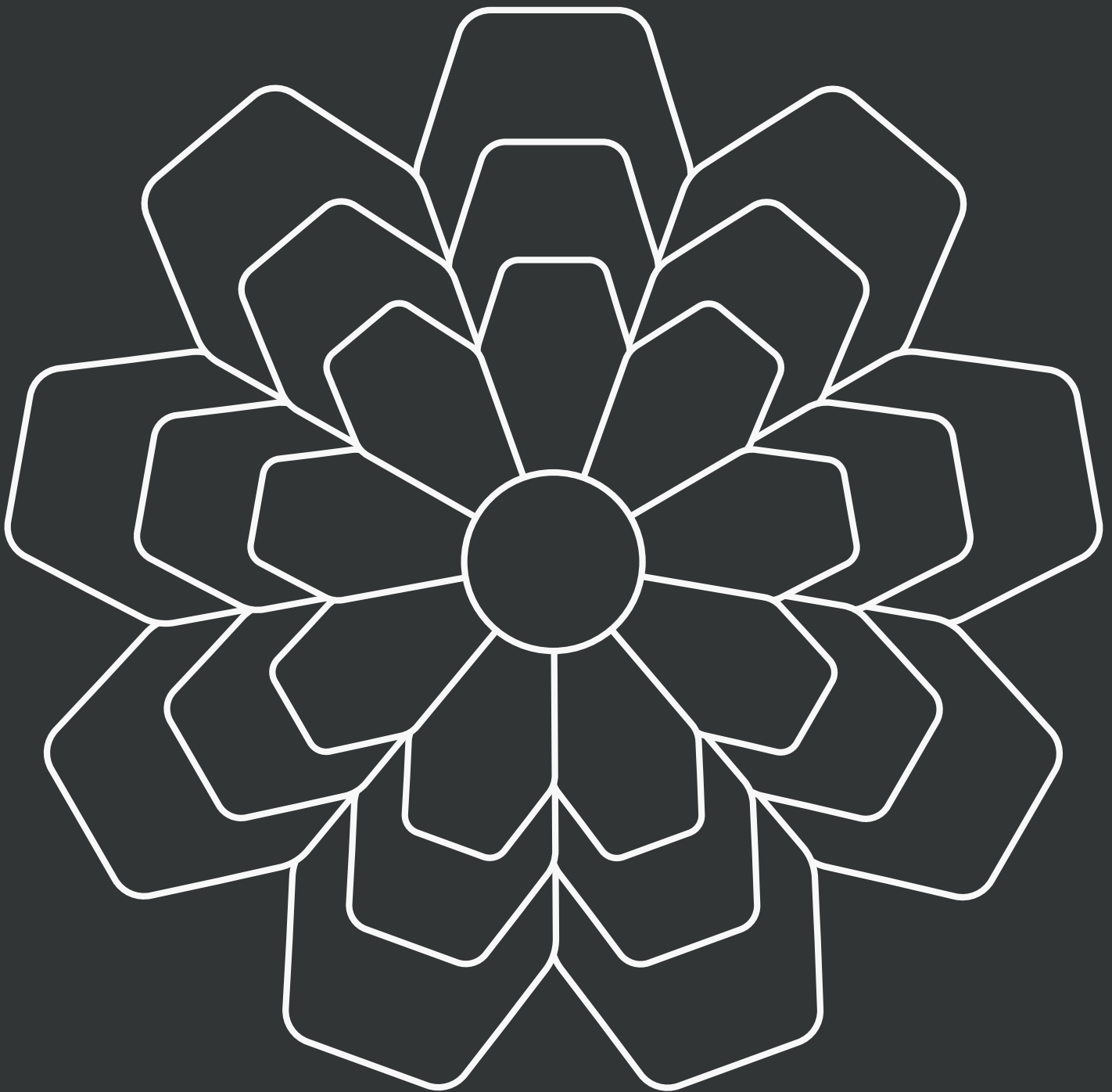


Få verden som arbejdsplads
VIA University College

Grow a Business



Modellen er udviklet i et samarbejde mellem Region Midtjylland og VIA University College, VIA Studentervæksthus, Campus Aarhus Nord:

