

Resiliens og redningskompetencer for SMV'er, en styrkelse af Early Warning Europe, ResC-EWE



Værktøjskassens indhold

ResC-EWE MOOC værktøj
og læring ved brug af MOOC

5. Økonomi

1. Resiliens og redningskompetencer for
SMV'er
En styrkelse af Early Warning Europe (ResC-EWE)

6. Ledelse

2. Resiliens og kompetenceudvikling

7. Resiliens i aktion

3. Kundeforståelse

8. Centrale læringspunkter

4. Infrastruktur og drift

9. Referencer



ResC-EWE MOOC's værktøj

Entreprenørskabsevner for studerende, mentorer og iværksættere

ResC-EWE projektet præsenterer en **MOOC** (som er en forkortelse for Massivt Åbent Onlinekursus), som inkluderer otte skalerbare videoer og et praksisnært Værktøj for både formel og uformel innovativ uddannelse og træning.

MOOC'en er udviklet igennem et Erasmus+ projekt, 'Resilience and Rescue Skills for SMEs, strengthening Early Warning Europe', som fortsat integrerer resultaterne af forskning fra fem europæiske lande: Danmark, Finland, Grækenland, Polen og Spanien. ResC-EWE følger det igangværende arbejde udført af [Early Warning Europe Network](#).

Entreprenørskab henviser til et individs evne til at omsætte idéer til handling (Europakommissionen). Entreprenørskab omfatter adskillige interne og eksterne egenskaber og kompetencer såsom kreativitet, kommunikation, samarbejde, innovation, lederskab og resiliens (dvs. modstandsdygtighed).

Følg hvert af Værktøjets afsnit og udvikl dine kompetencer i praksis!



Læring gennem MOOC'en:

Videoer

MOOC omfatter otte videoer, som giver et overblik over temaerne såsom iværksætteri, virksomhedsplanlægning og resiliens. Videoerne dækker 6 hovedtemaer og varer alle ca. 7 minutter. Metodikken anvendt i MOOC'en er baseret på Alexander Osterwalders 'The Business Model Canvas'. Se videoerne først og fortsæt derefter med afsnittene om det praktiske Værktøj for at udvikle dine kompetencer i praksis.

Værktøjet

Værktøjet inkluderer et afsnit for hvert af de temaer, der fremgår i videoerne. Værktøjet omfatter innovative, praktiske værktøjer til at udvikle dine iværksætter-, virksomhedsplanlægnings- og resiliensevner - og meget mere! Hvert Værktøjsafsnit inkluderer en refleksions- og handlingsplan - design din egen handlingsplan og del dine idéer med dine kollegaer, forretningspartnere, mentorer eller medstuderende.

Mentorer

Brug den digitale version af Værktøjet eller print værktøjerne ud og brug dem til dit formål i coaching, mentorforløb eller undervisning. Se videoerne for at få en sammenhængende forståelse af hvert tema.

Iværksættere

Vælg det indhold og de værktøjer, der passer til dine behov i forretningsplanlægning og -udvikling, eller brug dem i udfordringer, som din virksomhed måske står overfor. Se videoerne for at få en sammenhængende forståelse af hvert tema.

