract havde relevans for projektets problemformulering blev godkendt og anvendt i litteraturreviewet.

Det første søgeord som blev søgt på i Google Scholar var både det danske og engelske term for *digitalisering* og *digitalization*. Her fremlagde søgemaskinen henholdsvis 27.100 søgeresultater for det danske begreb og 251.000 søgeresultater for det engelske begreb. Frasorteringen blev lavet ud fra ovenstående minimumskrav. Det vil sige, at hvis antal citeringer var over 150 blev artiklens abstract læst, for derefter at blive vurderet på relevans. Samtidigt med at antal af citationer havde mindre relevans, hvis artiklen var udgivet inden for de seneste fem år. Yderlig blev der også sorteret fra på projektets afgrænsninger, jævnfør afsnit 1.2. Afgrænsning og som beskrevet ovenfor. Baseret på litteraturreviewets minimumskrav blev tre artikler vurderet relevant for søgeordet *digitalisering* og 14 artikler vurderet relevant for *digitization*. Efter læsning af abstractet blev 14 ud af de samlede 17 artikler for det danske og engelske begreb sorteret fra og de resterende anvendt i projektets litteraturreview. Samme procedure blev anvendt for søgeordet *business model*, hvor søgemaskinen fremlagde 3.910.000 søgeresultater. Grundet det voldsomme søgeresultat blev minimumskravet om 150 citeringer anvendt selvom artiklen var udgivet inden for de seneste fem år. 38 artikler blev vurderet relevante, hvoraf der efter læsning af abstract blev valgt 32 artikler fra. *Digitized business model* fremlagde 181.000 søgeresultater, hvoraf 15 artikler blev fundet relevante. Udfra disse blev 13 artikler fraserteret efter gennemlæsning af abstract. Slutteligt blev 2.890.000 søgeresultater

frembragt ved søgning på *digitalization new business model*. Heraf blev 23 artikler fundet relevante, hvoraf 20 blev frasorteret efter gennemlæsning af abstract.

Projektets litteraturreview består dermed af 14 relevante artikler, som ved nærmere gennemlæsning blev anvendt i til udformningen af projektets teori, analyse og diskussion. De relevante artikler er oplistet under *Bilag 1*.



## 3. Teori

*I dette afsnit redegøres for anvendt teori, hvortil små og mellemstore virksomheders digitalisering og forretningsmodeller defineres for at skabe grundlaget til en analytisk gennemgang af projektets overordnede emne, digitaliserede forretningsmodeller, og projektets problemformulering. For at skabe yderlig grundlag for analysen forekommer også en beskrivelse af kritikpunkter i henhold til forretningsmodeller.*

### 3.1. Definitioner

#### 3.1.1. Små og mellemstore virksomheder

Definitionen af små og mellemstore virksomheder, er virksomheder med mindre end 250 fuldtidsansatte. Små virksomheder er virksomheder med færre end 50 fuldtidsansatte, hvor også mikro-virksomheder hører under. Mikro-virksomheder er virksomheder med færre end 10 fuldtidsansatte. Fra 50-249 fuldtidsansatte omfatter mellemstore virksomheder. Små virksomheder kan altså have en fuldtidsmedarbejderstab på op til 50, samtidigt med en balancesum på op til 44.000.000 DKK, samt en nettoomsætning på 89.000.000 DKK. Mellemstore virksomheder er defineret som havende 50 - 249 fuldtidsansatte med en balancesum på op til 156.000.000 DKK og en nettoomsætning på 313.000.000 DKK. Små og mellemstore virksomheder defineres som værende en fordeling efter antal ansatte og nettoomsætning eller balance. Kun to af kriterierne forventes opfyldt for at indgå under definitionen (FSR - Danske Revisorer, 2020).

#### 3.1.2. Digitalisering

Digitalisering er en proces, hvoraf fysiske aspekter i form af aktiviteter og handlinger frafalder. Især i forhold til forretningsmæssige aspekter. Fysiske og offentlige opgaver eller gøremål kan ofte klares over computeren eller smarttelefonen (Pettersen, 2018, s. 2). Digitalisering ændrer fysisk format til digital format og omfatter organisationsændringer gennem udvikling. Digitalisering er et samspil af ændring af format og organisationsændringer, hvoraf teknologiske og institutionelle markedsændringer under digitaliseringsperioden opstår (Pettersen, 2018, s. 3). Det skal fastlægges, at til trods for at teknologiudviklingen og digitaliseringen har gjort aktiviteter og handlinger nemmere for samfundet, vil der ved enhver ny introduktion forsvinde noget andet (Pettersen, 2018, s. 4).

Gray og Rumpe (2015) forklarer digitalisering som "... 'digitalization', which represents the integration of multiple technologies into all aspects of daily life that can be digitized..." som bliver uddybet med

definitionen *“Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business”* (Gray & Rumpe, 2015, s. 1). Definitionen vedrører relationer i forhold til forretning og samfund, hvor målsætningen for digitalisering er at forstå hvad digitaliseringen har af fordele og udfordringer ved implementering. Et eksempel i forhold til forretning vil digitalisering ofte informere om hvad og hvor der skal købes og sælges, hvordan der effektivt produceres og transporteres, samt hvordan virksomheden holder kontakt til kunden (Gray & Rumpe, 2015, s. 1). I henhold til implementering af digitalisering i en virksomhed, er det essentielt at have en digitaliseringsstrategi, samt at kunne gennemføre den. Her er det vigtigt at forstå sammenhængen mellem teknologiske ændringer og ændrede forretningsbetingelser (Andersen & Sannes, 2017, s. 2). Sammenhængen ses i nedenstående figur.

Figur 3: Digitalisering i forretningshenseende



Kilde: Egen tilvirkning baseret på Andersen & Sannes' (2017) figur: Digitalisering, s. 2

Sammenhængen mellem den teknologiske ændring og forretningsbetingelser beror sig på, at virksomheden ved hjælp af digital teknologi kan ændre sin strategi, før virksomheden bliver tvunget til det af ændringer i forretningsbetingelserne. Her er det vigtigt at tage udgangspunkt i, hvad digitalisering kan gøre for en virksomhed i henhold til at sende og modtage data, lagre og søge data, samt at processere data. Teknologisk set er digitaliseringsprocessen ikke svær at implementere, men organisatorisk- og kulturmæssigt set kræver det langt større tilpasninger. Præcis kommunikation giver en øget koordinering af digitaliseringen, hvilket skal tilpasses virksomheden (Andersen & Sannes, 2017, s. 3). Dette uddybes under afsnit 4. Analyse. En digital virksomhed forklares af Andersen & Sannes (2017), som en virksomhed hvor digitaliseringen har medført at virksomheden kan sende, lagre

og processere data og bruger forståelsen af disse til at konkurrere og udvikle sig (Andersen & Sannes, 2017, s. 5). Håndteringen af ovenstående digitalisering sker gennem digital håndtering, som ifølge Andersen og Sannes (2017) er lig med forretningsforståelsen og teknologiforståelsen tilkøbt virksomhedens vilje og evne til digitalisering (Andersen og Sannes, 2017, s. 6).

### 3.1.3. Forretningsmodeller

Forretningsmodeller har været et begreb, som har været anvendt bredt inden for økonomi og handel (Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 156). For at skabe overblik over forståelsen af begrebsrammen for forretningsmodeller, er det vigtigt at skabe overblik over de forskellige definitioner. Definitionerne fra anvendt litteratur er beskrevet i dette afsnit. Yderligere forklarer Baden-Fuller og Morgan (2010) at forretningsmodeller, i forhold til andre videnskabelige modeller, er baseret på både teori og intern viden fra virksomheden. Koblingen af disse gør forretningsmodellen usædvanlig sammenlignet med andre modeller, idet virksomheden både skal arbejde med teorien og virksomheden selv, inklusive dens medarbejdere. Dette gør modellen performativ på en reflekterende måde. Den specifikke forretningsmodel en virksomhed anvender tilbyder en vis information som kan være essentiel for dets deltagere, især hvis større ændringer i virksomheden er planlagt (Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 165). Baden-Fuller og Morgan (2010) beskriver afslutningsvist, at forretningsmodeller kan beskrives som en opskrift, som opfanger noget essentielt omkring virksomhedens adfærd. Begrebet forretningsmodeller kan anvendes til kortfattet at definere virksomhedens aktiviteter og karakteristika og samtidigt forklare hvorfor modellen virker (Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 167).

Veit et al. (2014) beskriver begrebet forretningsmodeller, som værende en hjælpsom og betydelig model for analyse, når den er konceptualiseret som et aktivitetssystem der bestemmer indholdet, styringen og strukturen af en virksomheds interaktioner. Konceptualiseringen er essentiel, idet den anerkender både relevansen af sociale interaktioner for virksomheden, samt den gensidige selvstændighed mellem en virksomhed og dens omverden (Veit et al., 2014, s. 46). Veit et al. (2014) forklarer også, at begrebet forretningsmodel ofte anvendes inden for ledelse, som en metode til at hjælpe med at analysere og forstå virksomhedens nuværende forretning. Anvendes denne metode vil begrebet også understøtte planlægningen af strategiske beslutninger (Veit et al., 2014, s. 46). Wirtz, Pistoria, Ullrich og Gottel (2016) beskriver ligesom Veits et al. (2014) også forretningsmodeller som et konceptualiserende begreb og forklarer, at begrebet oftest anvendes indenfor ledelse til at hjælpe ledelsen i beslutningstagningsprocessen (Wirtz et al., 2016, s. 37). Yderligere tilkobler Wirtz en forklaring om, at forretningsmodellens definition fokuserer på strukturerede aspekter i henhold til forretningsmodellens indhold. Indholdet er baseret på komponenter, uden at gå på kompromis med

meningen med rammen for forretning, virksomhedens specifikke processer og virksomhedens opbygning. Formålet med forretningsmodellens komponenter medfører at virksomheden holder hvad de lover i henhold til deres værditilbud, hvordan de tilfredsstiller kundernes behov og forretningsmodellens rentabilitet (Wirtz et al., 2016, s. 40). Baseret på ovenstående definerer Wirtz et al. (2016) en forretningsmodel, som værende *“... en forsimplet og aggregeret repræsentation af de relevante aktiviteter af en virksomhed. Den beskriver hvordan salgbar information, produkter og/eller services er genereret ved hjælp af virksomhedens værdi-tilføjede komponent. I forlængelse til opbygningen af værdiskabelse, vil strategisk såvel som kunde- og markeds komponenter blive taget i betragtning. Dette for at opnå et overordnet mål for at generere eller sikre konkurrencemæssige fordele...”* (Wirtz et al., 2016, s. 41).

Teece (2018) definition lyder således *“En forretningsmodel beskriver designet eller opbygningen af værdiskabelsen, leveringen og opfanger de mekanismer en virksomhed beskæftiger. Essensen af en forretningsmodel er i at definere den måde en virksomhed leverer værdi til dens kunder, hvordan den får kunder til at betale for værdien og konverterer disse betalinger til profit”* (Teece, 2018, s. 41). Teece forklarer med andre ord, at en forretningsmodel omfatter identifikation af kundebehov, specifikation af teknologien, virksomheden og hvordan der skabes værdi fra de aktiviteter, som har vigtige funktioner for en forretningsmodel. Komponenterne i en forretningsmodel skal være tilpasset, således virksomheden kan udbyde deres værditilbud til kunderne (Teece, 2018, s. 41).

Magretta (2002) forklarer at, den optimale forretningsmodel besvarer spørgsmålet om hvem kunden er og hvad kunden værdsætter. Yderlig skal forretningsmodellen også klarlægge hvordan virksomheden skaber indtjening, samt hvilke omkostninger der er forbundet med indtjeningen og hvordan virksomheden skaber værdi for kunden til en pris kunden er villig til at betale for. En forretningsmodel er i konkurrenceøjemed en historie om hvorledes en virksomhed leverer deres værditilbud til et specifikt kundesegment bedre end deres konkurrenter. Forretningsmodellen kan også repræsentere et helt nyt værditilbud som ikke er set på markedet endnu, hvoraf det bliver standarden for fremtidig konkurrence. Overordnet set er den første del af forretningsmodellen associeret med at skabe noget, det vil sige at designe den, køb af råmaterialer, produktion, service og så videre. Den anden del vedrører alle de aktiviteter der er associeret ved at sælge noget, det vil sige at undersøge og finde kundesegmenter, lave en salgstransaktion og distribuere eller levere produktet eller servicen. Udbyttet af en ny forretningsmodel kan, som nævnt ovenfor, enten være at designe et nyt værditilbud, som opfylder et uopfyldt behov hos kunden og som markedet ikke har set før. Eller

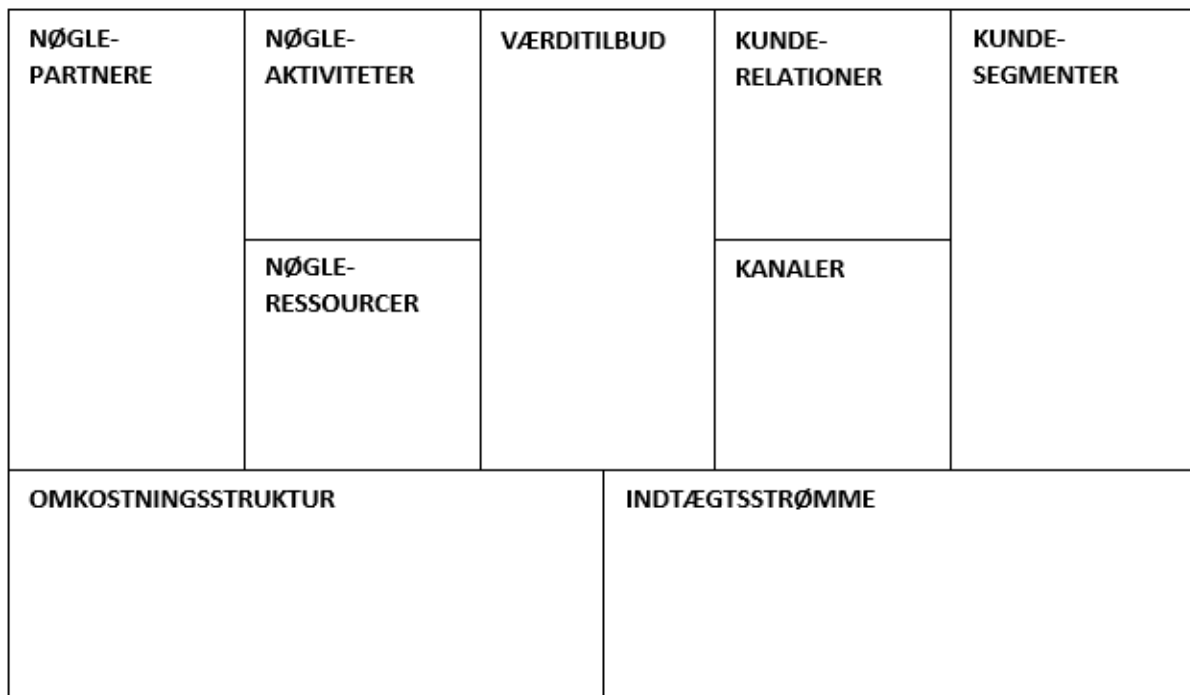
det kan være en innovationsproces, hvor virksomheden finder en bedre måde at lave, sælge eller distribuere et allerede eksisterende produkt eller service på (Magretta, 2002, s. 4).

Slutteligt definerer Osterwalder og Pigneur (2010): *“En forretningsmodel beskriver rationalet bag, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi”* (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20). Osterwalder og Pigneur (2010) har mange ens træk fra ovenstående definitioner, som fremlægges under afsnit 4.2. Forretningsmodeller. I det følgende afsnit beskrives teorien bag Osterwalder og Pigneurs (2010) Business Model Canvas for at danne sammenligningsgrundlag med de overordnede definitioner af forretningsmodellen.

### 3.2. Business Model Canvas

Baseret på ovenstående definitioner af forretningsmodeller tager projektet udgangspunkt i teorien Business Model Canvas, som er beskrevet i bogen Business Model Generation skrevet af Osterwalder og Pigneur (2010). Denne teori er specificeret for at understøtte, men også udfordre foregående litteratur. Som nævnt under afsnit 3.1.3., definerer Osterwalder og Pigneur (2010) en forretningsmodel som følgende: *“En forretningsmodel beskriver rationalet bag, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi”* (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20). Osterwalder & Pigneur (2010) omtaler, at en fælles forståelse og et fælles sprog for forretningsmodeller er essentielt for at beskrive og tilpasse forretningsmodeller og dermed skabe nye strategiske alternativer. Denne fælles forståelse kan simplificeres og beskrives ved hjælp af ni byggesten. Disse byggesten viser logikken bag, hvorledes en virksomhed har i sinde at skabe indtjening. Forretningsmodellen kortlægger den strategi, som skal implementeres gennem virksomhedens organisatoriske strukturer, processer og systemer, hvoraf den ved hjælp af de ni byggesten dækker virksomhedens hovedområder, henholdsvis kunder, produkter, infrastruktur, samt den økonomiske rentabilitet (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 21). De ni byggesten vedrører henholdsvis kundesegmenter, værditilbud, kanaler, kunderelationer, indtægtsstrømme, nøgleressourcer, nøglepartnere og omkostningsstruktur. Business Model Canvas lærredet har følgende opbygning, også beskrevet kortlægning.

