

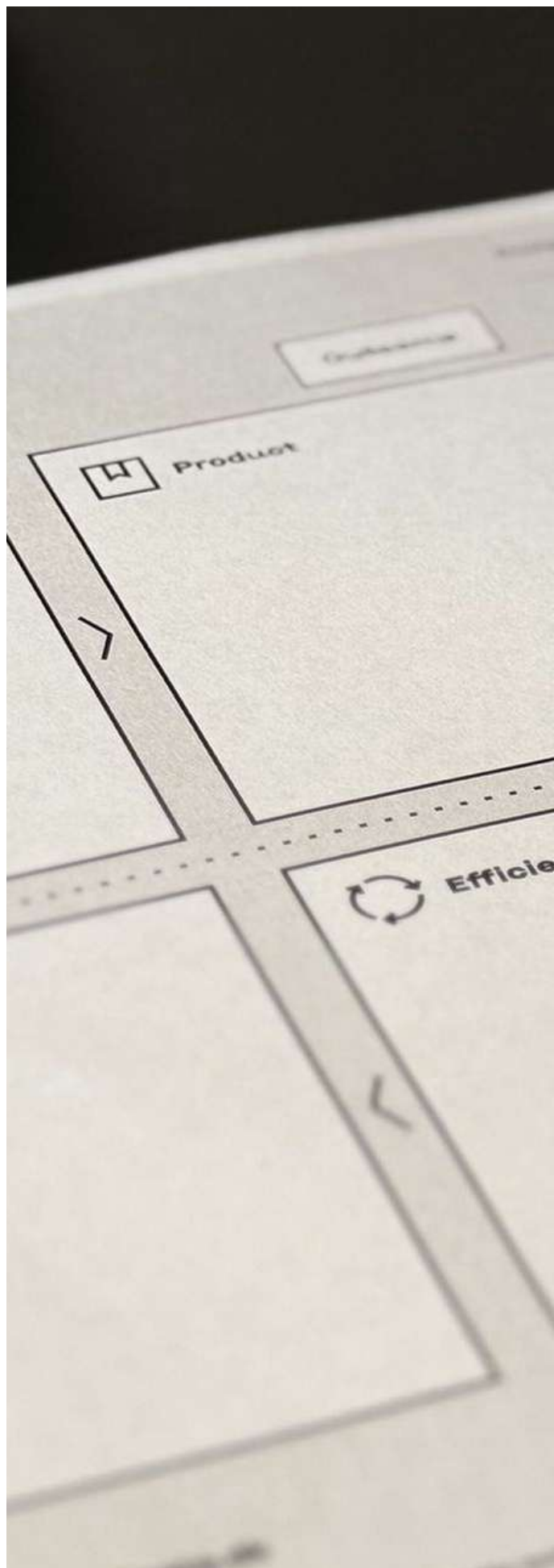


Fra input til outcome: Vejen til
målbar forretningssucces

Fra input til outcome: Vejen til målbar forretningssucces

I nutidens forretningslandskab, hvor kompleksitet og forandringshastighed konstant øges, kæmper mange organisationer med at skabe klar sammenhæng mellem strategiske beslutninger og konkrete resultater. Siloer, uklare målsætninger og manglende forbindelse mellem strategi og handling koster dagligt virksomheder tid, ressourcer og konkurrenceevne. Samtidig har vi en tendens til at fokusere på let målbare finansielle nøgletal som omsætning og omkostninger, frem for mere strategisk vigtige, men vanskeligere målbare indikatorer som fx kundetilfredshed, kvalitet, innovation og medarbejderengagement.

Dette white paper introducerer en strategisk model der giver ledere, produktudviklere, forandringskonsulenter og iværksættere et fælles sprog til at planlægge, kommunikere og evaluere, hvordan indsatser omsættes til konkrete, målbare resultater. Med dette værktøj bliver den røde tråd fra investering til resultat tydelig for alle involverede parter.



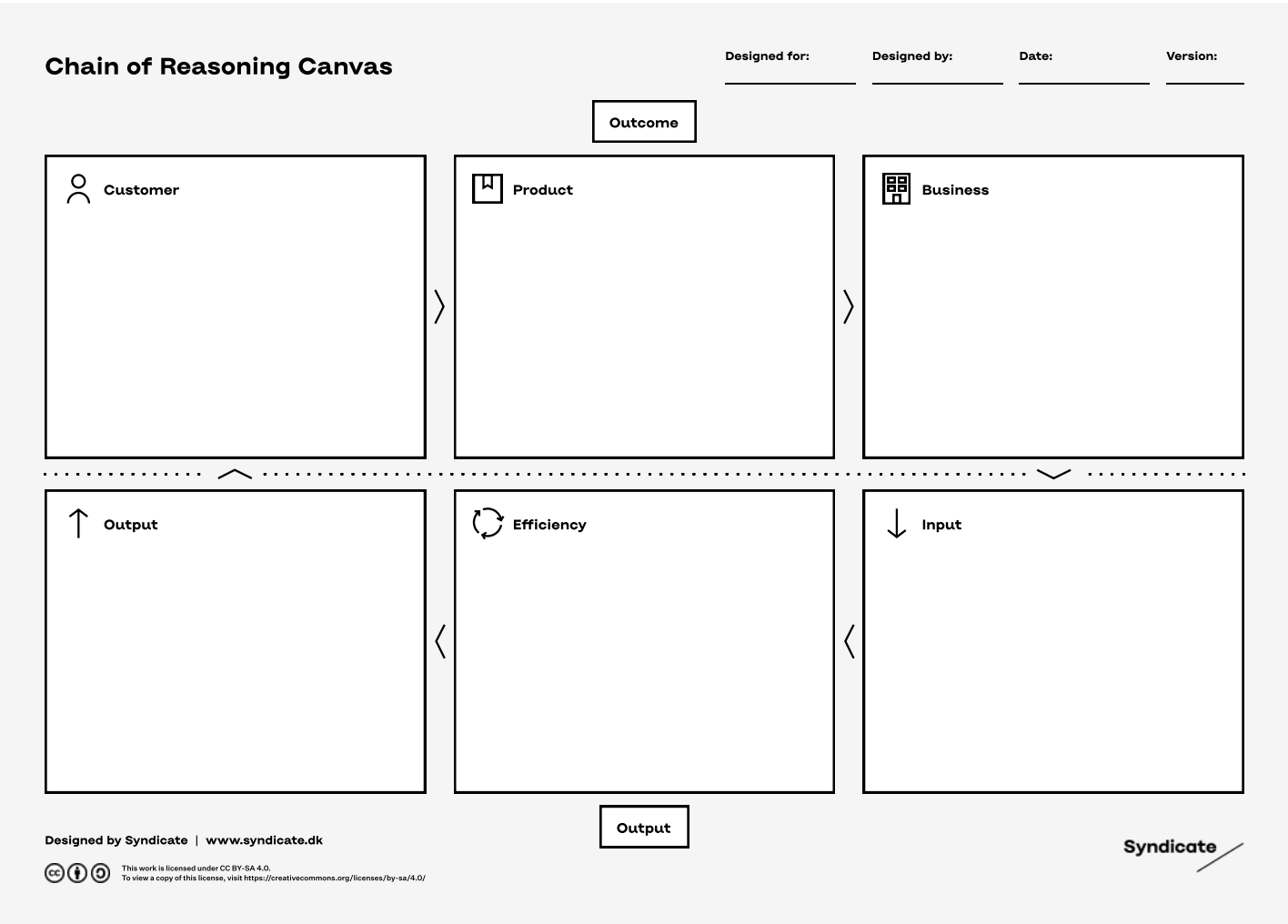
Chain of Reasoning

Har du svært ved at...

- ☐ identificere koblingen mellem jeres strategiske initiativer og jeres produktudvikling?
- ☐ definere den ønskede effekt ved et nyt projekt, produkt eller service?
- ☐ finde sammenhængen mellem det I producerer og den værdi I leverer?
- ☐ måle effekten af et forandringsinitiativ?
- ☐ forstå din rolle og dit ansvar helt utvetydigt?

Hvis du kan svare “ja!” til blot et af ovenstående spørgsmål, er denne artikel målrettet dig — ligegyldigt om du er leder, strateg, forandringsleder, produktudvikler, iværksætter eller konsulent.

I denne artikel præsenteres Chain of Reasoning (COR) – en model designet til at adressere de beskrevne udfordringer. Modellen er pakket ind i et canvas, kaldet COR Canvas, hvilket er særligt velegnet som værktøj, der regelmæssigt kan genbesøges og opdateres.



Figur 1: Chain of Reasoning Canvas

Definition

COR Canvas er et strategisk værktøj, der visualiserer den logiske sammenhæng mellem en organisations investeringer og dens resultater. Modellen forbinder input, aktiviteter og output med den værdi, der skabes for kunden og forretningen igennem hele værdikæden. COR Canvas hjælper organisationer med at forstå, planlægge og kommunikere, hvordan deres indsatser omsættes til konkrete, målbare resultater.

Verden består af milliarder af systemer¹; nogle er uafhængige og andre er afhængige af hinanden, nogle overlapper og andre er en indlejret del af et større system:

- COR Canvas kan bruges på alle typer af systemer. For eksempel et projekt, et produkt, et program, en produktstrøm, en produktportefølje, et initiativ, et team, et område eller en virksomhed.
- COR Canvas kan både bruges på systemer, der overlapper eller indeholder andre systemer. For eksempel på både ChatGPT som produkt og OpenAI som virksomheden der udvikler produktet.

¹ Et system er en helhed af dele, der hænger sammen og påvirker hinanden. Det er samspillet mellem delene, ikke delene hver for sig, der definerer systemet. En cykel er et system: Hjulene, kæden og pedalerne fungerer ikke alene, men sammen. Det er samspillet mellem delene, der gør det til en cykel – ikke delene hver for sig. En virksomhed er komplekst system: Afdelinger som salg, produktion og kundeservice fungerer ikke isoleret, men sammen. Det er samarbejdet mellem dem, der gør det til en virksomhed — ikke afdelingerne hver for sig.

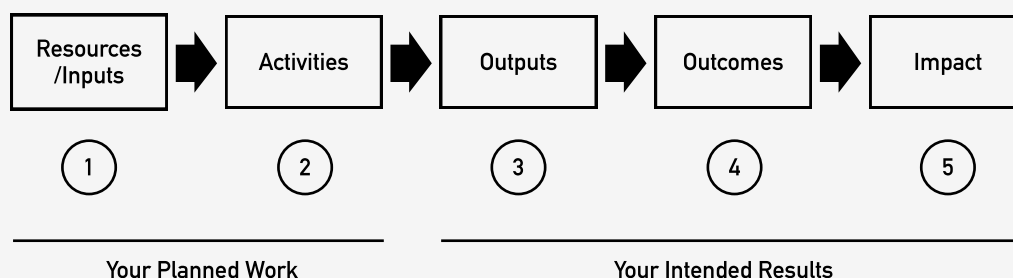
Det startede ved morgenmaden

COR modellen er en videreudvikling af en systemteoretisk model, der trækker rødder helt tilbage til 1960'erne. I 1969 udviklede 'United States Agency for International Development' (USAID), der har ansvaret for den amerikanske udviklingsbistand, et framework de kaldte 'Logical Framework'. Det har fokus på sammenhængen mellem et systems input, output, formål og mål².

Igennem 1970'erne og 80'erne blev frameworket videreudviklet og brugt som planlægningsværktøj i det amerikanske militær og til at planlægge, eksekvere og evaluere programmer i den amerikanske stat. I 1980'erne tog non-profit-organisationerne frameworket til sig.

Når en hjælpeorganisation, som fx Røde Kors, laver en ansøgning til en fond, indeholder den som regel altid en såkaldt 'Logic Model', der viser den logiske sammenhæng mellem investeringen, det planlagte arbejde og den værdi som programmet forventer at indfri. Dvs. hjælpeorganisationen forsøger at modellere systemets forudsætninger for succes. Det gør fonden i stand til at vurdere hvilke antagelser der ligger bag hver indstilling, og hvad de kan forvente at få ud af investeringen.