Studerende

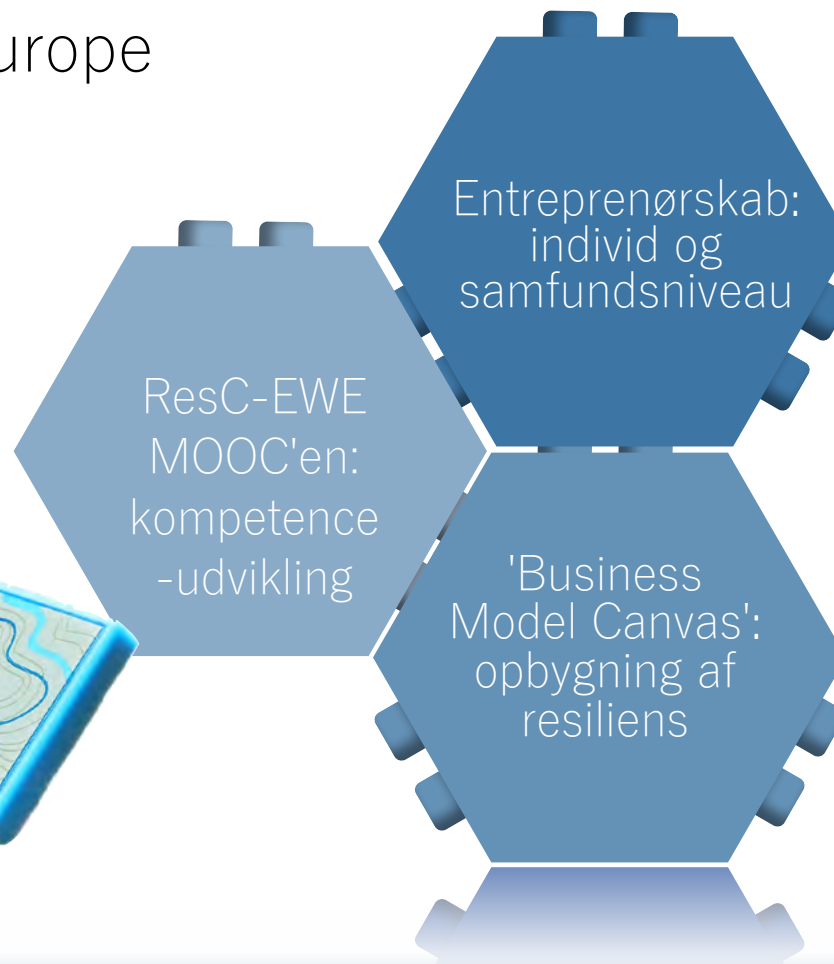
Se videoerne og studer Værktøjsafsnittene én efter én. Hvert emne, der præsenteres, er relateret til det foregående emne med det formål at studere dem. For at understøtte din læring, brug den digitale version af Værktøjet eller print det ud. Vælg de værktøjer, der passer bedst til din læringssituation eller kompetenceudvikling i praksis.

Resiliens og redningskompetencer for SMV'er, en styrkelse af Early Warning Europe



Værktøj 1 - Resiliens og redningskompetencer for SMV'er, en styrkelse af Early Warning Europe

Entreprenørskab skaber værdi for iværksættere, organisationer og for samfundet, da det skaber arbejdspladser, forbedrer markeder og levebrød. Økonomier er afhængige af iværksætteres færdigheder for at skabe vækst.



Entreprenørskab i et samfund



At drive en forretning kræver

Kommunikation Innovation Planlægningsevner Kreativitet Risikovillighed

Små og mellemstore virksomheder (SMV'er) er de vigtigste kilder til beskæftigelse i den Europæiske Union. Vores mål er at opfordre enkeltpersoner til at blive iværksættere og støtte folk med at etablere og udvikle holdbare virksomheder.

Regeringer og erhvervsorganisationer skal opfordre folk til at blive iværksættere gennem støtte og rådgivning, træning og uddannelse.

ResC-EWE MOOC'en

Din guide på rejsen er en iværksætter Legofigur. Legofiguren giver et kulturfølsomt perspektiv på læring og kompetenceudvikling gennem MOOC. Lego er en familievirksomhed (etableret i 1932), der har formået at omlægge sin strategi gentagne gange for at opretholde konkurrenceevnen.

ResC-EWE MOOC-indholdet inkluderer:



1. Resiliens og redningskompetencer for SMV'er: Orientering om MOOC og ResC-EWE-projektet, Early Warning Europe Network, metodologi, 'Business Model Canvas'.

2. Resiliens og kompetenceudvikling: Modstandsdygtighedens betydning, en iværksætters resiliens, balance i arbejdslivet.

3. Kundeforståelse gennem 'Business Model Canvas': Værditilbud, kundesegmenter, kanaler, kunderelationer.

4. Infrastruktur og drift gennem 'Business Model Canvas': Kerneaktiviteter, nøgleressourcer, partnere, værdiskabelse gennem forretningsdrift.