Figur 4: Business Model Canvas



Kilde: Egen tilvirkning baseret på Osterwalder & Pigneur (2010) figur: Business Model Canvas, s. 24-25

### 3.2.1. Kundesegmenter

Kundesegmenter er den byggesten, som definerer hvilke grupper af mennesker eller organisationer en virksomhed sigter efter at servicere. Virksomhedens kunder er essentielle i en hvilken som helst forretningsmodel og skal i en eller anden grad være rentable. For at tilfredsstille flest relevante kunder, kan virksomheden gruppere deres kunder efter samme behov, adfærd eller andre kendetegn. Heraf kan forretningsmodellen være med til at definere én eller flere, større eller små kundegrupper. Ud fra denne viden er det muligt for virksomheden at segmentere i hvilke kundegrupper, den vil henvende sig til, samt hvilke den vil fokusere mindre på. Ud fra de kundesegmenter virksomheden vælger at henvende sig til, skal virksomheden opnå stærk forståelse af kundesegmentets behov, hvorfra virksomheden kan udforme deres forretningsmodel på. Kundesegmenter er kendetegnet ved at deres behov henvender sig til et særligt produkt eller serviceydelse, de kan nås gennem samme distributionskanaler, de kræver samme typer relationer, de har samme rentabilitet, samt at de er villige til at betale for samme aspekter af produktet eller ydelsen (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 26). Kundesegmenter er forskellige og eksempler ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) kan være:

- Massemarked, hvor der ikke skelnes mellem forskellige kundesegmenter. Kundernes behov, adfærd og andre kendetegn er ens i og med virksomhedens værditilbud, distributionskanaler og kunderelationer henvender sig til én stor gruppe.

- Nichemarked, hvor virksomheden henvender sig til specifikke eller specialiserede kundesegmenter. Virksomhedens værditilbud, distributionskanaler og kunderelationer er speciallavet til de specifikke krav på markedet.
- Segmenteret, hvor alle segmenter har lignende men forskellige behov og problemer. Disse behov og problemer bliver segmenterne yderlig opdelt på, hvoraf virksomheden stadig så vidt muligt kan ramme segmenterne med samme værditilbud, distributionskanaler og kunderelationer.
- Differentieret, hvor virksomheden henvender sig til to separate kundesegmenter med forskellige behov og problemer. Henvendelsen sker på baggrund af, at virksomhedens infrastruktur kan servicere flere forskellige kundesegmenter på én gang og dermed strategisk optimere deres værditilbud.
- Mangesidede platforme/markeder, hvor virksomhedens kundesegmenter er separate, men afhængige af hinanden. Her er det vigtigt at balancere begge segmenter, hvis forretningsmodellen skal fungere. Et eksempel kan være en tosidet platform med køber/sælger funktion.

### 3.2.2. Værditilbud

Et værditilbud er det en virksomhed kan tilbyde af produkter og ydelser, som skaber værdi for et bestemt kundesegment. Værditilbuddet kan udbydes som en pakke af fordele, som skal kunne opfylde kundens behov og løse kundens problemstillinger ved køb af deres produkter eller ydelser. Det skal være så stærkt, at kunder vælger dette værditilbud frem for andre i branchen. Et værditilbud kan spænde fra helt innovativt og nytænkende til et allerede eksisterende produkt med nye kvaliteter eller funktioner. Det mest innovative og nytænkende værditilbud ville være en nyhed, som omfatter en række behov som kundesegmentet ikke vidste de havde, idet der ikke fandtes tilsvarende produkter eller ydelser. Alternativt kan virksomheden forbedre deres værditilbud baseret på produktets præstation. Endvidere kan virksomheden skabe værdi ved at tilpasse individuelt. Dette gøres ved at specialisere virksomhedens værditilbud til de konkrete kundesegmenters individuelle behov. Et værditilbud kan være så simpelt som at få en opgave løst for et givent kundesegment eller det kan udskille sig selv på parameteren design. Værditilbuddets brand kan medvirke til kendskab og status, samt dets pris, omkostnings- og risikoreduktion kan skabe værdi hos kunden ved at gøre prisen mindre eller sørge for at udsætte kunden for mindst mulig risici ved at købe produktet. Yderlig kan et værditilbud gøre produkter mere tilgængelige gennem en mere innovativ forretningsmodel, nye teknologier eller gennem begge dele. Slutteligt kan et værditilbud være baseret på bekvemmelighed/anvendelighed, hvoraf virksomheden forsøger at gøre deres produkter eller

serviceydelser mere praktiske eller brugervenlige. Opsummeret skal et værditilbud indeholde de elementer som skaber værdi for kunden, denne værdi kan være både kvalitativ og kvantitativ (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 27-31).

### 3.2.3. Kanaler

Kanaler er den måde hvorpå virksomheden kommunikerer deres værditilbud ud til deres kundesegmenter. Dette kan gøres ved at nå ud til deres kundesegmenter gennem kommunikations-, distributions- og salgskanaler. Kanalerne skaber virksomhedens berøringsflade hos kundesegmenterne, hvoraf de blandt andet kan opnå øget opmærksomhed vedrørende deres produkter og ydelser, forståelse af virksomhedens værditilbud hos kunderne for derefter at levere dette til kunderne, samt at yde efterkøbs service. Kanalerne kan ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) opdeles i fem faser, hvor en enkelt kanal kan dække nogle eller alle af disse faser. Yderligere kan kanalerne opdeles i direkte og indirekte kanaler, samt ejede og partner kanaler. Kanalerne skal tilpasses det specifikke kundesegment, for på bedst mulig vis at interagere virksomhedens værditilbud ud på markedet. Egne kanaler er kendetegnet ved anvendelse af interne salgsstyrker, internetsalg og egne butikker, hvor partner kanaler er kendetegnet ved anvendelse af partner butikker og grossister. Egne kanaler kan være både direkte og indirekte kanaler, hvoraf partner kanaler udelukkende er indirekte. Fordelen ved ejede kanaler er at en virksomhed har mulighed for at opnå størst mulig profit, idet de undgår mellemhandlere. Dog kan ejede kanaler være dyre at etablere og vedligeholde. Fordelen ved partner kanaler er at virksomheden kan opnå en større rækkevidde, samt fordele ved partner kanalernes styrker. Det handler om at skabe det rette valg eller balance og kombination mellem ejede kanaler, partner kanaler, indirekte og direkte kanaler. De førnævnte fem faser vedrører henholdsvis bevidsthed, evaluering, køb, levering og eftersalg. Den første fase, beror sig på hvordan virksomheden øger bevidstheden om deres produkter og ydelser. Anden fase beror sig på hvordan virksomheden hjælper kunden med at evaluere deres værditilbud. Tredje fase beror sig på hvordan virksomheden giver kunderne mulighed for at købe deres konkrete produkter og ydelser. Den fjerde fase beror sig på hvordan virksomheden leverer deres værditilbud til kunderne og slutteligt beror femte fase sig på hvordan virksomheden yder support til kunden efter købet (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 34-35).

### 3.2.4. Kunderelationer

Kunderelationer beskriver de relationer virksomheden har til deres kundesegmenter. Virksomhedens kunderelationer kan opbygges på baggrund af motivationsfaktorer som hvervning af kunder, vedligeholdelse af kunder og mersalg. De valgte kunderelationer i en virksomheds forretningsmodel har stor indvirkning på kundernes overordnede oplevelse og det er vigtigt for virksomheden at



fastlægge hvilken type relation, som de vil etablere og fastholde til kundesegmenterne. Yderligere er det vigtigt at finde ud af hvad disse kunderelationer koster, samt hvordan de bliver integreret med resten af forretningsmodellen. Kunderelationerne kan være forskellige for hvert kundesegment og kan variere fra personlige til automatiserede. Disse kan deles op i kategorier af kunderelationer, hvoraf flere relationer kan fremstå samtidigt i virksomhedens forhold til et enkelt kundesegment (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 34-35). Følgende relationer kan etableres ifølge Osterwalder og Pigneur (2010):

- Personlig betjening, sker gennem menneskelig interaktion, som for eksempel direkte salg eller call center.
- Allokeret personlig betjening, sker også gennem menneskelig aktion, men her foregår interaktionen over længere tid og med den samme rådgiver/sælger.
- Selvbetjening, foregår ved ingen direkte relation til kunden. Men virksomheden stiller de nødvendige ressourcer til rådighed, så kunden kan klare sig selv.
- Automatisk service, er en avanceret form for selvbetjening, hvor virksomheden gennem automatiserede processer betjener deres kundesegment. Dette kan ske gennem profiler, som beskriver kundens karakteristika. Kunden logger selv ind og opnår skræddersyede tilbud online.
- Fællesskaber, også kaldet brugerfællesskaber, anvendes af virksomhederne til at komme længere ind på livet af deres kunder/potentielle kunder, samt at facilitere forbindelserne mellem medlemmerne og fællesskabet. Fællesskabet kan bruges til at udvikle og dele viden, løse hinandens problemer, samt for virksomheden at kunne forstå deres kunder.
- Medskabelse, hvor virksomheden skaber værdi i samarbejde med kunden. Det kan eksempelvis være gennem hjælp til anmeldelser af bøger og film, design af nye produkter og skabelse af indhold til en evt. platform.

### 3.2.5. Indtægtsstrømme

Indtægtsstrømme er et udtryk for hvor meget virksomheden får af indtægter for hvert kundesegment. Det er essentielt at tilpasse prisen den værdi kunderne tillægger værditilbuddet for at generere indtægt. Hver indtægtsstrøm kan have sin egen prissætningsmekanisme og være baseret på to forskellige typer indtægtsstrømme. Den første type indtægtsstrøm er transaktionsbaseret, hvor transaktioner opstår ved enestående kundeindbetalinger. Den anden type indtægtsstrøm er tilbagevendende indtægter, hvor der efter salgstransaktionen opstår løbende betalinger af eksempelvis abonnementer eller kundesupport (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 36). Generering af

indtægtsstrømme kan ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) opstå gennem salg af aktiver, brugsgebyr, abonnementsgebyrer, leje/leasing, licensering, mæglersalærer og reklame. Som nævnt ovenfor kan hver indtægtsstrøm have forskellige prissætningsmekanismer. Der findes to primære prissætningsmekanismer, som er henholdsvis faste og dynamiske. Den faste prissætning, er baseret på statiske variabler som på forhånd fastlægger prisen. En fast prissætning kan være listeprijs, produktegenskabsafhængigt, kundesegmentafhængigt og mængdeafhængigt. Den dynamiske prissætning ændrer sig efter markedsforholdene og kan være baseret på forhandling, indtægtsoptimering, realtids markeder og aktioner (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 37-39).

### 3.2.6. Nøgleressourcer

Nøgleressourcer er de vigtigste aktiver en virksomhed har, som er nødvendige for at få deres forretningsmodel til at virke. Disse ressourcer gør det muligt at udføre samtlige byggesten ovenfor, det vil sige virksomhedens værditilbud og højre side af kanvasset, som vist i figur 4. Alt efter hvilken forretningsmodel som anvendes, skal der forskellige nøgleressourcer til for at udføre den. En nøgleressource kan være af både fysisk, økonomisk, immateriel eller menneskelig karakter og kan både være ejet eller leaset af virksomheden, samt købt af centrale samarbejdspartnere. Fysiske ressourcer kan beskrives som virksomhedens materielle aktiver, såsom produktionsanlæg, bygninger og maskiner. Hvor virksomhedens immaterielle ressourcer kan være aktiver i form af brand, patenter, partnerskaber og kundedatabaser. Menneskelige ressourcer er også essentielle, især inden for videnstunge- og kreative brancher, hvor forskeres viden og en veluddannet salgskraft er vigtig for virksomhedens forretningsmodel. Slutteligt forekommer økonomiske ressourcer, som kan fremstå som økonomiske garantier eller ressourcer i form af kreditmuligheder, kontanter eller aktieoptioner, såvel som nøglemedarbejdere (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 40-41).

### 3.2.7. Nøgleaktiviteter

Nøgleaktiviteter, er de vigtigste aktiviteter eller handlinger en virksomhed foretager sig for at få deres virksomhed til at fungere. Ligesom nøgleressourcer er nøgleaktiviteter også med til at gøre det muligt, at få forretningsmodellens værditilbud og højre side af kanvasset til at fungere. Virksomhedens nøgleaktiviteter varierer alt efter hvilken type forretningsmodel virksomheden arbejder med. Nøgleaktiviteter kan inddeles på flere måder, henholdsvis produktion, problemløsning og platform/netværk. Produktion er de aktiviteter som er forbundet med at designe, fremstille og levere et produkt i bedre kvantitet og kvalitet end konkurrenterne. Problemløsning sker ved at finde nye eller alternative løsninger på kundernes problemstillinger. Eksempler herfor kan være konsultations- og servicevirksomheder. Til slut kan en virksomheds nøgleaktiviteter bestå af de

aktiviteter som understøtter en forretningsmodel baseret på en platform eller et netværk. Disse nøgleaktiviteter kan være relateret til platformsstyring, promovering af platform og levering af tjenesteydelser (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 42-43).

### 3.2.8. Nøglepartnere

Nøglepartnere er det netværk af partnere og leverandører, som får virksomhedens forretningsmodel til at fungere. Virksomheder har mulighed for gennem alliancer, at optimere deres forretningsmodel, anskaffe ressourcer og samtidigt reducere risici på nogle områder af forretningsmodellen. Osterwalder og Pigneur (2010), skelner mellem fire typer af partnerskaber. Den første er strategiske alliancer til andre virksomheder, som virksomheden ikke er direkte konkurrence med. Den næste er coopetition, som indebærer strategiske partnerskaber med andre virksomheder, som virksomheden er direkte konkurrence med. Den tredje er joint ventures, hvor virksomheden har mulighed for at indgå i et økonomisk samarbejde med en eller flere virksomheder for at udvikle nye forretninger. Den fjerde og sidste er køber/leverandør relationer, som gør det muligt for virksomheden at sikre pålidelige forsyninger. Der kan være flere grunde til at indgå i partnerskaber, hvor det kan være nødvendigt at skelne mellem flere motiver herfor. Disse motiver kan være optimering og stordriftsfordele, reduktion af risiko og uvished, samt erhvervelse af bestemte ressourcer og aktiviteter. Optimering og stordriftsfordele er det mest grundlæggende motiv for at indgå partnerskaber, hvoraf det er muligt at optimere allokeringen af aktiviteter og ressourcer. Under dette motiv, er det muligt at opnå store omkostningsbesparelser ved at outsource eller dele flere virksomheders infrastruktur. Motivet for reduktion af risiko og uvished opstår i konkurrenceprægede markeder, hvor det ikke er usædvanligt for konkurrenter at indgå en alliance. Mange virksomheder udfører ikke de aktiviteter eller ejer de ressourcer, som beskrives i deres forretningsmodel. I stedet anvender virksomheden deres nøglepartners kompetencer til at udføre de mangler en virksomhed har for at levere deres værditilbud, hvilket ligger til grund for motivet erhvervelse af bestemte ressourcer og aktiviteter (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 44-45).

### 3.2.9. Omkostningsstruktur

Virksomhedens omkostningsstruktur klarlægger de omkostninger, som opstår i forbindelse med at drive deres forretningsmodel. Når virksomhedens nøgleressourcer, nøgleaktiviteter og nøglepartnere er beskrevet, er det muligt at fastlægge hvilke omkostninger som opstår i forbindelse med disse. Nogle virksomheder er drevet af en lav omkostningsstruktur, hvor den hos andre er drevet af en mere værdibaseret tilgang. Dermed kan det være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvor de befinder sig mellem disse poler. Den omkostningsbaserede omkostningsstruktur fokuserer på at minimere så

mange omkostninger som muligt. Dette gøres ved hjælp af værditilbud baseret på lavpris, anvende maksimal automatisering og i så vidt mulig omfang at outsource omkostningstunge aktiviteter og ressourcer, såfremt det er billigere end at udføre dem selv. Den værdibaserede omkostningsstruktur går ud på at skabe mest værdi for kunderne, hvilket ikke nødvendigvis er at tilbyde kunderne så lave priser som muligt. I stedet er den værdibaserede omkostningsstruktur kendetegnet ved luksus, kvalitet og skræddersyede værditilbud. Til at skelne mellem disse poler har Osterwalder og Pigneur (2010) fastlagt følgende kendetegn for en virksomheds omkostningsstruktur, henholdsvis faste omkostninger, variable omkostninger, stordriftsfordele og synergifordele. Faste omkostninger forbliver de samme uanset hvor meget kunden køber af det givne produkt eller ydelse. Variable omkostninger varierer efter hvor meget kunden køber. Stordriftsfordele opnås når virksomheden ved indkøb af større partier har mulighed for at mindske gennemsnitsomkostninger pr. enhed. Slutteligt kan omkostningsfordele opnås gennem synergifordele, hvor eksempelvis en stor virksomhed kan anvende deres aktiviteter på flere produkter eller ydelser (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 46-47).

### 3.3. Kritik af forretningsmodeller

Wirtz et al. (2016) skriver at begrebet forretningsmodeller, som også nævnt hyppigt ovenover, er anvendt i større grad uden en specifik definition. Begrebet er ofte misforstået, idet en specifik begrebsramme eller definition af modellen ikke findes (Wirtz et al., 2016, s. 37). Grundet udefinerbarheden virker det oftest som om at der refereres til en løs forbindelse mellem hvordan en virksomhed gør forretning og deraf skaber overskud. Yderlig er det, kun at have en forretningsmodel en svag grund at bygge virksomhed på (Wirtz et al., 2016, s. 37). En del kritik forefindes også ved at prøve at separere forretningsmodellen fra andre organisatoriske begreber, såsom strategi, organisationsteori og forretningsplanlægning, selvom forretningsmodeller i mindre eller større omfang har indvirkning på disse begreber (Wirtz et al., 2016, s. 37). Sidenhen er der tilkommet en del forskning og udgivelser på området inden for forretningsmodeller, men det er kun begyndelsen skriver (Wirtz et al., 2016, s. 37). Magrettas (2002) kritik af forretningsmodellen består i, at modellen oftest er bygget til at fejle. Dette sker når virksomheden bygger modellen på fejlagtige antagelser vedrørende blandt andet kundedadfærd, samt når virksomheden bygger modellen på en løsning som ikke er baseret på et aktuelt problem. Altså en løsning, som søger et problem (Magretta, 2002, s. 2).