Det er særligt NGO'en 'W.K. Kellogg Foundation' (ja, dem med morgenmaden³), der har udbredt brugen af 'Logic Models'. I 2004 udgav de 'Logic Model Development Guide' (2004)⁴, der er den primære inspiration til COR modellen. I deres guide beskriver de en 'Logic Model' bestående af sammenhængen mellem fem kategorier:



Figur 2: W.K. Kellogg Foundations Logic Model

Et simpelt eksempel kunne være en a-kasse, der gerne vil have flere af deres medlemmer i arbejde. Et nyt tiltag kunne se således ud:

- **HVIS** vi har finansiering og kvalificerede undervisere (ressourcer/input)
- **SÅ** kan vi afholde jobsøgningskurser for arbejdssøgende (aktiviteter)
- **SÅ** kan 100 personer gennemføre kurset (output)
- **SÅ** kan 55% være i job indenfor 4 måneder (Outcome)
- **SÅ** nedbringes arbejdsløsheden med 1,5% indenfor 2 år (impact)

² 'The Logical Framework: A Project- Level Design Tool': https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pbaaf630.pdf

³ Will Keith Kellogg (1860-1951) er stifteren af 'Kellogg Company', der under den amerikanske industrialisering satte strøm til produktionen af morgenmad — sikkert også til din. 'W.K. Kellogg Foundation' er Kellogg's private nonprofit fond, der støtter programmer for børn og unge, f.eks. inden for sundhed og uddannelse. Hvis du sender en ansøgning til dem, kan du være helt sikker på, at du skal vedlægge en 'Logic Model'.

⁴ 'Logic Model Development Guide' (2004): <https://wkkf.issuelab.org/resource/logic-model-development-guide.html>

COR modellen er altså inspireret af Kellogg's 'Logic Model'. Der er dog væsentlige forskelle, hvoraf de vigtigste er:

- Kategorien 'Ressourcer/Input' er omdøbt til 'Input'
- 'Aktiviteter' omfatter også 'Flow' og er omdøbt til 'Efficiency'
- 'Output' omfatter også non-funktionelle krav
- 'Outcome' er redefineret og splittet op i 'Customer Outcome' og 'Product Outcome'
- 'Impact' er redefineret og omdøbt til 'Business Outcome'
- De seks kategorier udgør et lukket loop, hvor 'Business Outcome' nu leder tilbage til 'Input'

Vi vender tilbage til definitionen af alle seks kategorier, men tilsammen understøtter ændringerne en mere kommerciel tilgang, der kan bruges bredt i alle virksomheder og systemer, hvor Logic Model var målrettet non-profit-organisationer.

COR forklaret

COR modellen er på papiret enkel i sin opbygning, men indeholder også en dybde, der kræver lidt mere forklaring.

Den forklaring har vi i Syndicate struktureret omkring fire centrale begreber i COR:

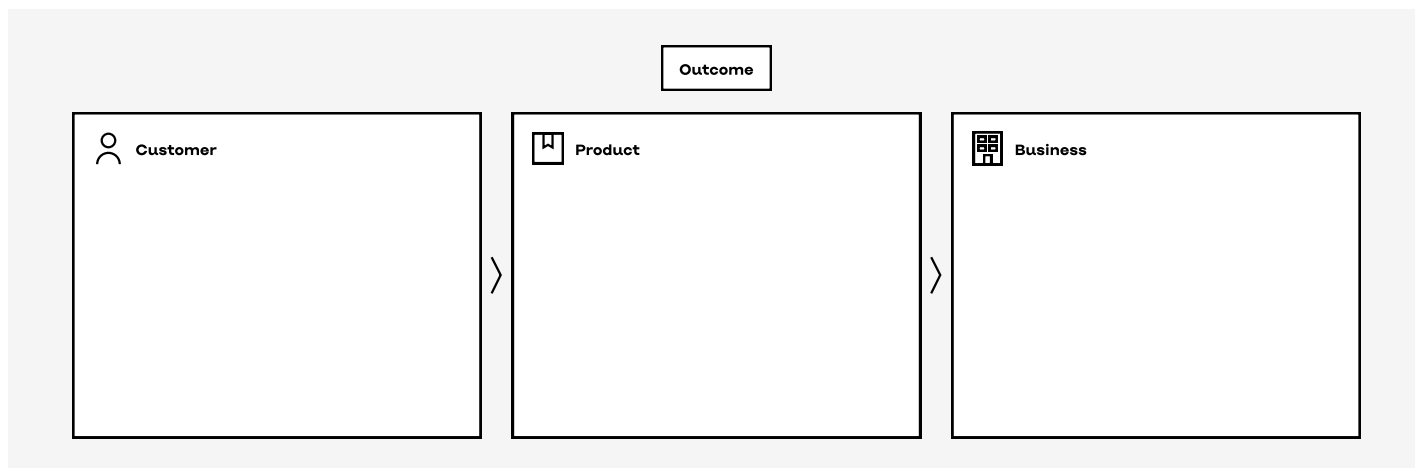
- To **transaktioner**,
- en **ræsonnementskæde**,
- seks **kategorier**
- og tre **paradokser**

Dem vil vi i det følgende gennemgå begreb for begreb, og vi lægger ud med transaktionerne.

De to transaktioner

COR er opbygget omkring to forskellige men forbundne transaktioner: Outcome og output. **Outcome-transaktionen**, som udgør den øverste del af modellen, beskriver relationen mellem virksomheden og kunden – altså *de resultater, man ønsker at opnå*. Begrebet 'outcome' anvendes ofte uden præcis definition i mange sammenhænge og refererer løst til forskellige former for værdiindfrielse. COR bringer klarhed ved at specificere, at værdi kan måles tre forskellige steder: Hos kunden, i produktet og organisationen.

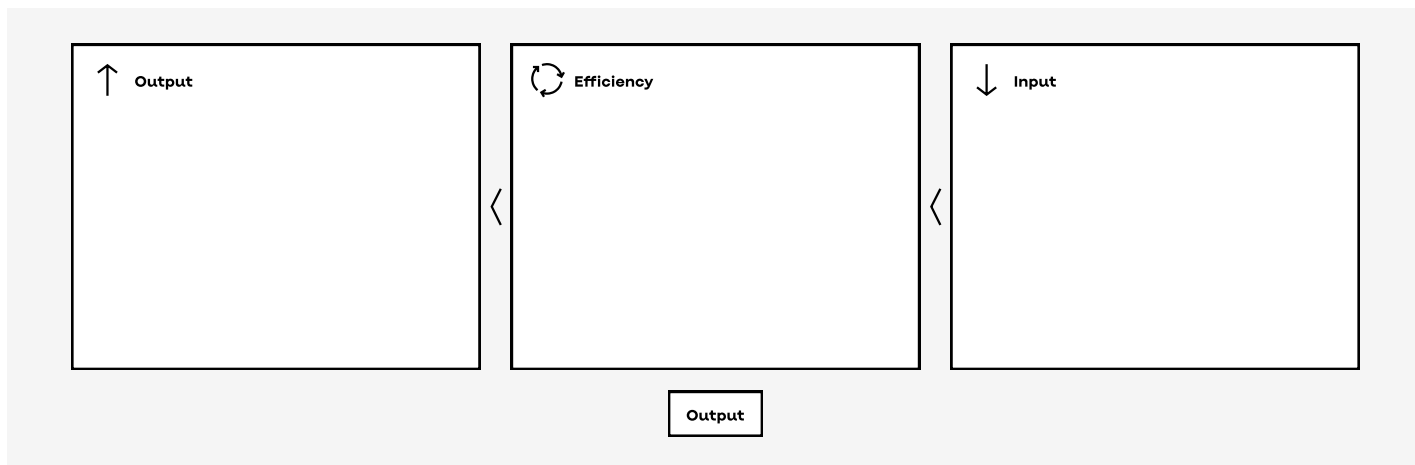
Tilsammen udgør det 'outcome'-transaktionen, der er fundamentet for det vi kalder den produkt-drevne organisation. Altså når produktet udfører en værdiudveksling mellem kunden og organisationen. Fx kunden sparer tid, mod at organisationen tager betaling for produktet.



Figur 3: Outcome-transaktionen i COR

Den nederste del udgør **Output-transaktionen** mellem systemets input og output. Dvs. *de aktiviteter vi planlægger og udfører*. Output-transaktionen repræsenterer den produktive kerne i enhver organisation - den proces hvor input omdannes til konkrete leverancer. Med rod i systemteorien beskriver den hvordan input transformeres til målbare output gennem effektive arbejdsprocesser.

COR hjælper med at sætte fokus på input, da denne kategori kan være særlig svær at identificere (hint: det handler også om rammerne omkring systemet) og fokus på effektivitets-paradokset (hint: balancen mellem aktivitet og flow). Input og effektivitet er forudsætningen for en produktiv organisation.



Figur 4: Output-transaktionen i COR

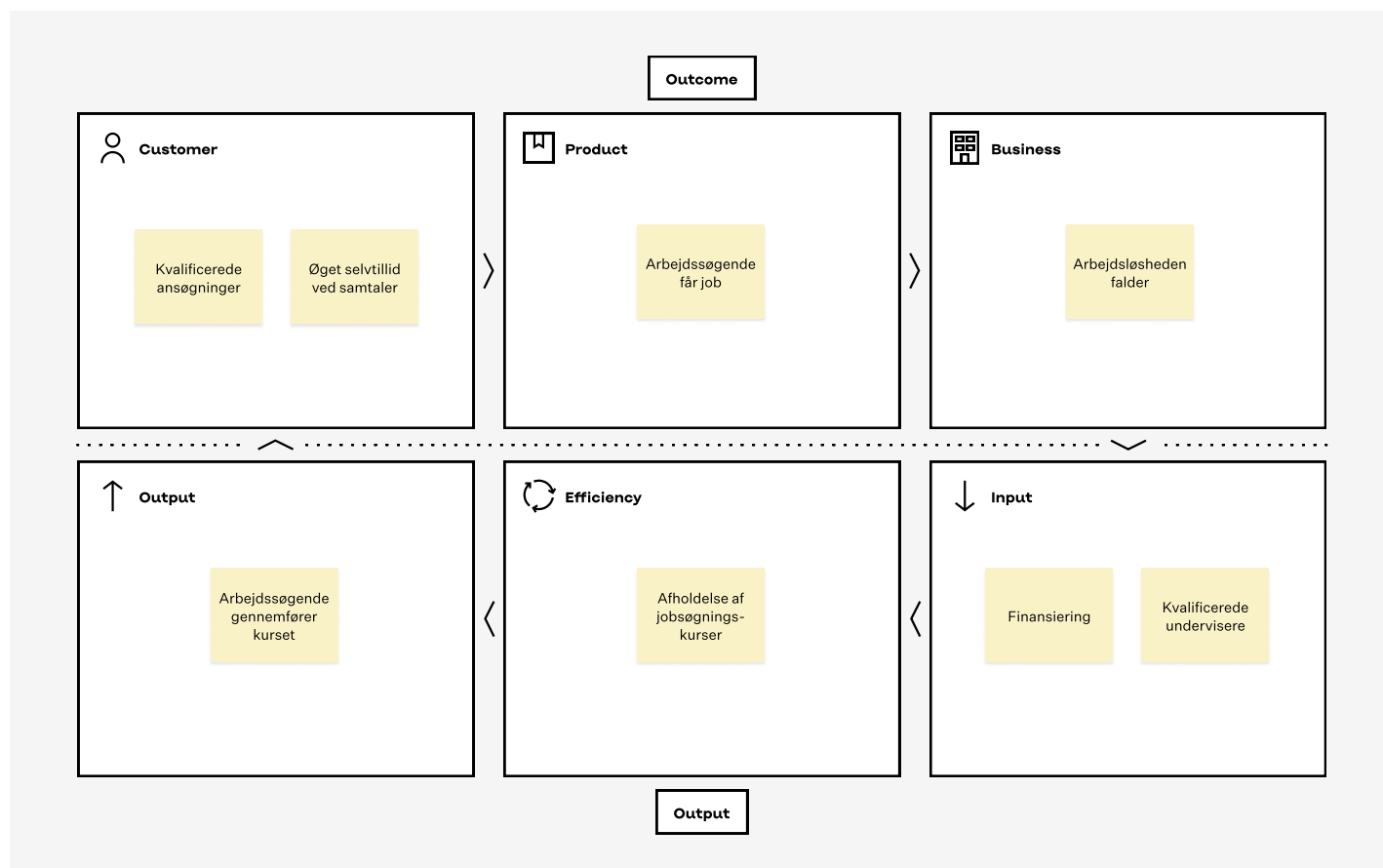
I det simple eksempel med a-kassen kunne COR skrives således:

Output-transaktionen (planen vi udfører)

- **HVIS** vi har finansiering og kvalificerede undervisere (Input)
- **SÅ** kan vi afholde jobsøgningskurser for arbejdssøgende (Efficiency)
- **SÅ** kan 100 arbejdssøgende gennemføre kurset (Output)

Outcome-transaktionen (det ønskede resultat):

- **SÅ** kan den arbejdssøgende skrive kvalificerede ansøgninger og gå til jobsamtaler med øget selvtillid (Customer)
- **SÅ** kan 55% være i job indenfor 4 måneder (Product)
- **SÅ** nedbringes arbejdsløsheden med 1,5% indenfor 2 år (Business)



Figur 5: A-kasse-eksemplet i COR Canvas

Ræsonnementskæden

“If you focus on the controllable inputs to your business, in the long term, you get better results [...] If you’re a reasonable person, you would say, ‘I have no idea how to drive up the stock price. I can’t manage that directly. It’s not a controllable input.’ But I can make picking algorithms more efficient, and that will reduce cost structure. And then you follow that chain all along the way.”