Elinor Bæk Thomsen, Chefkonsulent, Grøn vækst og oplevelser, Region Midtjylland

Birgitte Woge Nielsen, Koordinator for VIA Studentervæksthuse og lektor ved VIA Fysioterapeutuddannelse, VIA University College

Med assistance fra

Anne Sofie Landbo, Faglig og pædagogisk leder ved VIA Bioanalytikeruddannelse, VIA University College

Mette Eg Jørgensen, Adjunkt ved VIA Ergoterapeutuddannelse, VIA University College

Designer: Alexander K F Moroz

Projektet er finansieret med støtte af Fonden for Entreprenørskab.

Grow a Business

Forretningsmodellen, der manglede

Verdenssamfundet står over for en række store udfordringer som lav vækst, mange mennesker på kanten af arbejdsmarkedet, store miljømæssige udfordringer, klimaforandringer, flygtningestrømme og et stigende pres på sundhedssektoren. Vi går fra en tid med stort fokus på økonomisk vækst til en situation, hvor vi bliver nødt til at handle på disse udfordringer. Såfremt de store sociale, klima- og miljømæssige udfordringer skal løses, kræver det en tænkning, hvor menneskelige og fysiske ressourcer spiller ind på lige fod med de økonomiske. Det er en del af baggrunden for, at FN i 2015 vedtog de 17 globale verdensmål.

Nye virksomheder og projekter kan bidrage til at løse sociale og miljømæssige udfordringer. I mange tilfælde kan de samtidigt give en økonomisk indtjening og på den måde skabe sammenhæng mellem økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed (Profit, People, Planet).

Unge iværksættere har ofte en forståelse og interesse for andet og mere end at tjene penge. De vil være med til at løse samfundets udfordringer og skabe bæredygtige løsninger ved at etablere virksomheder og sætte projekter i gang. For at støtte deres arbejde, er der behov for en flerdimensionel forretningsmodel med udgangspunkt i økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed.

Grow a Business

Grow a Business tilbyder iværksættere mulighed for at inddrage økonomi, sociale og miljømæssige perspektiver fra start, når de udvikler deres forretningsmodel eller projektconcept. Modellen kan også bruges i sparringen med eksisterende virksomheder, som inspiration til en videreudvikling af deres forretningsmodeller.

Modellen er et redskab til konsulenter, der giver sparring til iværksættere og virksomhedsledere. Den anvendes i begyndelsen af et sparringsforløb for at give et hurtigt, simpelt og visuelt overblik over den konkrete ide. Metoden er prototyping, hvor iværksætteren eller virksomhedslederen gennem spar-

ringen med konsulenten får udviklet sin første prototype af forretningsmodellen. Formålet er at demonstrere og teste idéens funktion, design og indre sammenhæng.

Den Holistiske Forretningsmodel tager udgangspunkt i Osterwalders Business Model Canvas (BMC), Social Business Model Canvas samt teori om cirkulær økonomi fra Ellen MacArthur Foundation.