### 3.4. Digitalisering og forretningsmodeller

Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber & Schirgi (2019) forklarer at en digitaliseret forretningsmodel er en forretningsmodel som overgår til digitalisering, hvor digitalisering konverterer den analogiske

arbejdsproces til digitaliseret datasæt. Rammen for digitalisering af forretningsmodeller er defineret som eksperimentering af digitale muligheder. Når virksomheder i en højere grad overgår til digitalisering kaldes det for digital transformation. Digitalisering gennem ændringer på samtlige organisatoriske niveauer betyder at virksomheden kombinerer forskellige former for teknologi og skaber grundlaget for udvikling af en ny eller ændret forretningsmodel. Disse teknologier kan bestå af teknologi i form af ekstern lagring eksempelvis i 'skyen', sensorer, big data, 3D printning og så videre (Rachinger et al., 2019, s. 1143). Tilpassede forretningsmodeller er essentielle for at drage fordele af digitalisering økonomisk, socialt og i virksomhedens omverden. Digitalisering af forretningsmodellen tilbyder, som nævnt, muligheder indenfor forretningsudvikling, blandt andet ved implementering af digitale teknologier, herunder automatisering, fjernstyring, e-kontrakter, big data, skyen og digitaliserede produkter. Parida, Sjödin & Reim (2019) definerer digitalisering i henhold til en forretningsmodel, som værende *“brug af digitale teknologier til at innovere en forretningsmodel og generere nye indtægtsstrømme og værdi-producerende muligheder i en virksomhed”* (Parida et al., 2019, s. 6).

Digitaliseringen af en forretningsmodel bringer virksomheden tættere sammen, hvoraf interaktionerne i virksomheden er betydelige. Men også interaktionerne til virksomhedens omverden i form af partnerskaber, samarbejde og konkurrence er også signifikant. At definere virksomhedens interaktioner internt, såvel som eksternt er essentielt for at virksomheden skal klare sig og levere bedst mulig værdi til kunderne. Dette gøres gennem en forretningsmodel, hvoraf værdien af teknologien for digitaliseringen beskrives. En digitaliseret forretningsmodel har tre vigtige funktioner som er henholdsvis værdiskabelse, værdi indfangning og levering af værdi. En digitaliseret forretningsmodel inkluderer de fordele, som kan hjælpe med at opfange og skabe værdi gennem interne og eksterne komponenter (Paulus-Rohmer, Schatton & Bauernhansl, 2016, s. 9). Virksomheder kan derigennem danne overblik over hvilke teknologiske aktiver virksomheden råder over, som endnu ikke er draget fordel af. Digitalisering er forbundet med kortere livscyklus især i forhold til teknologi og dens udvikling. Kort livscyklus er også forbundet med høje investeringer, hvor en digitaliseret forretningsmodel kan være en mulighed for at garantere langsigtet konkurrencedygtighed. Den digitaliserede forretningsmodel, kan i forhold til en forretningsmodel, understøtte effektiviteten ved marketingaktiviteter af innovativ teknologi og redegøre for teknologiske svagheder. En middelmådig udviklet teknologi har større chance for at være en succes gennem en digitaliseret forretningsmodel, end en god teknologi gennemført af en almindelig forretningsmodel som ikke tager højde for essentielle succesfaktorer vedrørende teknologien og dens hurtige udvikling (Paulus-Rohmer et al., 2016, s. 9-10). Det kan generelt set være en udfordring at udvikle og inkludere teknologi i en allerede etableret forretningsmodel. Udfordringen består i at sammenkoble interaktioner mellem

digitaliseringens indflydelse på forretningsmodellen og digitaliseringens indflydelse på virksomheden. Virksomheden kan heraf ty til eksperimentering af forretningsmodellen eller sætte virksomhedens interaktioner i perspektiv, for at opdage hvad digitalisering tilbyder virksomhedens forretningsmodel og heraf anvende den digitaliserede forretningsmodel til strategiske tiltag (Paulus-Rohmer et al., 2016, s. 10).

## 4. Analyse

*Dette afsnit fremlægger argumentation for hvordan virksomheder arbejder med forretningsmodeller og digitaliserede forretningsmodeller, herunder hvilke muligheder og udfordringer en digitaliseret forretningsmodel bidrager med. Den overordnede generalisering anvendes for at omfavne så mange muligheder og udfordringer som muligt. Med henblik på problemformuleringen vil analyse grundlaget danne rammen om, hvordan små- og mellemstore virksomheder implementerer disse muligheder og tager forbehold for eventuelle udfordringer.*

I afsnit 3. Teori redegøres for den gængse anvendelse af forretningsmodeller, som slutteligt tager udgangspunkt i den primære litteratur. Definitionerne af digitalisering og forretningsmodeller sammenfattes i henhold til argumentationen for forståelsen af digitaliserede forretningsmodeller. Dermed tages der udgangspunkt i en generaliseret forståelse af forretningsmodeller baseret på den sekundære og primære litteratur. Den generaliserede forståelse skal, som nævnt ovenfor, sammen med definitionen af digitalisering danne grundlag for analysens videre arbejde i henhold til problemformuleringen.

### 4.1. Digitalisering

Afsnit 3.1.2. Digitalisering påpeger at digitalisering er en proces, hvoraf fysiske aspekter frafalder (Pettersen, 2018, s. 2). Herunder forklares det at digitalisering vedrører både ændring af fysisk format til digital format, samt samfundsændringer gennem innovation i form af digitalisering (Pettersen, 2018, s. 3). Det påpeges at ved overgang til digitalisering forsvinder andre aktiviteter i processen. Dette har en essentiel indvirkning på forretningsmodellen, idet digitaliseringen eliminerer fysiske aktiviteter og processer med digitaliserede og teknologiske. Dette understøttes af Gray og Rumpe (2015), hvor deres definition beskriver digitaliseringen som en integration af teknologi i flere aspekter af hverdagen. Yderligere forklarer Gray og Rumpe (2015) at processen for at overgå til en digital forretning sker gennem digitalisering, som er brugen af digitale teknologier som ændrer en forretningsmodel og udbyder ny indtægtsstrøm og værdi-producerende muligheder. Digitaliseringen er overordnet et informationsværktøj, som udbyder data eller teknologiske ændringer, der kan optimere forskellige processer eller aktiviteter i virksomheden. Andersen og Sannes (2017) beskriver, at ved implementering af digitalisering er det vigtigt at have en digital strategi. Her kommer figur 3 i spil, hvor digitaliseringen, omtalt digital teknologi, opfordrer til en specifik strategi som ligger grundlag for ændring af forretningsbetingelser. Forretningsbetingelser går på samme tid ind og dikterer strategien. Dette medvirker til at alle tre aspekter synkroniserer med hinanden. Digitaliseringen har derfor en stor

indvirkning på forretningsmodellen, eftersom forretningsbetingelserne ændres. Samt ved ændring af forretningsbetingelser, fremkommer en ny strategi. Forretningsmodeller, er som nævnt i teorien, grundlag for beslutningsprocesser vedrørende strategi, derfor har figur 3 stor indvirkning på analysen vedrørende digitalisering og forretningsmodeller. Andersen og Sannes (2017) forklarer at ved implementering af digitalisering, forekommer organisatoriske- og kulturmæssige udfordringer i at tilpasse implementeringen i virksomheden. Udfordringer ved digitalisering af forretningsmodeller består af intensiveret konkurrence og en accelerering inden for teknologisk udvikling og ændringer. Yderligere påvirker disse ændringer også et mere globalt niveau, idet de påvirker markedskræfterne på en ny måde. Sådanne ændringer lægger pres på allerede eksisterende virksomheder, idet de skal følge med i digitaliseringens udvikling af forretningsbetingelser og processer for at kunne opretholde konkurrencedygtighed i et hurtigt skiftende miljø (Veit et al., 2014, s. 45). Behandling af forretningsmodelkonceptet i henhold til identifikation af virkningen af digitalisering er en relativ ny tilgang, som har vundet indpas i flere relaterede emner. For eksempel strategisk ledelse, marketing og iværksætteri. Men inden for forretningssystemer og generelt informationssystemer er dette et emne som ikke har fået megen opmærksomhed. Dette i henhold til den omfattende digitalisering af virksomheder og samfund er overraskende. Netop dette forskningsfelt blev etableret med det formål at kombinere en række videnskabelige perspektiver, metodisk baggrund og traditioner i forbindelse med repræsentation af den manglende forbindelse mellem forretningsteknologi og informationsteknologi. Indenfor forretningsmodeller er spørgsmålet om digitaliseringens indflydelse og dets påvirkninger i forhold til ændringer hos samfund, erhvervsliv og virksomheder en essentiel interesse (Veit et al., 2014, s. 45). Digitalisering af forretningsmodeller er anvendt til eksempelvis simulering og patentering af designet af virksomhedens forretningsbetingelser og forbedringer i beslutningsprocesserne i henhold til virksomhedens succes eller strategiske tilpasning (Veit et al., 2014, s. 46).

#### 4.1.1 Delkonklusion: Digitalisering i små og mellemstore virksomheder

Digitalisering kan beskrives som en løbende proces uden fysiske aspekter, samt ændring af fysisk format til digital format, som også vedrører samfundsændringer gennem innovation. I overgangen til digitalisering frafalder nogle fysiske aktiviteter, som har en essentiel indvirkning på forretningsmodellen hos små og mellemstore virksomheder. Ændringerne i aktiviteterne kan ske ved brugen af digitale teknologier, hvorigennem forretningsmodellen ændrer sig og udbyder nye værdiproducerende muligheder og ny indtægtsstrøm. Det er essentielt ved implementering af digitalisering at virksomheden udfærdiger en digital strategi forinden. Strategien ændrer dermed forretningsbetingelserne og forretningsbetingelserne dikterer strategien og så videre. Ved



implementeringen forefindes også kultur- og organisationsmæssige udfordringer, i form af blandt andet intensiveret konkurrence og at kunne følge med i den accelererende teknologiske udvikling.

## 4.2. Forretningsmodeller

Forretningsmodeller er steget i signifikans de seneste år og er især associeret med sikring og udvidelse af konkurrencemæssige fordele. Herunder kan de forstås som strukturerede ledelsesredskaber i relevans til en virksomheds succes (Wirtz et al., 2016, s. 36). I stigende grad anses forretningsmodellen som en abstrakt repræsentation af en virksomhed, alt efter hvilken virksomhed forretningsmodellen beror sig på (Wirtz et al., 2016, s. 38). På baggrund af den abstrakte tilgang til forretningsmodellen, kan den anvendes til flere forskellige organisatoriske og strategiske formål. Det mest anvendte formål er at benytte forretningsmodellen til at fremlægge et billede af virksomhedens nuværende konkurrencemæssige og interne situation (Wirtz et al., 2016, s. 38). I definitionen under afsnit 3.1.3. Forretningsmodeller forklarer Wirtz et al. (2016) også, at der gennem tiden har været stor udvikling i henhold til begrebet forretningsmodeller og hvordan begrebet opfattes. I mellemtiden er der i større grad kommet fokus på et overordnet virksomhedsperspektiv. Hvor virksomhedsperspektivet for forretningsmodellen er præget af et internt syn på virksomheden og et konkurrencemæssigt syn (Wirtz et al., 2016, s. 38). Wirtz et al. forklarer, under afsnit 3.1.3. Forretningsmodeller, at forretningsmodellen fokuserer på strukturerede aspekter i henhold til forretningsmodellens indhold, hvoraf indholdet er baseret på flere komponenter. Disse komponenter skal medføre at virksomheden overholder hvad de lover i henhold til deres værditilbud, hvordan de tilfredsstiller kundernes behov og forretningsmodellens rentabilitet (Wirtz et al., 2016, s. 40). Disse eksterne og interne syn, samt komponenter understøttes af Osterwalder og Pigneur (2010) Business Model Canvas, hvor forretningsmodellen opdeles i fire hovedområder, som dækker det interne og eksterne syn beskrevet af Wirtz et al. (2016). Det interne syn er dækket af Osterwalders og Pigneurs (2010) hovedområder værende infrastruktur og økonomisk rentabilitet. Det eksterne syn, refereret til konkurrencemæssigt syn, er dækket af hovedområderne kunder og produkter (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20). Viet et al. (2014) forklarer at en forretningsmodel skal være hjælpsom og betydelig grundlag for analyse. Dettet gøres igennem det Viet et al. (2014) kalder konceptualisering. Forretningsmodellen skal konceptualiseres som et aktivitetssystem, som bestemmer indholdet, styringen og strukturen af virksomhedens interaktioner både fra relevansen af sociale interaktioner for virksomheden og den gensidige selvstændighed mellem virksomheden og dens omverden. Hvoraf de sociale interaktioner kan beskrives, som virksomhedens interaktioner med dens omverden og dermed virksomhedens eksterne forhold. Omvendt er den gensidige selvstændighed mellem virksomheden og dens

omverden, at sammenligne med både Wirtz et al. (2016) og Osterwalder & Pigneur (2010) interne forhold.

Tages der udgangspunkt i de valgte fire citeringer af forskellige forfatters definition af en forretningsmodel er der flere gennemgående faktorer, som gør det muligt at generalisere og danne en fælles forståelsesramme om begrebet forretningsmodeller.

Figur 5: Overblik over definitioner

| DEFINITIONER                 | MODELLEN<br>OVERORDNET                                                                                                 | MODELLEN<br>UNDERORDNET                                                                                                                                                                                      | KOMPONENTER                                                                                                                                | FORMÅL                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WIRTZ ET AL.<br>(2016)       | Forsimplet og aggregeret repræsentation af de relevante aktiviteter af en virksomhed                                   | Beskriver hvordan salgbar information, produkter og/eller services er genereret ved hjælp af virksomhedens værdi-tilføjende komponent                                                                        | Strategisk såvel som kunde- og markeds komponenter                                                                                         | Generere eller sikre konkurrencemæssige fordele                                                                                                                                                                         |
| TEECE (2018)                 | Beskriver designet eller opbygningen af værdiskabelsen, leveringen og opfanger de mekanismer en virksomhed beskæftiger | Definere den måde en virksomhed leverer værdi til dens kunder, hvordan den får kunder til at betale for værdien og konverterer disse betalinger til profit                                                   | Tilpasset kundernes behov, baseret på aktiviteter rettet imod identifikation af kundebehov, specifikation af teknologien og organisationen | Få kunden til at betale for værdien og konvertere disse betalinger til profit                                                                                                                                           |
| MAGRETTA<br>(2002)           | Besvarer spørgsmålet om <i>hvem</i> kunden er og hvad kunden <i>værdsætter</i>                                         | Klarlægge hvordan virksomheden skaber indtjening, samt hvilke omkostninger der er forbundet med indtjeningen og hvordan virksomheden skaber værdi for kunden til en pris kunden er villig til at betale for. | Første del består af køb af råmaterialer, produktion, service. Anden del består af aktiviteter der er associeret ved at <i>sælge</i> noget | I konkurrence-øjemed en historie om hvorledes en virksomhed leverer deres værditilbud til et specifikt kundeselement bedre end deres konkurrenter. Eller sætte standarden for fremtidig konkurrence med nyt værditilbud |
| OSTERWALDER & PIGNEUR (2010) | Beskriver rationalet bag, hvordan en organisation                                                                      | Kortlægger den strategi, som skal implementeres gennem virksomhedens                                                                                                                                         | Kundesegmenter, værditilbud, kanaler, kunderelationer, indtægtsstrømme, nøgleressourcer,                                                   | At en fælles forståelse og et fælles sprog for forretningsmodeller er essentielt for at                                                                                                                                 |

|  |                                     |                                                                                                                              |                                                        |                                                                                       |
|--|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  | skaber, leverer og fastholder værdi | organisatoriske strukturer, processer og systemer, hvoraf den ved hjælp af de ni byggesten dækker virksomhedens hovedområder | nøgleaktiviteter. nøglepartnere og omkostningsstruktur | beskrive og tilpasse forretningsmodeller og dermed skabe nye strategiske alternativer |
|--|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

Kilde: Egen tilvirkning baseret på definitioner af Wirtz et al. (2016), s. 41., Teece (2018), s. 41., Magretta (2002), s. 4. og Osterwalder & Pigneur (2010), s. 20-21.

#### 4.2.1. Forretningsmodellen overordnet

Wirtz et al. (2016) beskriver en forretningsmodel som værende en “... en forsimplet og aggregeret repræsentation af de relevante aktiviteter af en virksomhed.” (Wirtz et al., 2016, s. 41). Hvilket overordnet danner grundlaget for, at kunne repræsentere et overordnet øjebliksbillede af virksomhedens situation. Virksomhedens situation er baseret på virksomhedens forskellige elementer, som gør en virksomhed succesfuld. Teece (2018) beskriver i samme ombæring et øjebliksbillede for designet eller opbygningen af modellen, som rummer samme repræsentation af relevante aktiviteter i en virksomhed i form af værdiskabelsen, leveringen og opfangelse af mekanismer som en virksomhed råder over. Magretta (2002) omtaler samme overordnede beskrivelse af forretningsmodellen, hvoraf han beskriver Wirtz et al. (2016) aktiviteter og Teece (2018) værdiskabelse, levering og opfangelse af mekanismer, som værende et spørgsmål om identificering af kunden og hvad kunden værdsætter. Dette er dog en definition overordnet af modellen, som forekommer mere overordnet end de øvrige definitioner. Magrettas (2002) underordnede definition af modellen indikerer dog, at identifikation af kunden og kundens værdisæt er mere kompleks end den overordnede beskrivelse. Mere herom senere. Sammenlignet med Osterwalder og Pigneur (2010) overordnede definition af modellen, som er den der tages udgangspunkt i, er de øvrige overordnede definitioner tilsvarende. De er tilsvarende idet samtlige definitioner forsøger at skabe overblik over hvilke faktorer, aktiviteter, mekanismer med mere, som ligger til grundlag for hvordan en virksomhed skaber, leverer og fastholder værdi. De tilsvarende begreber faktorer, mekanismer og aktiviteter kaldes frem over aktiviteter, for at lave sammenligningsgrundlag. Opsummeret er den overordnede forståelse af forretningsmodellen er baseret på overordnet at identificere og repræsentere de aktiviteter som gør en virksomhed succesfuld.

