

Håndbog i



FORRET NING UDVIK LING

TRANSPORT-
VIRKSOMHEDER



Med støtte fra:
FDE FONDEN

Denne håndbog er udarbejdet
med støtte fra FDE Fonden

Udgivet: ITD april 2017

Tekst: Lars Dagnæs, TransECO2

Layout og illustrationer: Lene Beuchert

Projektledelse: ILT

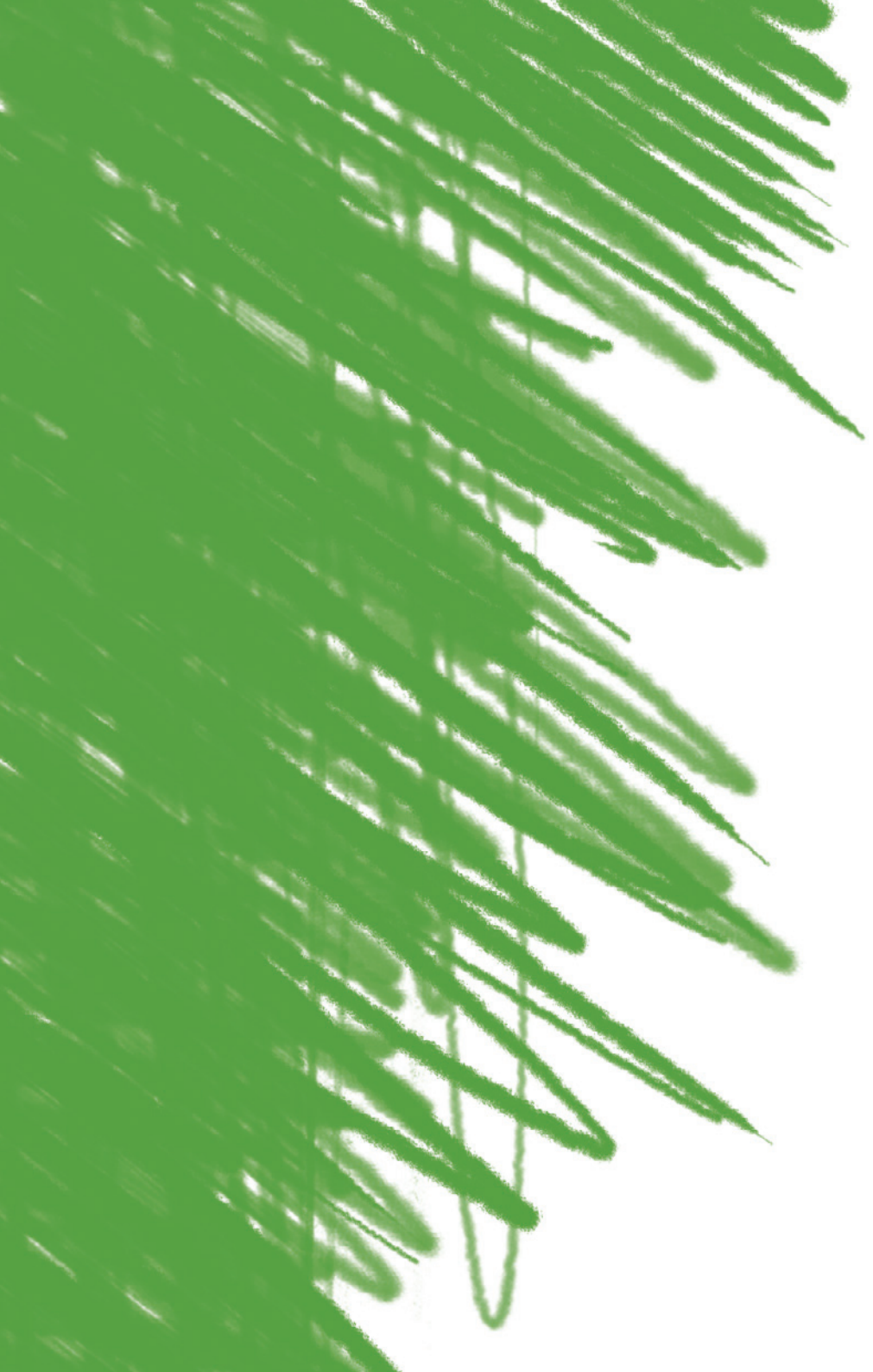
ISBN: 978-8-79991-971-0

*Anvendelse af forretningsmodellen, www.strategyzer.com,
er i håndbogen sket efter følgende retningslinjer:*

*This work is licensed under the Creative Commons
Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.*

*To view a copy of this license, visit
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>*

*Or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street,
Suite 300, San Francisco, California, 94105 USA.*



Håndbog i

FORRET

NINGS

UDVIK

LING

FORORD	4
---------------	---

KAPITEL 1: SÅDAN VIRKER FORRETNINGSMODELLEN

Hvad er en forretningsmodel?	8
------------------------------	---

MIT LÆRRED et arbejdsredskab	10
------------------------------	----

KAPITEL 2: MIN FORRETNINGSUDVIKLING I 8 TRIN



KAPITEL 3: FORRETNINGSMODELLENS 9 BYGGEKLODSE

Beskrivelse af de 9 byggeklodser	50
----------------------------------	----

KAPITEL 4: VIRKSOMHEDSEKSEMPLER

Tre eksempler på brugen af MIT LÆRRED	64
---------------------------------------	----

KILDER	72
---------------	----

MIT LÆRRED

A3 modelark af MIT LÆRRED	73
---------------------------	----

KAPITEL 2:

MIN FORRETNINGSUDVIKLING I 8 TRIN



TRIN

- Sådan gør du trin for trin..... 14
- 1 Skab et team til forretningsudvikling 16
 - 2 Din virksomhed i dag 18
 - 3 Nye ideer 26
 - 4 Konkretiser ideerne 32
 - 5 Handlingsplan 36
 - 6 Din ledelse af forandringsprocessen 42
 - 7 Din forretningsplan og forretningsstrategi 46
 - 8 Dit salgsarbejde og din markedsføring 48

Forretningsudvikling er ikke raketvidenskab

- DET HANDLER OM GODT KØBMANDSKAB
OG DIN LEDELSE AF VIRKSOMHEDEN

Udviklingen på transportmarkedet går stadig hurtigere. Kunderne ændrer organisation og produkter hurtigere end nogensinde, den teknologiske udvikling skaber nye muligheder, og der opstår nye organisationsformer i transportbranchen.

Løbende udvikling af nye forretningsmodeller og tilpasning af de eksisterende bliver stadig vigtigere for forsat at sikre indtjening og konkurrenceevne - samt ikke mindst muligheden for fortsat at være en spiller på transportmarkedet. Et systematisk arbejde med ideudvikling kan være et middel til at

udvikle samarbejdet med kunderne - både ved at inddrage forespørgsler fra kunderne om nye services, og ved at I overvejer, hvordan kundernes konkurrenceevne kan styrkes gennem udvikling af jeres transportservice.

Forretningsudvikling
- det handler om at gøre det
og at involvere

Derfor er det vigtigt for alle virksomheder, at de har en fremgangsmåde for processen med at udvikle og modne ideer. Her i håndbogen er beskrevet en enkel model til for dette arbejde.

Styrken ved modellen er, at den er meget enkel og let at kommunikere, og at den er procesorienteret.

Forretningsudvikling er ikke raketvidenskab. Det handler grundlæggende om godt købmandskab og din ledelse af virksomheden. Udfordringen er at gøre det og at involvere medarbejdere og kunder i den gode udviklingsproces.

HAR DIN VIRKSOMHED EN PLAN FOR UDVIKLING?

Du kan bruge denne håndbog til at organisere udviklingsarbejdet i din virksomhed.

I håndbogen er der beskrevet en arbejdsproces i 8 trin, som du kan gennemføre sammen med dine medarbejdere.

De 6 første trin lægger op til, at I samler information om jeres virksomhed i dag og bruger det til at udvikle ideer til nye forretningsmodeller, som kan gennemføres i virksomheden med sigte på at skabe nye forretninger.

Det er en vigtig, at der gennem processen sker en vurdering af potentialet for din virksomhed, og at det er de ideer, som giver den største effekt i forhold til investeret tid og kapital, der arbejdes videre med i processen.

En ny forretningside bidrager først positivt til bundlinjen, når den er en del af hverdagen. Handlingsplanen skal sikre, at du når i mål hermed, og at det sker så effektivt som muligt.

De to sidste trin i håndbogen giver forslag til, hvordan du kan bruge de indsamlede informationer fra arbejdet til at lave en forretningsplan og til at sætte fokus på dit salgs- og markedsføringsarbejde.

Du kan bruge håndbogen som en guide til at indføre en procedure for udvikling i din virksomhed, og du kan bruge håndbogen som et værktøj i udviklingsprocessen i hverdagen.

God arbejdslyst

KAPITTEL I

SÅDAN
VIRKER

FORRET
NING
S
MODELLEN

Hvad er en forretningsmodel?



En forretningsmodel beskriver:

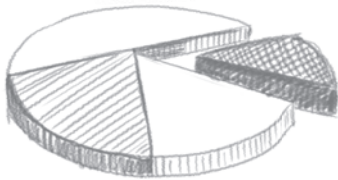
- Den værdi, som din transportvirksomhed skaber hos dine kunder, og som gør, at de bruger dig som transportør.
- De kunder/kundesegmenter, som din virksomhed betjener.
- Virksomhedens samlede aktiviteter for at levere ydelserne til kunderne.

Den GODE forretningsmodel har flere vigtige funktioner:

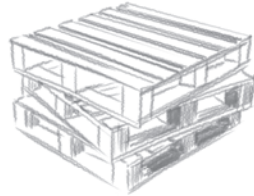
- Den sikrer en fælles forståelse af den virksomhed, I arbejder med.
- Der er enkel at arbejde med.
- Den kan kommunikeres, dvs. med modellen kan I forklare jeres virksomhed i dag, og hvordan nye ideer til forretningsudvikling vil virke.
- Den skal være operationel. Dvs. I kan bruge modellen til at omsætte nye ideer til operationelle og gennemførlige handlingsplaner i jeres virksomhed.

HER I HÅNDBOGEN TAGER VI
UDGANGSPUNKT I EN MODEL FRA BOGEN:
THE BUSINESS MODEL CANVAS,
SOM ER SKREVET AF EN GRUPPE
INTERNATIONALE FORSKERE I ET SAMARBEJDE
MED VIRKSOMHEDER RUNDT I VERDEN.
DU KAN SE MERE PÅ:
WWW.STRATEGYZER.COM

FORRETNINGSMODELLEN BESTÅR AF 9 BYGGEKLODSE



KUNDER &
FORRETNINGSOMRÅDER



VÆRDISKABELSEN



KANALER

DE FEM FØRSTE
BYGGEKLODSE
HANDLER OM
SAMARBEJDET
MED KUNDERNE.