5. Økonomi gennem 'Business Model Canvas': Omkostninger og indtægter, prisstruktur, indtægtsmodellen.

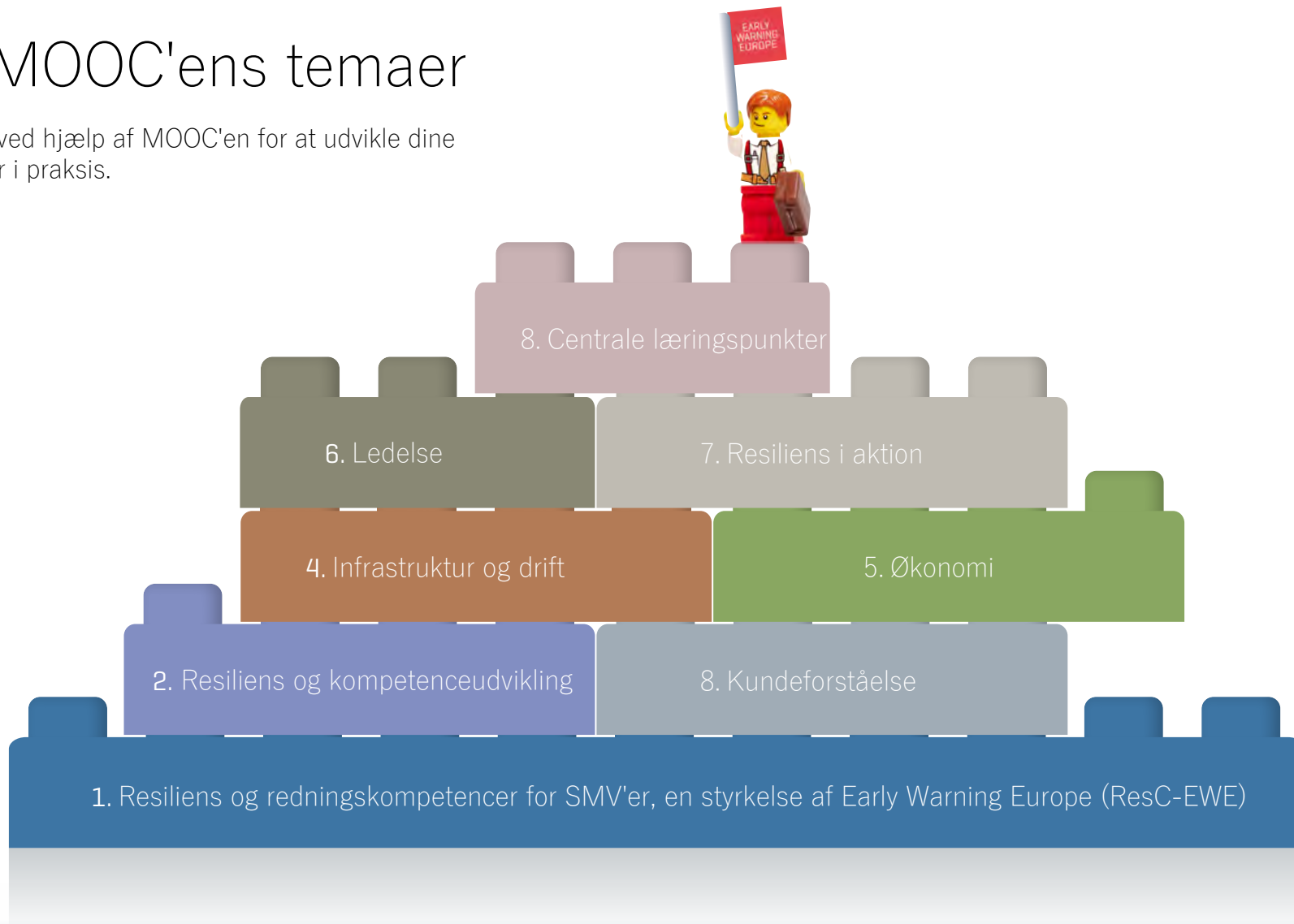
6. Ledelse: Ledelsesproces, ledelsesfunktioner, forretningsrisici, risikostyring.