Jeff Bezos⁵

Kernen i COR – og årsagen til modellens navn – er ræsonnementskæden (‘Chain of Reasoning’). Denne kæde illustrerer den logiske forbindelse mellem planlagte aktiviteter og forventede resultater. Som vist i eksemplet ovenfor kan sammenhængen visualiseres gennem ‘hvis/så’-relationer: ‘Hvis finansiering er tilgængelig, så kan kurset afholdes’ og ‘Hvis kurset afholdes, så kan deltagere gennemføre det’. Når en sådan ‘hvis/så’-relation ikke virker overbevisende, afslører det potentielle svagheder i ræsonnementskæden.



Figur 6: Pilenes retning viser ræsonnementskæden. Vi eksekverer forlæns (i retning med pilene) og planlægger baglæns (i retning mod pilene).

⁵ ‘Focus on the controllable inputs to your business instead of the outputs’ (Jeff Bezos, 2014): <https://www.youtube.com/watch?v=wZS6A78WKFg>

Lad mig komme med et andet simpelt eksempel: Hvis jeg beslutter mig for at gå på slankekur, vil jeg kunne måle, om det lykkedes ved at stille mig op på vægten hver eneste dag. Det vil jeg dog ikke tabe mig af. Der skal noget andet til. I eksemplet her skal jeg lidt forenklet sagt forbrænde flere kalorier end jeg spiser. Så jeg kan enten forbrænde mere, spise mindre eller kombinere de to. Det kalder vi også 'leading' indikatorer, de vil lede til mit vægttab. Vores vægt derimod er en 'lagging' indikator, altså blot resultatet af de to andre aktiviteter. Lagging-indikatorer kan vi ikke kontrollere direkte, de skal netop påvirkes gennem andre leading-indikatorer. Sammenhængen mellem vægt og kalorieindtag og -forbrænding udgør en simpel ræsonnementskæde vi forstår.

Tilsvarende kan vi nemt måle på en virksomheds omsætning eller aktiekurs, men hvis vi vil påvirke den, skal vi identificere de aktiviteter, som vi formoder vil lede til øget omsætning eller en stigende aktiekurs. Det er naturligvis lidt mere kompliceret end mit vægttab. Vi kan ikke med sikkerhed vide, at det planlagte arbejde leder til det ønskede resultat, men det er til gengæld langt lettere at kontrollere metrikker og planlægge konkrete aktiviteter længere nede i ræsonnementskæden. **Så mens vi eksekverer forlæns igennem ræsonnementskæden, så planlægger vi baglæns.**

I eksemplet med a-kassen betyder det, at vi starter med det ønskede resultat (lavere arbejdsløshed), hvorefter vi planlægger baglæns. Det giver os mulighed for at have en kvalificeret dialog om hele ræsonnementskæden og tydeliggøre, at det planlagte arbejde (jobsøgningskurset) blot er baseret på antagelser, men til gengæld kan vi kontrollere det. Samtidig tvinger det os aktivt til at undersøge, hvilken værdi vi antager, at kunden får indfriet og hvordan vi konkret måler succes på vores produkt eller service.

Lad os nu kigge lidt nærmere på de 6 byggeklodser i COR, der tilsammen udgør en ræsonnementskæde.

De 6 kategorier

For hver af de 6 kategorier får du en kort forklaring af kategorien, nogle eksempler på gode spørgsmål, eksempler på forskellige typer af kategorien og eksempler på relevante metrikker og målinger. Sidst et tip til hvordan du selv kan komme videre i din forståelse af kategorien.

Customer Outcome

Customer⁶ Outcome er den målbare værdi, fordel eller positive forandring, som kunden oplever som et direkte resultat af at bruge et produkt eller en service. Det repræsenterer en vellykket udførelse af kundens opgave.

Customer Outcome eksempler

Spørgsmål

Hvorfor bruger vores kunder vores produkter eller tjenester?
Hvordan kan vi måle en udført opgave ved at se på kunden?

Type

Functional (ex. Saves time, Reduces cost)

Emotional (ex. Rewards me, Reduces Anxiety)

Social: (ex. Badge value, Attractiveness)

Metrik⁷

Customer Satisfaction Score (CSAT), NPS, customer interviews, focus groups, average star ratings

Tip: For yderlig inspiration vil vi klart anbefale Bain & Companys 'The B2B Elements of Value'⁸ og 'The B2C Elements of Value'⁹, der udfolder alle de forskellige typer af værdi en kunde kan opleve.

⁶ 'Forskellen på Customer (kunden) og User (brugeren) holder vi ude af denne artikel. Nogle gange er de to forskellige andre gange overlappende. Hvis de er forskellige, skal du vurdere om du kigger på Customer eller User eller begge. Når de er overlappende, udfylder du naturligvis, det, der giver mening i din kontekst ligegyldigt om du kalder kunden for Customer eller User.

⁷ En metrik er en værdi, der er beregnet eller fortolket oftest på baggrund af én eller flere målinger. En måling er et råt kvantitativ datapunkt, som er direkte målt. Antal køb er en måling, konverteringsraten en metrik (antal køb / antal besøg). Antal kunder mistet er en måling, churn rate er en metrik (antal kunder mistet / antal kunder i starten af perioden). Sandsynligheden for, at du vil anbefale et produkt til en ven (på en skala fra 0-10) er en måling. NPS er en metrik. Vi bruger derfor typisk målinger til at beregne metrikker, og metrikker til at træffe beslutninger om vores produkt.

⁸ 'The B2B Elements of Value' (Bain & Company): <https://www.bain.com/insights/eov-b2b-infographic/>

⁹ 'The B2C Elements of Value' (Bain & Company): <https://www.bain.com/insights/elements-of-value-interactive/>



Product Outcome

Alt det vi kan måle på vores produkt eller service. Dvs. hvilken ændring i vores kunders adfærd, vil vi gerne kunne måle på vores løsning. Når vi måler produktets succes, er det som en effekt af kundens succes (Customer Outcome). Hvis kunden ikke har en eller flere former for funktionel, emotional eller social succes, stopper kunden med at bruge produktet. Fx:

- I a-kasse-eksemplet leder kvalificerede ansøgninger og øget selvtillid (Customer Outcome) til at ansøgeren får et job (Product Outcome).
- I en streaming-tjeneste føler kunden sig underholdt og afslappet efter en lang arbejdsdag (Customer Outcome). Det leder til at kunden bliver ved med at bruge tjenesten til mange visninger hver uge (Product Outcome)
- Med fitness-app'en opnår brugeren forbedret sundhed og øget selvtillid (Customer Outcome), hvilket leder til aktive brugere, der træner mindst et par gange om ugen og fornyer deres abonnement (Product Outcome)

I ovenstående eksempler er det også ret tydeligt, at det oftest er lettere at måle på Product Outcome frem for Customer Outcome, da vi som regel har direkte adgang til salg og distribution af vores produkt. Customer Outcome kræver mere (eks. interviews og fokusgrupper), men skal naturligvis kombineres med Product Outcome-metrikker.

I disse år er der mange teams og virksomheder, der bruger 'Objectives & Key Results' (OKR). Key Results udgør som regel de kvantitative mål indenfor denne kategori, men kombineres også med Customer Outcome.

Samtidig er et produkt eller en organisations 'North Star'-metrik ofte indenfor denne kategori. En 'North Star'-metrik er defineret som den vigtigste måleenhed, der bedst afspejler langsigtet vækst og succes. En god 'North Star'-metrik har følgende kvaliteter¹⁰:

1. Det repræsenterer den værdi, brugerne får fra dit produkt.
2. Det ligger inden for vores indflydelsesområde.
3. Det er en leading indikator for omsætning.

Altsammen kvaliteter der netop er overlappende med Product Outcome-kategorien.

Product Outcome eksempler

Spørgsmål

Hvilken kundedadfærd vil vi gerne måle på vores produkter eller tjenester?

Type	Metrik
Awareness	Ad Impressions, search results, brand awareness
Acquisition	Customer Acquisition Cost (CAC), Call-To-Action signup

¹⁰ 'What Makes a Good vs Bad North Star Metric' (Amplitude, 2024): <https://amplitude.com/blog/good-bad-north-star-metric>

Type	Metrik
Activation	Activate product, showups, downloads or installs
Retention	Churn, session time, User activation
Referral	Sharing rate, referral visits, referral conversion rate
Revenue	Customer Lifetime Value (CLTV), Average transaction size, Return on Ad Spend (ROAS)

Tip: For yderlig inspiration vil vi anbefale iværksætteren Dave McClures funnel-akronym 'AARRR'¹¹, der også er blevet berømt og berygtet som 'pirate metrics' (udtal akronymet og du ved hvorfor). Ovenfor har vi brugt 'pirate metrics' med et ekstra 'A' for 'Awareness'.



Business Outcome

Alt den værdi vi kan måle på vores forretning.

Den amerikanske økonom og liberalist Milton Friedman's berømte citat "the business of business is business" er stadig relevant i dag, men det handler ikke kun om finansielle mål og profit. Det handler også om formål som i eksemplet med a-kassen.

Business Outcome eksempler

Spørgsmål

Hvad er succes fra et forretningsperspektiv?

Hvilke specifikke mål sigter vi som organisation efter at opnå?

Type	Metrik
Margins	Gross Margin, Net Profit Margin, EBITDA Margin
Revenue	Total Revenue, Revenue Growth Rate, Revenue per Employee
Purpose	Environmental, Social & Governance (ESG), poverty, health

¹¹ 'Startup Metrics for Pirates: AARRR!' (Dave McClure, 2007): <https://www.youtube.com/watch?v=irjgfWOBlrw>

Tip: I forhold til de klassiske finansielle KPI'er kan du med fordel kigge nærmere på 'Performance Management' og Robert Kaplan og David Nortons 'Balanced Scorecard' og mere specifikt deres finansielle perspektiv¹². I forhold til virksomhedens formål, er der oplagt at kigge i FN's 17 verdensmål¹³.

↓ Input

Denne kategori omfatter alt det input, der investeres direkte i systemet. De mest oplagte eksempler på input er mennesker, tid, penge, viden, teknologi, scope, infrastruktur og faciliteter. Men også de rammer, der påvirker systemet på godt og ondt. Fx arbejdsprocesser, organisering, afhængigheder, regulering og bureaukrati.

Input kan både være begrænsende ('governing constraints') eller understøttende ('enabling constraints')¹⁴. Kellogg's kalder det for 'faktorer', og skriver følgende om dem i deres guide: "Factors are resources and/or barriers, which potentially enable or limit program effectiveness. Enabling protective factors or resources may include funding, existing organizations, potential collaborating partners, existing organizational or interpersonal networks, staff and volunteers, time, facilities, equipment, and supplies. Limiting risk factors or barriers might include such things as attitudes, lack of resources, policies, laws, regulations, and geography."¹⁵

Af samme årsag som 'at fisk ikke ved, at de svømmer i vand', så kan det være svært at identificere det input, der påvirker systemet. Det betaler sig dog at prøve at identificere de faktorer der omgiver systemet, og udfordre de begrænsninger der kan udfordres.