KUNDERRELATIONER



INDTÆGTER



NØGLERESSOURCER

DE FIRE SIDSTE
BYGGEKLODSE
BESKRIVER, HVOR-
DAN VIRKSOMHEDEN
SIKRER, AT TRANS-
PORTSERVICEN KAN
LEVERES I DEN
AFTALTE KVALITET
OG MED EN KON-
KURRENCEDYGTIG
OMKOSTNING.



KERNEAKTIVITETER



LEVERANDØRER OG
SAMARBEJDSPARTNERE



OMKOSTNINGSSTRUKTUR

I KAPITEL 3 ER DE 9 BYGGEKLODSE BESKREVET MERE UDDYBENDE, OG I KAPITEL 4 ER DER TRE EKSEMPLER PÅ, HVORDAN EN TRANSPORTVIRKSOMHED KAN BESKRIVES I MODELLEN. DE TO KAPITLER SIDST I BOGEN, KAN DU BRUGE SOM OPSLAG, NÅR DU VIL VIDE MERE.

MIT LÆRRED

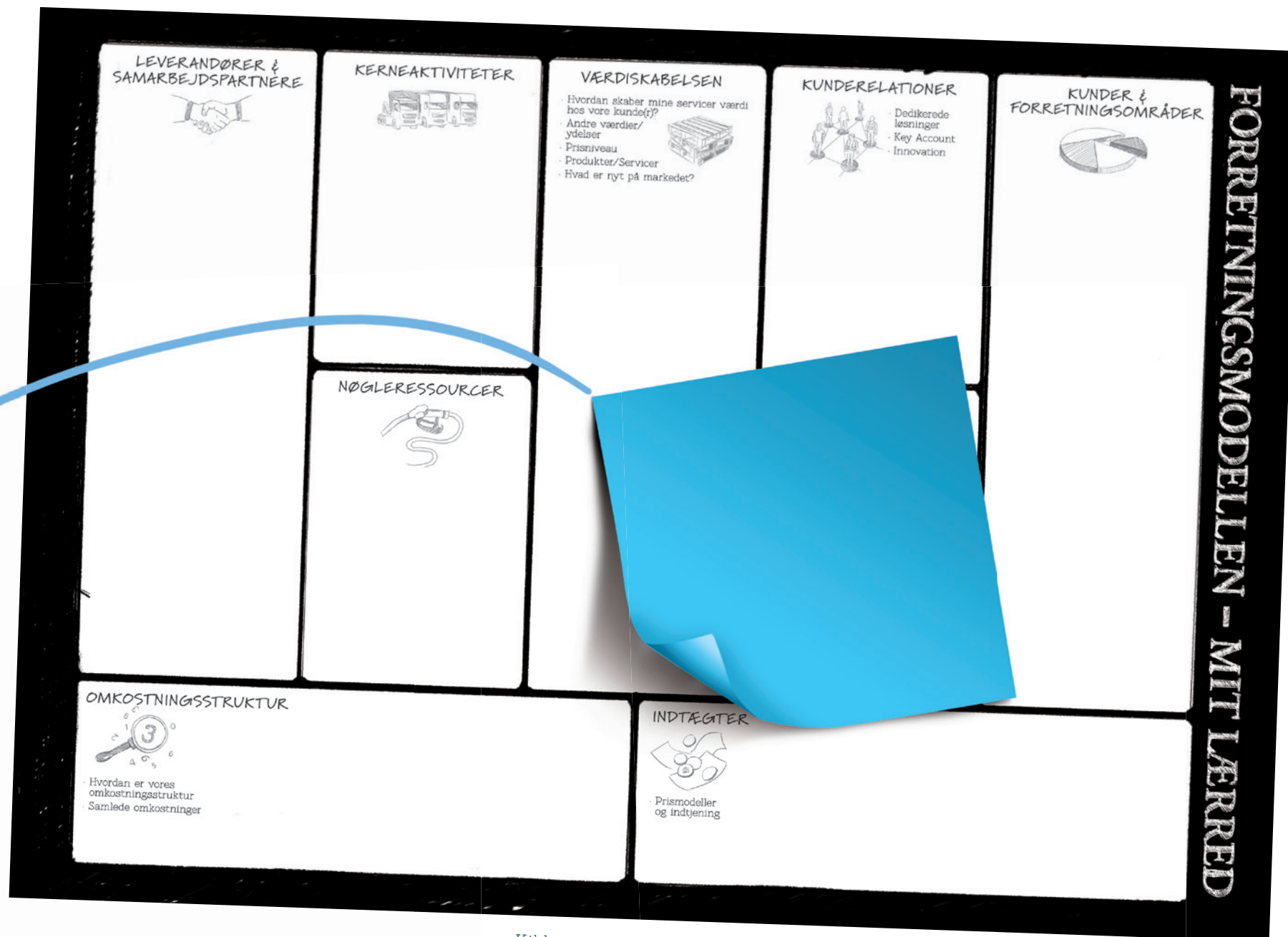
er et arbejdsredskab

Udvikling af nye forretningsmodeller er et procesarbejde: Skab et team i virksomheden og skab en kultur for at vurdere og udvikle på forretningsmodellen.

MIT LÆRRED (som et maleri) er det arbejdsredskab, som danner samlingspunkt for forretningsudviklingen.

Forretningsmodellens ni byggeklodser tegnes op på en plakat, og indholdet i forretningsmodellen beskrives ved at sætte post-it sedler op på **MIT LÆRRED**.

Kun de vigtigste elementer i hver kasse skal indgå i beskrivelsen.



Kilde: www.strategyzer.com

Sidst i denne bog er der en side med modellen uden post-it sedler.

KAPITTEL 2

MIN

FORRET NINGS UDVIKLING

I 8 TRIN

I dette Kapitel er de 8 trin gennemgået trin for trin, og der er lavet forslag til opgaver, som I skal gennemføre inden for hvert trin.



Min forretningsudvikling – i 8 trin

Beslut en struktur for udviklingsprocessen, så det er en del af hverdagen i virksomheden, og så I har en systematik i jeres udviklingsaktiviteter.

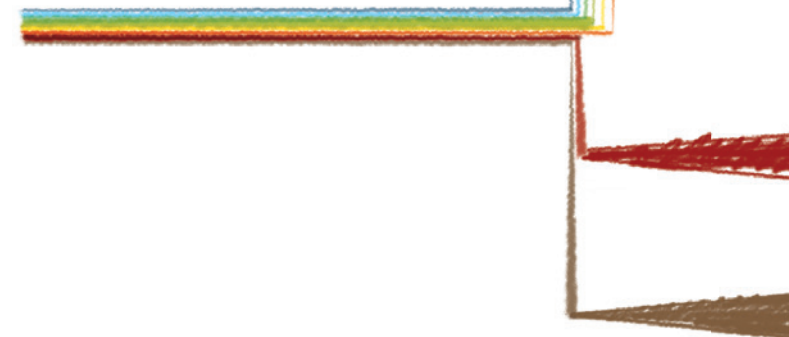
Husk, at arbejde med forretningsudvikling handler både om at udvikle på eksisterende services og at tænke ud af boksen.

Kunderne er en vigtig kilde til udvikling. Det kan være i form af forespørgsler om nye services, og det kan være tilpasninger af de services, som de allerede køber hos jer.

Husk at prioritere, så I ikke sætter flere nye aktiviteter i gang end det, som I kan gennemføre sammen med den daglige drift.

Og husk at prioritere nye ideer, så de tiltag, der giver den største værdi for din forretning i forhold til investerede kroner og tid, sættes i gang først.

Udviklingsprocessen kunne se ud som vist her:



1

SKAB ET TEAM TIL FORRETNINGSUDVIKLING

Sammensæt et team, som skal gennemføre udviklingsprocessen sammen med dig.

2

DIN VIRKSOMHED I DAG

Brug forretningsmodellen til at beskrive din virksomhed i dag. Det er et vigtigt udgangspunkt. Lav en oversigt over de styrker, svagheder, muligheder og trusler, som I ser dem i dag.

3

NYE IDEER

Lav en bruttoliste over nye ideer. Det vil være oplagt, at I tager udgangspunkt i de muligheder og trusler, som I har udpeget i trin to. Lav en kritisk gennemgang af ideerne - vælg de bedste ud til arbejdet i næste trin.

4

KONKRETISER IDEERNE

Gennemarbejd de ideer, I har valgt ud som de mest lovende. Lav en "trykprøve" og lav et beslutningsoplæg til ledelsen om "go" eller "no go". Trin fire slutter med, at ledelsen tager beslutning på grundlag af beslutningsoplægget.

5

HANDLINGSPLAN

I trin fem laver I handlingsplaner. Handlingsplanen skal sikre, at udviklingsprojekterne resulterer i de planlagte resultater og til planlagt tid.

6

DIN LEDELSE AF FORANDRINGSPROCESSEN

Det er dit ansvar som leder, at handlingsplanen gennemføres, og at der sker opfølgning, hvis der er afvigelser fra planen. Du skal også beslutte, om du vil gentage processen fra trin 1 til trin 5 og på den måde indføre en fast fremgangsmåde for forretningsudvikling

7

DIN FORRETNINGSPLAN OG FORRETNINGSSTRATEGI

Du kan vælge at omsætte resultaterne fra arbejdet til en skriftlig forretningsplan og strategi for din virksomhed.

8

DIT SALGSARBEJDE OG DIN MARKEDSFØRING

Et resultat af processen kan også være, at du vælger at lægge rammer for dit salgs- og markedsføringsarbejde.

Skab et team til forretningsudvikling

I trin 1 skal du sammensætte det team, som skal arbejde med forretningsudviklingen i din virksomhed.

Sammensæt teamet, så deltagerne kan supplere hinanden i gruppen.

Det kan for eksempel være ved, at de har forskellige opgaver i din virksomhed:

Salg, driftsledelse, værksted, økonomi, kvalitet og miljø.

Du kan også vælge at inddrage andre uden for virksomheden i teamet, f.eks. virksomhedsledere fra dit netværk og/eller familiemedlemmer, hvis de er på vej ind i virksomheden.

Lav en kort arbejdsbeskrivelse for opgaven, som også indeholder dine forventninger til deltagerne.

Forventningerne kan for eksempel være i form af den tid, som de skal bruge på opgaven.

Lav en tidsplan og eventuelt en arbejdsform for gruppen.

I FIGUR 1 er der vist, hvordan en arbejdsbeskrivelse for arbejdsgruppen kan sættes op i et skema.