7. Resiliens i aktion: Forretningsresiliens i praksis, resiliensplanlægningsperspektiver, strategisk planlægning, kontinuitetsstyring.

8. Centrale læringspunkter i ResC-EWE MOOC: Resumé af hovedtemaer og de gennemgåede emner.

ResC-EWE MOOC'ens temaer

God fornøjelse med at lære ved hjælp af MOOC'en for at udvikle dine færdigheder og kompetencer i praksis.



BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners
(Partnere)



Key Activities
(Kerneaktiviteter)



Value Propositions
(Værditilbud)



Customer Relationships
(Kunderelationer)



Customer Segments
(Kundesegmenter)



Key Resources
(Kerneressourcer)



Channels
(Kanaler)



Cost Structure
(Omkostninger)



Revenue Streams
(Indtægter)



Efter refleksion

Skriv det indhold ned, som du skal sætte i værk i næste fase.

Værktøj: Handlingsplan - Hvordan kan jeg udføre min personlige handlingsplan i henhold til MOOC'en?

Målsætning:	
Aktiviteter, der skal gennemføres:	
Nødvendige ressourcer (inklusiv viden eller færdigheder, der kræves):	
Tidsplan:	
Monitorering, indikatorer til at evaluere resultater:	
Nødvendige præciseringer:	
Andre noter:	

Resiliens og kompetenceudvikling



Værktøj 2 - Resiliens og kompetenceudvikling

Resiliens i praksis:

En resilient (dvs. modstandsdygtig) iværksætter lærer af vanskeligheder og er i stand til at udvikle sig personligt.

En resilient iværksætter kan få det bedste ud af sine styrker og anerkender de svagheder, som skal udvikles i privatlivet såvel som i arbejdslivet.



Mål - VÆRKTØJ 2:

Efter at have gået temaet igennem:

Du forstår betydningen af resiliens og udviklingen af personlige resiliensfærdigheder.

Du forstår betydningen af et arbejdsliv i balance.

Du er bevidst om konceptet om livslang læring og forstår dets betydning i praksis.

Konceptet resiliens

Resiliens dækker som begreb over evnen til at kunne komme sig hurtigt efter vanskeligheder og at kunne komme tilbage på sporet efter udfordrende oplevelser.

Alle har individuelle styrker. Styrker mobiliserer os til at præstere og marchere mod udfordrende forhold.