Input eksempler

Spørgsmål

Hvad investerer vi i vores produkt eller service?
Hvad påvirker vores system? Hvad er rammen?

Type

Resources (time and technology)

People

Enabling or governing constraints

Metrik

Total Investment cost, Software Licenses, Operating Expenses (OpEx), Capital Expenses (CapEx)

Capacity input, Employee Satisfaction Score

Bureaucratic Mass Index, External Dependencies, Legal/regulatory compliance, Operating Model

¹² 'The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance' (Robert S. Kaplan og David P. Norton, 1992): <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

¹³ De 17 Verdensmål: <https://www.verdensmaalene.dk/maal>

¹⁴ 'Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal' (Robert Simons, 1994).

¹⁵ 'Logic Model Development Guide' (2004, s.8): <https://wkkf.issuelab.org/resource/logic-model-development-guide.html>

Tip: Alle 'ulykkelige virksomheder er ulykkelige på deres egen måde'. Den bedste inspiration finder du derfor i litteratur, der beskriver virksomhedskulturer. Fx 'No Rules Rules' om Netflix, 'Let My People Go Surfing' om Patagonia, 'Shoe Dog' om Nike, 'Built from Scratch' om Home Depot, 'Grinding it Out' om McDonalds og 'Working Backwards' eller 'The Everything Store' begge om Amazon.

Udfordringen er dog, at virksomhedsbiografierne som regel beskriver succeshistorierne, hvor 90% af indholdet fokuserer på de understøttende faktorer, der muliggjorde succes. Men det kan vi naturligvis også lære en del af.

Efficiency

Denne kategori handler om hvordan vi mest effektivitet omdanner input til output gennem vores arbejdsprocesser og informationsstrømme.

Activity fokuserer på de konkrete opgaver og handlinger, der udføres. Det handler om, hvordan vi udnytter vores ressourcer, fx hvordan vi får mest ud af vores tid, en maskine eller en anden knap ressource.

Flow beskriver, hvordan opgaver bevæger sig gennem systemet, herunder effektiviteten, hastigheden og jævnheden i processen fra start til slut.

Tilsammen repræsenterer de vores arbejdsproces og hvor effektivt vi kan skabe output.

Input eksempler

Spørgsmål

Hvad betyder effektivitet for os når vi udvikler og leverer vores produkter eller services?
Hvordan kan vi måle det?

Type	Metrik
Activity	Resource efficiency, Resource utilization
Flow	Flow efficiency, Flow time, Work In Progress (WIP), Cost of Delay, Throughput

Tip: I deres fremragende bog 'This is Lean'¹⁶ beskriver de to forskere og forfattere Niklas Modig og Pär Åhlström, hvordan vi i vores organisationer oftest fokuserer entydigt på ressourceeffektivitet, men overser, at det gør os langsommere, hvis vi ikke balancere det med floweffektivitet.

¹⁶ 'This is Lean — The Efficiency Paradox' (Niklas Modig og Pär Åhlström, 2012)

↑ Output

Denne kategori handler om alt det output, der kommer ud af systemet. Hvis systemet producerer cykler, er outputtet cykler. Hvis systemet udvikler software, er outputtet den funktionalitet der leveres. Hvis systemet leverer hjemmepleje, er outputtet det antal borgere, der hjælpes i deres hjem.

Output-kategorien handler dog også om kvaliteten af det output vi leverer, altså de målbare objektive kvalitetskrav, vi sætter op for vores output. Så hvad betyder det, når vi siger at noget er færdigt? Disse kvalitetskrav omtales også som non-funktionelle krav.

I cykel-eksemplet kunne det måles på kvaliteten af svejsningerne, vægten af cyklen, rustbeskyttelsens holdbarhed, komponenternes levetid eller diverse sikkerhedstest. I software-eksemplet kunne det måles på kode-kvalitet, test coverage, antal fejl, skalerbarhed eller svartid. I eksemplet med hjemmehjælp kunne det måles på hygiejne-standarder, korrekt dosering af medicin, dokumentation, overholdelse af arbejdsprocedurer eller antal visiterede minutter.

Den målbare og faktuelle kvalitet ('actual quality') af outputtet adskiller sig fra kundens oplevede kvalitet ('perceived quality'). Den er subjektiv, ofte emotionelt drevet og en del Customer Outcome-kategorien.¹⁷

Output eksempler

Spørgsmål

Hvordan måler vi vores output?

Og hvordan vurderer vi den faktiske kvalitet af det, vi producerer?

Type	Metrik
Deliverables	Production Volume, Numbers of... units produced, orders completed, customer served, experiments conducted, functionality delivered, courses delivered, employees recruited, reports produced
Non-functional requirements	Defect rates, product durability, response time, uptime, accuracy

Tip: I forhold til kvalitetsattributter kan vi anbefale, at du kigger nærmere på de såkaldte 'ilities'. Opkaldt efter endelsen som mange af dem deler¹⁸.

¹⁷ I forhold til de tre eksempler kunne Customer Outcome være.

- **Cykel:** Design og æstetik, brandets omdømme, hvordan andre reagerer på cyklen, farver og finish eller følelsen af kvalitet.
- **Software:** Æstetik og visuel appel, brugervenlighed, tillid til systemet eller løser produktet opgaven.
- **Hjemmehjælp:** Borgeren føler sig tryk og respekteret, er der også tid til en snak eller om hjemmehjælperen er venlig, imødekommende og kompetent.

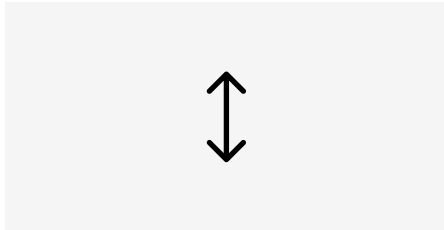
¹⁸ 'List of System quality attributes' (Wikipedia): https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_system_quality_attributes

De tre paradokser

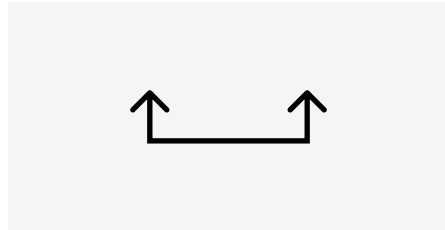
COR modellen består altså af to transaktioner, der hver indeholder 3 byggeklodser, der tilsammen udgør en ræsonnementskæde. Men COR har også en sidste dimension, som ikke er så tydelig ved første øjekast: Det er tre paradokser.

Et problem skal bare løses. Et dilemma skal prioriteres. Det betyder, at vi holder fordele/ulemper op mod hinanden, hvorefter vi vælger den ene eller den anden vej. Men et paradoks til gengæld, er ikke enten/eller, det er både/og. Et paradoks skal balanceres, og det går aldrig væk, der bliver ved med at bide dig i halen.

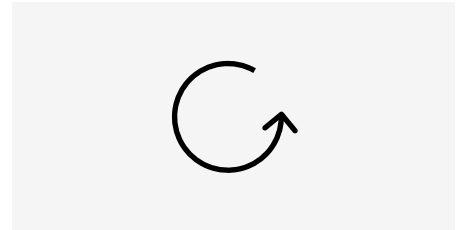
COR indeholder tre paradokser, som enhver virksomhed skal balancere:



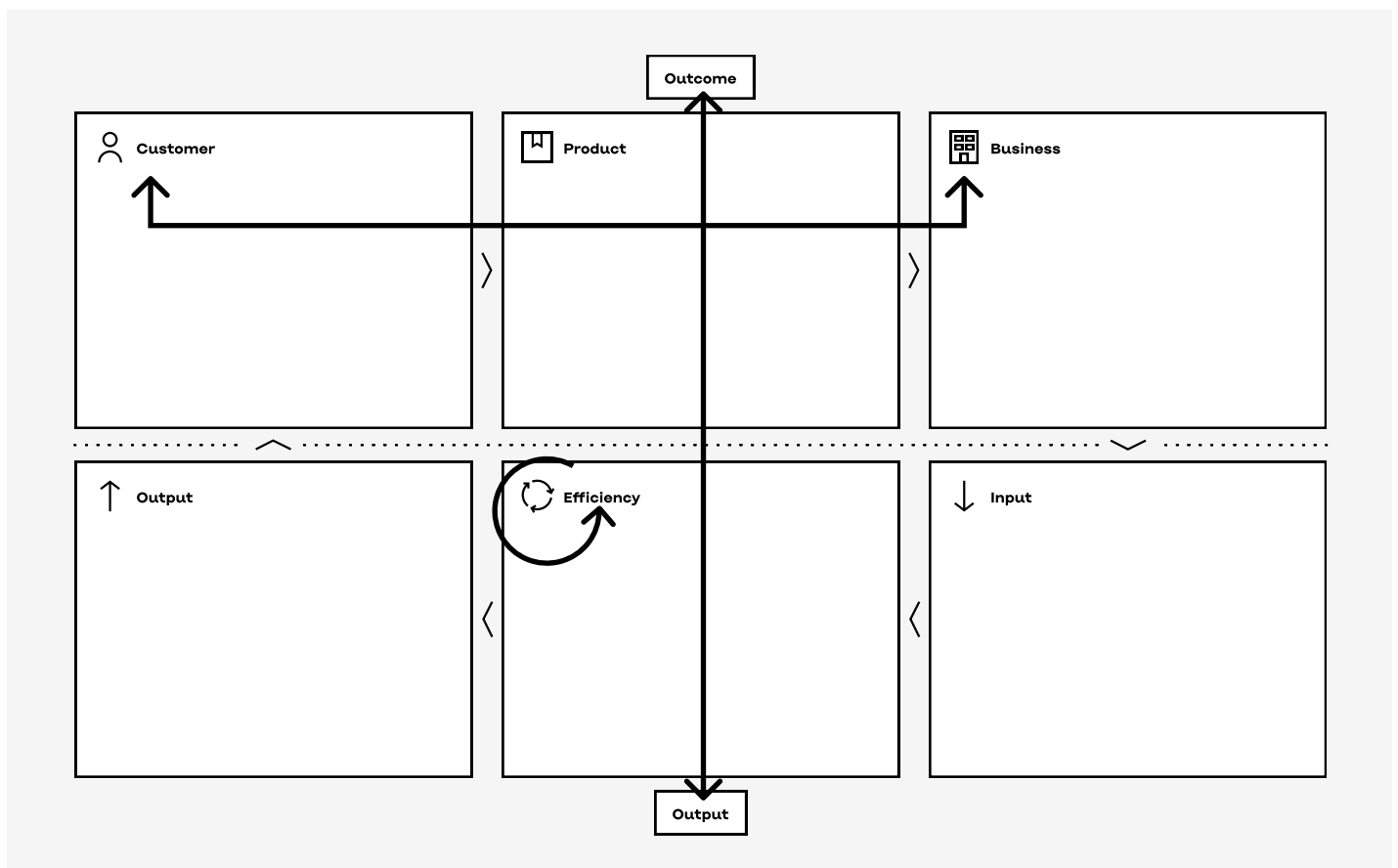
Et paradoks mellem Outcome og Output, hvilket også kaldes explore/exploit- eller discovery/delivery-paradokset. Det er altså ikke enten outcome eller output, det er både/og.



Et paradoks mellem Customer og Business Outcome, hvilket kaldes værdi-paradokset. Det er ikke enten Customer eller Business Outcome, det er både/og.



Et paradoks mellem Activity og Flow i Efficiency-kategorien, hvilket kaldes effektivitets-paradokset. Ikke enten Activity eller Flow, både/og.



Figur 7: De tre paradokser i COR Canvas

Discovery/Delivery-paradokset

“There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.”

Peter Drucker

Vi kan levere nok så meget output, men hvis det ikke leverer nogen værdi til vores kunder, kan det være ligegyldigt. Output er spild af tid og ressourcer, hvis ikke det bidrager med værdi. Klassisk projekt-tænkning handler om at maksimere output-transaktionen.