FIGUR 1:
Arbejdsbeskrivelse for arbejdsgruppe:
Udvikling af forretningsmodeller i
Transport AB

Formål

Udvikling af forretningsmodeller for virksomheden Transport AB

Tidsplan

Start marts 2017

Arbejdet afsluttes juni 2017

Forventet resultat

Projektgruppen laver en kritisk gennemgang af Transport AB's nuværende forretningsmodel og markedssituation.

Der gennemføres en ideudvikling med sigte på forslag til nye forretningsmodeller, som kan sikre vækst og bedre indtjening.

Arbejdsgruppen forventes af udvikle 1-2 forslag til handlingsplaner, som er realistiske at gennemføre, og som vil føre til styrkelse af Transport AB's markedsposition

På grundlag af materialet fra arbejdsgruppen skal virksomhedens ledelse vurdere mulighederne for og potentialerne ved at gennemføre ideerne.

Deltagere:

Vognmand Anders Andersen
Kørselsleder Jens Jensen
Bogholder Louise Jørgensen



Din virksomhed i dag

Trin 2 handler om at beskrive jeres virksomhed i dag ved hjælp af [MIT LÆRRED](#)

I skal løse tre delopgaver:

OPGAVE 1

Lav en beskrivelse af virksomheden ved hjælp af forretningsmodellen.

OPGAVE 2

Giv et bud på, hvordan omverdenen ser ud for jeres virksomhed.

OPGAVE 3

Sammenfat jeres vurdering i en SWOT-analyse.



Jeres virksomhed/forretningsmodel i dag



Første opgave er at beskrive jeres virksomhed, som den ser ud i dag.
Brug MIT LÆRRED



I skal tegne forretningsmodellen op på et A1 papir (59,4 cm x 84,1 cm).



Med post-it-sedler, skal I give et bud på, hvad indholdet i de ni byggeklodser er hos jer.



I kan bruge de 3 eksempler i kapitel 4 som inspiration, og brug kapitel 3 som opslagsværk, hvis I vil vide mere om de 9 byggeklodser i modellen.



Når MIT LÆRRED er færdigt og I er enige om resultatet, kan I tage et billede af lærredet og eventuelt renskrive resultatet i et skema.

OPGAVE 2

Forretningsmodellens omverden

Hvordan ser omverdenen ud for jeres virksomhed i dag – og i fremtiden?

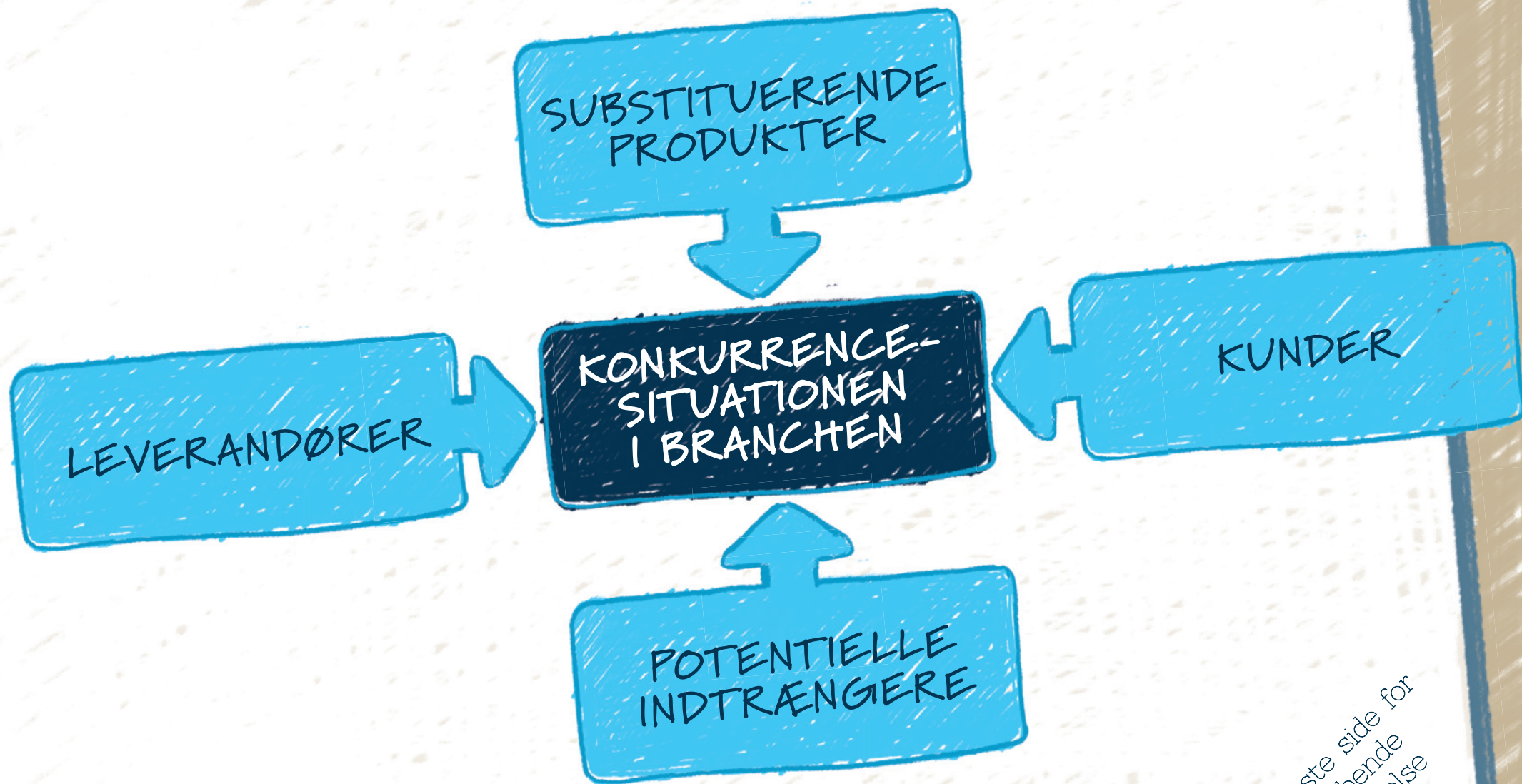
I kan gennemføre opgaven på **MIT LÆRRED** ved hjælp af post-it-sedler i en ny farve, eller I kan vælge at sammenfatte det i et skema. Brug strukturen i faktaboks 1 (på næste side).

Når I laver gennemgangen, kan I bruge Michael Porters model i figuren overfor som struktur. I faktaboks 1 er de fem elementer uddybet.

Det er vigtigt, at I ikke alene beskriver, det I umiddelbart ser, men at I også udfordrer jer selv:

- Hvad gør jeres konkurrenter? Vil der komme nye "spillere" på markedet?
- Hvad gør jeres kunder i dag? Kan der ske ting, som gør, at deres efterspørgsel vil ændre sig, og vil de stille nye krav til transportørerne?
- Hvor kunne der være nye perspektiver i forhold til jeres virksomhed, hvis I ændrede rutiner eller samarbejde med jeres kunder?
- Er der udviklingstendenser på markedet, som kan blive en alvorlig trussel for jeres virksomhed i fremtiden?

FIGUR 2: Michael Porters fem konkurrencekræfter.
Du kan bruge denne model som inspiration til strukturering af opgave 2.



Se næste side for
uddybende
beskrivelse

FAKTABOKS 1

Uddybende beskrivelse af FIGUR 2:
Michael Porters model

HVORDAN
KAN DET PÅVIRKE
MIN
VIRKSOMHED

LEVERANDØRER

- Er der nye teknologier på vej, som jeg kan inddrage i min virksomhed?
Hvem vil være leverandør?
- Sker der ændringer på leverandørsiden, som kan påvirke min virksomhed (det kan for eksempel være leverandører af særligt transportmateriel)?

KONKURRENCE-
SITUATIONEN
I BRANCHEN

POTENTIELLE INDTRÆNGERE

- Kan jeg se, at der er nye virksomheder på vej ind på markedet? For eksempel:
 - > store internationale virksomheder, der etablerer sig i min region.
 - > transportvirksomheder, der udvikler nyt forretningsområde inden for mit segment.

SUBSTITVERENDE PRODUKTER

- Kan mine transportydelser blive erstattet af andre typer ydelser?

RAMMEVILKÅR

Ud over de forhold, som er beskrevet i Michael Poters model, kan det også være relevant at vurdere udviklingen i rammebetingelserne på markedet.

- Rammevilkår kan for eksempel være:
- Ændrede lovkrav og andre myndighedskrav til jeres virksomhed
 - Flaskehalse, for eksempel i forbindelse med rekruttering af medarbejdere
 - Nye muligheder, fordi kunderne skal leve op til nye myndighedskrav

KUNDER

- Hvem er jeres kunder?
- Hvad lægger de vægt på ved transportkøb i dag?
- Kan jeg forvente, at de vil stille nye typer krav?
- Hvad er jeres forventninger til markedsudviklingen for de transportydelser, I markedsfører?
- Hvordan vil efterspørgslen udvikle sig?
- Sker der ændringer på kundesiden, for eksempel i form af koncentration og/eller internationale opkøb?

OPGAVE 3

SWOT-analyse

Sammenfat konkurrencesituationen for jeres virksomhed i dag i en SWOT-analyse:

FIGUR 3: SWOT-modellen.
Renskriv SWOT-analysen i et skema, se eksemplet her:



STYRKER

Hvor er I gode, og hvor har I en særlige god markedsposition?

UDVIKLINGS- MULIGHEDER

Er der forhold uden for jeres virksomhed, der kan skabe nye muligheder?

Det kan for eksempel være ændringer hos jeres nuværende kunder eller andre virksomheder, der gør, at de vil efterspørge nye transport- eller logistikløsninger.

Det kan også være nye teknologier på markedet, som I kan anskaffe, og dermed styrke jeres forretningsmodel.

SVAGHEDER

Kan I se svagheder ved den nuværende forretningsmodel, og hvad betyder det for jeres konkurrenceevne?

Svagheder kan for eksempel være høje omkostninger eller kvalitetsproblemer som betyder, at I skal bruge tid og penge på at følge op på fejl og skader

TRUSLER

Er der forhold, som kan betyde kritiske trusler for jeres virksomheds fremtidige udvikling?

Det kan for eksempel være:

- nye konkurrenter
- ændret adfærd hos jeres kunder
- nye myndighedskrav, som vil betyde I skal opfylde nye krav.

Det kan også være flaskehalse i forhold til jeres udviklingsmuligheder, for eksempel:

- mangel på arbejdskraft
- det transportmateriel, I benytter, ikke kan produceres længere.

3

Nye
ideer

Trin 3 handler om at generere og udvælge de bedste nye ideer til at udvikle jeres virksomhed.