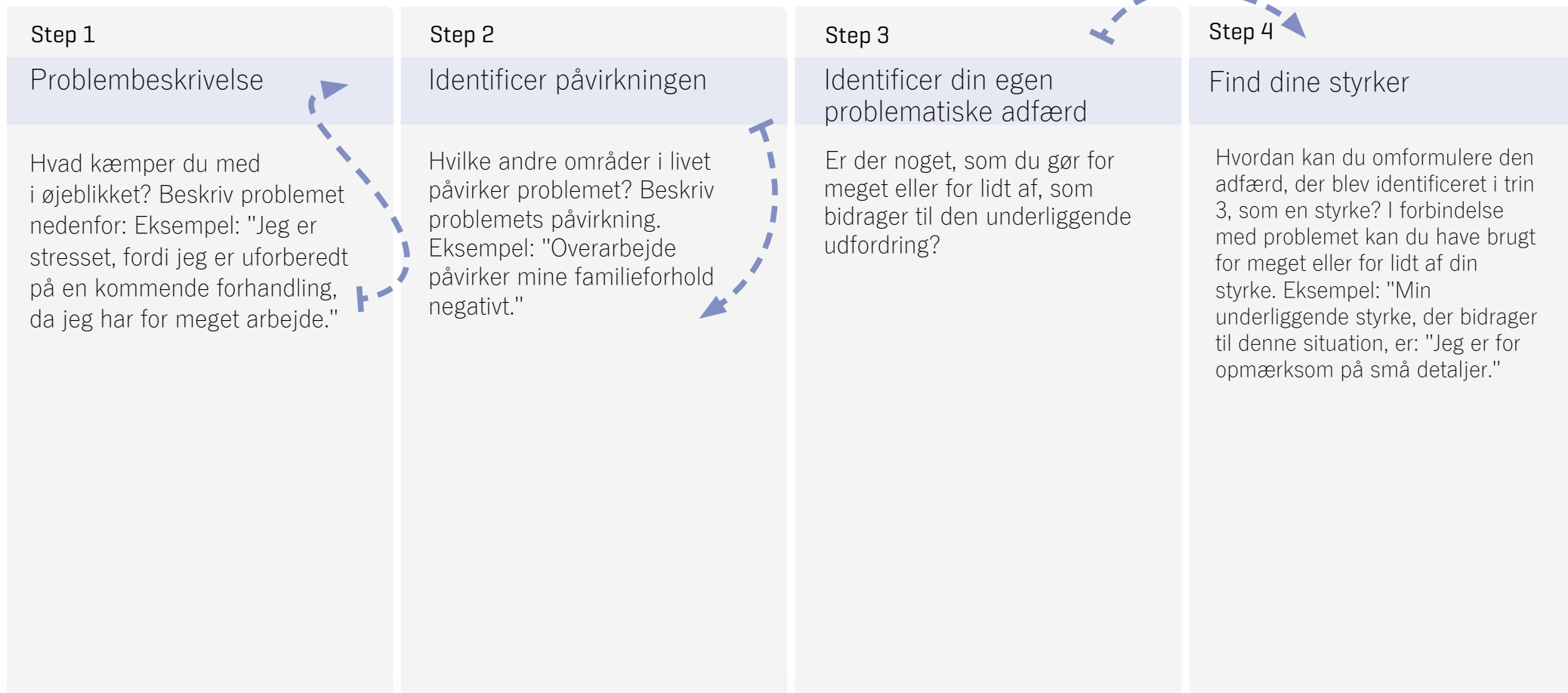
BØJE ELLER BRÆKKE





Værktøj: Filtrere styrker fra problemer

Resultat: Du forstår din evne til at anvende dine færdigheder til at nå mål. Du er i stand til at bruge dit potentiale mere effektivt.



Tip: Små handlinger skaber et momentum!

Værktøj 2: Resiliens og kompetenceudvikling

Værktøj
Start

Indholds-
fortegnelse



Værktøj: Slip din indre optimist løs

Resultat: Du forstår at fokusere på et positivt mindset.

Step 1

Tag plads på stolen for den pessimistiske tankegang.



Step 2

Bevæg dig nu hen til optimist-stolen.



Step 3

Evaluer din oplevelse.