Omvendt kan vi være nok så kloge på kundens udfordringer, men hvis vi slet ikke er i stand til at levere et produkt eller en service der løser problemet, så kan det være lige meget. Produkt-tænkning handler om at maksimere outcome-transaktionen, og minimere output, der ikke skaber værdi (Customer Outcome).

Dette discovery/delivery-paradoks repræsenterer to modsatrettede men gensidigt afhængige poler, som kræver konstant balancering. Paradokset manifesterer sig i COR modellen gennem de to centrale transaktioner: Outcome og output. Den optimale balance mellem disse afhænger naturligvis af den specifikke kontekst.

En tidlig startup vil typisk have fokus på at udforske kundens problem ('problem-discovery') og undersøge om den potentielt kan løse det ('problem/solution-fit'). Her vil man typisk koncentrere sig om Customer Outcome i COR.

Lidt senere i en startups levetid vil de bygge et produkt, der forhåbentligt løser kundens problem ('solution-discovery'), og derfor bliver efterspurgt på markedet ('product/market-fit'). Det betyder, at indsatsen har fokus på Product Outcome. Det vil forhåbentlig føre til, at virksomhedens forretningsmodel bliver indfriet (dvs. Business Outcome).

En startup vil altså typisk balancere sin indsats mod outcome-transaktionen og discovery. Men det er en balance, da en startup også skal være i stand til at levere et produkt. Ingen outcome uden output.

En startup, der får succes skal skalere. I en scaleup vipper balancen typisk over mod delivery og output-transaktionen. Markedet vil have deres produkt — nu skal den levere, og tjene penge.

En scaleup bliver kun stor, hvis den er i stand til at levere. Hvis en scaleup bliver til en etableret markedsleder, skal den dog passe på, at den ikke bliver for magelig, og kun fokuserer på at levere på fordums succes.

De enterprise-virksomheder der glemmer at udforske outcome-transaktionen (det kan også være gennem opkøb), bliver med sikkerhed før eller siden overhalet indenom af nye startups, der udforsker outcome-transaktionen med innovative forretningsmodeller og ny teknologi, og så starter cyklussen forfra.

Discovery/delivery-paradokset skal hele tiden justeres. De virksomheder der finder ligevægten kaldes for en ambidekstrøs organisation. Det er det organisatoriske sidestykke til en ambidekstral person, hvis kendetegn er, at de er lige gode med begge hænder.

¹⁹ Begrebet blev først introduceret i artiklen 'The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation' (Robert B. Duncan, 1976)

Værdi-paradokset

‘Outcome’-transaktionen indeholder værdi-paradokset, der repræsenterer en fundamental udfordring i enhver forretnings eksistens: Hvordan skaber vi samtidig værdi for både kunden og virksomheden?

Værdi-paradokset er hjertet i enhver forretningsmodel. På den ene side skal virksomheden skabe værdi for kunderne - løse deres problemer, opfylde deres behov, eller forbedre deres liv. Uden Customer Outcome vil virksomheden hurtigt miste sin relevans og eksistensberettigelse. På den anden side skal en kommerciel virksomhed tjene penge (Business Outcome), ellers overlever den ikke i det lange løb. Ledelseskonsulent og forfatter Melissa Perri kalder udvekslingen af værdi for ‘the value exchange system’²⁰, og hun beskriver samtidig Business Outcome som en sideeffekt af Customer Outcome.

Det paradoksale ligger i, at disse to målsætninger ofte trækker i forskellige retninger. Maksimering af Customer Outcome kan betyde større omkostninger eller lavere priser, hvilket kan reducere virksomhedens fortjeneste. Omvendt kan aggressiv fokus på Business Outcome, fx gennem omkostningsreduktion eller prisstigninger underminere kundeværdien. Mange succesfulde forretningsmodeller er ikke bare et kompromis, men skaber også synergier hvor samme tiltag leverer værdi på begge sider. F.eks. forbedrer selvbetjeningsløsninger kundens serviceniveau og fleksibilitet, men reducerer samtidig personaleomkostninger hos virksomheden.

Da markedet, konkurrenterne, kundens præferencer og ny teknologi er i evig bevægelse, bliver en virksomhed aldrig færdig med at balancere værdi-paradokset. Det afspejler sig i hyppige ændringer i virksomhedens produkter eller services, da det netop er produktet eller servicen, der foretager værdiudvekslingen mellem kunden og virksomheden.

Effektivitets-paradokset

Adam Smith’s magnum opus, ‘Wealth of Nations’ (1776), starter med en hyldest til arbejdsdeling (‘division of labour’), som den faktor, der har bidraget til den største forøgelse af vores produktivitet og dermed vores økonomi og levestandard. Siden lærte Frederick Winslow Taylor os hvordan vi effektiviserer udnyttelsen af vores ressourcer i ‘Principles of Scientific Management’ (1911). Mere specifikt var Taylors mål i livet at minimere menneskeligt spild.

Taylor var nemlig irriteret over, at vi ikke fulgte med teknologiens effektivitet, og hans tilgang blev ‘mennesker som maskiner’, altså at den menneskelige ressource skulle optimeres, styres og måles med samme præcision og forudsigelighed som en mekanisk ressource. Den blev en af de bedst sælgende bog på sin tid, og måske den mest indflydelsesrige ledelsesudgivelse nogensinde. Horder af virksomheder tog den i brug, og sporene fra den lever stadig i bedste velgående i dag.

Arven fra både Smith og Taylor har gjort, at de fleste virksomheder i dag ofte udelukkende fokuserer på udnyttelse af deres ressourcer, dvs. fokus på optimering af vores aktivitet. Det giver rimelig mening, når vi står ved et samlebånd eller skal skovle kul²¹, men det giver meget lidt mening når vores arbejde bliver en smule mere komplekst. For hvis vi kun fokuserer på at optimere den enkeltes aktivitet og glemmer helheden, opstår der blot flaskehalse og ventetider andre steder i systemet. Det handler i stedet om at optimere hele systemet mod at levere værdi til kunden, dvs. fokus på floweffektivitet, altså hvor hurtigt og problemfrit en opgave bevæger sig gennem systemet fra start til slut.

Det er effektivitets-paradokset²², der skal balanceres, og pga. af vores arv skal pendulet typisk svinge over mod floweffektivitet.

²⁰ ‘Escaping the Build Trap: How Effective Product Management Creates Real Value’ (Melissa Perri, 2018)

²¹ Hvilket er det eksempel Frederick Winslow Taylor bruger i ‘Principles of Scientific Management’ (1911)

²² Effektivitets-paradokset er, som titlen antyder, netop emnet i ‘This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox’ (Niklas Modig & Pär Åhlström, 2012).

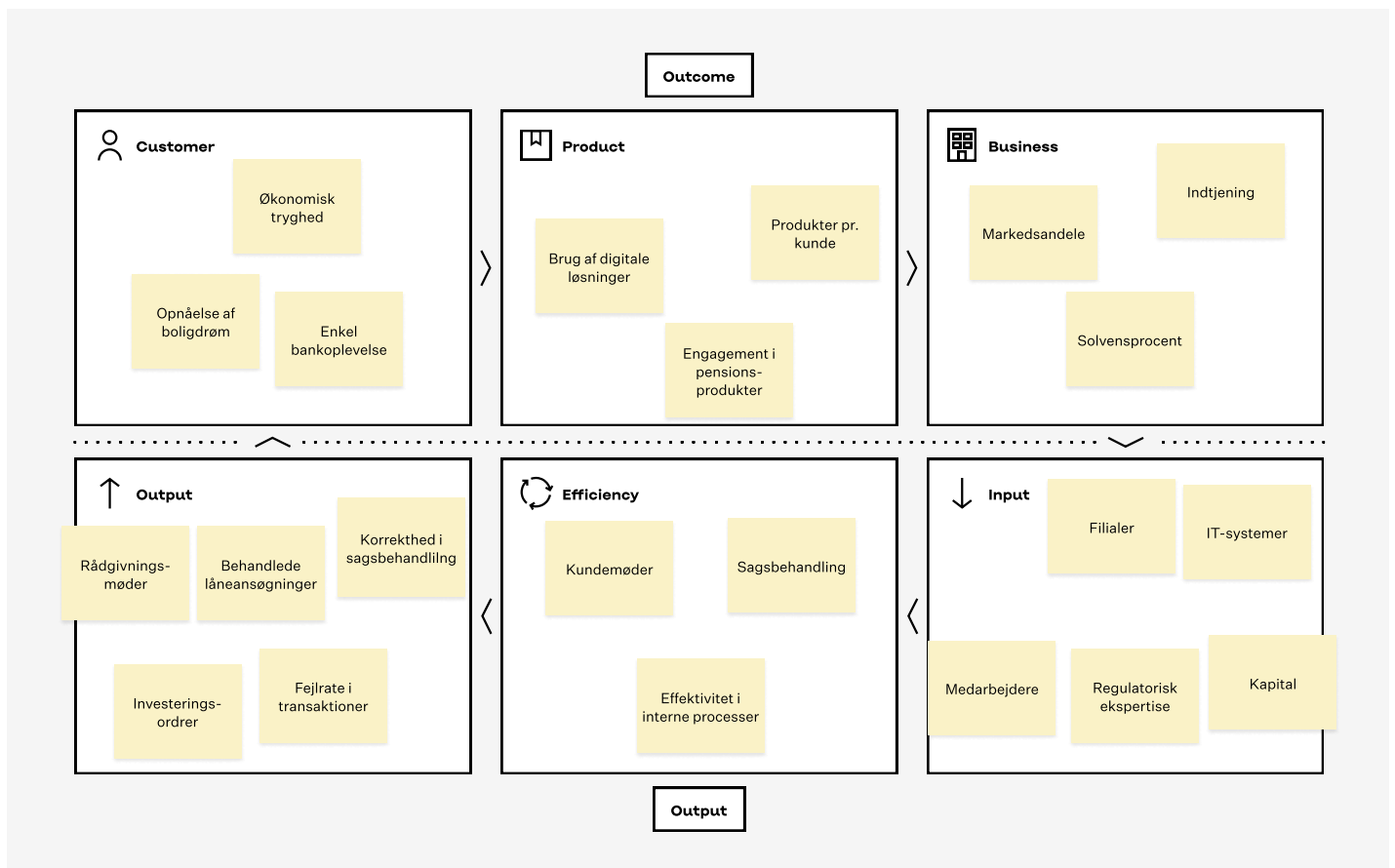
COR Eksempler

COR Canvas har mange anvendelsesmuligheder, men hvad er bedre end at illustrere det med en række eksempler. Lad os starte med et simpelt eksempel, der illustrerer en traditionel bank.