I skal løse tre opgaver:

OPGAVE 1

Gennemfør en ideudvikling.

OPGAVE 2

Konkretiser de mest lovende ideer

OPGAVE 3

Lav en rangordning af de ideer, der nu er konkretiseret.

Gennemfør en ideudvikling: hvilke tiltag kunne styrke jeres virksomhed. I skal beskrive de nye ideer med post-it-sedler på MIT LÆRRED. Det vil være naturligt at inddrage forespørgsler fra kunder til ny forretningsservicer i arbejdsprocessen.

3

OPGAVE 1

Tiltag kan både være interne (venstre side i forretningsmodellen) forhold, for eksempel:

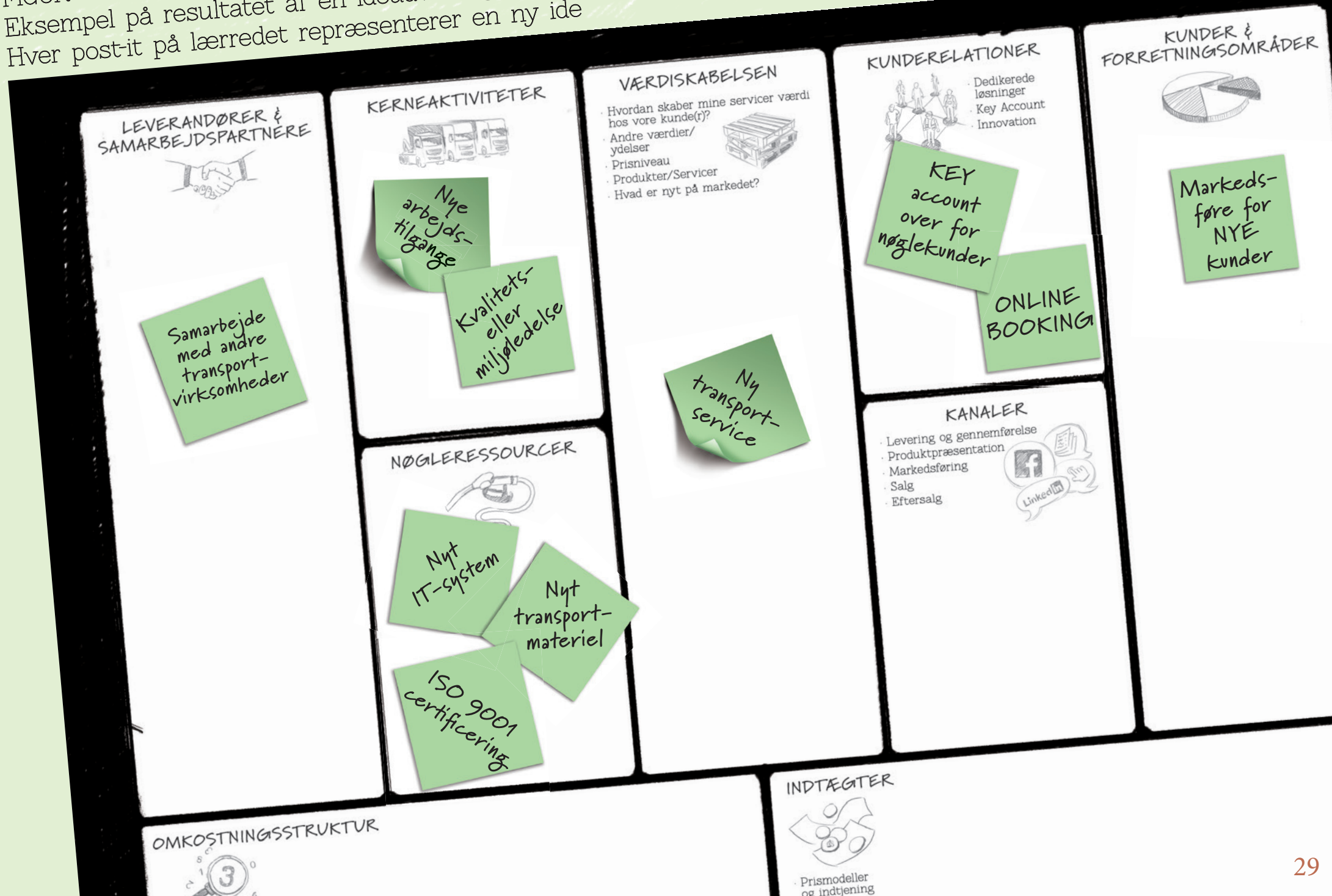
- anskaffelse af nyt udstyr (NØGLERESSOURCER)
- særlig uddannelse af jeres medarbejdere (NØGLERESSOURCER)
- et nyt it-system (NØGLERESSOURCER)
- nye arbejds gange eller systemer til kvalitets- eller miljøledelse (KERNEAKTIVITETER)
- samarbejde med andre transportører, så I for eksempel har bedre muligheder for at løfte større opgaver og nå et større geografisk område (LEVERANDØR & SAMARBEJDSPARTNERE)

Det kan være eksterne forhold rettet mod markedet og kunderne (midterfelt og højre side), som for eksempel:

- udvikling af en ny transportservice (VÆRDISKABELSEN)
- markedsføring af jeres aktiviteter på nye geografiske markeder eller over for nye kundegrupper (KUNDER & FORRETNINGSOMRÅDER)

Listen her er ikke udtømmende.

FIGUR 4:
 Eksempel på resultatet af en ideudvikling.
 Hver post-it på lærredet repræsenterer en ny ide



OPGAVE 2

Konkretiser ideerne på "tavlen"

I opgave 2 skal I konkretisere ideerne en for en. Det gør I ved at sætte ideerne op på MIT LÆRRED en ad gangen og vise, hvordan hver ide får indflydelse på de øvrige byggeklodser.

Et nyt IT-system (NØGLERESSOURCER) kan for eksempel betyde:

- at I kan levere en ny kundeværdi i form af bedre information (VERDISKABELSEN)
- at I kan komme tættere på kunderne gennem online booking (KUNDERELATIONER)
- at I vil få et bedre overblik over jeres indtjening (INDTÆGTER)
- at arbejdsrutiner i virksomheden skal ændres (KERNEAKTIVITETER)
- at I får en ny it-leverandør (LEVERANDØR OG SAMARBEJDSPARTNERE)
- hvis I vælger en løsning, hvor data er hostet, at omkostningerne til edb ændres fra en fast til en variabel omkostning (OMKOSTNINGSSTRUKTUR).

FIGUR 5:
Eksempler på, hvordan en ide kan konkretiseres på MIT LÆRRED (nyt IT-system)

LEVERANDØRER & SAMARBEJDSPARTNERE



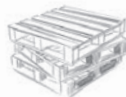
KERNEAKTIVITETER



Ændrede
arbejds-
rutiner

VÆRDISKABELSEN

- Hvordan skaber mine services værdi hos vore kunde(r)?
- Andre værdier/ ydelser
- Prisniveau
- Produkter/Services
- Hvad er nyt på markedet?



Bedre
information
før og efter
opgaverne

KUNDERELATIONER



- Dedikerede løsninger
- Key Account
- Innovation

ONLINE
BOOKING

KUNDER & FORRETNINGSOMRÅDER



NØGLERESSOURCER



NYT
IT-system

KANALER

- Levering og gennemførelse
- Produktpræsentation
- Markedsføring
- Salg
- Eftersalg



OMKOSTNINGSSTRUKTUR



- Hvordan er vores omkostningsstruktur
- Samlede omkostninger

Fra fast til
variabel
omkostning

INDTÆGTER



- Prismodeller og indtjening

Bedre
overblik
over
indtjening

OPGAVE 3

FIGUR 6: Strategikortet. I skemaet er der vist 5 eksempler på ideer.

Lav en rangordning af ideerne ved hjælp af strategikortet

Sidste opgave i dette trin er at vurdere ideernes potentiale i forhold til jeres virksomhed. I kan bruge SWOT-modellen til at vurdere de enkelte tiltag. Det vil sige, I skal sætte jeres ideer ind i strategikortet (figur 6), hvor I skal vurdere dem i forhold til jeres SWOT-analyse.

Internt forhold:
Ideforslaget, vil det understøtte områder, hvor I allerede er stærke, eller vil det kunne betyde udvikling i et område, hvor I er svage?

Eksterne forhold:
Tager ideen udgangspunkt i en mulighed på markedet, eller vil det imødekomme en potentiel trussel for jeres virksomhed?

Når I har placeret jeres ideforslag i strategikortet, vil I kunne give ideerne grønne, gule eller røde lamper. Se hvordan i faktaboks 2.

	UDVIKLINGS- MULIGHEDER	TRUSLER
STYRKER	Ide 1: Markedsføre transport-service på nyt marked Ide 2: Udvikle en ny transport-service, der passer med eksisterende kompetencer	Ide 3: Eksempel tilpasse en transportservice til nye miljøkrav fra kunder
SVAGHEDER	Ide 4: Lancere en tabsgivende transportservice for nye kunder	Ide 5: Outsource en tabsgivende aktivitet, der ikke er kernekompetence



Lav en rangordning af ideernes potentiale for virksomheden. Brug figur 7. Giv alle ideerne karakter fra 1 til 10 (10 er bedst) for følgende kriterier:

- Ideens bidrag til vækst på kort sigt
- Synergi med nuværende aktiviteter
- Gevinst i forhold til indsats
- Understøtter den langsigtede udvikling af din virksomhed.

Alle medlemmer af arbejdsgruppen giver karakter. Bemærk: at denne rangordning er vejledende på grundlag af en viden, I har i processen på nuværende tidspunkt. I det videre arbejde skal de mest lovende ideer beskrives yderligere.

	Bidrag til vækst på kort sigt	Synergi med nuværende aktiviteter	Gevinst i forhold til indsats	Understøtter den langsigtede udvikling af vores virksomhed	Sum
Forretningside 1	5	5	7	3	20
Forretningside 2	7	6	5	5	23
Forretningside 3	5	6	5	7	23
Forretningside 4	5	6	4	5	19
Forretningside 5	4	6	4	5	23
Forretningside 6	5	7	5	6	23
Forretningside 7	3	5	3	3	14
Forretningside 8	3	2	3	6	14

FIGUR 7. (se eksempel) Giv ideerne karakter, og brug det til en rangordning.

FAKTABOKS 2

Giv jeres ideer grønne, gule og røde lamper.



Muligheder, der skal gribes.

Grøn lampe er

- ekstern mulighed, der også passer med en intern styrke.