Sådan anvendes Grow a Business

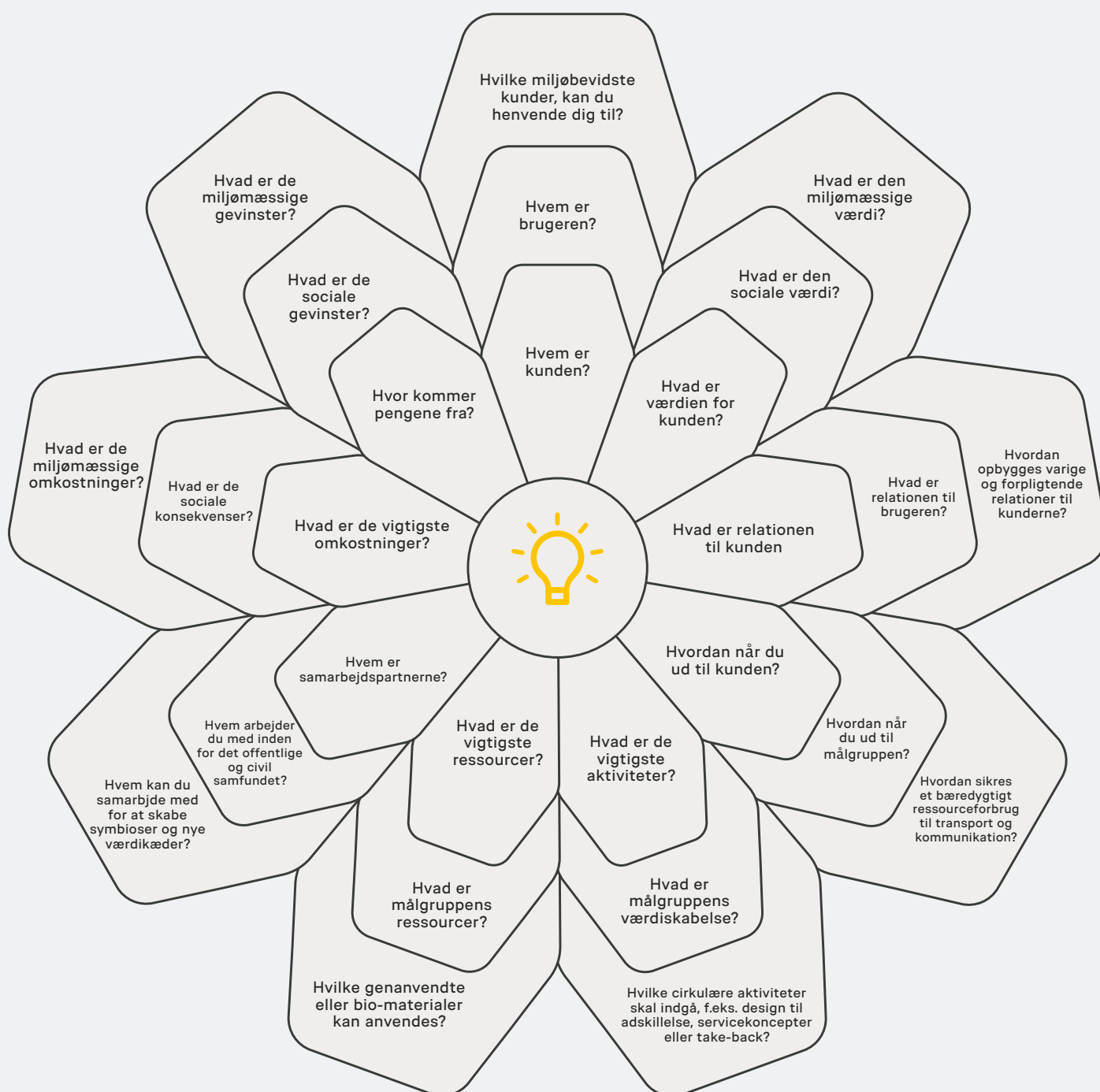
Grow a Business er udformet visuelt som en blomst med en central kerne omgivet af tre lag, der hver repræsenterer de tre områder: Profit, People og Planet. Hvert område har ni elementer inspireret af Osterwalders BMC: Hvem er kunden? Hvad er værdien for kunden? Hvad er relationen til kunden? Hvordan får du kontakt til kunden? Hvad er de vigtigste aktiviteter? Hvad er de vigtigste ressourcer? Hvem er samarbejdspartnerne? Hvad er omkostningerne? Hvad er indtægterne?

I centrum placeres den idé, der skal undersøges. Første lag rundt om kernen repræsenterer økonomien. Andet lag repræsenterer social ansvarlighed. Tredje og yderste lag repræsenterer cirkulær økonomi.

Konsulenten begynder sparringen ved at afdække iværksætterens idé, som er kernen i modellen. Typisk vil konsulenten begynde øverst i modellen med kunden eller målgruppen og herefter bevæge sig med uret rundt. Men det er også muligt at starte der, hvor energien eller behovet er, og springe rundt mellem elementerne og lagene.

Konsulenten kan udfylde proceskortet, der afspejler iværksætterens eller virksomhedslederens overvejelser om de enkelte områder.