Logisk koncept og metrikker

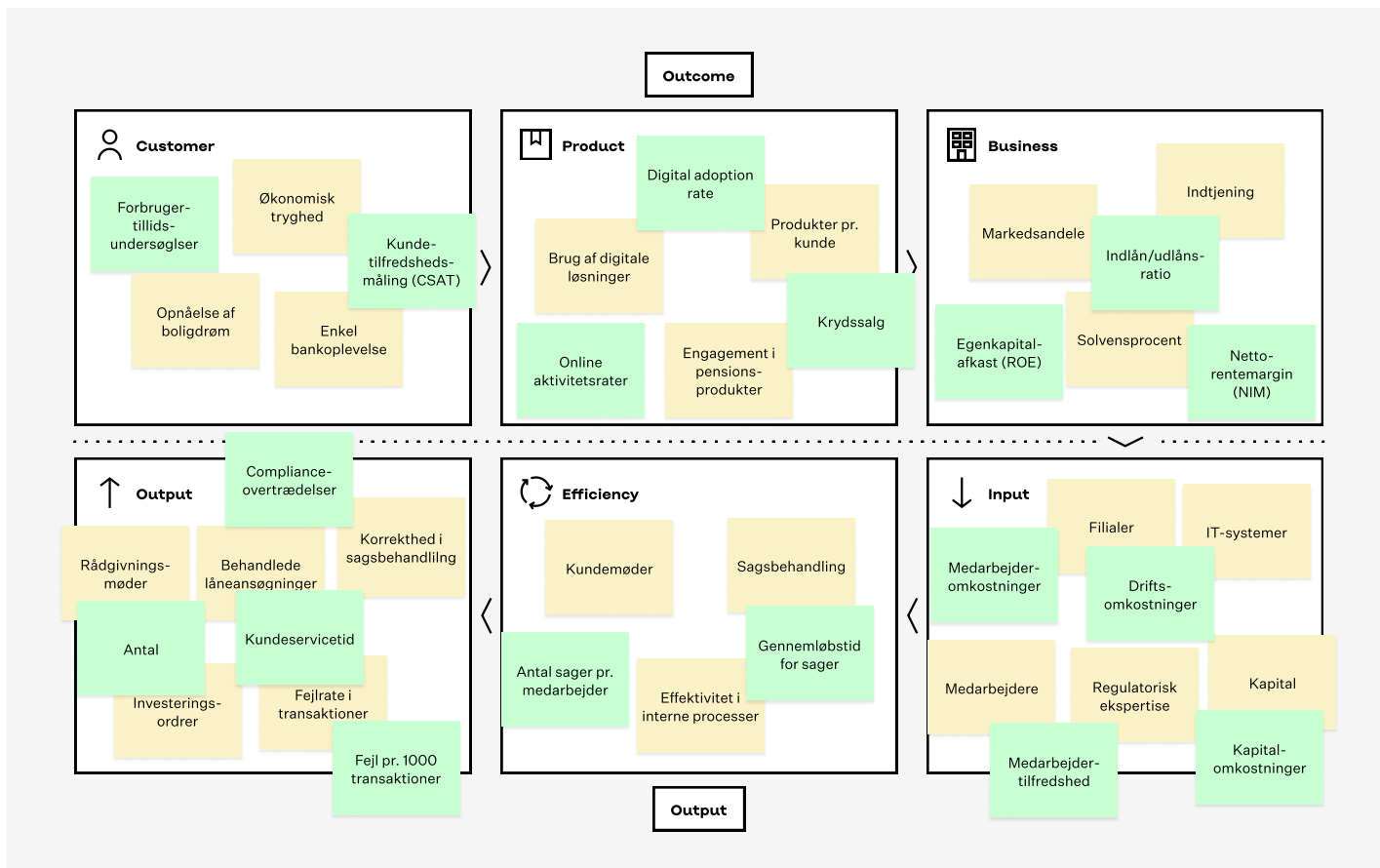
En traditionel bank baserer sin forretning på en personlig relationsskabende model, hvor filialnetværket og medarbejdere udgør kernen i kundeoplevelsen. Banken investerer betydelige ressourcer i fysiske lokationer, omfattende papirsystemer og specialiserede medarbejdere til hver funktion i låneprocessen. Aktiviteterne centrerer om personlige kundemøder og manuel sagsbehandling. Dette leder til et output af lånebevillinger og finansielle produkter. Kunderne oplever tryghed ved den personlige relation. Banken måler succes på antal kundemøder og porteføljestørrelse frem for effektivitet.

Forretningsresultaterne bygger på gebyrer og rentemarginaler for at dække omkostningerne. I COR Canvas kunne denne ræsonnementskæde se ud som følger:



Figur 8: En traditionel bank på et logisk konceptuelt abstraktionsniveau

Ovenstående beskriver en traditionel bank på et logisk konceptuelt niveau. Det betyder, at vi bruger det domænespecifikke sprog, der giver mening, når vi skal forstå logikken i forretningsmodellen. Men med COR Canvas har vi også mulighed for at anlægge et andet perspektiv, og beskrive hvilke metrikker, der giver mening indenfor hver kategori i ræsonnementskæden.



Figur 9. En traditionel bank tilføjet metrikker (grønne post-its)

Vores erfaring er, at begge abstraktionsniveauer som regel giver mening:

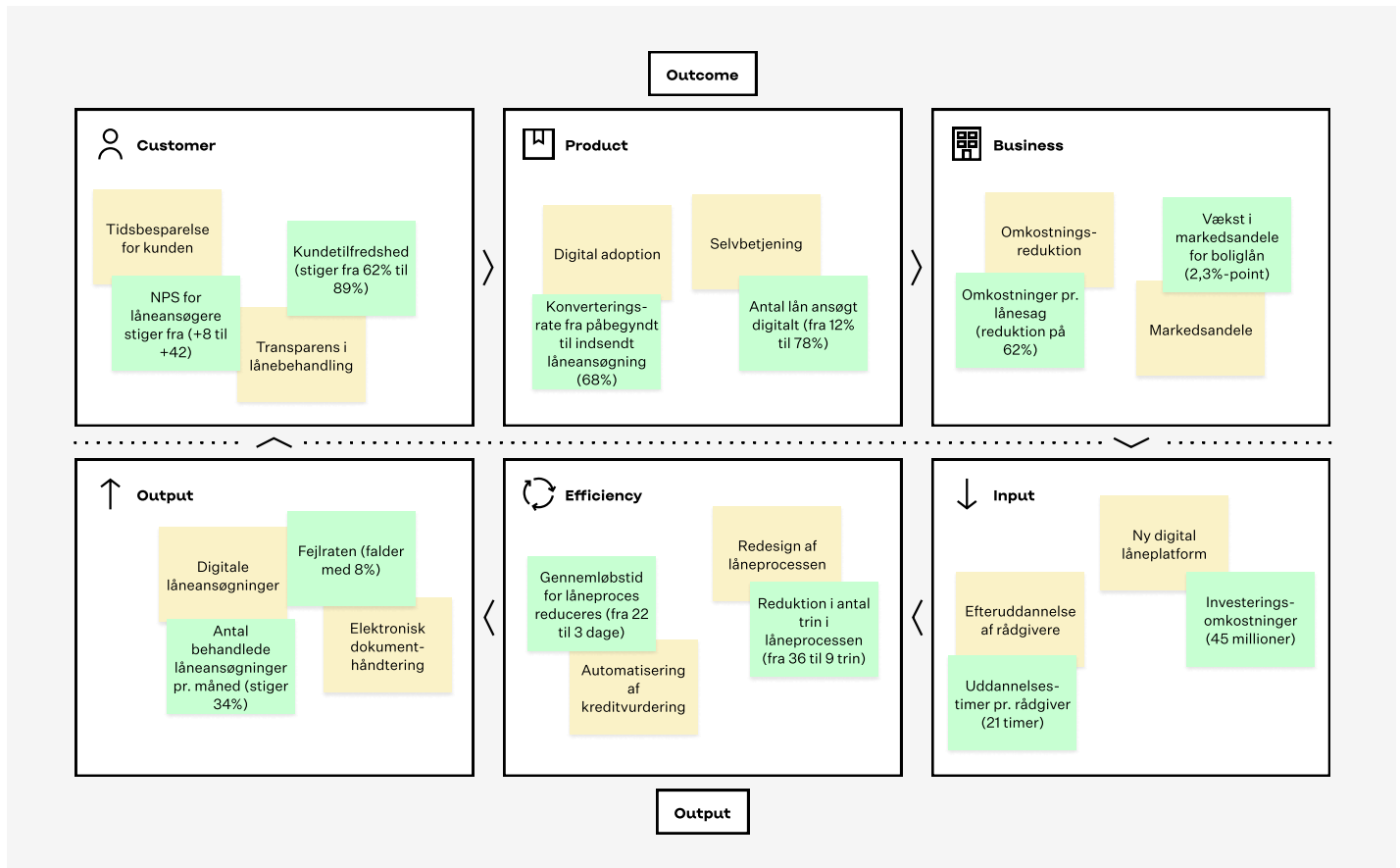
- 1. Det konceptuelle logiske niveau** er et godt udgangspunkt for at tale om ræsonnementskæden og metrikkerne.
- 2. Metrik niveauet** giver derimod en mere konkret forståelse af, hvad vi forsøger at opnå på det konceptuelle niveau.

Når du arbejder med at udfylde COR Canvas, består øvelsen i at være bevidst om de to forskellige niveauer, omend der er overlap. Fx er 'rådgivningsmøder' et logisk output, mens 'antal rådgivningsmøder' målt over en periode er en metrik.

Et strategisk initiativ

Lad os nu forestille os at bankens ledelse beslutter sig for at sætte gang i en større digital transformation. Som en del af den digitale transformation definerer de en række strategiske initiativer. De beslutter sig for at bruge COR Canvas til at sikre sammenhængen for hvert strategisk initiativ, så investeringen kan spores direkte til konkrete forretningsmæssige resultater.

Et af disse initiativer omfatter bankens låneprocesser. De er nemlig langsomme og papirtunge, hvilket har ført til faldende kundetilfredshed, stigende omkostninger og tab af markedsandele til de nye digitale banker. For digitalisering af låneprocesser kunne COR Canvas se således ud:



Figur 10. Digitalisering af låneprocessen i en traditionel bank (det konceptuelle niveau vises med gule post-its. Metrikker med grønne post-its).

I dette eksempel tog en typisk boliglånsansøgning 22 dage fra ansøgning til udbetaling, og kræver i gennemsnit fire personlige møder i banken. Den manuelle proces er dyr for banken (ca. 14.000 kr. pr. lånesag) og frustrerende for kunderne, som ofte må indsende de samme dokumenter flere gange.

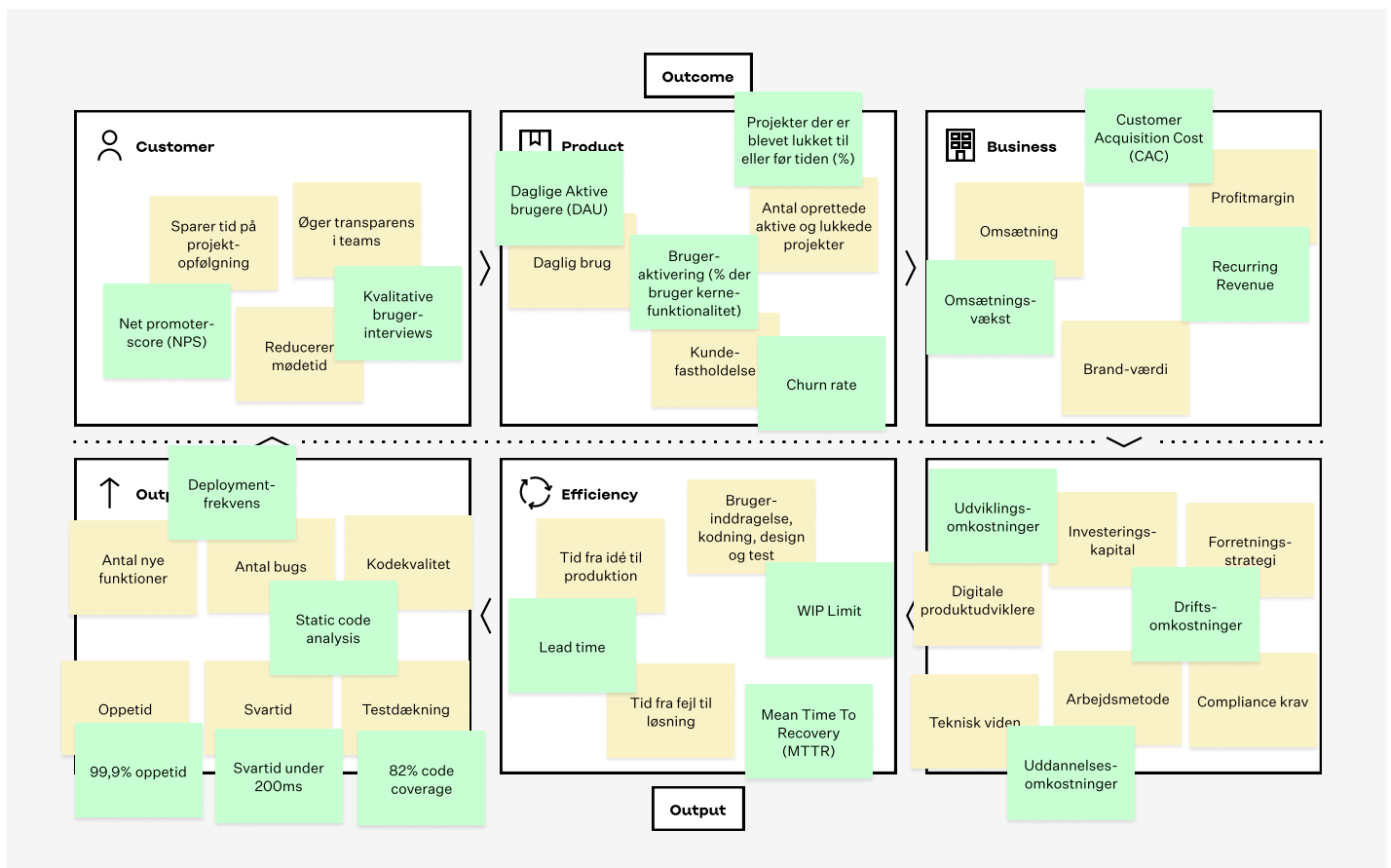
COR Canvas hjælper ledelsen med at tydeliggøre, hvordan de teknologiske investeringer forventes at skabe værdi både hos kunderne og internt i banken. Den viser sammenhængen igennem værdikæden. Fra det planlagte arbejde ('investment') til det forventede resultat ('return').