Her er et latent forandringsbehov. OBS

Gul lampe er

- enten en intern styrke kombineret med en ekstern trussel
- eller en intern svaghed kombineret med en ekstern mulighed



Et akut behov for forandring for at imødegå en ekstern trussel. FARE

Rød lampe er

- en intern svaghed kombineret med en ekstern trussel

Konkretiser ideerne

I trin 4 skal I undersøge de mest lovende ideer fra fase 3, og virksomhedens ledelse skal tage beslutning om "go"/"no go".

Der er 4 opgaver:

OPGAVE 1

Udbyg beskrivelse af de bedste ideer

OPGAVE 2

Lav markedstest af ideerne. Hvordan kunderne vil modtage den nye/ det forbedrede produkt

OPGAVE 3

Sammenfat resultatet i en strategisk præsentation. Det er ledelsens grundlag for at vurdere: er ideen realiserbar og "bæredygtig"

OPGAVE 4

Virksomhedens ledelse skal beslutte "go"/"no go"

Husk, at I ikke skal sætte flere projekter i gang, end I har kapacitet til at gennemføre. Har I flere rigtig gode ideer, kan det være kritisk at gennemføre en benhård prioritering.

OPGAVE 1

Lav en uddybende beskrivelse af ideen

Hvis der er tale om anskaffelser af nyt materiel, skal I lave et prisoverslag, og I skal vurdere drifts- og vedligeholdelsesomkostningerne. Hvad vil det nye materiel betyde for jeres indtjening: Hvor meget kan det omsætte, og hvad vil omkostningerne til drift, afskrivning og vedligeholdelse være.

Er der tale om en ny transportservice, skal I give en vurdering af, hvad det vil koste at producere ydelsen, hvad skal prisen være, og hvad er salgsargumenterne over for kunderne. I kan overveje at lave en skitse til et produktblad.

OPGAVE 2

Markedstest

Hvordan vil kunderne/markedet modtage den nye ydelse? Det er jo en kritisk forudsætning for succes, og dermed om forretningsideen er bæredygtig.

Det kan I undersøge ved at besøge nogle af de kunder, som vil skulle bruge den nye service. Fortæl kunderne, at I har en ide, og at I meget gerne vil have deres helt uformelle input til jeres udviklingsarbejde. Efter besøgsrunden, skal I lave en sammenfatning af deres input:

- Kan produktet/serviceen forklares til kunden?
- Hvad er de vigtigste salgsargumenter?
- Vil kunden købe det - til hvilken pris?
- Kan produktet/serviceen gøres bedre, så kundens interesse skærpes yderligere?
- Er det det rigtige produkt/ den rigtige service, og er der et marked for det?



4

OPGAVE 3

Strategisk præsentation

Den strategiske præsentation er det grundlag, som virksomhedens ledelse skal bruge til at tage beslutning om "go" eller "no go".

FAKTABOKS 3

Indhold af den strategiske præsentation

1. Hvad er forretningsideen? Underbyg eventuelt med materiale, der er udarbejdet.
2. Hvordan forventes markedet at modtage det nye produkt/den nye service?
3. Hvad vil økonomien for virksomheden være?

A. INVESTERINGER:
Omkostninger til at produktudvikle og markedsmodne
Markedsføringsomkostninger
Nye maskiner, software med mere

B. DRIFTSOMKOSTNINGER:
Køb af materialer
Lønudgifter
Overhead (husleje, strøm med mere)

C. FORVENTEDE INDTÆGTER:
Salgspris
Markedspotentiale
Samlede merindtægter

4. Eventuelle risici og hvorledes kan/skal disse håndteres?
5. Jeres indstilling til "bestyrelsen"/vognmanden

I skal
på baggrund af
de fire første felter lave
en sammenfatning sammen
med jeres anbefaling og
eventuelle særlige
forhold, der skal
arbejdes med i den
videre proces.

TRIN

4

OPGAVE 4

Beslutning "go"/"no go"

Sidste opgave er, at ledelsen på baggrund af den strategiske præsentation fra opgave 3 skal beslutte, om ideforslaget er så interessant, at der skal laves en handlingsplan for gennemførelse.



Handlingsplan

I trin 5 skal I lave handlingsplaner de projekter, hvor ledelsen har besluttet "go".

Der er tre opgaver:

OPGAVE 1

Lave en vurdering af de kritiske succesfaktorer, KSF'er, for at gennemføre ideen. Det vil sige: er der særlige forhold, som I skal være opmærksomme på, og hvordan kan der tages højde herfor i handlingsplanen.

OPGAVE 2

Beslut KP'erne for projektet. Det vil sige, det I vil bruge til at måle, om handlingsplanen går som planlagt, og at I når de mål, der har været grundlaget for ledelsens beslutning.

OPGAVE 3

Endeligt skal I lave en konkret handlingsplan for gennemførelse.

Kritiske succesfaktorer

Kritiske succesfaktorer er forhold, der har afgørende betydning for gennemførelse af en udviklings- eller driftsaktivitet.

FIGUR 8: Eksempel på KSF for en udviklingsaktivitet (nyt IT-system)

KRITISK SUCCESFAKTOR

Alle medarbejdere skal anvende de nye systemer korrekt

Tidsplanen fra leverandøren kan skride

Eksisterende arbejdsrutiner kan ændres, når al registrering og disponering sker via IT-systemet

Fejl i kundefakturering, fordi data er tastet forkert ind

SÅDAN KAN DET IMØDEGÅS

Medarbejderne informeres løbende om det nye system, og der laves en plan for oplæring

Udfordringerne drøftes med leverandøren
Der aftales milepæle, som følges op

Betydningen for arbejdsprocesserne i det nye IT-system kortlægges i kravspecifikationen. Hvis der sker ændring i arbejdsprocedurer, sikres det, at medarbejderne instrueres herom

Der indføres en controller-funktion

Kritiske succesfaktorer kan for eksempel være:

- Hvordan vil I sælge til kunderne, og hvordan vil I kommunikere med og opbygge relationer til kunderne?
- Hvad skal I gøre i jeres virksomhed for at nå markederne og omsætningsmålene? Hvem har ansvaret?
- Er der leverandører eller partnere, som er kritisk for handlingsplan og mål? Hvordan inddrages disse?

Lav en liste over de væsentlige forhold. Brug listen i FIGUR 8 som inspiration.

OPGAVE 2

KPI'er:

Key Performance Indicators

KPI'er (Key Performance Indicators) er de faktuelle forhold, som I bruger til at måle, om I når målet.

KPI'er kan være:

1. Mål for omsætning og dækningsbidrag, eventuelt fordelt på kunder og markeder
2. Mål for reduktion af omkostninger eller forbedret kvalitet gennem nye arbejdsmetoder eller ny teknologi
3. Milepæle hvor fastlagte delmål skal være nået

Når I fastlægger KPI'er, er det vigtigt, at I vurderer, hvad der er realistisk og muligt at gennemføre.

Hvis I fastlægger mål, som er for ambitiøse, er der stor risiko for, at handlingsplanen ikke holder. Det kan betyde, at I skal bruge tid på at korrigere og tilpasse til nye mål og tidsplaner.

På den anden side kan det også være kritisk at sætte overliggeren for lavt: Så er der risiko for, at fordelene ved ændringerne ikke bliver så store, som de kunne være.

FIGUR 9. Eksempel på KPI'er for en udviklingsaktivitet

IDE	KPI'er	SÅDAN MÅLES
Lancering af ny service	Omsætning fra den nye service	Omsætning efter ½ år Omsætning efter 1 år
Anskaffelse af nyt IT-system	Milepæle i handlingsplan: Valg af system-leverandør Kravspecifikation er færdig Tidsplan og pris er aftalt med leverandør Mål med systemet: Effektivisering (sparet tid) Funktionalitet (nye funktioner er sat i drift og virker)	Dato'er hvor disse milepæle er nået Sparet tid i administration De nye funktioner (f.eks. on-line booking) virker
Anskaffelse af nyt udstyr (f.eks. nye typer biler)	Bilen er indkøbt fra leverandør inden for den budgetramme, der var fastlagt Bilen er i drift – og chaufførerne er lært op Meromsætning genereret af den nye bil	Tidsplan er overholdt Anskaffelsesprisen er inden for budgettet Chaufførerne anvender bilen efter instruktionen Nye opgaver, som løses med den nye bil

5

OPGAVE 3



Tids- og handlingsplan

Lav en tids- og handlingsplan for at gennemføre ideen.

Du skal bruge informationerne fra de to første opgaver, dvs.

- du skal sikre dig, at der i handlingsplanen er taget højde for de kritiske succesfaktorer, KSF'er, du har valgt.
- handlingsplanen skal indeholde de valgte KP'er.

FIGUR 10: Eksempel på handlingsplan for gennemførelse af en projektide (nyt IT-system)

AKTIVITET	MILEPÆLE OG KPI'er	ANSVARLIG
Kortlægning af de eksisterende arbejdsprocesser	Færdig uge 4	Kirsten
Undersøgelse af muligheder på markedet	Færdig uge 6	Hans Peter
Krav til nyt system	Færdig uge 8 KPI: 20 procent effektivisering af økonomi og bogholderi (mindre indtastning af data, som fanges automatisk/genbruges)	Hans Peter Vognmand Jens Petersen godkender
Tilbud fra mulige leverandører		Hans Peter
Sammenligning af pris og funktion	Færdig uge 8 KPI: 10 procent besparelse i forhold til nuværende system	Hans Peter
Valg af leverandør	Færdig uge 11	Vognmand Jens Petersen
Tilpasning af arbejdsgange og registreringer	Færdig uge 2	Kirsten
Uddannelse af medarbejdere	Afsluttet uge 14	Kirsten
Indførelse	Start uge 14 Slut uge 15	Hans Peter
Evaluerings	Gennemføres uge 17 KPI: Holder de fastlagte mål? Effektivisering i bogholderi (20 procent) Driftsbesparelse (10 procent) på system	Kirsten
Behov for tilpasninger	Afsluttet uge 18	Hans Peter



Din ledelse af forandringsprocessen

Efter trin 5 er teamets udviklingsarbejde afsluttet. Det er virksomhedens ledelse, som har ansvaret for at sikre gennemførelse af handlingsplanerne. Trin 6 handler om, hvordan du som virksomhedsleder vil lede forandringsprocessen.

Der er to opgaver:

OPGAVE 1

Her skal du overveje din rolle som leder i forhold til forandringsprocessen.

OPGAVE 2

Her skal du sammen med arbejdsteamet lave en vurdering af den gennemførte udviklingsproces i trin 1 til 5, og du skal beslutte, hvordan du fremadrettet vil organisere arbejdet med ideudvikling.

FAKTABOKS 4

Tjekliste: Hvad er din rolle i forandringsprocessen, og hvordan vil du udfylde den?