Der er udarbejdet en elektronisk udgave af forretningsmodellen, hvor man klikker sig videre til uddybende forklaringer ved at aktivere de enkelte elementer. Og en trykt udgave med en tilhørende guide.



Guide for de forskellige elementer i modellen

PROFIT

HVEM ER KUNDEN?

Hvilket problem løser produktet eller ydelsen eller hvilken gevinst giver det/den?

Eksempler på problemer (pains): Mangel på tid, store udgifter, frustration, bekymring
Eksempler på gevinster (gains): Kvalitet, glæde, komfort, status, relation.

HVAD ER VÆRDIEN FOR KUNDEN?

Hvem sælges produktet eller ydelsen til? Kunden kan være private forbrugere, fysiske og digitale butikker, produktionsvirksomheder eller offentlige organisationer. Fx en kommune, som køber et jobtræningsforløb. Kundegrupperne har forskellige karakteristika. Fx:

- En snæver kundekreds (Niche marked)
- Et bredt massemarked
- Flere kundegrupper til hver sine produkter/ydelser
- Flere kundegrupper, hvor det samme produkt tilpasses
- To eller flere gensidige afhængige kundegrupper, fx aviskøbere og annoncører

HVAD ER RELATIONEN TIL KUNDEN?

Eksempler på relationer:

- Personlig betjening
- Automatiseret betjening, fx Skat
- Selvbetjening
- Communities (fællesskaber), hvor kunderne kommunikerer indbyrdes, fx Endomondo
- Co-creation, hvor kunderne deltager i udviklingsprocesser, fx LEGO
- Abonnementer og servicekontrakter Det er en fordel at skabe tætte relationer, så der opnås kundeloyalitet og indsigt i kundens ønsker og behov.

PEOPLE

HVEM ER BRUGEREN?

Forskellige grupper af mennesker i ud-satte positioner: misbrugere, sindslidende, hjemløse, traumatiserede og prostituerede. Brugeren kan være ansat på særlige vilkår, fx fleksjob, jobrotation, løntilskud og praktik.

Det kan være en indsats for enkeltpersoner, en gruppe (fx Café Kaffegal) eller et lokalt område (fx et boligområde).

HVAD ER DEN SOCIALE VÆRDI?

Virksomheden skaber social værdi for og med sårbare og udsatte mennesker.

Eksempler på sociale værdier: at indgå i fællesskaber, at opleve tryghed At få medindflydelse, selvbestemmelse, udviklingsmuligheder og et mere værdigt liv. At deltage i en meningsfuld beskæftigelse eller få fodfæste på det ordinære arbejdsmarked.

HVAD ER RELATIONEN TIL MÅLGRUPPEN?

Hvordan inkluderes brugeren i forhold til hans eller hendes behov?

Inklusion kræver en tillidsfuld relation for at kunne understøtte den enkeltes muligheder og begrænsninger. Gennem regulære og meningsfulde opgaver, støttes den enkelte i at få opbygget sit selvverd, få lært stabilitet og rutine i dagligdagen og få afklaret arbejdsevne. Produkter og ydelser til brugeren udvikles bedst i et samarbejde.

PLANET

HVILKE MILJØBEVIDSTE KUNDER, KAN DU HENVENDE DIG TIL?

Kunder får muligheden for at købe produkter og løsninger med neutral eller positiv effekt på miljøet. Derved opnås gevinster i forhold til branding, krav fra myndigheder og kundens kunder – og selvfølgelig den gode samvittighed.

I mange tilfælde kan kunder slippe for ejerskab og hermed for investeringer, vedligehold og reparation. Herudover er der en lang række fordele, f.eks. længere levetid og sunde materialer.

HVAD ER DEN MILJØMÆSSIGE VÆRDI?

Cirkulære virksomheder henvender sig til alle typer kunder. Men de har en særlig værdi for miljøbevidste kunder. Det kan være offentlige myndigheder, miljøorganisationer, miljøcertificerede virksomheder og grønne forbrugere.

HVORDAN OPBYGGES VARIGE OG FORPLIGTENDE RELATIONER TIL KUNDERNE?