Et nyt produkt

Vi forlader nu den traditionelle bank og kigger i stedet på en nyetableret startup, der står overfor at udvikle et nyt produkt — lad os kalde det TaskFlow.

TaskFlow er grundlagt af tre tidligere projektledere, der oplevede, at eksisterende projektværktøjer enten var for komplekse eller for simple. De vil fokusere på at bygge et SaaS-projektledelsesværktøj specifikt målrettet mellemstore virksomheder, hvor projektledere ofte skal balancere flere projekter med begrænsede midler og ressourcer.

Grundlæggerne bruger COR Canvas som et element i deres forretningsplan til at definere en klar sammenhæng mellem investeringen og forretningsmålet:



Figur 11. TaskFlow bruger COR Canvas som et element i deres forretningsplan

TaskFlows værditilbud (jvf. Customer Outcome) er centreret omkring at reducere mødetid med 60% gennem automatiserede statusopdateringer og intelligent ressourceallokering. De vil ikke kun måle på daglig brug, men også på hvor effektivt deres kunder gennemfører projekter. Det er et andet fokus end deres konkurrenter, der primært måler på brugerengagement.

Med en forretningsplan og COR Canvas i hånden får TaskFlow en seed-investering på 4 millioner kroner. Pengene bruger de til at samle et lille udviklingsteam på 6 personer, der eksperimenterer med at udforske Customer Outcome. Altså, hvad er kundens problem, og hvilke opgaver kan vi løse for kunden? Udover kontinuerlig kundeinddragelse, instrumenterer de den første version af deres produkt således at udfaldet af deres eksperimenter kan måles direkte på produktet i form af gennemførte projekter til tiden (Product Outcome).

En forandring

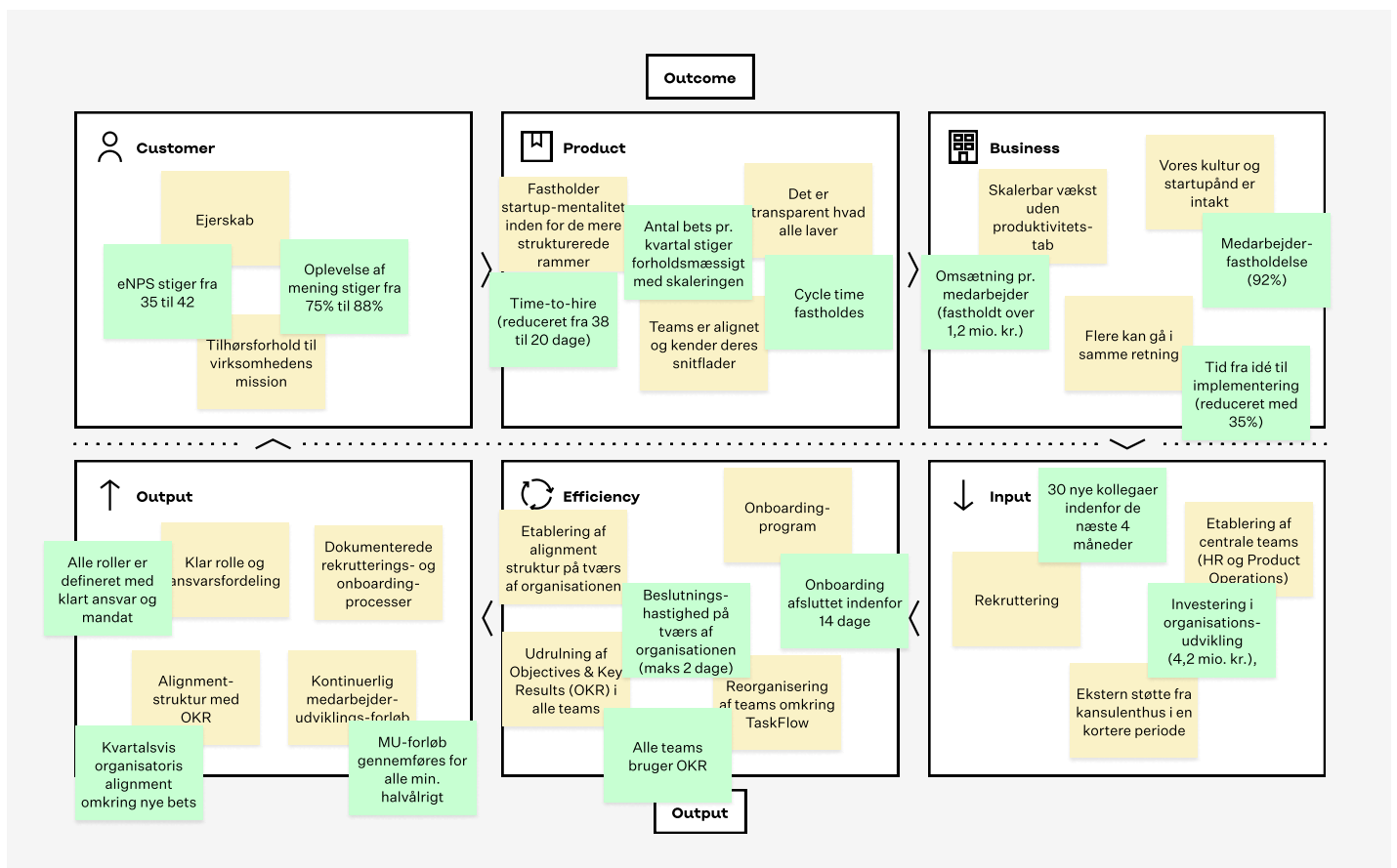
Efter 12 måneders intensiv udvikling og tæt samarbejde med en række beta-kunder, har TaskFlow valideret deres væsentligste hypotese: Mellemstore virksomheder har brug for et projektledelsesværktøj, der hjælper med ressourceallokering og projekters succesrate.

Feedbacken er overvældende positiv. Beta-kunderne rapporterer gennemsnitligt 52% reduktion i mødetid og 38% større succesrate. Det sikrer TaskFlow en Serie A-investering på 18 millioner kroner. Med den nye kapital udvider TaskFlow deres organisation fra 6 til 28 medarbejdere, primært inden for udvikling og marketing.

Med ganske få justeringer holder den oprindelige forretningsplan, og ræsonnementskæden fungerer som et selvforstærkende loop, et 'flywheel'²³, der gør, at de kan accelerere deres forretning. Allerede efter yderligere 12 måneder, når TaskFlow 10.000 betalende brugere, en månedlig vækstrate på 15% og en kundefastholdelse på 94%. Nu går det stærkt: Efter en ny finansieringsrunde på 85 millioner kroner, vokser virksomheden hurtigt med medarbejdere fordelt på kontorer i København, Stockholm og Amsterdam.

De tre stiftere indser hurtigt, at de har brug for at justere deres operating model. De er gået fra et lille team på 6 til 28, og lige om lidt til i underkanten af 100 mennesker fordelt på 3 lokationer. Der er brug for lidt mere struktur, uden at det dog ødelægger den iværksætterånd, som TaskFlow emmer af. Men mange nye kollegaer og flere teams kræver en reorganisering, og at alle stadig arbejder i samme retning.

De tre stiftere hyrer en ekstern konsulent, der først interviewer centrale dele af organisationen, hvorefter konsulenten faciliterer en række workshops, hvor COR Canvas bliver brugt som et centralt værktøj til at definere den kommende forandring:



²³ Et begreb der blev introduceret i 'Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't' (Jim C. Collins, 2001).

De definerer naturligvis en række centrale metrikker, der skal vise, om forandringen bliver den succes som de håber på, eller om der er noget, der løbende skal justeres. COR Canvas bruges herefter til at kommunikere og implementere forandringen.

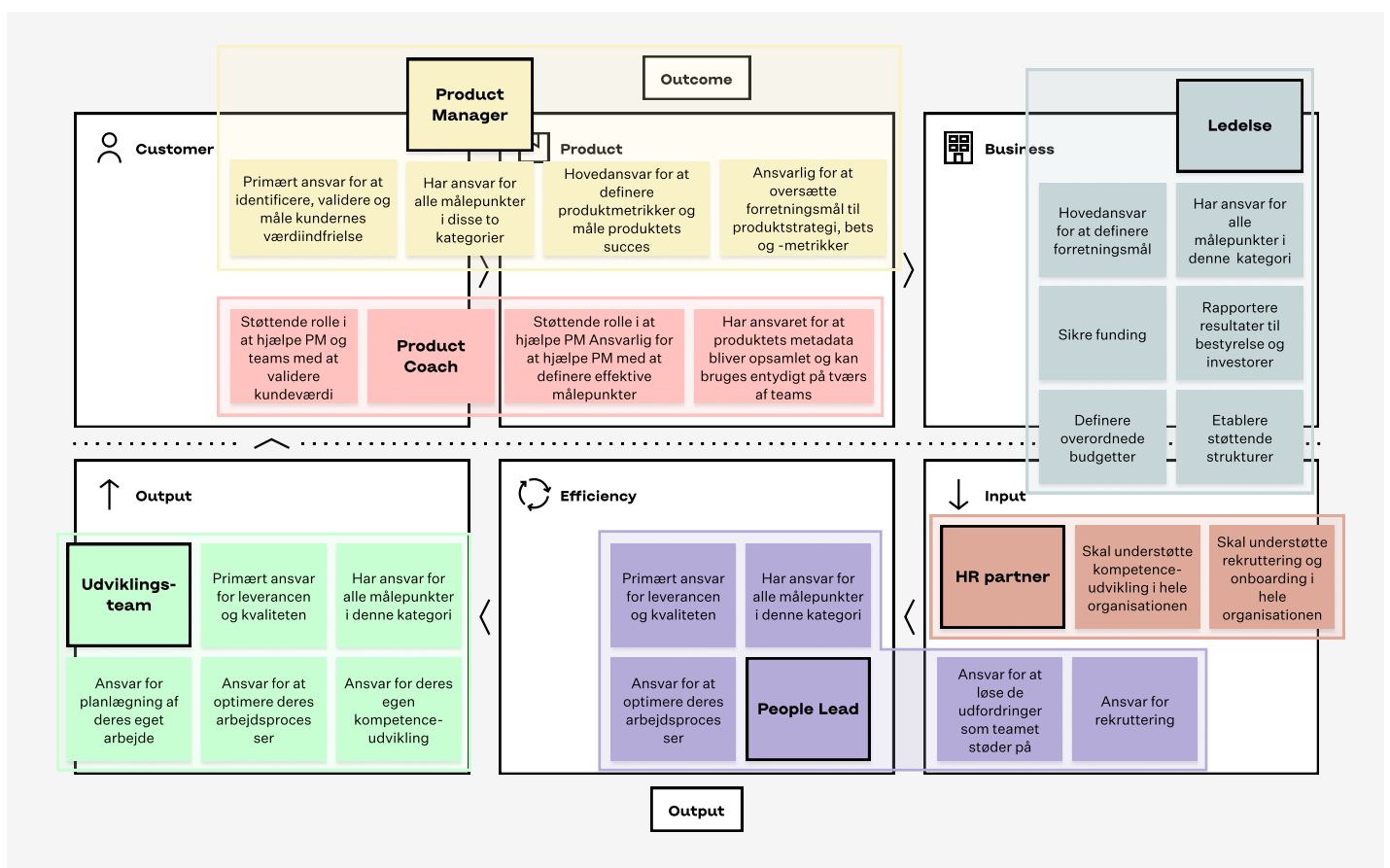
Ansvar

Som en del af organisationsændringen i TaskFlow bliver der defineret 6 nye roller. Tre centrale roller: Ledelse, HR-partner og Product Coach, og tre decentrale roller: People Lead, Product Manager og udviklingsteam, der alle arbejder tæt sammen om produktet.