TRIN

6

OPGAVE 1

Din rolle i ledelse af forandringsprocessen

Det er dit ansvar som leder, at handlingsplanen bliver gennemført som fastlagt, og at der sker opfølgning, hvis der er afvigelser fra planen.

Din lederrolle:

- Hvad er din rolle som leder?
- Hvilke ledelsesmæssige opgaver har du i forbindelse med forandringsopgaven?
- Hvordan sikrer du, at medarbejderne er partnere i udviklingsprojektet?
- Hvordan sikrer du, at dine samarbejdspartnere er del af projektet?
- Hvordan vil du følge op?
- Hvordan vil du synliggøre en succes?
- Hvad vil du gøre, hvis en aktivitet ikke udføres?

Hvordan vil du kommunikere og følge op i forhold til dine medarbejdere:

- Nyhedsbreve
- En planche et synligt sted i virksomheden
- Månedlige møder
- Synliggør succeser
- Og fiaskoer

OPGAVE 2

Organisering af udviklingsarbejdet i din virksomhed

Uanset om processen nu er gennemført første gang, eller om I har indført det som en fast tilbagevendende proces, vil det være en god ide at evaluere den lige gennemførte proces.

Hvis det er første gang, kan du beslutte, om du vil bruge processen om en fast tilbagevendende aktivitet.

Hvis du har gennemført processen tidligere, kan du beslutte, om der skal ske tilretninger.

FAKTABOKS 5

Årshjul for virksomhedens udviklingsarbejde

Brug det næste år på at sikre,
at de projekter, som nu er sat i søen,
bliver til en succes.

(Hvordan vil I måle succes?)

Næste gang – (om et år?)

- Start med at vurdere jeres handlingsplan.
 - o Hvad er lykkedes – hvorfor?
 - o Hvad er ikke lykkedes – hvorfor?
 - o Har processen flyttet jeres virksomhed?
- Behov for tilpasning af handlingsplanerne?
- Gennemfør ideudviklingsprocessen igen.

Din forretningsplan og forretningsstrategi

Du kan vælge at omsætte resultaterne fra arbejdet til en skriftlig forretningsplan og -strategi for din virksomhed.

Forretningsplanen kan være et godt grundlag for tilrettelæggelse af din ledelsesproces i virksomheden, og du kan bruge forretningsplanen som grundlag for din redegørelse af virksomhedens udvikling, for eksempel over for din bank.

I faktaboks 6 er der et forslag til struktur for en enkel forretningsplan for din virksomhed.



FAKTABOKS 6

Forslag til en enkel forretningsplan, som kan laves på grundlag af forretningsudviklingsarbejdet

1. Forord

2. Virksomhedens forretningsmodel

Du kan bruge det MIT LÆRRED I har lavet i udviklingsprojektet.

Du kan vælge at uddybe elementerne fra lærredet med en kort beskrivelse.

Det kan for eksempel være:

- De forretningsområder, I betjener
- Jeres vigtigste kundegrupper
- De kundeværdier, som kendetegner jeres virksomhed
- Eventuelt noget om jeres nøgleressourcer og kerneaktiviteter

3. Nøgletal om virksomhedens økonomi

4. Forventninger til den fremtidige udvikling, og hvad I vil gøre for at nå disse mål

I kan her lave en kort beskrivelse af de udviklingsaktiviteter, som er resultat af den udviklingsproces, I har gennemgået i trin 1-6 her i håndbogen.

Dit salgsarbejde og din markedsføring

En vigtig del af processen med forretningsudviklingen er at beskrive

- virksomhedens kunder
- kundeværdien – hvorfor køber de ydelser i jeres virksomhed
- kanaler – det vil sige vejen til kunderne

Det kan være, at I gennem arbejdet har valgt at undersøge, hvordan jeres kunder ser på den service, virksomheden leverer. En information som kan bruges i forhold til udvikling/forbedring af virksomhedens transportydelser og servicer, og som du kan bruge til at prioritere salgsindsatsen.

Sidst, men ikke mindst, kan informationen bruges til at tydeliggøre salgsargumenterne over for forskellige kundegrupper.

I kan vælge at bruge det til at lave en plan for salgs- og markedsføringsarbejdet:

- Hvordan skal eksisterende kunder betjenes?
- Hvordan skal du kommunikere over for nye kunder?
- Hvordan skal det samlede markedsføring- og salgsarbejde prioriteres?
- Hvem skal kommunikere med kunderne, og hvad er budskaberne?
- Hvad skal kommunikeres til kunderne, og hvem skal gøre det?

I figur 11 er der forslag til en struktur for jeres salgs- og markedsføringsarbejde.

FIGUR 11: Elementer virksomhedens salg og markedsføring

Elementer virksomhedens salg og markedsføring

Det samlede forløb fra markedsføring til levering og eftersalg.
Sådan løser vi de 5 faser i vores virksomhed

Markedsføring	
Produktpræsentation	
Salg	
Levering og gennemførelse	
Eftersalg	
Virksomhedens vigtigste kundeværdier:	
Sådan kommunikerer vi dem til kunderne:	

KAPITEL 3

FORRETNINGS MODELLENS

BYGGE KLOD SER

I dette Kapitel,
er der lavet en uddybende
beskrivelse af forretnings-
modellens 9 byggeklodser.
Du kan bruge dette Kapitel
som opslagsværk.

Kunder & forretningsområder

HVEM ER
DINE KUNDER?



Har du forskellige forretningsområder?

Er det de samme kunder, du betjener inden for de forskellige forretningsområder?

Hvad karakteriserer de markedsområder, du arbejder inden for?

Betjener du en bred kundegruppe, hvor der er mange transportvirksomheder, der laver det samme som din virksomhed, eller arbejder du på et specialiseret markedsområde?

Eksempler på et "massemarked" er international vejgodstransport af palleteret tørgods eller transport af containere.

Eksempel på "specialiserede markedsområder" er international transport af iset fisk, sværgods-transporter og specialiserede kranopgaver. Her er der en begrænset kundegruppe, og nye operatører skal investere i specialiseret udstyr eller opbygge særlige transportsystemer.

Skal alle kunder betjenes ens?

Skal alle dine kunder behandles ens, eller kan du gruppere kunderne i forskellige segmenter, som har forskellige behov.

Eksempel på en virksomhed med forskellige kundegrupper kan være en virksomhed, der kører national distribution. I samarbejde med en række faste kunder er der opbygget et fast transportsystem med en rutestruktur med mulighed for daglig levering. I forhold til de faste kunder er

der opbygget et samarbejde, hvor informationerne om transportopgaverne udveksles online. Samarbejdet er reguleret af årsaftaler.

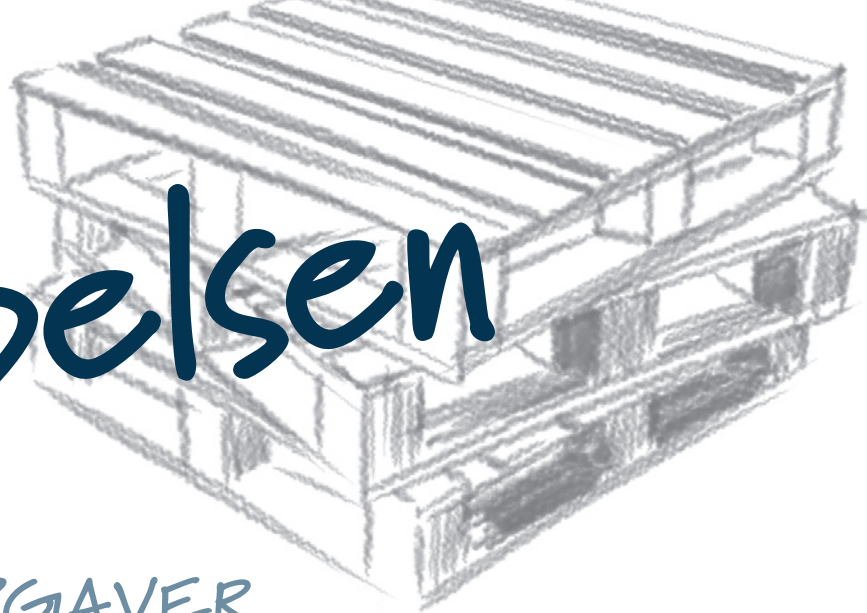
Herudover betjenes også dag til dag-kunder. Transportopgaverne aftales her ad hoc baseret

Udbyder du en eller flere typer transportopgaver? Har du valgt at fokusere på et forretningsområde, hvor alle kunder kan betjenes med de samme typer transportmateriel, eller har du valgt at sprede din forretning over flere forskellige forretningsområder, hvor du skal bruge forskelligt materiel?

Mange danske vognmandsvirksomheder har valgt at sprede deres forretning på flere forretningsområder, som skal betjenes med forskelligt transportmateriel.

Eksempel: En virksomhed har valgt at udbyde national distribution med presenningsbiler, kørsel med landbrugsprodukter i tiptrailere og at køre distribution af olieprodukter i tankbiler. Der er ikke nødvendigvis de samme kunder i de tre forskellige forretningsområder.

Værdiskabelsen



HVILKE TRANSPORTOPGAVER
OG ANDRE OPGAVER LØSER
DU FOR DINE KUNDER?

Hvordan skaber du værdi hos kunderne?

Hvorfor køber de transportydelser hos
din virksomhed?

Adskiller dine løsninger sig fra dine
konkurrenters – og hvordan?

Eksempler på transportopgaver er:

- *Trucking*
- *Transport i tiplad*
- *Palleteret gods i presenningstrailere*
- *Temperaturregulerede transportere*
- *Transport af potteplanter i blomstercontainere*
- *Containertransport*

Når du kortlægger kundeværdien, kan du bruge følgende som inspiration:

Leveringsservice

Hvilken betydning har din leveringsservice for dine kunder? Leveringsservice er for eksempel:

- Levering i forhold til aftalt tidspunkt, mængde og sted
- Kan du altid levere, eller må du afvise kunder?
- Leveringsoverholdelse og skader
- Fleksibilitet i forhold til variation i mængder, tidspunkter og geografi
- Information til kunden om gennemførelse af opgaverne

Andre værdier og servicer.

Det kan for eksempel være

- Mulighed for onlinebooking og onlinefakturering
- Særlige krav fra kunden til for eksempel egenkontrollsystemer, miljø og kvalitet
- Mulighed for ekstra ydelser i forbindelse med transportopgaven, for eksempel emballering

Convenience/brugervenlighed

Har I særlige forholdsregler i jeres virksomhed, som kan gøre det enklere og dermed lettere at bruge fra jer som transportør?

Det kan for eksempel være en onlineformular til booking.