Cirkulære forretningsmodeller bygger ofte på serviceprincipper. Det betyder, at man kan leje, lease eller dele produkter i stedet for at skulle købe. Herved opnås en hyppigere kontakt, et tættere forhold til kunderne og en større kundeloyalitet. Den tætte relation kan for eksempel opnås gennem leasingkontrakter, abonnementer eller serviceaftaler.

PROFIT

HVORDAN NÅR DU UD TIL KUNDEN?

Hvordan når produktet eller ydelsen ud til kunden? Markedsføring: Hvordan får kunden kendskab til produktet eller ydelsen, fx gennem de sociale medier, udstillinger, annoncer eller personlig salg? Distribution: Hvor kan produktet/ydelsen købes?

- Detailbutikker eller egne butikker
 - Melleghandlere
 - Pop Up Shop som fx fiskebilen
 - Online salg, egen platform eller andres
 - Markedspladser
- Transport: hvordan når produktet ud til kunden/melleghandleren?

HVAD ER DE VIGTIGSTE AKTIVITETER?

Hvilke aktiviteter skal der til for at drive virksomheden eller projektet? Eksempler på aktiviteter:

- Produktionsprocesser
- Konsulent- og serviceydelser
- Udvikling af it-platforme og netværk

HVAD ER DE VIGTIGSTE RESSOURCER?

Hvilke ressourcer er de vigtigste for produktet eller ydelsen? Eksempler på ressourcer:

- Fysiske
- Finansielle
- Menneskelige
- Immaterielle, fx rettigheder, informationer, metoder

PEOPLE

HVORDAN NÅR DU UD TIL MÅLGRUPPEN?

Eksempler på kontakt til brugeren: Gennem det offentlige og foreninger eller gennem sociale medier og annoncer.

HVAD ER MÅLGRUPPENS VÆRDISKABELSE?

Hvilke konkrete aktiviteter giver mening i forhold til brugernes behov? Det kan være kompetenceudvikling, uddannelsestiltag, jobtræning eller jobskabelse.

HVAD ER MÅLGRUPPENS VÆRDISKABELSE?

Hvad er brugerens ressourcer? Menneskelige ressourcer så som viden, praktiske færdigheder, sociale kompetencer og netværk.

PLANET

HVORDAN SIKRES ET BÆREDYGTIGT RESSOURCEFORBRUG TIL TRANSPORT OG KOMMUNIKATION?

Overvej at bruge digitale medier til markedsføring og transport (f.eks. spil og litteratur). Tænk også i lokale leverandører, årstidens grøntsager, nye emballagetyper, samkørsel og vedvarende energi til transport.

HVILKE CIRKULÆRE AKTIVITETER SKAL INDGÅ, F.EKS. DESIGN TIL ADSKILLELSE, SERVICEKONCEPTER ELLER TAKE-BACK?

Hele cirklen fra design over forbrug til genbrug skal tænkes igennem:

- Produkter skal designes til genanvendelse. F.eks. design til adskillelse, brug af færre materialetyper, udfasning af giftstoffer, anvendelse af bio-materialer.
- Produktionsprocesser. Spild skal minimeres, og der skal bruges vedvarende energi.
- Forlænget holdbarhed gennem service, reparation, vedligehold og opdatering af produkter.
- Omvendt logistik. Hvordan kommer råvarerne tilbage i produktion, enten i egen eller andre virksomheder?

HVILKE GENANVENDTE ELLER BIO-MATERIALER KAN ANVENDES?

Et vigtigt princip er, at virksomhederne ikke bruger "jomfruelige" materialer af den ikke-fornybare slags. F.eks. metaller eller olie. I stedet genbruges materialer fra eksisterende produkter, eller der bruges bio-materialer, der både er fornybare og bionedbrydelige. Materialerne skal være giftfri, og vedvarende energi skal prioriteres.

GUIDE FOR DE ENKELTE LAG I GROW A BUSINESS

PROFIT

HVEM ER SAMARBEJDSPARTNERNE?

Hvilke samarbejdspartnere er nødvendige for at drive virksomheden eller projektet? Eksempler på samarbejdspartnere: For eksempel leverandører, distributører, videnleverandører, testlaboratorier, netværk med ressourcefællesskab, rådgivere, udenlandske agenter.