#### 4.2.2. Forretningsmodellen underordnet

I forhold til modellen underordnet beskriver Wirtz et al. (2016) hvordan salgbar information, produkter eller services fremkommer af virksomhedens værditilbud, hvortil Teece (2018) omtaler en enslydende underordnet betydning ved at definere måden en virksomhed leverer og får kunden til at betale for værditilbuddet. Samt hvordan dette værditilbud og kundernes betalinger bliver omdannet til profit. Der er altså ifølge Teece tale om en sammenhæng og proces for at kunne definere sin forretningsmodel som succesfuld, hvilket må siges at være hvis forretningsmodellen er profitabel. Som beskrevet ovenover er Magrettas (2002) underordnede definition af modellen mere kompleks, herunder kommer endvidere en definition af hvilke forskellige aktiviteter som indgår i besvarelsen af spørgsmålet om identifikation af kunden og hvad kunden værdsætter. Dette gøres ved at redegøre for, hvordan en virksomhed skaber indtjening og heraf hvilke omkostninger som er forbundet med indtjeningen og måden hvorpå en virksomhed skaber værdi for kunden. Denne proces eller sammenhæng, ligesom Teece (2018), definerer også hvorvidt virksomheden er succesfuld baseret på hvad kunden er villig for at betale for værditilbuddet og deraf opnå profit. Ifølge Osterwalder og Pigneurs (2010) definition af forretningsmodellen underordnet redegøres for den strategi, som skal implementeres i virksomhedens strukturer, systemer og processer, hvor virksomhedens hovedområder, henholdsvis kunder, produkter, infrastruktur og økonomisk rentabilitet, dækkes ved hjælp af de ni byggesten, som beskrevet i afsnit 3.2. Business Model Canvas. Denne kortlægning definerer ikke bare virksomhedens kundeforhold, værditilbud og profit, men også mere dybdegående interne og eksterne forhold som tilsammen gør virksomheden profitabel. Det er her Osterwalder og Pigneur (2010) skiller sig fra de andre definitioner, idet kortlægningen af den hele virksomhed i højere grad er præciseret. Hvoraf de interne forhold bliver opvejet mod de eksterne, som tilsammen danner rammen for yderlig forståelse af forretningsmodellen og dens succeskriterier. Mere om de ni byggesten, herefter komponenter, i nedenstående afsnit.

#### 4.2.3. Komponenter

Der omtales forskellige komponenter, hvoraf figur 5 har forsøgt at skelne mellem de forskellige forfatteres definitioner. I forhold til Wirtz et al. (2016) underordnede definition af modellen, vedrørende hvordan virksomhedens værditilbud understøttes, inkluderes også strategiske komponenter, ligesom kunde- og markeds komponenter. Hvor Teece (2018), som nævnt i afsnit 3.1.3. Forretningsmodeller, forklarer at en forretningsmodel omfatter identifikation af kundebehov, specifikation af teknologien og virksomheden, samt hvordan der skabes værdi fra de aktiviteter som er essentielle for en forretningsmodel. Heraf skal komponenterne tilpasses, så virksomheden på bedst mulig vis kan udbyde værditilbuddet til kunderne. Magretta (2002) opdeler komponenterne med en

første del, hvor køb af materialer, produktion og service indgår. Samt en anden del hvor komponenterne består af aktiviteter associeret med at sælge noget. Osterwalder og Pigneurs (2010) komponenter, bestående af kundesegmenter, værditilbud, kanaler, kunderelationer, indtægtsstrømme, nøgleressourcer, -aktiviteter, -partnere og omkostningsstruktur danner overblikket over deres Business Model Canvas, og indikerer en mere præciseret forståelse og beskrivelse af forretningsmodellen end ovenstående mere abstrakte definitioner af forretningsmodellens komponenter.

Magretta (2002), Osterwalder og Pigneur (2010) deler rationale bag en to-delt forretningsmodel, hvoraf Magretta (2002) omtaler en første del og anden del. Magrettas (2002) første del omfatter komponenter associeret med interne forhold sammenlignelige med Osterwalder og Pigneurs (2010) nøgleressourcer og nøgleaktiviteter, som indgår i den interne del af forretningsmodellen. Anden del omfatter komponenter associeret med Osterwalder og Pigneurs (2010) eksterne del, såsom kunderelaterede forhold som gør det muligt at vurdere hvem kunden er, deres relation til virksomheden, hvordan virksomheden leverer deres værditilbud og hvad kunden værdsætter i en virksomheds værditilbud.

Wirtz et al. (2016) omtaler strategiske komponenter som medgår i virksomhedens forretningsmodel, hvor Osterwalder og Pigneur (2010) forklarer, ved modellen underordnet, en kortlægning af strategi gennem virksomhedens daglige processer. Hvoraf det forstås at virksomhedens strategier baseres og implementeres på baggrund af de interne og eksterne forhold gennem de ni byggesten. Det vil altså sige at strategien er baseret på de forhold virksomheden klarlægger gennem deres komponenter i forretningsmodellen og ikke som en del af forretningsmodellen. Mere om dette i afsnit 4.2.5. Strategi.

Generelt er der stor enighed i definitionerne vedrørende hvilke komponenter som er essentielle for en succesfuld forretningsmodel. Osterwalder og Pigneur (2010) har dog i højere grad udpenslet, hvilke komponenter der er essentielle at forholde sig til og dermed skabt mere præciseret grundlag for analyse og præsentation af virksomhedens øjebliksbillede. Essensen i de øvrige forfatteres definitioner er som udgangspunkt de samme med varierende fokusområder, hvoraf Osterwalder og Pigneur (2010) prioriterer alle forretningsmodellens komponenter ligeligt, for at skabe forståelse af hele forretningsmodellen.

#### 4.2.4. Formål

Wirtz et al. (2016) definition af forretningsmodellen og dens komponenter har alt sammen til formål at opnå konkurrencemæssige fordele. Wirtz et al. (2016) skaber dermed sammenligningsgrundlag med Magrettas (2002) definition af modellens formål, som vedrører at forretningsmodellen i

konkurrenceøjemed er en historie om hvordan virksomheden leverer deres værditilbud bedre end konkurrenterne eller sætter standarden for fremtidig konkurrence ved at skabe et nyt værditilbud. Teece (2018) formål med forretningsmodellen er mindre konkurrencepræget, i den forstand at der er fokus på kundesegmentet. Dog er der oftest megen konkurrence omfattet hvervning af kunder. Teece (2018) formål lyder på at skabe et værditilbud med nok værdi for kunden, til at kunden er villig til at betale for det, samt at betalingen danner grundlag for profit. Osterwalder og Pigneur (2010) lægger vægt på at formålet med forretningsmodellen, er at skabe et fælles sprog og forståelse af forretningsmodeller. Dette for at beskrive og tilpasse forretningsmodellen og på baggrund af dette skabe nye strategiske alternativer. Det vil sige at Wirtz et al. (2016) og Magretta (2002) har samme grundlag for forretningsmodellens formål, hvilket omfatter at opnå konkurrencemæssige fordele eller generelt en stærkere position inden for virksomhedens konkurrencesituation. Teece (2018) har i og for sig også fokus på konkurrencesituationen men med et kunde præget fokus, hvor Osterwalder og Pigneur (2010) har fokus på den hele virksomhed og alle de komponenter internt og eksternt som gør virksomheden succesfuld.

#### 4.2.5. Strategi

Strategi ved forretningsmodeller er essentielt at danne sig et indblik i, idet strategi oftest understøtter forretningsmodellen og omvendt. Ved ændringer i forretningsmodellen forekommer der ofte også ændringer eller tilpasninger i virksomhedens strategiske tiltag, som også argumenteres for i henhold til ændringer ved digitalisering under afsnit 4.3.1. Digitalisering i forhold til forretningsmodeller. Forretningsmodellen anvendes ofte i strategiske sammenhænge, dermed skabes der tvivl om hvorvidt forretningsmodeller og strategi er i relation til hinanden (Wirtz et al., 2016, s. 38). Viet et al. (2014) forklarer også at begrebet forretningsmodel anvendes indenfor for ledelse, som en metode til at forstå og analysere virksomhedens nuværende forretning. Herunder vil forretningsmodellen også kunne understøtte planlægningen af strategiske beslutninger. Som nævnt i afsnit 3.1.3. Forretningsmodeller omtaler Wirtz et al. (2016) samme forklaring og tilføjer at begrebet oftest anvendes inden for ledelsen til at hjælpe ledelsen i beslutningstagningsprocessen. Når strategi inddrages i forretningsmodellen omtaler Wirtz, et al. (2016) og Viet et al. (2014) at strategi og forretningsmodeller, selvom de er relateret til hinanden, er forskellige begreber. Dette grundet forretningsmodeller er et direkte resultat af strategi, men ikke i sig selv er strategi. Forretningsmodellen præsenterer en kohærent implementering af strategi og anvendes ofte som værende et bindeled mellem fremtidig strategi og den daglige drift (Wirtz et al., 2016, s. 38). Magretta (2002) omtaler også at strategi og forretningsmodeller ikke er det samme. Som et system, beskriver forretningsmodellen hvordan komponenterne i en model passer sammen. Men den omfatter ikke det essentielle perspektiv

konkurrence. En konkurrencepræget strategi forklarer, hvordan virksomheden har i sinde at klare sig bedre end sine konkurrenter. Oftest betyder det, at virksomheden skal differere sig (Magretta, 2002, s. 6). Ifølge Teece (2018) er strategi et defineret sæt af kohærente analyser, koncepter, politikker, argumenter og handlinger som forberedelse på forekommende udfordringer. Strategi kortlægger overordnet hvordan en virksomhed står konkurrencemæssigt. Teece (2018) mener at strategiske analyser leder til udvælgelse af virksomhedens forretningsmodel, markedssegment og hvilke markeder den i fremtiden skal tilgå.

Osterwalder og Pigneur (2010) anvender forretningsmodellen til at tolke strategien. Blandt andet hjælper tolkning af strategi med at forholde sig konstruktivt til forretningsmodellen, samt er med til strategisk at undersøge hvilke rammer den givne forretningsmodel agerer indenfor (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 205). Strategien anvendes ikke direkte i udformningen af forretningsmodellens design, men det er vigtigt at anvende strategien i kontekst således virksomheden hele tiden forholder sig til omverdenen og nye tendenser. De omgivelser, som bør tages i betragtning når virksomheden forholder sig til strategien er henholdsvis markedskræfter, branchekræfter, nøgletendenser og makroøkonomiske kræfter (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 206). Strategien er med til at forbedre forståelsen af forretningsmodellens omgivelser og er dermed med til at afhjælpe at forretningsmodellen forbliver konkurrencedygtig i en skiftende omverden. Strategien kan opstille hypoteser og antagelser fra omverden, hvoraf virksomheden kan forberede og forholde sig til flere forskellige udfald (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 216). Slutteligt er det også vigtigt at forholde sig strategisk til virksomhedens forretningsmodel. Dette kan gøres ved at evaluere de ni byggesten i et både individuelt og overordnet perspektiv. Disse perspektiver er komplementære i forhold til hinanden og kan hver især vise hvor virksomheden står stærkest og svagest. Evalueringen kan ske gennem den velkendte SWOT-analyse, hvor virksomhedens interne styrker og svagheder, samt virksomhedens eksterne muligheder og trusler defineres (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 218). SWOT-analysen er essentiel idet den giver et øjebliksbillede af virksomhedens nuværende situation, samt et peg om fremtidige mulige forløb. Analysen er derfor en væsentlig del af processen ved udvikling eller ændringer af virksomhedens forretningsmodel (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 230). Strategien afhjælper dermed forretningsmodellen ved at tænke ud over virksomhedens egne rammer, men mere som kontekst og ikke en decideret del af forretningsmodellen.

Det kan derfor opsummeres, at selvom forretningsmodeller ofte anvendes i strategiske sammenhænge og der skabes tvivl om hvorvidt forretningsmodeller og strategi er i relation til hinanden, så er det essentielt at forstå at forretningsmodeller ofte anvendes som metode til at danne

grundlag for forståelse og analyse og strategiske tiltag. Herunder beslutningstagningsprocesser hos ledelsen og implementering af strategi i virksomheden. Forretningsmodellen er dermed et værktøj og bindeled mellem strategi og den daglige drift. Yderlig gør skelen mellem forretningsmodeller og strategi, at virksomheden kan tilkoble en konkurrerende strategi, som også er essentiel for virksomhedens succes. Osterwalder og Pigneur (2010) tilslutter sig samme tankegang og forklarer at forretningsmodellen er grundlag for at tolke og ændre strategien. Yderlig skal strategien anvendes i kontekst til forretningsmodellen og ikke direkte i udformningen af modellens design. Strategien fremmer forretningsmodellens konkurrencedygtighed ved at medtage tendenser, antagelser og faktorer fra virksomhedens omverden i hypotetisk perspektiv. Slutteligt er det vigtigt at forholde sig strategisk til både forretningsmodellens komponenter hver især, samt komponenterne overordnet.

#### 4.2.6. Implementering af ændringer i en forretningsmodel

For senere i projektet, at kunne danne et indblik i hvordan implementering af ændringer gennem digitalisering påvirker forretningsmodellen hos små og mellemstore virksomheder, er det essentielt at analysere hvordan ændringer i den traditionelle forretningsmodel implementeres. Yderlig er implementering en essentiel del i definitionen og udfærdigelsen af en forretningsmodel og dermed også for virksomheden. Implementeringen af ændringer i en forretningsmodel skaber oftest krav til mange dele af virksomheden. Implementering og tilpasning af ændringer i forretningsmodellen kræver stærke dynamiske kapaciteter, samt en virksomhed som er fleksibel og innovativ. Her er det vigtigt at skabe en fælles motivation for medarbejderne, således alle tager ansvar i henhold til implementering af ændringer og gennemfører dem. Udviklingen af forretningsmodellen er en løbende proces og også her skal medarbejderne have samme motivation for at en forretningsmodel fortsat kan være succesfuld. Når en forretningsmodel først er designet, kræver det at ledelsen beslutter sig for hvilke aktiviteter som er ejet af virksomheden og hvilke der skal outsources eller bygges på partnerskaber, således virksomheden skaber værdi baseret på det de er bedst til og dernæst får støtte hos andre virksomheder, leverandører eller partnere som udfører en bestemt aktivitet bedre og ved færre omkostninger (Teece, 2018, s. 48). Denne implementeringsstrategi af aktiviteter eller ressourcer understøttes også af Osterwalder og Pigneur (2010) afsnit 3.2.6 Nøgleressourcer i form af ejede aktiver, leasede aktiver eller aktiver ejet af samarbejdspartnere. Teece (2018) omtaler en virksomheds dynamiske kapacitet, som er de faktorer der organisations- og kulturmæssigt beskriver hvor fleksibel en virksomhed er i forhold til ændringer i forretningsmodellen. Teece (2018) pointerer at for ændringer i forretningsmodel succesfuldt bliver implementeret, så er det essentielt at fremhæve de interaktioner som forekommer mellem en virksomheds forretningsmodel og dens dynamiske kapacitet, idet en stærk dynamisk kapacitet er grundlag for en effektiv udformning og implementering



af ændringer i forretningsmodellen. Styrken af en virksomheds dynamiske kapacitet kommer til udtryk når ændringer i forretningsmodellen bliver overført direkte i virksomhedens organisatoriske ændringer. Teece (2018) konkluderer at nedenstående individuelle punkter, samlet udgør en succesfuld forretningsmodel (Teece, 2018, s. 48).

- En succesfuld forretningsmodel kræver kendskab til kundebehov, samt kendskab teknologiske og organisatoriske ressourcer til at kunne opfylde disse behov.
- En god forretningsmodel kræver en forståelse af hvordan den nuværende forretningsmodel virker på markedet.
- Sammenhæng og tilpasning er essentielt for at forstærke de enkelte elementer i en forretningsmodel.
- Strategiske analyser skal ses i sammenhæng med en forretningsmodel, hvoraf strategien guider designet og udformningen af forretningsmodellen, men også omvendt hvor forretningsmodellen kan danne grundlag for strategiske beslutninger.
- Forretningsmodellen, strategi og aktiver skal kobles for at danne grundlag for virksomhedens styrker, svagheder, trusler og muligheder, hvoraf imitering af virksomhedens forretningsmodel besværliggøres og virksomheden dermed står stærkere når der kommer nye indtrængere på markedet.
- Identificering af virksomhedens kundesegmenter, som de skal prioritere højest.
- Virksomheden skal være stærke i at kunne tilpasse og ændre i virksomhedens forretningsmodel for konstant at være på forkant.

(Teece, 2018, s. 48).

Osterwalder og Pigneur (2010) forklarer at implementeringen af ændringer sker gennem en designproces, hvoraf forretningsmodellens beskrevne komponenter, koncepter og redskaber kobles sammen for at designe og implementere ændringer i en forretningsmodel. Når en allerede eksisterende virksomhed forsøger at ændre deres forretningsmodel er det oftest grundet krise i den allerede anvendte forretningsmodel. Det kan være grundet forsvar, forbedring eller tilpasning af den anvendte forretningsmodel i et skiftende marked. Og grundet virksomheden forsøger at bringe nye serviceydelser, produkter eller teknologi på markedet. Sidst kan implementering af en ændret forretningsmodel ske, således virksomheden kan forberede sig på fremtiden (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 250). De udfordringer som en eksisterende virksomhed kan stå overfor ved at nytænke eller ændre en forretningsmodel er at virksomhedens først og fremmest skal have mod på at arbejde med

ændringer, virksomheden skal skabe overensstemmelse mellem ændret og gammel model, virksomheden skal kunne håndtere kapitalinteresse, samt fokusere på forretningsmodellen og dens faktorer langsigtet (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 251). Implementeringen af en ændret forretningsmodel tager tid og tålmodighed, således virksomheden skaber overblik over de bedste muligheder og at virksomheden heraf træffer den bedste beslutning for fornyelse. Dette omtaler Osterwalder og Pigneur (2010) som design-indstillingen, hvilken er baseret på en del uvished fra starten, for slutteligt at skabe klarhed (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 252). Designet og implementering af ændringer er en svær proces, som gennem mobilisering, forståelse, design, implementering og styring ikke nødvendigvis er en lineær proces (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 254).