En af stifterne får den idé at supplere de traditionelle rollebeskrivelser med en visuel repræsentation af rolle og ansvar i COR Canvas. Det har to formål:

1. Det vil udstille, om alle ansvarsområder i værdikæden er dækket ind.
2. Det vil klart definere, hvilke forventninger der er til den enkelte rolle. Både på konceptuelt niveau, men også i forhold til metrikker og målinger. Dvs. hvordan måler en rolle helt konkret sin egen succes?

Den visuelle repræsentation af roller og ansvar i TaskFlow:



Figur 13. TaskFlow bruger COR Canvas til at kommunikere roller og ansvar

Det bliver en stor succes. De detaljerede rollebeskrivelser bliver naturligvis flittigt studeret af dem, der får ansvaret for rollen, og den visuelle repræsentation kommunikerer i al sin enkelthed tydeligt fordeling af roller og ansvar for hele organisationen og alle andre interessenter. Dette skabte en klar forståelse for hver medarbejders indflydelse på værdistrømmen fra input til business outcome.

Ofte stillede spørgsmål

Hvornår kan jeg bruge COR Canvas?

I udgangspunktet er det kun fantasien der sætter grænser, men her er tre oplagte eksempler:

1. Når du skal starte noget nyt eller forstå et eksisterende system (fx et produkt, en service, et program, et projekt eller et strategisk initiativ).
2. Når du skal foretage en organisatorisk forandring eller lave et sundhedstjek på et system.
3. Hvis du skal visualisere ansvar og roller, hvilket ofte er det letteste sted at starte. Prøv fx at identificere dit eget ansvar i COR Canvas.

Hvor skal jeg starte, når jeg udfylder COR Canvas?

Udgangspunktet i COR Canvas varierer afhængigt af formålet, men følgende retningslinjer kan anvendes:

- Ved produktudvikling: Start med Customer Outcome. Det er udefra-og-ind perspektivet, der fokuserer på kundens udfordringer og behov. Brug tid på at forstå Customer Outcome grundigt, før du fortsætter til andre områder af modellen.
- Ved strategiske initiativer: Begynd med Business Outcome og arbejd baglæns. Denne tilgang sikrer en klar sammenhæng mellem de forventede resultater og de nødvendige indsatser.
- Ved organisatoriske forandringer: Tag udgangspunkt i Input-kategorien. Denne fundamentale komponent kræver særlig opmærksomhed, da den danner grundlag for hele systemet. Herfra kan processen følge pilenes naturlige forløb gennem modellen.

Det er dog vigtigt at slå fast, at der ikke er noget, der er rigtigt og forkert. Så begynd der hvor det giver bedst mening i jeres kontekst.

Hvor skal jeg starte, når jeg udfylder COR Canvas?

“Ideally a logic model is contained within a single page with enough detail that it can be explained fairly easily and understood by other people. The value of a logic model is that it visually expresses beliefs about why the program is likely to succeed. Because it is visual, it typically can be more easily remembered.”²⁴

Connie C. Schmitz

Ideelt set bør COR Canvas altid være samlet på én side med tilstrækkelig detaljegrade til, at den let kan kommunikeres til andre. Værdien ligger i, at den visuelt udtrykker overbevisninger om, hvad der skal til for at sammenhængen i systemet er intakt, og hvorfor vores opstillede forudsætninger kan lykkedes. Den bringer koncepter og visioner til live i en enkel logisk illustration, der forhåbentlig er let at huske.

²⁴ ‘Everything You Wanted To Know About Logic Models But Were Afraid To Ask’ (Connie C. Schmitz, 1999): <https://www.insites.org/documents/logmod.pdf>

Men som med meget andet gælder guldlok-princippet også her: Ikke for meget detaljeret, ikke for lidt detaljeret. Lige tilpas. Det logiske konceptuelle niveau bør være let at forstå for modtagerne. Logisk konceptualisering er en kunst, der kræver øvelse. Den rette detaljegrad ligger ofte i de tilknyttede metrikker.

Hvem skal være med til at udfylde COR Canvas?

Som minimum de mennesker der har ejerskab for det system, der skal modelleres. Fx:

- Hvis det er et strategisk initiativ, vil ledelsen være involveret.
- Hvis det er et nyt produkt, vil produktejeren være involveret.
- Hvis det er en forandring, vil forandringsledelsen være involveret.

Men som udgangspunkt kræver COR Canvas bred viden om det system, der skal modelleres. Derfor er relevante fageksperter (SME) også med til den/de workshop(s), hvor modellen defineres. Fx vil hele eller dele af udviklingsteamet være inviteret, hvis det er et nyt produkt.

Vi vil i øvrigt kraftigt anbefale, at workshops faciliteres af en erfaren facilitator, der kender COR Canvas indgående. En sådan facilitator kan nemlig udfordre deltagerne med de helt rigtige spørgsmål på rette sted.

Når COR Canvas derefter er udfyldt, bør den kommunikeres og være tilgængelig for alle interessenter.

Hvor tit skal jeg opdatere COR Canvas?

Efter behov. COR Canvas er blot et artefakt (et menneskeskabt styringsredskab), og vi skal aldrig blive slave af vores artefakter.

COR Canvas skal opdateres, når det giver mening, dvs. når vi har brug for at genbesøge vores fælles forståelse af systemet. Fx hvis vi har brug for at evaluere, hvad der faktisk skete med vores strategiske initiativ, vores produkt eller forandring siden sidst. Eller som et diagnoseredskab hvis vi oplever dysfunktion og symptomer på manglende sammenhæng og flow.

Er der ikke mange overlap mellem COR Canvas og andre strategiske modeller?

Jo, der er rigtig mange overlap mellem mange andre modeller, og vi har allerede tidligere været inde på nogle af dem. Der er så mange overlap, at der kunne skrives en artikel alene om det emne, men lad os kort gennemgå den måske mest indlysende.

Der er et overlap til Strategyzer's Business Model Canvas (BMC). Men hvor BMC fokuserer på hele forretningsplanen, har COR Canvas fokus på den logiske ræsonnementskæde, og de metrikker der kan lede til succes.

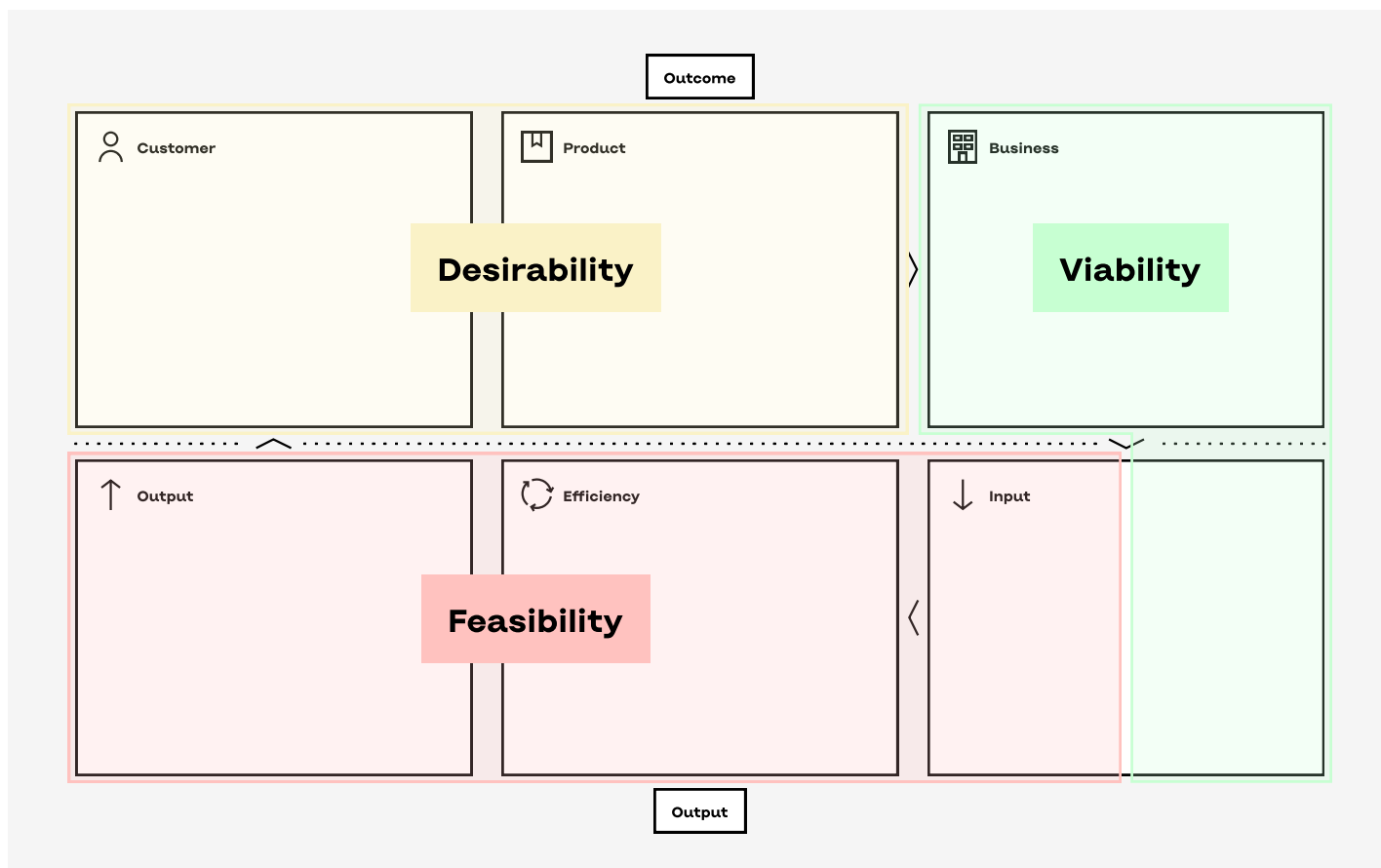
Der er dog væsentlige ligheder mellem BMC's højre side, der har vægt på kunden og værdiskabelse, og outcome-transaktionen i COR ('hvad' og 'hvorfor'). Samtidig er der ligheder mellem BMC's venstre side, der har fokus på aktiviteter og ressourcer, og output-transaktionen i COR ('hvordan').

I forbindelse med BMC og forretningsmodellering generelt er det blevet populært at bruge tre perspektiver, der

skal være omfattet i en forretningsplan:

- **Desirability** (ønskværdighed): Løser forretningsmodellen et reelt problem for brugerne?
- **Viability** (levedygtighed): Er forretningsmodellen økonomisk bæredygtig?
- **Feasibility** (gennemførlighed): Kan vi realisere forretningsmodellen?

De tre perspektiver hjælper med at sikre, at en forretningsidé både er ønsket, kan lade sig gøre, og er værd at investere i, og de alle repræsenteret i COR:



Figur 14. De tre perspektiver i en god forretningsplan er alle repræsenterede i COR Canvas

Afrunding

COR Canvas er et kraftfuldt værktøj til at synliggøre sammenhængen mellem investeringer og resultater. Ved at forbinde input, aktiviteter og output med den værdi, der skabes for kunden og forretningen, skaber modellen klarhed og fælles retning på tværs af organisationen og dens interesser.

I en verden hvor vores tid og ressourcer er begrænsede og forventninger høje, giver COR Canvas dig mulighed for at fokusere jeres indsats, skabe reel værdi og dokumentere hvordan og hvorfor.

Vil du have hjælp?



Syndicate har hjulpet en lang række organisationer med at komme godt i gang med COR Canvas — både med facilitering af den første workshop og med opbygning af stærke metrikker, der skaber værdi i hverdagen.

Er du nysgerrig på, hvordan vi kan hjælpe jer?

Så tag fat i os på info@syndicate.dk eller +45 70 20 04 23

Eller læs mere på syndicate.dk/cor

Vi glæder os til at høre fra dig!