HVAD ER DE VIGTIGSTE OMKOSTNINGER?

Hvad er de vigtigste driftsomkostninger? Eksempler på omkostninger: Lønninger, husleje, råstoffer, energi, konsulentbistand (fx revisor, advokat) og transport. Etableringsomkostninger (fx indskud i lejemål eller køb af maskiner) skal ikke regnes med, men renter og afdrag af et eventuelt lån, skal regnes med som driftsomkostninger.

HVOR KOMMER PENGENE FRA?

Hvor kommer de væsentligste indtægter fra?

F.eks. salg af:

- Fysiske produkter
- Annonceplads
- Arbejdstimer/konsulentytelser
- Virtuelle produkter (fx spil, apps)
- Forbindelse mellem mennesker (fx Go-More eller Airbnb eller andre typer af deleøkonomier)

Overvej, om salget kan erstattes med at udlejning eller leasing.

PEOPLE

HVEM ARBEJDER DU MED INDEN FOR DET OFFENTLIGE OG CIVIL SAMFUNDET?

Samarbejdspartnere:

- Organisationer/institutioner som i forvejen arbejder med målgruppen.
- Den kommunale forvaltning, for eksempel angående de forskellige regler og dokumentationskrav samt det sociale og pædagogiske arbejde.
- Civilsamfundet med foreninger, frivilligt arbejde og politisk engagement, for eksempel frivillige som støtter eller deltager i driften

HVAD ER DE SOCIALE KONSEKVENSER?

Eksempler på sociale konsekvenser for brugerne: Eksklusion, utryghed, konflikter, dårligt fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

HVAD ER DE SOCIALE GEVINSTER?

Hvordan bidrager virksomheden med sociale værdier til samfundet? Det kan være fællesskaber, medindflydelse, udviklingsmuligheder, tryghed og værdighed. Hvordan kan det økonomiske overskud anvendes, så der skabes værdi for samfundet? Overskuddet kan anvendes indenfor det sociale område, sundhed, kultur eller beskæftigelse.

PLANET

HVEM KAN DU SAMARBEJDE MED FOR AT SKABE SYMBIOSER OG NYE VÆRDIKÆDER?

Cirkulære forretningsmodeller kræver nye partnerskaber, fordi virksomheden skal tænke hele cirklen igennem. Det kræver f.eks. tæt samarbejde med leverandører, designere, kunder og affaldsselskaber. Hvis virksomheden ikke selv kan bruge restprodukterne, kan det også kræve samarbejde med andre virksomheder i industrielle symbioser.

HVAD ER DE MILJØMÆSSIGE OMKOSTNINGER?

Miljøomkostninger måles på fire overordnede faktorer:

- Ressourceforbrug
- Forurening af jord, vand eller luft
- Tab af biodiversitet
- Negativ klimapåvirkning

HVAD ER DE MILJØMÆSSIGE GEVINSTER?

De miljømæssige gevinster måles på fire overordnede faktorer:

- Minimering af ressourceforbrug (jomfruelig, ikke-fornybar)
- Forbedring jord-, vand- og luftkvalitet.
- Bevaring af biodiversitet
- Positiv klimapåvirkning

PROFIT

PEOPLE

PLANET

HVEM ER KUNDEN?

HVEM ER BRUGEREN?

**HVILKE MILJØBEVIDSTE KUNDER,
KAN DU HENVENDE DIG TIL?**

HVAD ER VÆRDIEN FOR KUNDEN?

HVAD ER DEN SOCIALE VÆRDI?

**HVAD ER DEN MILJØMÆSSIGE
VÆRDI?**

HVAD ER RELATIONEN TIL KUNDEN?

**HVAD ER RELATIONEN TIL
MÅLGRUPPEN?**

**HVORDAN OPBYGGES VARIGE OG
FORPLIGTENDE RELATIONER TIL
KUNDERNE?**

NOTER TIL GROW A BUSINESS

PROFIT

PEOPLE

PLANET

HVORDAN NÅR DU UD TIL KUNDEN?

HVORDAN NÅR DU UD TIL MÅLGRUPPEN?