**Mobilisering:** Det er essentielt for mobilisering af ændringer i en forretningsmodel, i en eksisterende virksomhed, at opnå legitimitet. Derfor er det vigtigt at inddrage en stærk og synlig tilslutning fra ledelsen og ned gennem virksomheden for at skabe engagement på tværs af virksomheden. Virksomheden skal skabe overblik over kapitalinteresse, således alle i virksomheden er med på ideen om at modernisere den nuværende forretningsmodel. Eliminer i denne ombæring interne trusler i form af modvillige medarbejdere. Det er vigtigt at inddrage tværfunktionelle teams, således virksomheden allerede i mobiliseringsfasen skaber de bedste forudsætninger for styrkelse af forretningsmodellen. Teamene skal bestå af medarbejdere i forskellige enheder og funktioner af virksomheden, samt medarbejdere med forskellig anciennitet og ekspertviden (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 257).

**Forståelse:** For at skabe forståelse for ændringer i en forretningsmodel er det essentielt at forstå den nuværende. Her skal der, som nævnt under mobilisering, inddrages medarbejdere fra hele virksomheden til udformningen af forståelsesfasen. Inddrag i skitseringen af den gamle model nye ideer, således ændringerne sker undervejs, samtidigt med der diskuteres styrker og svagheder ved både den gamle model og de nye ideer. Nytænk, selvom den gamle forretningsmodel stadig har succes, er det vigtigt at arbejde med en organisationskultur som er omstillingsparat. Søg eventuelt forståelse og indblik i andre kundesegmenter og markeder (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 259).

**Design:** Når nye ideer er fremlagt, er det vigtigt ikke at afvise dem på baggrund af at ideerne er dristige. Imødekom mulighederne ved at tage chancer og arbejde i stedet for med en belønnings/risikoprofil, så virksomheden har mulighed for at danne overblik over fordele og udfordringer ved implementering af ændringer. For at undgå at designet rammer forhindringer i implementeringen er det igen essentielt

at inddrage meninger og betænkeligheder fra hele virksomheden. Slutteligt er det vigtigt ikke at tænke kortsigtet og ødelægge potentialet for en god ide (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 261).

**Implementering:** Gennem grundig forarbejdning af foregående faser har virksomheden opnået forståelse og dermed større mulighed for implementering af ændringer i forretningsmodellen fra medarbejderne i implementeringsfasen. Opbakning fra ledelsen såvel som medarbejderne er essentielt for succesfuld implementering. Sidst er det vigtigt at kommunikere ændringerne ud gennem samtlige interne kommunikationskanaler således de valgte implementerede ændringer i forretningsmodellen er forstået så vidt muligt af virksomhedens medarbejdere (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 263).

**Styring:** Forretningsmodellen har brug for kontinuerlig styring og evaluering for at fortsætte med at være succesfuld. Til dette kan virksomheden give ansvaret til en medarbejder eller en enhed, som har til opgave at vedligeholde og optimere de implementerede ændringer i forretningsmodellen. Slutteligt er det vigtigt at virksomheden ikke bliver forblændet af egen succes og skal derfor kontinuerligt være åbne overfor nye tiltag og tendenser (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 265).

Opsummeret er design, implementering og styring essentielle faktorer for succesfuld forretningsmodel og bringer stor værdi til virksomheden. Implementeringen kan være besværlig og skaber ofte store krav til flere dele af virksomheden. Både Teece (2018) og Osterwalder & Pigneur (2010) påpeger vigtigheden af et stærkt design, herunder beskrivelse af komponenter, samt fleksibel og omstillingsparat organisationskultur. Ansvar og motivation fra virksomhedens medarbejdere er vigtig gennem hele processen af udvikling, implementering og styring af forretningsmodellen, idet det i sidste ende vil afhjælpe virksomheden med at gennemføre ændringerne. Ved succesfuld implementering af ændringer er det vigtigt at fremhæve de interaktioner som forekommer mellem virksomhedens forretningsmodel og komponenter, men også de synergier og konflikter som opstår ved implementering af ændringer. Skaber dette grundlag for overensstemmelse, vil synergien og styrken af forretningsmodellen blive overført direkte til virksomhedens organisationskultur. Grundlæggende er det vigtigt at have forståelse af virksomhedens kunder og kundebehov, samt forståelse af hvordan den nuværende model virker på markedet. Kontinuerlig evaluering og tilpasning af forretningsmodellen er vigtig, for at skabe et godt grundlag for strategiske analyser og beslutninger, samt mulighed for at være på forkant. Forretningsmodellen vil i samarbejde med strategien også være grundlag for identificering af virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler, som er vigtige at have overblik over for at klare sig godt i forhold til virksomhedens konkurrenter. Samtidigt er det

vigtigt at tænke langsigtet, så virksomheden ikke ødelægger potentialet for en ændret forretningsmodel.

#### 4.2.7. Delkonklusion: Definition af forretningsmodeller i små og mellemstore virksomheder

For små og mellemstore virksomheder har forretningsmodellen forskellige organisatoriske og strategiske formål, som varierer alt efter hvilken virksomhed modellen beror sig på. Det mest anvendte formål er at fremlægge et øjeblicsbillede af virksomhedens nuværende interne og konkurrencemæssige situation. Opfattelsen af begrebet forretningsmodeller har i tidens løb været under stor udvikling, hvoraf den i dag har et overordnet virksomhedsperspektiv som fokus. Forretningsmodellen består ifølge Wirtz et al. (2016) af flere strukturerede komponenter, som skal medvirke at virksomheden overholder det lovede i forhold til dens værditilbud, hvorledes kundernes behov bliver tilfredsstillet, samt et overblik over forretningsmodellens rentabilitet. Disse konkurrencemæssige (eksterne) og interne syn, kan sammenlignes med Osterwalder og Pigneurs (2010) interne og eksterne syn. Det interne syn omfatter infrastruktur og økonomisk rentabilitet. Det eksterne syn omfatter kunder og produkter. Viet et al. (2014) forklarer at en forretningsmodel skal være hjælpsom og betydeligt grundlag for analyse, herunder i forhold til organisatoriske og strategiske beslutninger. Dette gøres gennem konceptualisering, hvor forretningsmodellen konceptualiseres som et aktivitetssystem for interaktioner mellem den selvstændige virksomhed og dens omverden. Dette sammenlignes med ovenstående interne og eksterne syn på virksomhedens situation. Definitionerne vedrørende forretningsmodeller er baseret på Wirtz et al. (2016), Teece (2018), Magretta (2002) og Osterwalder & Pigneur (2010) definitioner. Overordnet set beskrives modellen som et øjeblicsbillede af virksomhedens nuværende situation, som nævnt ovenfor hvoraf de relevante aktiviteter i virksomheden repræsenteres. Yderligere forsøger samtlige definitioner at skabe overblik over hvilke aktiviteter, som gør det muligt for virksomheden at skabe, levere og fastholde værdi. Forretningsmodellens underordnede formål er at definere virksomhedens værditilbud, leveringen af det, hvordan virksomheden får kunden til at betale for det og slutteligt hvordan dette bliver omdannet til profit. Magrettas (2002) og Osterwalder og Pigneurs (2010) definition er sammenlignelig, men Magrettas med et kundefokuseret perspektiv og Osterwalder og Pigneur med en mere præciseret fremlæggelse af hvilke komponenter som gør en virksomhed succesfuld. Komponenterne er med til at understøtte modellens overordnede betydning, underordnede betydning og modellens formål. Komponenterne er uddelt på interne og eksterne faktorer, hvor samtlige definitioner mere eller mindre tilslutter sig Osterwalder og Pigneurs (2010) ni komponenter. Definitionerne som tilslutter sig Osterwalder og Pigneur er dog mere abstrakte og mere fokuseret på et overordnet markeds- og

kundeperspektiv. Formålet med forretningsmodellen er at opnå konkurrencemæssige fordele i forhold til hvad virksomheden kan tilbyde af værdi. Definitionen af forretningsmodellens formål varierer inden for virksomhedens konkurrencesituation overordnet, konkurrencesituation med kunde præget fokus, samt konkurrencesituation med fokus på optimering af den hele virksomhed, hvoraf der opnås fordele internt og eksternt i virksomheden.

Strategien tilføjer det konkurrenceprægede aspekt og andre vigtige tendenser i virksomhedens omgivelser, som en forretningsmodel ikke kortlægger men understøtter. Strategien kan omvendt også understøtte virksomhedens forretningsmodel, hvoraf strategiske beslutninger kan træffes. Forretningsmodellen og strategi er i relation til hinanden, men må ikke forveksles. Forretningsmodellen anses som værende bindeled mellem virksomhedens strategi og daglige drift. Gennem en opdateret og relevant model, vil hyppig evaluering af forretningsmodellen danne grundlag for kontinuerlig fornyede strategiske tiltag.

Implementering af ændringer i en forretningsmodel er en besværlig proces og skaber store krav til flere dele af virksomheden, idet ansvarstagnung og motivering af virksomhedens medarbejdere, samt fleksibel organisationskultur er vigtig hvis en succesfuld implementering skal lykkes. Implementeringen af en ændret model kan være grundet nyt produkt, ydelse eller teknologi, grundet krise i nuværende forretningsmodel, forbedring af modellen i et skiftende marked og slutteligt grundet forberedelse på fremtiden og mulige tendenser. Ved implementering af ændringer i en forretningsmodel er det vigtigt at fremhæve de interaktioner, synergier og konflikter som opstår mellem virksomhedens forretningsmodel og dens komponenter. Forståelse og kontinuerlig evaluering, samt tilpasning af modellen skaber et succesfuldt grundlag for strategiske tiltag.

### 4.3. Digitaliserede forretningsmodeller

Med den omfattende digitalisering sker der fundamentale ændringer i samtlige brancher, dermed møder virksomheder betydelige muligheder og udfordringer når udformningen af ændringer i en digitaliseret forretningsmodel skal designes. Udfordringerne sker, idet virksomhederne gennem digitalisering nu møder intensiveret konkurrence og øget tempo inden for udviklingen af teknologi (Veit et al., 2014, s. 45). Overordnet set tvinger disse digitaliserede ændringer virksomhederne til at nytænke i forhold til konkurrencen på markedet, hvoraf små og mellemstore virksomheder presses til at tilpasse sig disse hurtigt udviklende omgivelser. I forhold til den allerede eksisterende forretningsmodel, vil det ved strategisk struktur, analyse og design måske være muligt at inkludere digitalisering og dermed fremme virksomhedens konkurrencesituation (Veit et al., 2014, s. 45). En forretningsmodel er digital hvis ændringer i digital teknologi er grundlag for ændringer i en virksomheds foretagende og generering af indtægtsstrømme (Veit et al., 2014, s. 48). Den hurtigt

udviklende omverden af digitaliseret forretning er kompleks, dynamisk og omfatter megen usikkerhed og konkurrence, dermed er det essentielt at skelne mellem den traditionelle forretningsføring når digitalisering inddrages. Nogle af fordelene ved digitaliseret forretning beror sig på lavere opstarts omkostninger, idet mange omkostningsfulde fysiske ressourcer ikke er nødvendige (Al-Debi, El-Haddadeh & Avison, 2008, s. 1). Digitalisering af forretningsmodellen omfatter højt niveau af kompleksitet og drastiske ændringer, som kan skabe endnu større afstand til virksomhedens strategi og daglige drift, hvoraf forretningsmodellen oftest anvendes til at udfylde denne afstand (Al-Debi et al., 2008, s. 5-6). Dette skaber betydelig grundlag for både definering af den digitaliserede forretningsmodel, men også sammenligningsgrundlag for den traditionelle forretningsmodel og den digitaliserede forretningsmodel. Digitaliseringen omfatter efterhånden samtlige aspekter af virksomheden og skaber dermed grundlag for nye måder at arbejde, kommunikere og samarbejde på (Loebbecke & Picot, 2015, s. 149). I mange traditionelle virksomheder udfordrer digitaliseringen virksomhedens forretningsmodel (Loebbecke & Picot, 2015, s. 151). Etablerede virksomheder fejler ikke kun at omfavne mulighederne i deres forretningsmodel gennem digitalisering, men også ved ikke at tilpasse deres forretningsmodel til at reflektere over økonomiske omstændigheder og underliggende mekanismer ved digitalisering (Loebbecke & Picot, 2015, s. 151). Digitalisering fortsætter med at omstrukturere eksisterende arbejde og organisatoriske strukturer, ved i stigende grad at ændre på arbejdsprocesser gennem digitalisering (Loebbecke & Picot, 2015, s. 151).

I forhold til små og mellemstore virksomheders strategi har digitaliseringen også en indflydelse, idet digitalisering af forretningsmodellen vil skabe mere transparens og dermed øge konkurrence i form af at lavere og mere gennemskuelige indtrængningsbarrierer. Yderlig opnår slutbrugerne fordele i transparensen, idet blandt andet skifteomkostningerne bliver lavere gennem digitalisering. På den anden side åbner digitalisering muligheder for nye markeder, samt udbyder nye teknologier, big data, platforme med mere som skaber muligheder og fordele ved at arbejde med en digitaliseret forretningsmodel (Paulus-Rohmer et al., 2016, s. 11). For at finde ud af hvordan digitaliseringen påvirker virksomhedens strategi og konkurrencesituation, er det vigtigt at analysere virksomhedens nuværende position. Dette gøres internt, hvor det er essentielt at danne overblik over virksomhedens nuværende strategi gennem tilgængelige ressourcer og dynamiske kapaciteter. Samt eksternt, hvor analyserne fokuserer på efterspørgsel hos kunderne, virksomhedens markeds- og konkurrencesituation, samt generelle teknologiske tendenser. Når virksomhedens positionering er analyseret, er det vigtigt aktivt at tilpasse virksomhedens strategi så den sigter efter positionen. Ved at sammenligne interne og eksterne analyser i forhold til virksomhedens konkurrencesituation, kan virksomheden identificere ændringer på markedet og dermed potentiale for en ny konkurrencemæssig position. Strategien kan implementeres efter en risikoanalyse, hvis risiciene for

virksomheden er overkommelige. For at opnå denne strategiske position er det essentielt at have en passende og tilstrækkelig forretningsmodel. Strategien medfører oftest grundlag for ændringer i forretningsmodellen og implementeres digitalisering, kan forretningsmodellen medføre ændringer i sådan en grad at bevidst digitalisering bør undersøges (Paulus-Rohmer et al., 2016, s. 12).

#### 4.3.1. Digitalisering i forhold til forretningsmodeller

En digitaliseret forretningsmodel er indbegrebet af nytænkning og ændringer i en forretningsmodels kernekomponenter, samt interaktionen mellem disse komponenter (Parida et al., 2016, s. 2). Hvis forretningsmodellens omtalte komponenter under afsnit 3.2.1. - 3.2.9. i teorien, undersøges individuelt for hvordan de ændres gennem digitalisering ville det hurtigt blive slå fast at værditilbud, kunderelationer, kanaler, kundesegmenter, indtægtsstrømme, nøglepartnere, nøgleaktiviteter, nøgleressourcer og omkostningsstruktur er præget af digitalisering (Rachinger et. al, 2019, s. 1146). Påvirkningen på komponenterne sker gennem værdiskabelse, værdi indfangning og levering af værdi. Men for at omfavne alle aspekter ved en digitalisering af en forretningsmodel, forekommer også virkninger på det strategiske og organisatoriske plan. Digitaliseringen strategisk udløser flere aspekter både internt og eksternt i virksomheden, idet digitaliseringen har potentiale til at øge konkurrencen på markedet. En sådan strategisk brug af digitalisering ville lægge op til ændringer i forretningsmodellens komponenter. Digitaliseringen påvirker også virksomheden på det organisatoriske niveau, idet håndtering af digitalisering kræver permanente tilpasninger inden for virksomheden. Generelt for forretningsmodellen påvirker digitalisering modellens komponenter i mindre eller højere grad, idet påvirkningen af digitaliseringen sker undervejs i udviklingen af virksomhedernes forretningsmodel. For nogle virksomheder har digitaliseringen kun en indflydelse på den nuværende forretningsmodel, hvor digitaliseringen i andre virksomheder påvirker i sådan en grad at den udvikler forretningsmodellen og dens individuelle komponenter betydeligt (Rachinger et al., 2019, s. 1152).

##### 4.3.1.1. Værdiskabelse

Værdiskabelsen beskriver hvad virksomheden tilbyder kunderne. Gennem digitalisering opstår der mange nye og mere avancerede muligheder, herunder udvidelser af allerede eksisterende eller unikke produkter og services. Men virksomheden skal være opmærksom på, at den rette implementering og rette valg af teknologi er essentielt for succes ved digitalisering af virksomhedens produkter. Heraf er det vigtigt at implementere digitale løsninger som opfylder kundernes behov, hvor virksomheden kontinuerligt skal være opdateret på disse behov. Herefter skal kommunikationen af værdiskabelsen, herunder værditilbuddet, være kommunikeret og forstået rigtigt ud til kunden for at kunne appellere

til kundens behov. Værdiskabelsen har indflydelse på virksomhedens interaktioner komponenterne i mellem og i virksomhedens omverden. Dette kan danne grundlag for et helt nyt komponent, nemlig digitalisering, som bliver en integreret del af forretningsmodellen og er med til at skabe interaktioner både eksternt og internt. Værdiskabelse af digital teknologi bør ikke erstatte, men komplementere menneskelige ressourcer i processen. Eksempelvis er selvbetjening fordelagtigt for virksomheden og kunden i mange tilfælde, men i andre tilfælde er personlig betjening nødvendigt (Parida et al., 2019, s. 8). Digitaliseringen kan anses som en måde at simplificere virksomhedens processer og øge effektiviteten, som blandt andet kan opnås gennem automatisering af opgaver, reducere i medarbejderomkostninger eller øget tilgængelighed af virksomhedens data. Digitaliseringsprocesserne i forretningsmodellen skal kontinuerligt overvåges og udvikles, idet implementeringen af digitaliseringen spænder over flere år, samt digitaliseringen hurtigt og konstant udvikler sig (Rachinger et al., 2019, s. 1152). Digitaliseringen og dens muligheder kræver også investeringer, som besværliggør dens implementering i forretningsmodellen. Det er derfor essentielt for virksomheden at danne sig et overblik over hvilken del af digitaliseringen som skal foregå og investeres i internt, samt hvilken del af digitaliseringen som skal foregå eksternt gennem samarbejde og partnerskaber. Virksomheden kan på nuværende tidspunkt allerede have adgang til teknologi og erfaring gennem dens nuværende nøgleressourcer i form af både materielle, immaterielle og menneskelige aktiver. Har virksomheden ikke adgang til sådant kan partnerskaberne have erfaring og teknologi, som for en enkelt virksomhed ikke giver mening at investere i (Rachinger et al., 2019, s. 1153).