Det kan også være, at I for kernekunder har fastlagt særlige faste arbejdsprocedurer.

Hvad er kundens præferencer i forhold til pris?

- Altid den billigste transportør
- Pris er vigtigt, når kvalitet og leveringsservice er den rigtige

Kanaler vejen til kunderne



"KANALER" HANDLER OM, HVOR YDELSEN MARKEDSFØRES OG LEVERES TIL KUNDERNE.

Mange transportvirksomheder har i dag både direkte kanaler, det vil sige salg til egne kunder, og indirekte kanaler, det vil sige salg gennem partnere.

"Indirekte kanaler" kan være, når I har et formelt eller uformelt samarbejde med kollegaer om at løse transportopgaver. Den type opgaver har ofte et lavere dækningsbidrag, men kan være med til at sikre en bedre udnyttelse af jeres kapacitet gennem året – og så kan kollegasamarbejdet jo også bidrage til, at I har fleksibiliteten til at løfte opgaverne for jeres faste kunder hver dag.

Det samlede forløb fra markedsføring til levering og eftersalg kan opdeles i 5 faser:

Markedsføring

Formålet med markedsføringen er at gøre potentielle kunder opmærksom på din virksomhed.

Markedsføringen kan ske på mange måder:

- Logoer og bemaling på jeres biler og materiel
- Hjemmeside
- Reklamer i fagblade
- Personlig kontakt til nye og nuværende kunder
- Omtale i aviser og fagblade

Produktpræsentation

Når kunden skal beslutte, om han vil købe transportydelse fra jer, kan det være, at der er brug for en beskrivelse af den ydelse, som I kan levere?

Ofte vil det være en dialog med den konkrete kunde. Men det kan også være, at I har valgt at præsentere jeres løsninger i en folder eller som en del af jeres hjemmeside.

Salg

Hvordan foregår salget?

- Telefonisk henvendelse
 - E-mail
 - Via onlinebookingformularer
 - Gennem agenter eller samarbejdsparterne.
- Har I standardbetingelser som del af salgsaftalen?

Levering og gennemførelse

Hvilke rutiner og procedurer er der ved gennemførelse af transportopgaven?

Hvordan gennemføres bookingerne?

Hvordan håndterer I informationer om kunder, mængder, adresser og eventuelt andre forhold.

Eftersalg

- Hvordan håndteres reklamationer fra kunderne?
- Hvordan følger I op på kundetilfredshed og kvalitet?

Kunderrelationer



UDVIKLING AF SÆRLIGE TÆTTE BÅND
TIL JERES FASTE KUNDER KAN VÆRE
MED TIL AT STYRKE VIRKSOMHEDEN:

Kundespecifikke løsninger

Udviklingen af samarbejdet med kunderne kan binde dem tættere til jer, men samarbejdet kan også bruges positivt til at øge produktkvalitet og effektivitet. Det kan betyde større værdi for kunderne af jeres ydelser.

Udvikling af særlige løsninger og procedurer sammen med kunden kan betyde, at et skifte til en anden transportør bliver mere besværligt for kunden.

Differentieret kundeservice

Det er ikke givet, at alle kunder skal behandles ens. Er der forskel på servicen over for de kunder, som bidrager til det største dækningsbidrag, og de øvrige kunder?

En mulighed kan være, at etablere "key account" over for de vigtigste kunder. "Key account" kan betyde, at kunden har en fast kontaktperson i jeres virksomhed, og at i eventuelt holder regelmæssige møder med kunden for at følge op på kvalitet og samarbejdet.

Samarbejde om innovation og udvikling

Kan i komme tættere på jeres kunder gennem udvikling af nye løsninger, kan det være et middel til at gøre kundens omkostninger ved skift af transportør større.

Men samarbejdet kan også være med til at udvikle din virksomhed, hvis det bidrager til at udvikle nye løsninger.

Indtægter

HVAD ER DEN SAMLEDE OMSÆTNING OG INDTJENING FOR DIN VIRKSOMHED?

Hvordan er omsætningen og indtjeningen fordelt på kunder og på forretningsområder?

Hvordan udvikler omsætningen og indtjeningen sig på kunderne og forretningsområderne?

Er der forskel på dækningsbidraget mellem de forskellige kunder og forretningsområder?

Hvordan prissætter I jeres ydelser?

Hvor prisfølsomme er kunderne?

Nøgleressourcer

HVAD ER VIRKSOMHEDENS VIGTIGSTE RESSOURCER?



I skal ikke nødvendigvis tage alle elementer med i jeres oversigt over jeres virksomhed. Dem I skal have med, er elementer, som enten er vigtige, for at I kan levere den rigtige kvalitet til jeres kunder, eller fordi de er afgørende for omkostningsdannelsen.

Nøgleressourcer kan være ejet af jeres virksomhed. De kan være leaset, eller de kan være stillet til rådighed af en leverandør, som eventuelt også driver systemet. Det sidste gælder for eksempel, hvis jeres administrative systemer er webbaserede og "ligger i skyen".

Nøgleressourcer kan for eksempel være

- vognpark
- terminaler, lagerhoteller og frysehuse
- IT-system
- værksted
- vaskeanlæg
- dieseltankanlæg
- administrations- og bookingsystemer
- systemer til at følge godset og bilerne, for eksempel GPS-baserede systemer i biler eller trailere
- særlige systemer til for eksempel egenkontrol, kvalitets- eller miljøledelse
- samt ikke mindst et motiveret personale med de rigtige kompetencer.



Kerneaktiviteter

HVAD ER DE CENTRALE
AKTIVITETER, SOM VIRKSOMHEDEN UDFØRER?

Det kan for eksempel være:

- booking og disponering
- lager
- transport og konsolidering
- fakturering
- kvalitets- og miljøledelse
- værksted
- rådgivning ved tilrettelæggelse af transportopgaver

Leverandører & samarbejdspartnere



HVEM ER DE VIGTIGSTE
LEVERANDØRER/PARTNERE,
SOM VIRKSOMHEDEN SAMARBEJDER MED?

Leverandører/partnere kan være:

- undervognmænd
- andre leverandører af transportkapacitet
- transportvirksomheder i andre regioner, som sikrer et transportnetværk

Centrale partnere kan også være leverandører af kritisk teknologi:

- for eksempel IT-systemet
- særligt håndteringsudstyr tilpasset virksomhedens transportsystem

Og det kan være:

- leverandør af diesel
- lastbilleverandøren
- leasingselskabet

Når du laver oversigten, skal du overveje, hvordan de leverandører/partnere, som du har valgt at tage med, er vigtige for din virksomhed.

Omkostningsstruktur

HVORDAN FORDELER
OMKOSTNINGERNE SIG
I JERES VIRKSOMHED PÅ
DE FORSKELLIGE POSTER?



Hvordan har omkostningerne udviklet sig i de seneste år?

Er der muligheder for at øge bundlinjen gennem reduktion af omkostningerne

- effektivisering
- bedre udnyttelse af materiel
- mere energieffektive transportere (længere på literen)
- ændrede indkøbspriser, for eksempel gennem nye aftaler
- anden materieltype
- outsourcing af funktioner, der i dag laves i virksomheden
- afvikle transportopgaver, som er direkte tabsgivende
- mere enkel administration for eksempel gennem anskaffelse af ny IT eller anvende løsninger "i skyen"

Betyder sammensætningen af jeres kunder og forretningsområder, at I har særlige kapacitetsomkostninger?

*Eksempel:
inden for transport
af vindmøllekomponenter, er
der dels er krav om særligt
materieltype og dels en
betydelig variation over
året i transportvolumen*

KAPITTEL 4

VIRKSOM HEDS EKSEM PLER

Her er lavet tre eksempler på, hvordan en transportvirksomhed kan beskrives i forretningsmodellen.

I kan bruge eksemplerne som inspiration i jeres arbejde.

De tre eksempler er:

- En virksomhed med fokus på international transport og distribution af ferske fødevarer
- En mellemstor vognmandsvirksomhed med en "sund" blanding af forskellige transportspecialer
- En mindre vognmandsvirksomhed, der kører jord, grus og landbrugsprodukter i tiplad

EKSEMPEL 1

Vognmand med fokus på INTERNATIONAL TRANSPORT AF FERSKVARER

Eksemplet viser en vognmandsvirksomhed med fokus på international transport og distribution af temperaturregulerede fødevarer.

Virksomheden har etableret et internationalt distributionsnetværk, som betjenes af virksomhedens egne biler og af samarbejdspartnere. Der køres stykgods, hvor varer fra forskellige kunder samlæsses, og hvor godset på bilerne leveres til forskellige adresser. Virksomheden kører også full-loads.

Kunderne er typisk større fødevarevirksomheder og grosister, og samarbejdet er for en stor dels vedkommende fastlagt i årsaftaler.

En del af virksomhedens service er logistikopgaver for kunderne, som blandt andet indebærer lagerløsninger for kunden og integrerede IT-løsninger med blandt andet VMI og EDI.

LEVERANDØRER & SAMARBEJDSPARTNERE



Europæiske
ferskvare-
netværk

IT-leverandør

Leasing-
selskaber

Kølefryse-
huse

Under-
vognmænd

KERNEAKTIVITETER



Værksted

Transport

Terminal

Fødevare-
sikkerhed

Kunde-
rådgivning

NØGLERESSOURCER



IT-System

Egen-
kontrol
(fødevarer)

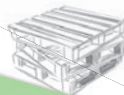
Logistik
kompetancer

Trailor-
flåde

Kvalitets-
ledelses-
system

VÆRDISKABELSEN

- Hvordan skaber mine services værdi hos vore kunde(r)?
- Andre værdier/ ydelser
- Prisniveau
- Produkter/Service
- Hvad er nyt på



Præcis
transport

Effektiv
transport
(Enkel ad-
ministration)

Fødevare-
sikkerhed

Europæisk
distribution

Fleksibilitet

Styr på
toldregler til
3. lande

KUNDERELATIONER



- Dedikerede løsninger
- Key Account
- In...

Vmi

Key
account

Edi

KANALER

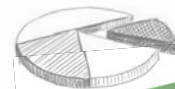
- Levering og gennemførelse
- Produktpræsentation
- Markedsføring
- Salg
- Eftersalg



DAG
TIL DAG
-kunder

Årsaftaler

KUNDER & FORRETNINGSOMRÅDER



Internationalt
styk gods

Fødevare-
producenter

Daglivare-
kæder

Grossister

Internationalt
full-load

Producenter
halvfabrikata

Nationalt
distribution

Fødevare-
industri

Grossister

OMKOSTNINGSSTRUKTUR



- Hvordan er vores omkostningsstruktur
- Samlede omkostninger

Terminaler

Lønninger

Lastbiler

Diesel

Variable
omkostninger

INDTÆGTER



- Prismodeller og indtjening

Distribution

Logistik

Fuld-load

EKSEMPEL 2

Mellemstor vognmand

MED EN "SUND" BLANDING AF TRANSPORTOPGAVER

Eksemplet viser forretningsmodellen for en mellemstor vognmandsvirksomhed med en "sund" blanding af forskellige transportopgaver.