**HVORDAN SIKRES ET BÆREDYGTIGT
RESSOURCEFORBRUG TIL
TRANSPORT OG KOMMUNIKATION?**

HVAD ER DE VIGTIGSTE AKTIVITETER?

**HVAD ER MÅLGRUPPENS
VÆRDISKABELSE?**

**HVILKE CIRKULÆRE AKTIVITETER
SKAL INDGÅ, F.EKS. DESIGN TIL
ADSKILLELSE, SERVICEKONCEPTER
ELLER TAKE-BACK?**

**HVAD ER DE VIGTIGSTE
RESSOURCER?**

**HVAD ER MÅLGRUPPENS
VÆRDISKABELSE?**

**HVILKE GENANVENDTE ELLER
BIO-MATERIALER KAN ANVENDES?**

PROFIT

PEOPLE

PLANET

HVEM ER SAMARBEJDSPARTNERNE?

**HVEM ARBEJDER DU MED INDEN
FOR DET OFFENTLIGE OG CIVIL
SAMFUNDET?**

**HVEM KAN DU SAMARBEJDE MED
FOR AT SKABE SYMBIOSER OG NYE
VÆRDIKÆDER?**

**HVAD ER DE VIGTIGSTE
OMKOSTNINGER?**

**HVAD ER DE SOCIALE
KONSEKVENSER?**

**HVAD ER DE MILJØMÆSSIGE
OMKOSTNINGER?**

HVOR KOMMER PENGENE FRA?

HVAD ER DE SOCIALE GEVINSTER?

**HVAD ER DE MILJØMÆSSIGE
GEVINSTER?**

LITTERATURLISTE

Litteraturliste

- I. Beskæftigelsesministeriet: CABI - Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats (2009): Fra udsat til ansat. Kom godt i gang med rekruttering og integration. Hentet den 3. juli 2017 fra: <http://www.cabiweb.dk/media/1603/futa-kursushaefte.pdf>
- II. Center for Socialøkonomi (2013): Social økonomisk virksomhed – guide til frivillige organisationer: Hentet den 3. juli 2017 fra: <http://kooperationen.dk/media/115010/socialokonomisk-virksomhed-guide-til-frivillige-organisationer.pdf>
- III. Clark, T., Pigneur, Y., Osterwalder, A. & Smith A. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley and Sons Ltd.
- IV. Ellen Macarthur Foundation (2015): Towards a Circular Economy: Business rationale for an accelerated transition. Hentet den 3. juli 2017 fra: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>
- V. Hulgaard, E., Juul-Olsen, Maja og Nielsen, E. N.: Samskabelse og socialt entreprenørskab (2016). KBH: Hans Reitzels Forlag.
- VI. Joyce, A., Paquin, R. & Pigneur, Y. (2016): The triple layered business model canvas. A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 135, 1474-1468.
- VII. Kotler, P. (2016). Marketing Management. London: Pearson Education Limited.
- VIII. Miljø- og Fødevareministeriet 2017. "Advisory Board for cirkulær økonomi. Anbefalinger til regeringen". Miljø- og Fødevareministeriet: Kbh. Hentet den 3. juli 2017 fra: [file:///C:/Users/bin/Downloads/06%2007%20Advisory%20Board%20for%20cirkulaer%20oekonomi%20Hovedrapport%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/bin/Downloads/06%2007%20Advisory%20Board%20for%20cirkulaer%20oekonomi%20Hovedrapport%20(2).pdf)
- IX. Tandemic: The Social Business Model. Link: <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>
- X. Udvalget for socialøkonomiske virksomheder (2013): Anbefalingsrapport fra udvalget fra socialøkonomiske virksomheder. Udgivet af Udvalget for socialøkonomiske virksomheder. Hentet den 3. juli 2017 fra: <http://socialvirksomhed.dk/filer/anbefalingsrapporter-og-bilag/anbefalingsrapport.pdf>
- XI. Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder (2015): Den Sociale Forretningsmodel. Hentet den 3. juli 2017 fra: http://socialvirksomhed.dk/filer/den-sociale-forretningsmodel_endelig.pdf/view



Få verden som arbejdsplads
VIA University College