#### 4.3.1.2. Værdi indfangning

Indfangning af værdi omfatter indtægtsstrømme og omkostningsstrukturer. Digitalisering kan få indflydelse på disse komponenter ved reducerede omkostninger, højere indtægter og ved indfangelsen af nye indtægtsstrømme. Heraf er det vigtigt at anvende et tilpasset risikostyringssystem, således virksomheden konstant har overblik over digitaliseringens finansielle fordele, som minimum matcher eller overgår negative konsekvenser. En digitaliseret forretningsmodel kan forbedre interne processer, som medvirker forbedring af omkostnings effektiviseringen og heraf bidrager med en positiv effekt på virksomhedens ydeevne. Når virksomheden gennem digitalisering omkostningseffektiviserer er det vigtigt at overveje samarbejde med virksomhedens omverden, hvis virksomhedens omverden kan udføre opgaven billigere burde virksomheden drage fordel af situationen. Omkostninger opstår ved produktudvikling og IT infrastruktur, som er omkostningstunge og kræver kontinuerlig udvikling. I forhold til indtægtsstrømme og virksomhedens kunder medfører digitalisering en mere fleksibel prissætningsmodel, idet virksomheden gennem digitalisering oftest udbyder værditilbud hvor indtægterne forekommer som abonnementer, betaling ved anvendelse af



produkter eller andre sammenhænge hvor kunden betaler for det de skal bruge. Denne form for prissætning giver virksomheden større mulighed for tilpasning gennem tiden, samt giver kunderne mere fleksibilitet i forhold til betaling (Parida et al., 2016, s. 10). Digitalisering af forretningsmodellen kan også påvirke virksomhedens indtægtsstrømme, idet digitaliseringen skaber nye muligheder for at generere eller forbedre indtægter. Dette kan blandt andet ske gennem udbud af nye digitaliserede produkter eller serviceydelser. Det kan også ske ved at anvende den erfaring medarbejderne har opnået teknologisk i virksomheden, samt anvendelse af allerede genereret data i virksomheden (Rachinger et al., 2019, s. 1151). Indtægtsstrømme kan, ifølge afsnit 3.2.5. Indtægtsstrømme, variere og ske gennem gebyrer, abonnementer, reklame, salg af aktiver, salærer og så videre. Men for at digitalisere forretningsmodellen er det vigtigt på forhånd at klarlægge fordelene ved at implementere digitaliseringen i virksomhedens processer (Rachinger et al., 2019, s. 1153).

#### 4.3.1.3. Levering af værdi

Levering af værdi beskriver hvordan aktiviteter og processer leverer virksomhedens værditilbud, for eksempel hvilke leverings ressourcer og dynamiske kapaciteter der er brug for. Levering af værdi til kunderne vil ændre sig signifikant ved implementering af en digitaliseret forretningsmodel, disse ændringer vil opstå både internt og eksternt i virksomheden. Når forretningsmodellen digitaliseres kræves det udvikling og tilføjelse af nye dynamiske kapaciteter, hvoraf organisatoriske kapaciteter og medarbejderkompetencer ved digitalisering har visse udfordringer. Digitalisering for levering af værdi kan udvikles og integreres undervejs for at sikre at virksomheden og medarbejderne accepterer og implementerer den. Implementering af digitalisering kan kræve efteruddannelse af virksomhedens medarbejdere, således medarbejderne opnår erfaring og eventuelt nye positioner. Skal digitaliseringen ske succesfuldt kræver det at virksomheden mentalt og kulturmæssigt er indstillet på disse ændringer og deres muligheder. Yderligere kræver digitaliserede ændringer i en forretningsmodel, i forbindelse med virksomhedens konkurrence, overvågning og ansvar over for virksomhedens omverden, således virksomheden kan følge med og opnå en stærk konkurrenceposition på markedet. Dette kan ske gennem samarbejde og partnerskaber med andre virksomheder hvor Indsamling, lagring og deling af data kræver at virksomheden yder større transparens af information, opnår forbindelse mellem virksomheder og anvender fælles data for at opnå en bedre konkurrencesituation (Parida et al., 2019, s. 9). Digitaliseringen af værditilbuddet muliggør en større tilgængelighed af virksomhedens produkter eller serviceydelser og skaber dermed mere værdi for virksomhedens kunder. Tilgængeligheden skabes gennem personalisering af relation til kunden, bedre feedback muligheder for kunden og brug af opdateret data (Rachinger et al., 2019, s. 1153). Digitalisering af forretningsmodellen har også indflydelse på virksomhedens kunderelationer. Digitalisering kan i

forbindelse med kunderelationer øge effektiviteten af kundekontakt, herunder gennem eksempelvis sociale medier. Slutteligt kan digitaliseringen anvendes til at understøtte kommunikation og demonstration af værditilbuddets værdi til kunden, samt generelt som forbindelse mellem kunder og sælgere (Rachinger et al., 2019, s. 1152).

Opsummeret præger digitaliseringen samtlige komponenter i forretningsmodellen, som kan specificeres under overordnede interaktioner, såsom værdiskabelse, værdi indfangning og levering af værdi. Der er også i højere grad argumenter for at en virksomhed i det hele taget skal integrere digitalisering som komponent i sig selv. Følgerne af digitalisering kan skabe muligheder i form af ændret værditilbud og digitalisering vil i sig selv påvirke virksomhedens nøgleaktiviteter og nøgleressourcer gennem tilegnelse af digitale aktiviteter, ressourcer og kompetencer organisatorisk, hos virksomhedens medarbejdere eller via samarbejdspartnere. Værdiskabelsen påvirker virksomhedens værditilbud, kundesegmenter, nøgleressourcer. Værditilbuddet kan ændres med nye eller mere avancerede digitaliserede muligheder, mens kundesegmentet er essentielt i henhold til hvordan virksomheden formår at vurdere, forstå og appellere værditilbuddet til kundens behov. Interaktionerne gennem værdiskabelse kan også have indflydelse på virksomhedens nøgleressourcer i henhold til menneskelige ressourcer, automatiserede processer og øget tilgængelighed af virksomhedens data. Værdi indfangning påvirker virksomhedens indtægtsstrømme og omkostningsstruktur, hvoraf digitalisering reducerer omkostninger, bidrager med højere indtægter og nye indtægtsstrømme. Det er vigtigt at danne et overblik over finansielle risici og fordele ved digitalisering og i samme ombæring overveje samarbejde ved områder virksomheden ikke selv er rentable. Digitalisering kan også medføre en fleksibel prissætningsmodel, hvor tilpasning er muligt for virksomheden, samtidig med at den udbyder fleksibilitet til kunderne. Levering af værdi er et udtryk for hvordan virksomheden leverer værditilbuddet gennem nøgleaktiviteter og processer. Dette betyder at virksomheden organisations- og kulturmæssigt skal være indstillet på ændringer og muligheder gennem digitalisering. I forhold til virksomhedens omverden er samarbejde essentielt for at opnå en stærkere konkurrencesituation gennem transparens, informationsdeling og så videre. Levering af værdi kan også ske gennem virksomhedens tilgængelighed og dermed kunderelationer. Digitaliseringen kan skabe stærkere kunderelationer gennem sociale medier, øget kundekontakt og så videre.

#### 4.3.2. Fordele og ulemper ved digitaliserede forretningsmodeller

Betydelige fordele en allerede etableret virksomhed kan opnå gennem digitalisering af forretningsmodellen er optimering af eksisterende processer, således den overordnede effektivitet og

kvalitet af produkter og services stiger. Øget digitalisering reducerer omkostningerne for informationsindsamling, kommunikation og kontrollering. Kontrollering kan vedrøre analysering af kundeadfærd, lagerhåndtering og så videre. (Loebbecke & Picot, 2015, s. 151). Især startups opnår fordele i henhold til digitaliserede forretningsmodeller, idet der er lavere økonomiske indtrængningsbarrierer gennem digitalisering. De udfylder nemlig efterspørgslen på eksisterende markeder eller udnytter uudforskede forretningsmuligheder, såsom digitale distribuerings kanaler, skabe og betjene ny kundeefterspørgsel, etablering af nye former for kunderelationer eller en kombination af samtlige forretningsmuligheder (Loebbecke & Picot, 2015, s. 151). Andre fordele ifølge Rachinger et al. (2019) udspringer i nye former for samarbejde mellem virksomheder eller en modificering af kunderelationer og medarbejdere. Herunder fordele i form af at virksomheden kan opnå optimering af dens udnyttelse af ressourcer, øget produktivitet og effektivitet hos medarbejderne, øget kundetilfredshed og kundeloyalitet, samt reducerede omkostninger (Rachinger et al., 2019, s. 1143). Parida et al. (2019) omtaler, ligesom Loebbecke & Picot (2015), også fordele i form af automatisering og optimering af processer som kan udvikle produktiviteten og profitabiliteten ved at reducere omkostninger, øge produktionsprocessen og reducere fejl (Parida et al., 2019, s. 1).

Trods for at fordele ved digitalisering af forretningsmodeller kan erstatte mindre effektive forretningsmodeller i det lange løb, så vil der med et stigende niveau af standardisering og bred tilpasning af digitaliserede forretningsmodeller på markedet skabe en udfordring i form af at virksomhederne ikke på samme vis kan tilpasse sig konkurrencen på markedet. Standardiseringen besværliggør designet af en succesfuld forretningsmodel, som skiller sig ud i mængden og sætter sig dermed svagere i forhold til konkurrencesituationen (Loebbecke & Picot, 2015, s. 151). Rachinger et al. (2019) tilslutter sig Loebbecke & Picot (2015) og mener at mulighederne ved en digitalisering øger presset for virksomhederne, således deres nuværende strategi er besværlig at reflektere over, samtidigt med at virksomheden tidligt skal identificere nye muligheder for at kunne følge med i konkurrencen på markedet. Dette kan være en udfordring, idet det kræver at virksomheden konstant skal tilpasse ændringer i forretningsmodellen eller i sidste ende implementere en helt ny (Rachinger et al., 2019, s. 1143). Som nævnt i afsnit 4.3.1. Digitalisering i forhold til forretningsmodeller og strategi, kræver anvendelse af digitaliserede forretningsmodeller en del nye ressourcer i form af hardware og software, især software. Yderligere er det essentielt at have eller tilegne sig en medarbejderstab som har de rette kvalifikationer inden for digitalisering, herunder teknologi og dataprocessering. I forhold til kunder og datahåndtering opstår der også en del udfordringer i henhold til Databeskyttelsesforordningen og Persondataforordningen, GDPR. Det er vigtigt at medarbejderne formår at håndtere og sikre kunders data i forhold til lovgivningen, dette kræver også erfaring og

kompetencer hos medarbejderen (Rachinger et al., 2019, s. 1154). Parida et al. (2019) mener udfordringer forekommer ved at mange virksomheder ikke er forberedte på at udnytte mulighederne en digitaliseret forretningsmodel bidrager med, idet for mange virksomheder er svært at identificere, udvælge og implementere digitale muligheder som bidrager til virksomheden. Yderlig mangler der bedre forståelse for hvordan virksomhedens værditilbud designes, tilpasses, evalueres og sælges, hvilket er essentielt at vide når virksomhedens produkt er digitalt baseret. Efterspørgslen af digital teknologi og digitaliserede forretningsmodeller kræver konstant og kontinuerlig udvikling og forbedring for at kunne følge med i konkurrencen på markedet og dermed skabe langsigtet værdi for kunden (Parida et al, 2019, s.2). Udfordringer forekommer også organisatorisk og forretningsmæssigt når virksomheder overgår til en digitaliseret forretningsmodel og implementerer digitalisering. Her skal virksomheden være opmærksomme på at der ved digitale løsninger forekommer funktioner kunden ikke vil betale for, virksomheden skal forsikre sig at funktionerne i det udbudte produkt eller service tilføjer kunden værdi som de er villige til at betale for. Sikkerhed og privatliv skal heller ikke undervurderes, og det er derfor vigtigt at arbejde med data- og personbeskyttelsesordninger, som Rachinger et al. (2019) også omtaler. Yderlig fejler virksomheden oftest at forudse de konkurrencemæssige trusler, i form af nye indtrængere med betydeligt bedre og stærkere digitalisering, som har mulighed for at præge branchen og dermed øge konkurrencen for etablerede virksomheder i branchen. Heraf handler det om at reagere hurtigt og være på forkant når virksomheden arbejder med digitaliseret teknologi. Slutteligt overestimerer virksomheden interne dynamiske kapaciteter ved digitalisering, heraf, er det som nævnt før vigtigt at danne overblik over hvilke kapaciteter virksomheden bedst ville kunne udføre selv, samt hvilke der er bedst at overlade til samarbejde med andre virksomheder (Parida et al., 2016, s. 7).

Der opstår altså fordele og ulemper når virksomheden vælger at arbejde med digitalisering i deres forretningsmodel. Fordelene forekommer i form af optimerede processer, reducere af omkostninger ved informationsdeling, kommunikation og kontrollering, levere økonomiske indtrængningsbarrierer, nye samarbejds- og partner muligheder, samt effektiviseret kunde- og medarbejder kontakt. Ulemper træder i kraft ved en standardiseret digitaliseret forretningsmodel, hvor virksomheden ikke på samme vis kan tilpasse sig konkurrencen på markedet, herunder hvordan virksomheden skal forholde sig strategisk og være på forkant. Udfordringer forekommer også ved investering og udvikling af ressourcer, idet digital teknologi kan være omkostningstungt. Samt udfordringer ved medarbejdernes kvalifikationer, kunder og datahåndtering, udnyttelse af digitaliserede muligheder, forståelse for et digitaliseret værditilbud, konstant og kontinuerlig udvikling af teknologi, digitalisering i forhold til

kundens behov, samt overestimation af egne ressourcer og aktiviteter og ikke udnytte muligheden ved samarbejde med andre virksomheder.

#### 4.3.3. Implementering i små og mellemstore virksomheder

Bouwman, Nikou, Molina-Castillo & de Reuver (2017) omtaler at små og mellemstore virksomheder har en stor indflydelse på beskæftigelse, innovation og vækst i nationale økonomier. Dermed omtaler Bouwman et al. (2017) at det er essentielt at studere ændringer i små og mellemstore virksomheders forretningsmodel. Vigtige elementer i henhold til digitalisering, er aspekter som blandt andet sociale medier og big data. Sociale medier kan tilbyde en ekstra kommunikationskanal til virksomhedens kunder, men kan også udvikles til en service i sig selv. Samtidigt kan big data påvirke små og mellemstore virksomheders forretningsmodel med marketing og forretningsprocesser, herunder produktionsovervågning og produktkvalitet (Bouwman et al., 2017, s. 106). Ændringer i forretningsmodellen i henhold til en digitaliseret forretningsmodel skal være evidente for interessenter, herunder kunder og/eller slutbrugere, hvorfor ændringerne skal være tydelige i henhold til forretningsmodellens komponenter. Komponenterne er, som nævnt i afsnit 3.2. Business Model Canvas, forretningsmodellens byggesten, som inkluderer værditilbud, aktiviteter af aktører som understøtter modellen, samt omkostningsstruktur og indtægtsstrømme (Bouwman et al., 2017, s. 107). Bouwman et al. (2017) mener at nytænkning eller ændringer af en forretningsmodel i form af digitalisering kan indvirke positivt til udførelsen af forretningsmodellen. Ved implementering af digitalisering i forretningsmodellen, bliver forretningsmodellen direkte påvirket af interne faktorer som innoverende aktiviteter og strategi, samt eksterne faktorer som intensiveret konkurrence og hurtigt udviklende teknologi. Disse faktorer skal have en positiv indflydelse på udførelsen af forretningsmodellen, som deraf danner grundlag for forbedring af virksomhedens innovative tiltag og overordnede ydeevne. Virksomhedens innovation og ydeevne i mellem har også en indflydelse på implementeringen, idet innovationen kan forbedre virksomhedens ydeevne og forbedret ydeevne kan danne grundlag for innovationen (Bouwman et al., 2017, s. 108-109). At udforske digitaliserede forretningsmodeller er essentielt i følge Bouwman et al. (2017), idet at forretningsmodeller skal være en integreret del af en virksomhed og en virksomheds projekter. Her nævnes det at analyse af digitaliserings påvirkning af forretningsmodellen er vigtig, idet digitalisering fundamentalt påvirker små og mellemstore virksomheders forretningsmodeller, især hvis de arbejder inden for en branche hvor deres netværk arbejder med samme omfang af digitalisering (Bouwman et al., 2017, s. 119-120).

Det blev konstateret af Mads Lebech i afsnit 1. Indledningen at digitalisering for små og mellemstore virksomheder rummer et stort potentiale, men når digitaliseringen skal implementeres står mange mindre virksomheder overfor strategiske udfordringer. Som nævnt i afsnit 4.1.

Digitalisering, er digitalisering svært at implementere grundet kultur og organisationsmæssige årsager, hvor Mads Lebech også omtaler at implementering af digitaliserede forretningsmodeller kræver nye organisationsformer, nyt forhold til samarbejde, samt indarbejdning af nye rutiner. Som der refereres til i afsnit 4.1. Digitalisering og afsnit 4.2.5. Strategi, er det i henhold til implementering af digitalisering og digitaliserede forretningsmodeller vigtigt at have en digitaliseringsstrategi og mulighed for at gennemføre den. Andersen og Sannes (2017) refererer til at forståelse af sammenhængen mellem teknologiske ændringer og ændrede forretningsbetingelser er vigtig. Sammenhængen mellem disse ændringer er baseret på at virksomheden, gennem digital teknologi, kan ændre sin strategi før ændringerne forretningsbetingelserne ændrer den digitale strategi.