Virksomheden tilbyder for eksempel transporter med blokvogn, i containere og i tiplad.

De forskellige specialer betyder også, at virksomheden betjener mange forskellige kundesegmenter i forhold til de forskellige forretningsområder.

Der løses både ad hoc-opgaver, hvor kunderne ringer ind om en transport og opgaver for faste kunder. Det kan for eksempel være tømning af en industri-virksomheds affaldscontainere.

God service og kundetilpassede løsninger inden for segmenterne er en vigtig konkurrenceparameter. Derfor satser virksomheden på at kunne rådgive kunderne i forbindelse med valg af den rigtige transportløsning.

LEVERANDØRER & SAMARBEJDSPARTNERE



Modtage-
anlæg til
affald og
rest-
produkter

Råstoffer
f.eks.
grusgrave

Leasing-
selskaber

Undervogn-
mænd

Diesel-
selskab

KERNEAKTIVITETER



Rådgivning
ved tilret-
telæggelse
af opgaver

Container
udlejning

Vedligehold af mate-
riel på værk-
sted

Affalds-
sortering
og bort-
skaffelse

Transport

NØGLERESSOURCER



IT

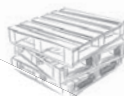
GPS
i biler

Værksted

Materiel:
lastbiler,
kraner,
containere

VÆRDISKABELSEN

- Hvordan skaber mine services værdi hos vore kunde(r)?
- Andre værdier/ ydelser
- Prisniveau
- Produkter/Services
- Hvad er nyt på markedet?



Kranbil og
blokvogn

Affald og
genbrug

CONTAINERE
TIL AFFALD
OG BYGGE-
MATERIALER
MM.

Råstoffer

Service-
minded

Miljø

KUNDERELATIONER



- Dedikerede løsninger
- Key Account
- Innovation

Key
account i
forhold til
store
kunder

KUNDER & FORRETNINGSOMRÅDER



Mange
segmenter
til de en-
kelte for-
r-områder

KANALER

- Levering og gennemførelse
- Produktpræsentation
- Markedsføring
- Salg
- Eftersalg



Årsaftaler
om f.eks.
industri-
affald

AD HOC
-opgaver

OMKOSTNINGSSTRUKTUR



- Hvordan er vores omkostningsstruktur
- Samlede omkostninger

INDTÆGTER



- Prismodeller og indtjening

Affalds-
sortering
og bort-
skaffelse

Transport-
opgaver

Fuld-load

Eksempel 3

Mindre vognmand MED 3-5 BILER

Eksemplet viser en mindre transportvirksomhed med 3-5 biler, der kører bulk i tiplad regionalt.

Virksomheden løser forskellige typer transportopgaver, for eksempel transport af sand og grus og transport af landbrugsprodukter.

Det er vigtigt for virksomheden at have en bred gruppe af kunder, dels for at kunne sikre et godt aktivitetsniveau gennem året, og dels så virksomheden ikke er afhængig af en kunde alene.

Faste samarbejdsaftaler med nogle få større kunder er en vigtig del af fundamentet. Her er der indgået årsaftaler med faste priser pr. ton og km. En stor del af omsætningen er dog ad hoc-opgaver, hvor prisen aftales fra opgave til opgave.

Når store opgaver skal løses på kort tid, er det vigtigt at kunne trække på andre vognmænd i regionen, som hjælper med at løfte opgaven. På samme måde kan netværket sikre, at der er transportopgaver i de perioder, hvor virksomhedens kernekunder har et lavt aktivitetsniveau.

Det er vigtigt, at de faste kunder kan fastholdes. Derfor satser virksomheden på en god kundeservice, så der ikke alene skal tales om pris ved genforhandling af aftalerne.

LEVERANDØRER & SAMARBEJDSPARTNERE



KOLLEGAER,
DER LØFTER
OPGAVER I
SPIDS-
PERIODER

Lastbiler
og trailer
leverandør

Værksted

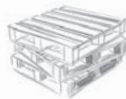
KERNEAKTIVITETER



Transport i
lastbil

VÆRDISKABELSEN

- Hvordan skaber mine services værdi hos vore kunde(r)?
- Andre værdier/ydelser
- Prisniveau
- Produkter/Services
- Hvad er nyt på markedet?



TRANSPORT
AF JORD,
STEN,
GØDNING,
AFGRØDER
MM.

Kvalitet

Fleksibilitet

Miljø

NØGLERESSOURCER



Biler

KUNDERRELATIONER



- Dedikerede løsninger
- Key Account
- Innovation

KUNDER & FORRETNINGSOMRÅDER



Fødevare-
producenter

Daglivare-
kæder

Grossister

Producenter
halvfabrikata

Fødevare-
industri

Grossister

KANALER

- Levering og gennemførelse
- Produktpræsentation
- Markedsføring
- Salg
- Eff.



Faste
kunder:
årsaftaler

AD HOC
-kunder

Kørsel for
kollegaer

OMKOSTNINGSSTRUKTUR



- Hvordan er vores omkostningsstruktur
- Samlede omkostninger

Løn til
chauffører

Køb af
ydelser fra
kollegaer

Diesel

Drift og
vedligehold
af biler

INDTÆGTER



- Prismodeller og indtjening

Transport
for kunder

Kørsel for
kollegaer

RUM TIL REFLEKSION

KILDER

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: Business Model Generation. 2010
Michael Porter: Competitive Strategy. Free Press. New York. 1980
www.strategyzer.com

Print gerne
denne side i A3
eller endnu bedre,
tegn den op på et A1 ark,
så er der plads til at sætte
post-it sedler på.

Udviklet med udgangspunkt i
www.strategyzer.com

LEVERANDØRER & SAMARBEJDSPARTNERE



KERNEAKTIVITETER



VÆRDISKABELSEN

- Hvordan skaber mine services værdi hos vore kunde(r)?
- Andre værdier/ydelser
- Prisniveau
- Produkter/Services
- Hvad er nyt på markedet?

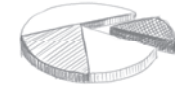


KUNDERELATIONER



- Dedikerede løsninger
- Key Account
- Innovation

KUNDER & FORRETNINGSOMRÅDER



NØGLERESSOURCER



KANALER

- Levering og gennemførelse
- Produktpræsentation
- Markedsføring
- Salg
- Eftersalg



OMKOSTNINGSSTRUKTUR

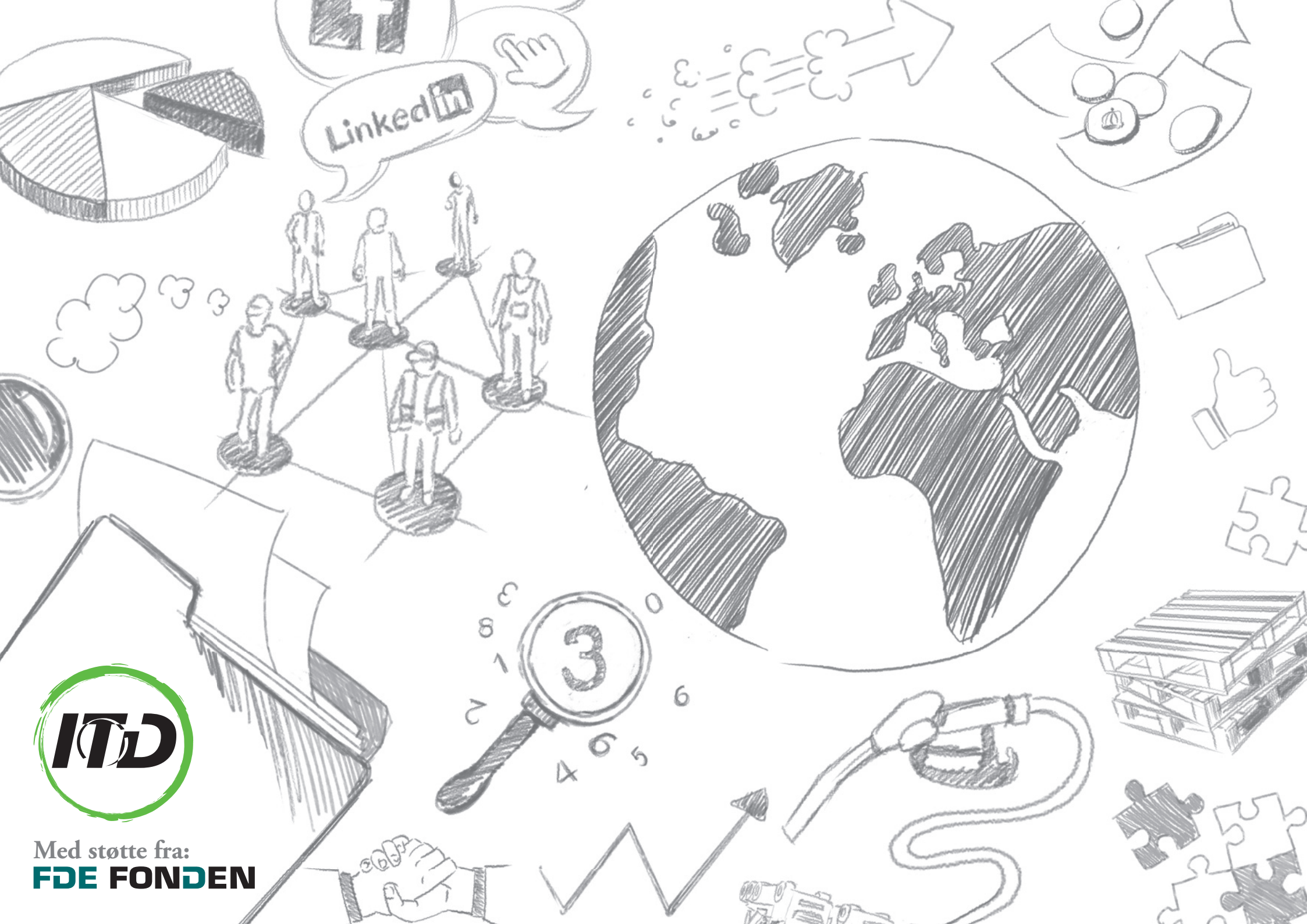


- Hvordan er vores omkostningsstruktur
- Samlede omkostninger

INDTÆGTER



- Prismodeller og indtjening



Med støtte fra:
FDE FONDEN