Når en digitaliseret forretningsmodel skal implementeres i små og mellemstore virksomheder foregår det på samme vilkår som en traditionel forretningsmodel. Det er vigtigt at planlægge designet af en digitaliseret forretningsmodel, hvor organisatoriske tilpasninger og ændringer i virksomhedens kultur skal kommunikeres og adresseres. Herefter følger kontrollerings- og overvågnings processer som understøtter implementeringen af digitalisering i forretningsmodellen. Opstår der uoverensstemmelser i implementeringsfasen, gennemgås ændringerne igen indtil de kan implementeres. Dette kan kræve en tilpasset strategi før implementering er mulig (Paulus-Rohmer et al., 2016, s. 13). De listede fordele og ulemper ved at digitalisere forretningsmodellen er motivationsgrundlag for mange små og mellemstore virksomheder, idet disse forretningsmodeller skaber og indfanger værdi gennem digitaliseringens livscyklus i forhold til den leverede værdi. For at udnytte fordelene bør små og mellemstore virksomheder innovere og bygge deres forretningsmodel gennem digitaliserede teknologier, herunder førnævnte digitale platforme og big data (Parida et al., 2019, s. 2).

Opsummeret har små og mellemstore virksomheder en stor indvirkning på beskæftigelse, innovation og vækst i økonomier, dermed er ændringer i små og mellemstore virksomheders forretningsmodeller essentielle at danne overblik over. Især sociale medier og big data har indflydelse på små og mellemstore virksomheders forretningsmodeller, idet de kan anvendes som henholdsvis en service i sig selv, som ekstra kommunikationskanaler, øget marketing og forbedrede forretningsprocesser. Implementering af en digitaliseret forretningsmodel påvirkes af interne og eksterne faktorer, såsom innoverende aktiviteter og strategi, samt intensiveret konkurrence og konstant udvikling af teknologi. Især inden for brancher med højt niveau af digitalisering er implementering af digitale ændringer og teknologier essentielle for små og mellemstore virksomheder. Implementering af digitalisering hos små og mellemstore virksomheder kræver nye organisations- og samarbejdsformer, samt indarbejdning af nye rutiner. Yderligere er det essentielt at forstå sammenhængen mellem teknologiske

ændringer og ændrede forretningsbetingelser, hvoraf disse dikterer strategien og omvendt. Slutteligt foregår implementering af en digitaliseret forretningsmodel på samme vilkår som ved den traditionelle forretningsmodel, herunder designet, organisatoriske tilpasninger, kulturændringer, kontrollerings- og overvågnings processer i virksomhedens forretningsmodel.

#### 4.3.4. Delkonklusion: Kobling af digitalisering og forretningsmodeller

En forretningsmodel er digitaliseret når den overgår til digitaliserede processer og muligheder. Dette kaldes for digital transformation. Det er essentielt at tilpasse forretningsmodellen således virksomheden kan drage fordele af digitaliseringens muligheder. Digitalisering af en forretningsmodel sker ved at anvende digitale teknologier til at innovere en virksomheds forretningsmodel og heraf skabe nye indtægtsstrømme og værdi til virksomhedens produkter. Udfordringer omfatter især den teknologiske udvikling og deraf øget konkurrence. Virksomhederne skal ved implementering af digitalisering arbejde strategisk struktureret og analytisk ved design af en digitaliseret forretningsmodel og samtidigt være hurtigt udviklende for at fremme virksomhedens konkurrencesituation. Dette medvirker til lavere indtrængningsbarrierer i form af lavere opstartsomkostninger med videre. Digitaliseringen af en forretningsmodel er kompleks og er grundlag for drastiske ændringer, dette medvirker en større afstand mellem virksomhedens strategi og daglige drift, som en traditionel forretningsmodel normalvis dækker. Yderligere bliver virksomhedens konkurrencesituation intensiveret gennem digitalisering, som gør virksomheden mere transparent. Det er derfor vigtigt at have overblik over virksomhedens nuværende konkurrencesituation internt og eksternt, således den stemmer overens med virksomhedens digitaliseringsstrategi.

Samtlige komponenter i virksomhedens forretningsmodel påvirkes af digitalisering. Rachinger et al. (2019) og Parida et al. (2016) forklarer påvirkningen gennem tre funktioner, henholdsvis værdiskabelse, værdi indfangning og levering af værdi. Dog forekommer der også påvirkninger eller ændringer på det organisatoriske og strategiske plan. Værdiskabelsen er et udtryk for hvad virksomheden tilbyder kunderne, herunder digitalisering af virksomhedens produkter eller serviceydelser. Disse skal tilpasses og appellere til kundernes behov. Indfangning af værdi vedrører indtægtsstrømme og omkostningsstrukturer og bliver påvirket markant ved implementering af digitalisering. Levering af værdi gennem digitalisering beskriver hvordan processer, aktiviteter og ressourcer ændrer sig i forhold til at levere virksomhedens værditilbud.

Når forretningsmodellen digitaliseres opstår der muligheder og udfordringer, også omtalt fordele og ulemper. Fordelene sker i henhold til optimerede processer, hvoraf den overordnede effektivitet og kvalitet af virksomhedens værditilbud stiger. Fordelene opstår også i henhold til reducerede omkostninger ved informationsdeling, kommunikation og kontrol, samt fordele ved

lavere økonomiske indtrængningsbarrierer gennem digitalisering. Virksomheden kan slutteligt også opnå fordele i henhold til virksomhedssamarbejde, forstærkede kunderelationer og medarbejderkompetencer, optimeret udnyttelse af ressourcer, øget effektivitet og produktivitet hos medarbejdere, samt forøget kundetilfredshed og loyalitet. Udfordringer eller ulemper, sker i henhold til en standardiseret forretningsmodel, som besværliggør designet af en relevant forretningsmodel og sætter dermed virksomheden konkurrencemæssigt svagere. Dette samtidigt med at udviklingen af teknologi og øget konkurrence presser virksomhederne i henhold definering af strategi og at være på forkant med konkurrencen på markedet. Yderligere udfordringer kan være investering i henhold til digitalisering, samt rette håndtering af kundedata. Den største udfordring ligger i at identificere og forstå hvilke former for digitalisering og teknologi, som virksomheden kan drage fordele af ved integrering i virksomhedens forretningsmodel. Slutteligt forekommer også organisatoriske og forretningsmæssige udfordringer i henhold til kundebehov og nye indtrængere, som øger konkurrencen på markedet.

Små og mellemstore virksomheder kan især drage fordele af sociale medier og big data, da sociale medier kan medvirke til ekstra kommunikationskanaler er en ydelse i sig selv, samt big data kan påvirke virksomhedens marketing og forretningsprocesser. Digitaliserede ændringer i forretningsmodellen skal være evidente for interessenter, hvoraf ændringerne skal være tydelige i henhold til komponenterne. Ved implementering af disse ændringer forekommer også indvirkninger eksternt i virksomheden i form af øget konkurrence og øget tempo inden for udvikling af teknologi. Implementering er især essentielt på et marked hvor samarbejdspartnere og konkurrenter arbejder med en høj grad af digitalisering. Implementering møder strategiske udfordringer i form af kultur- og organisationsmæssige årsager, derfor er det vigtigt at have en digitaliseringsstrategi, samt at kunne gennemføre den. Implementering af ændringer foregår på samme vis, som ved traditionelle forretningsmodeller.



## 5. Diskussion

Forretningsmodellen er været under udvikling i mange år, hvoraf definitionen af modellen har været bred. Herunder har selve betydningen, omfanget og anvendelsen af forretningsmodellen været oppe til bred diskussion, men også i hvilket omfang virksomhedens strategi har haft indflydelse. Det er derfor påkrævet den specifikke virksomhed, ikke bare at anvende en tilpasset og effektiv forretningsmodel, men også at følge med i udviklingen i samfundet. Udviklingen har i nyere tid især omfattet digitalisering, hvoraf virksomhederne i højere eller mindre grad arbejder med det. Ud over digitalisering er der også mange andre mekanismer i samfundet virksomheden skal tage hensyn til ved udarbejdelse af en forretningsmodel, blandt andet underliggende økonomiske mekanismer og samfundsmæssige ændringer. Digitaliseringen medvirker at små og mellemstore virksomheder står overfor betydelige strategiske udfordringer (Østrup, 2018), men også indarbejdning af nye rutiner, relationer og organisationsformer. Små og mellemstore virksomheder kan variere i antal ansatte, balancesum og nettoomsætning fra henholdsvis 0 - 249 ansatte, balance fra 0 - 156.000.000 DKK og nettoomsætning fra 0 - 313.000.000 DKK, jf. afsnit 3.1.1. Små og mellemstore virksomheder. Et sådant bredt spænd danner grundlag for differentierede ressourcer og behov, hvoraf mindre virksomheder ikke nødvendigvis har de samme ressourcer til at implementere digitalisering som større virksomheder. Yderlig har de heller ikke nødvendigvis den samme viden og erfaring i henhold til digitalisering, som større virksomheder. Dette kan være en større udfordring for små og mellemstore virksomheder, hvilket er grundlaget for udformningen af dette projekt. De fremfundne pointer er med til at fremlægge hvilke styrker små og mellemstore virksomheder kan opnå ved at arbejde med den rette forretningsmodel, samt hvad de yderlig kan opnå af styrker ved at arbejde bevidst med digitalisering i det omfang virksomhederne har behov for.

Digitalisering har direkte indvirkning på ændringer i virksomhedens struktur, hvoraf der konstant vil være frafald af teknologi og fysiske aspekter, når ny teknologi introduceres. Digitaliseringsprocessen er ikke umiddelbar svær at implementere, men kræver langt større tilpasninger organisations- og kulturmæssigt. Når de fysiske aspekter i digitaliseringsprocessen frafalder har det en stor indvirkning på forretningsmodellen, da fysiske aktiviteter og processer elimineres og erstattes af digitalisering. Dette kan medvirke ny indtægtsstrøm og værdi-producerende muligheder. Digital strategi er vigtigt at arbejde med når virksomheden arbejder med digitalisering af en forretningsmodel, da den opfordrer til en konkret strategi og ændrer på forretningsbetingelserne. Dette medvirker til ændrede beslutningsprocesser hos ledelsen, hvoraf også organisatoriske- og kulturmæssige tilpasninger kommer i spil. Udfordringer ved organisations- og kulturmæssige tilpasninger sker gennem accelerering af teknologisk udvikling, ændringer og intensiveret konkurrence. Det er vigtigt at medarbejderne også kan følge med og tilpasse sig denne udvikling, så

virksomheden fortsat er konkurrencedygtig. Fordelene ved digitalisering sker ved at oprette forbindelse mellem forretningsteknologi og informationsteknologi, samt påvirker virksomhedens forretningsbetingelser og forbedrer beslutningsprocesserne i forhold til virksomhedens strategiske tilpasning og succes.

Forretningsmodellen kræver gennemgående arbejde og megen refleksion over hvad og hvordan den skal anvendes, for at bidrage bedst muligt til virksomheden. Yderligere er den også anvendelig i henhold til definere og forstå virksomhedens nuværende forretning, som slutteligt også leder op til at understøtte planlægningen af strategiske beslutninger. Formålet med forretningsmodellen er at de givne komponenter lever op til hvad virksomheden lover i henhold til deres værditilbud, samt hvordan kundernes behov bliver opfyldt samtidigt med at forretningsmodellen er rentabel. Når digitalisering implementeres i en forretningsmodel, konverterer digitaliseringen den analogiske arbejdsproces til digitaliserede datasæt, som kaldes digital transformation. Herunder er det essentielt at definere virksomhedens interne og eksterne interaktioner for at virksomheden klarer sig bedst muligt og leverer bedst mulig værdi til kunderne. Projektets primære empiri tager udgangspunkt i Osterwalder & Pigneurs (2010) Business Model Canvas, hvor teorien sammenfattes med øvrig teori for at danne en konkret definition af forretningsmodellen og dens formål. I afsnit 4.2.3 Komponenter, sammenfattes det at Osterwalder & Pigneur (2010) tilkobler en mere præciseret redegørelse af forretningsmodellens komponenter, som indgår i en succesfuld virksomhed, end de resterende forfatteres definitioner. Er det nødvendigt for små og mellemstore virksomheder at arbejde ud fra samtlige byggesten, eller er der nogle byggesten som kan generaliseres og sammenfattes i sådan en grad at nogle byggesten helt frafalder? Byggesten eller komponenter som går igen og bestemt kræver opmærksomhed er henholdsvis komponenter vedrørende kunder, værditilbud, indtægtsstrømme, omkostningsstrukturer, nøgleressourcer og aktiviteter, samt partnerskaber. I projektets afsnit 4.2.1. Forretningsmodellen overordnet, forsøger samtlige overordnede definitioner at skabe overblik over virksomhedens skabelse, levering og opfangelse af værdi, som omfatter et bevidst kundeperspektiv. Dette kan refereres til Rachinger et al. (2019) og Parida et al. (2019) værdiskabelse, levering af værdi og indfangelsen af værdi, samt disses, omverdenens og komponenternes interaktioner. Det vil altså sige at virksomhedens overordnede funktioner i forhold til forretningsmodellen, allerede tages forbehold for før besluttede ændringer i forretningsmodellen i form af digitalisering. Kan værdiskabelse, værdi indfangning og levering af værdi være nok funktioner, med dertilhørende underkomponenter, til at understøtte opbygningen eller ændringerne af en forretningsmodel?

Kanaler og funktionen levering af værdi har samme funktion. Levering af værdi henvender sig udelukkende til kundesegmentet og hvordan virksomheden gennem dens aktiviteter, ressourcer og

processer leverer deres værditilbud, hvoraf kundesegmentets kanaler ville kunne defineres i samme ombæring. Dette jf. afsnit 3.2.3. Kanaler, hvor kanalerne skal tilpasses kundesegmentet, for at kommunikere virksomhedens værditilbud ud bedst muligt. Især ved digitalisering forenkles kommunikationen betydeligt og bliver dermed mere direkte i henhold til virksomhedens kundesegment. Flere kanaler kan ved digitalisering frafalde, idet eksempelvis fysiske butikker kan erstattes af digitale showrooms og så videre. Kunderelationer læner sig også op ad kundesegmentet, hvoraf relationerne til kundesegmentet defineres. Digitaliseringen kan også her simplificere komponentet gennem automatiserede kunderelationer, samt flere muligheder for personlig betjening i form af platforme, call center og så videre.

Virksomhedens nøgleressourcer sammen med nøgleaktiviteter er essentielle for at ovenstående komponenter succesfuldt bliver integreret i virksomhedens forretningsmodel. Digitalisering af en forretningsmodel kræver udvikling af virksomhedens organisatoriske kapaciteter og medarbejderkompetencer, jf. afsnit 4.3.1.3. Levering af værdi. Ressourcerne sammen med handlingerne i aktiviteterne gør det muligt for virksomheden at stille sig stærkt konkurrencemæssigt, des bedre ressourcer og aktiver virksomheden arbejder med des bedre værditilbud og opfyldelse af kundens behov. De ressourcer og aktiviteter virksomheden ikke selv råder over eller formår at gøre bedre end mulige partnere i branchen, bør virksomheden overdrage i henhold til et optimeret værditilbud og tilfredsstillelse af kundebehov og dermed reducere risici og omkostninger. Det vil altså sige at et eventuelt samarbejde kan have indvirkning på samtlige tre funktioner, henholdsvis værdiskabelse, værdi indfangning og levering af værdi.

Jf. afsnit 4.3. Digitaliserede forretningsmodeller omstrukturerer digitaliseringen eksisterende arbejde og organisatoriske strukturer ved gennem digitalisering at ændre på arbejdsprocesser. For at en forretningsmodel og heraf digitaliseret forretningsmodel succesfuldt bliver implementeret i henhold til organisations- og kulturmæssige tilpasninger er det vigtigt først at danne sig et overblik over hvilke succesfaktorer der skal til for i det hele taget at bygge grundlaget for en succesfuld forretningsmodel. En relevant og godt kommunikeret forretningsmodel har større chance for succesfuld implementering i virksomheden og hos dens medarbejdere. Teece (2018) listede blandt andet kendskab til kundebehov og identificering af kundesegmenter, samt kendskab til teknologiske og organisatoriske ressourcer, forståelse af nuværende forretningsmodel, tilpasning og sammenhæng af forretningsmodellens funktioner og komponenter, at virksomheden skal forholde sig til strategi og strategiske beslutninger på baggrund af forretningsmodellen, kobling af strategi og forretningsmodel for at danne grundlag for virksomhedens styrker og svagheder og slutteligt tilpasninger af forretningsmodellen så virksomheden konstant er på forkant med konkurrencen på markedet.

Succesfaktorerne er omfattende og kræver massiv opbakning og forståelse fra hele virksomhedens organisation, som inkluderer ledelsen og medarbejderne. Dette kan ske ved eventuelt at have en stærk og synlig tilslutning fra ledelsen og ned gennem virksomheden for at engagere virksomhedens medarbejdere i forretningsmodellen. Tværfunktionelle teams har også en stor organisations- og kulturmæssig indvirkning, idet en repræsentant fra samtlige afdelinger i virksomheden inkluderes i udfærdigelsen af forretningsmodellens design, hvoraf der tages hensyn til udfordringer og fordele gennem erfaring fra en repræsentant i samtlige dele i virksomheden. Forståelsen af udfærdigelsen af forretningsmodellen fra medarbejderne sker ved at underrette og inkludere dem undervejs i processen, således organisationskulturen gøres omstillingsparat. Her kan også inddrages kundernes forståelse af forretningsmodellen. Når virksomhedens medarbejdere inkluderes og gøres omstillingsparate i processen øges også chancerne for at imødekomme de muligheder en digitaliseret forretningsmodel frembringer. Når forretningsmodellen endelig er udfærdiget og implementeret, er det vigtigt at benytte sig af interne kommunikationskanaler, således hele virksomheden er indforstået med de fordele virksomhedens ændrede forretningsmodel bidrager med. Opbakning fra på ledelse og medarbejdere er essentielt for en succesfuld implementering, som alt sammen leder op til en fleksibel og omstillingsparat organisationskultur og skaber grundlag for succesfulde strategiske tiltag.

Digitalisering defineres som værende en proces hvor fysiske aspekter frafalder, herunder opstår der fordele i form af færre omkostningstunge fysiske ressourcer og dermed lavere opstarts omkostninger ved indtrængning med et ændret produkt eller serviceydelse. Generelt medfører digitalisering fordele i henhold til optimerede processer, hvoraf den overordnede kvalitet og effektivitet af virksomhedens værditilbud stiger. Det er ikke unormalt at fordele sker i form af uudnyttede forretningsmuligheder, såsom skabelse af ny kundeefterspørgsel, digitale distribuerings kanaler, nye former for kunderelationer eller en kombination af samtlige. Fordelene ville opstå om virksomheden arbejder bevidst med digitalisering eller ej, idet digitalisering er en stor del af hverdagen. Mange mindre og nye virksomheder opererer især gennem sociale medier i henhold til deres marketing, yderligere er der i forhold til detailhandel mange fordele at opnå ved blandt andet digitale showrooms, idet virksomheden kan spare butikkens husleje. Kundebestillinger foregår online og bearbejdes i et ERP eller CRM-system. Digitalisering er der i mindre eller større grad, derfor er det essentielt at virksomheden arbejder bevidst med digitalisering, idet de kan anvende den som en aktivitet eller ressource i deres forretningsmodel, som yderligere også påvirker de resterende komponenter jf. afsnit 4.3.1. Digitalisering i forhold til forretningsmodeller.

Udfordringerne sker i takt med at digitaliseringen skaber grundlag for intensiveret konkurrence og øget hastighed inden for teknologisk udvikling. Med de fordele og muligheder som

forekommer ved digitalisering, kommer også et øget pres på små og mellemstore virksomheder. Der er nemlig flere digitaliserede tiltag at tage hensyn til for at have en konkurrencedygtig forretningsmodel. Selvom digitalisering er hos samtlige virksomheder ubevidst i mindre eller større grad, er det med den øgede konkurrence essentielt at tage stilling til hvad bevidst digitalisering kan gøre for små og mellemstore virksomheder. For at kunne følge med skal virksomheden hurtigt identificere nye muligheder og være på forkant. Dette kræver at virksomheden konstant skal tilpasse ændringer i forretningsmodellen, hvoraf også strategiske, økonomiske, samarbejds-, kunde-, kultur- og organisationsmæssige problemer kan opstå.

Ovenstående er et bud på hvordan små og mellemstore virksomheder kan arbejde mere strømlinet i henhold til udarbejdelse af forretningsmodellen jf. kritikken i afsnit 3.3. Kritik af forretningsmodeller. Teorien bearbejdes generaliseret og med henblik på små og mellemstore virksomheder med eventuelt færre ressourcer, således begrebet forretningsmodeller gøres mere overskueligt og transparent. Især ved implementering af digitalisering hvoraf mange processer simplificeres, optimeres og effektiviseres. En relevant digitaliseret forretningsmodel medvirker en relevant strategi og herunder digitaliseringsstrategi, som omtalt i afsnit 4.1. Digitalisering og afsnit 4.2.5. Strategi.

## 6. Konklusion

Problemformuleringen lyder på hvordan små og mellemstore virksomheder ved hjælp af bevidst digitalisering kan styrke deres forretningsmodel, hvortil hjælp til bevarelsen uddybes gennem to underspørgsmål. Det første underspørgsmål omfatter hvordan digitalisering forstås i små og mellemstore virksomheder og hvad de skal være bevidst om. Det kan konkluderes at digitalisering er en proces hvor fysiske aktiviteter og handlinger overgår til digitaliseret teknologi og processer. Digitalisering er brugen af digital teknologi, som ændrer en forretningsmodel og deraf udbyder nye indtægtsstrømme og værdi-producerende muligheder. Digitaliseringen opfordrer til en specifik strategi, hvoraf strategien ændrer forretningsbetingelserne og omvendt. Digitalisering, forretningsbetingelser og strategi afhænger af hinanden og bør synkroniseres. Ved digitalisering opstår udfordringer i form af øget konkurrence og kontinuerlig udvikling af teknologi, dette lægger pres på små og mellemstore virksomheder idet de konstant skal være på forkant for at være konkurrencedygtige. Ved at øge bevidstheden omkring digitalisering er det muligt at skabe overblik over små og mellemstore virksomheders forretningsbetingelser, samt forbedre virksomhedens beslutningsprocesser mod virksomhedens succes og strategiske tiltag.

Det andet underspørgsmål vedrører hvordan forretningsmodeller defineres for små og mellemstore virksomheder, hvortil flere forfatteres definitioner har været i spil. Forretningsmodellens indhold er baseret på komponenter. Formålet med komponenterne er at virksomheden holder hvad de lover i henhold til deres værditilbud, tilfredsstillelse af kundebehov og forretningens rentabilitet. Forretningsmodellen kan anvendes strategisk til at fremlægge et billede af virksomhedens nuværende interne og eksterne situation. Overordnet er forretningsmodellen baseret på at identificere og repræsentere de aktiviteter som gør virksomheden succesfuld. Mere specifikt bør små og mellemstore virksomheder definere hvordan de leverer deres værditilbud til kunden, hvordan de identificerer kunden og får kunden til at betale for værditilbuddet, samtidig med dette bliver omdannet til profit. Forretningsmodellens formål omfatter at virksomheden skal være konkurrencedygtige i henhold til virksomhedens konkurrencesituation, hvilket vedrører virksomhedens interne og eksterne komponenter. Forretningsmodeller anvendes ofte i strategiske sammenhænge for at danne grundlag for forståelse og analyse af strategiske tiltag. Forretningsmodellen er derfor bindeled mellem strategi og virksomhedens daglige drift. Strategien fremmer forretningsmodellens konkurrencedygtighed ved hypotetisk at omfavne antagelser, tendenser og faktorer i virksomhedens omverden. Når ændringer implementeres i en forretningsmodel er det vigtigt at virksomheden har en fleksibel organisationskultur, samtidigt med at virksomheden formår at fremhæve de interaktioner, synergier og konflikter som opstår mellem forretningsmodellen og komponenterne.

Koblingen af de to ovenstående underspørgsmål giver grundlag til besvarelsen af hvordan små og mellemstore virksomheder, ved hjælp af bevidst digitalisering, kan styrke deres forretningsmodel. Kombinationen af digitalisering og forskellige former for teknologi skaber grundlag for ændringer i virksomhedens forretningsmodel. Ændringer sker gennem brug af digitale teknologier til at styrke forretningsmodellen og skabe nye indtægtsstrømme og værdi-producerende muligheder. Heraf bør samtlige interaktioner i virksomheden internt og eksternt defineres, således virksomheden leverer bedst mulig værdi til kunderne. Digitalisering påvirker samtlige af forretningsmodellens komponenter, hvoraf tre vigtige funktioner ved digitale ændringer af en forretningsmodel sker gennem værdiskabelse, værdi indfangning og levering af værdi. Digitalisering af teknologi og udvikling er forbundet med kort livscyklus, som også er forbundet med høje investeringer. Arbejder små og mellemstore virksomheder bevidst med digitalisering kan investeringer og den teknologiske udvikling være grundlag for langsigtet konkurrencedygtighed. Yderlig er det essentielt at benytte partnerskaber, på områder investeringen ikke er profitabel. Ved at inddrage digitalisering i en forretningsmodel øger virksomheden bevidstheden om hvilke digitale tiltag, strategisk såvel som organisatorisk, der er fordelagtige. Deraf bør virksomheden studere hvilke interaktioner digitaliseringen har af indflydelse på både virksomheden og dens forretningsmodel. Virksomheden kan opnå betydelig værdiskabelse gennem digitalisering, men som udgangspunkt skal komplementere og ikke erstatte menneskelige ressourcer. Virksomheden kan gennem digitalisering simplificere virksomhedens processer og øge effektiviteten i deres forretningsmodel. Udfordringer opstår i henhold til organisatoriske kapaciteter og medarbejder-kompetencer, hvoraf integreringen af digitalisering i forretningsmodellen skal udvikles og integreres løbende i processen således at virksomhedens og dens medarbejdere accepterer og implementerer den undervejs. Forretningsmodellen bliver styrket ved bevidst digitalisering gennem optimerede processer, som styrker virksomhedens nøgleaktiviteter, reducere af omkostninger, samt muligheder for omkostningsreducerende og effektiviserende samarbejde og partnerskaber med andre virksomheder og slutteligt optimeret kunde og medarbejder kontakt. Jf. Afsnit 5. Diskussion diskuteres det hvorvidt små og mellemstore virksomheder drager fordele af at præcisere samtlige komponenter som Osterwalder og Pigneur (2010) fremlægger, idet små og mellemstore virksomheder generelt arbejder med færre ressourcer og aktiviteter i forhold til større virksomheder. Heraf forklares det at små og mellemstore virksomheder ikke nødvendigvis behøver arbejde ud fra kundesegment, kanaler og kunderelationer separeret men ud fra et sammenfattet eksternt perspektiv, idet samtlige komponenter interagerer med hinanden, samt er afhængige af hinanden. Det samme konkluderes i det interne perspektiv i henhold til nøgleaktiviteter, nøgleressourcer og nøglepartnere.

## 7. Perspektivering

*Perspektiveringen indeholder en kort diskussion om manglende forskning indenfor emnerne forretningsmodeller, digitalisering og forretningsmodeller, samt hvad projektet ellers kunne have taget udgangspunkt i metodemæssigt for at svare på projektets problemformulering.*

Wirtz et al. (2016) mener at forretningsmodellen i sig selv mangler forskning i forhold til forretningsmodellens interaktioner mellem virksomheden og dens omverden, der mangler forskning i forhold til forretningsmodellens komponenter, samt definitionen af en forretningsmodel. Forretningsmodellen skaber yderlig forskningsgrundlag inden for forretningsmodellens ændringer og udvikling, innovation, design, implementering, kontrol og styring (Wirtz et al., 2016, s. 49-50). Projektet tager udgangspunkt i at definere forretningsmodellen i henhold til flere teoretikeres definitioner. Det medvirker en yderlig definition af emnet, som projektet her tager udgangspunkt i. Dette er ikke ensbetydende med at definitionen af forretningsmodeller endeligt er defineret, idet der kan forekomme en grad af subjektivitet når opfattelsen af et begreb defineres. Selvom det er forsøgt gjort generaliserbart gennem flere teoretikere, vil der altid være en grad af bias. Yderlig har mange teoretikere samme grundforståelse af forretningsmodellen, hvoraf forretningsmodellen burde udfordres i en sådan grad at alternative perspektiver af forretningsmodellen inkluderes og forskes i for at gøre op med den nuværende definition, som stadig ikke er determineret.

I forhold til digitalisering og forretningsmodeller, også omtalt digitaliserede forretningsmodeller, er det et generelt uudforsket emne. Mange artikler har arbejdet let med emnet, hvoraf Bouwman et al. (2017) konkluderer at artiklen *The Impact of Digitalization on Business Models* kun omfatter en begrænset forskning på området. Bouwman et al. (2017) mener at en fremtidig forskning skal have fokus på hvordan virksomheder mere detaljeret eksperimenterer med forretningsmodellen, samt hvilke komponenter som bliver påvirket ved ændringer i form af digitalisering. Slutteligt forskning om hvordan dette implementeres i forhold til menneskelige og organisatoriske faktorer (Bouwman et al., 2017, s. 120). Disse emner er bearbejdede overfladisk i dette projekt, men kræver betydelig forskning i form af observationer i flere virksomheder og deres måde at føre forretning på. Viet et al. (2014) mener også at der inden for digitaliserede forretningsmodeller er lovende forskningsmuligheder. Eksempelvis hvordan virksomheder kan skabe indtjening på kunders proaktive rolle ved hjælp af forretningsmodellen, samt hvilke komponenter af sociale medier, som supporterer kundernes sociale aktiviteter, som skal danne rammen en succesfuld forretningsmodel. Yderligere forskningsområder kan være hvordan digitalisering skaber værdi for virksomhedens interessenter i henhold til en digitaliseret forretningsmodel og hvordan virksomhederne bedst muligt udnytter de muligheder som



skabes ved digitalisering af forretningsmodellen. Disse forskningsområder kan undersøges og understøttes af allerede eksisterende teori inden for de givne komponenter, såsom kundedfærd og organisatoriske teorier. Dette mener Viet et al. (2014) gøres bedst i henhold til empiriske undersøgelser, herunder case studier, spørgeskemaer eller en eksperimenterende evaluering af prototyper som tester hypoteser for de specifikke komponenter i en digitaliseret forretningsmodel. Kombinationen af denne form for metode og teori giver lovende muligheder for tværfagligt forskning fra et digitaliseret perspektiv (Viet et al., 2014, s. 49-50). Rachinger et al. (2019) forklarer at der er brug for yderlig forskning inden for definitionen, samt vigtigheden og indflydelsen af digitalisering i forhold til virksomhedens strategi og forretningsmodeller. Disse er et komplekst emne både praktisk og teoretisk og kræver mere detaljeret forskning (Rachinger et al., 2019, s. 1157).

Som nævnt ovenfor ville mange udforskede emner vedrørende ændringer ved forretningsmodeller gennem digitalisering, kræve forskning både i praksis og teoretisk. Projektet forsøger at bidrage med et teoretisk synspunkt, idet nuværende Covid-19 omstændigheder gjorde det besværligt, samt hensynsløst at forske i praksis. For direkte at kunne konkludere på hvorvidt virksomhedens forretningsmodel styrkes ved bevidst digitalisering, ville det have været interessant at forske ændringerne i en eller flere små og mellemstore virksomheder. Heraf ville casestudier kunne bidrage med et fortolknings videnskabeligt synspunkt og ved inddragelse af nok og omfattende studier ville der være muligt at kunne generalisere og deraf igen arbejde funktionalistisk. Dog ville en sådan form for observation af flere virksomheder være tidskrævende, hvis observationen finder sted fysisk. Alternativt kunne det være muligt at arbejde med spørgeskemaer når flere virksomheder skal inddrages, dog skulle der tages hensyn til subjektive holdninger og bias.

## Litteraturfortegnelse

Al-Debi, M. M., El-Haddadeh, R. & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, (1), 1- 10.

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er Digitalisering?. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(6), 18-24.

Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(3), 156-171.

Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J. & de Reuver, M. (2018). The Impact of Digitalization on Business Models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Portsmouth: Heinemann Educational Books

Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis: Anvendelse af metoder til studier af organiserings og ledelsesprocesser*. København: Handelshøjskolens Forlag.

FSR - Danske Revisorer (2020). *Definition af SMV: Hvem er de små og mellemstore virksomheder*, SMV Portalen. Lokaliseret 23-12-2020:

<http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv>

Gray, J. & Rumpe, B. (2015). Models for Digitalization. *Software and Systems Modeling*, 14(4), 1319-1320.

Klinke, K. W. (2017, september). *Tema: Nye Digitale Forretningsmodeller*, Industriens Fond. Lokaliseret 10-02-2020: <https://www.industriensfond.dk/NDF>.

Loebbecke, C. & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 3-8.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Parida, V., Sjödin, D. & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *MDPI - Sustainability*, 11(2), 1-18.

Paulus-Rohmer, D., Schatton, H. & Bauernhansl, T. (2016). Ecosystems, Strategy and Business Models in the age of Digitization: How the manufacturing industry is going to change the logic. *Procedia CIRP*, 2016(57), 8-13.

Pettersen, L. (2018). Digitalisering: Modernitetens flyttebyrå. *Norsk Medietidsskrift*, 25(4), 1-17.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on Business Model Innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.

Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning* 51(1), 40-49.

Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... Spann, M. (2014). Business Models: An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45-53.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Gottel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning* 49(1), 36-54.

Østrup, O. (2018, 22. februar). *Digitalisering styrker Forretningen - og alle kan være med*, Industriens Fond. Lokaliseret 14-02-2020: <https://www.industriensfond.dk/DigiB2B-Lancering>

## Bilag 1: Anvendte artikler i litteraturreview

Nedenstående er oplistet de anvendte artikler i litteraturreviewet fordelt på søgeord og dernæst listet efter antal citeringer fra højest til lavest.

### Digitalisering og Digitalization

1. Gray, J. & Rumpe, B. (2015). Models for Digitalization. *Software and Systems Modeling* 14(4), 1319-1320. Citeret 80 gange.
2. Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er Digitalisering?. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(6), 18-24. Citeret 36 gange.
3. Pettersen, L. (2018). Digitalisering: Modernitetens flyttebyrå. *Norsk Medietidsskrift*, 25(4), 1-17. Citeret 1 gang.

### Forretningsmodel og Business Model

1. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Citeret 11.535 gange.
2. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80(5), 3-8. Citeret 4.832 gange.
3. Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(3), 156-171. Citeret 1.572 gange.
4. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Gottel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning* 49(1), 36-54. Citeret 754 gange.
5. Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. Citeret 402 gange.

6. Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... Spann, M. (2014). Business Models: An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45-53. Citeret 330 gange.

## Digitized Business Model og Digitalization New Business Model

1. Loebbecke, C. & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 24(3), 149-157. Citeret 424 gange.
2. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on Business Model Innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. Citeret 55 gange.
3. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J. & de Reuver, M. (2018). The Impact of Digitalization on Business Models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124. Citeret 45 gange
4. Parida, V., Sjödin, D. & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *MDPI - Sustainability*, 11(2), 1-18. Citeret 42 gange.
5. Paulus-Rohmer, D., Schatton, H. & Bauernhansl, T. (2016). Ecosystems, Strategy and Business Models in the age of Digitization: How the manufacturing industry is going to change the logic. *Procedia CIRP*, 2016(57), 8-13. Citeret 31 gange.