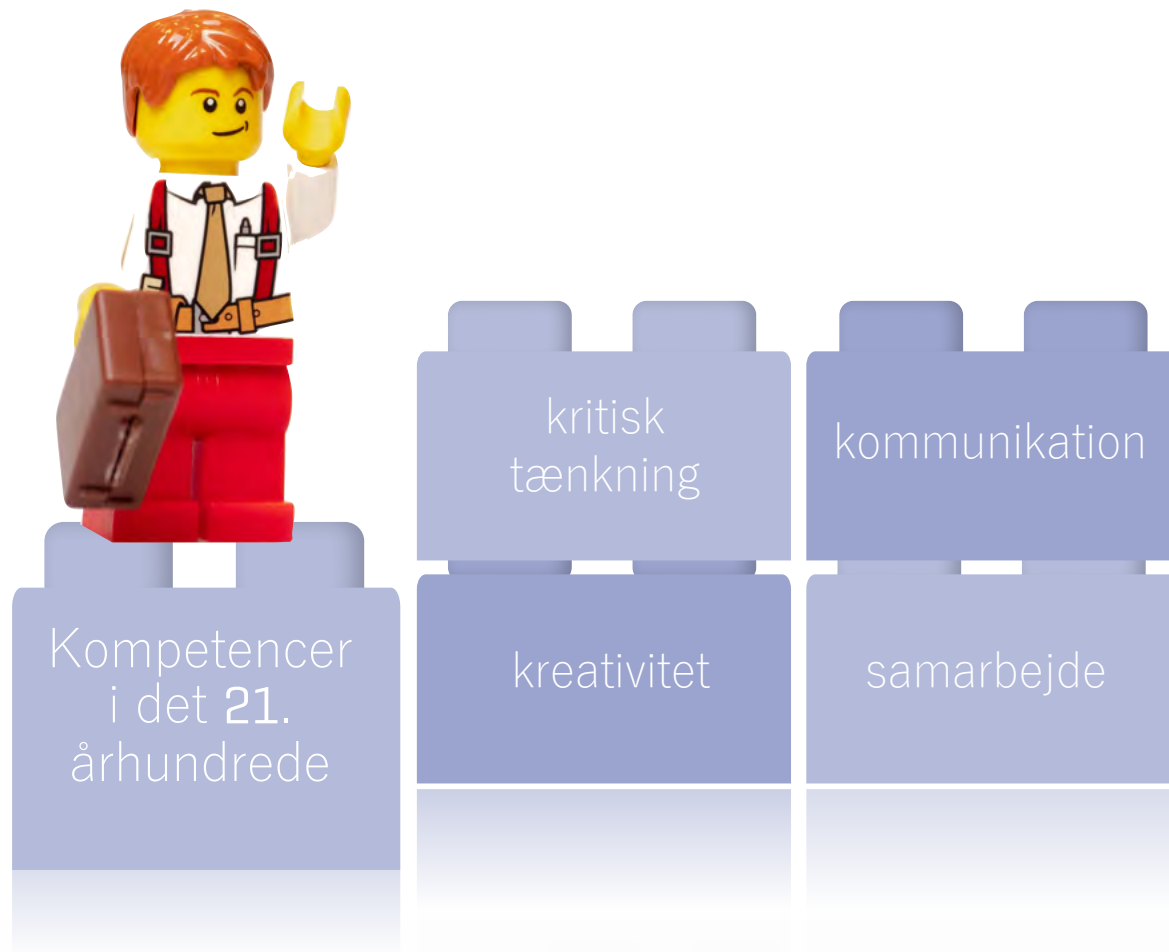
Kompetenceudvikling - livslang læring

Resiliens er direkte forbundet med løbende kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling bidrager til en konkurrencedygtig forretning.

En konkurrencedygtig virksomhed sikrer tilstrækkelig kompetenceudvikling til sine medarbejdere.

Kompetencer i det 21. århundrede omfatter viden, livs- og karrierefærdigheder og egenskaber, som er nødvendige for at få succes i nutidens konkurrence-samfund og på arbejdsmarkedet.





Værktøj: Tro på egne evner

Et værktøj til at udvikle resiliens ved at tro på egne evner

Resultat: Du forstår din evne til at anvende dine færdigheder til at nå mål. Du er i stand til at bruge dit potentiale mere effektivt.

Positiv fortid, Step 1

Taknemmelighed for fortiden og positive minder. Hvad har været den vigtigste karrieremæssige drivkraft for dig?
Tilgivelse – en positiv fortid kræver også at tilgive og forglemme. Hvad ville du gerne ændre, hvis du kunne? Hvorfor?

Positiv nutid, Step 2

Mindfulness: at leve i nuet og sætte farten ned.
Har du en tendens til at multitaske? Hvorfor? At nyde: værdsætte nuet.
Hvad er det vigtigste emne for dig lige nu i dit liv?
Flow: positiv tilstedeværelse kræver deltagelse. Hvad gør dig glad i dette øjeblik?

Positiv fremtid, Step 3

En positiv vision for fremtiden. Hvad vil du gerne opnå i dit liv?
En optimistisk vision om den ønskede fremtid. Hvad vil du gerne opnå i fremtiden?



Tip: Arbejd med dine minder og følelser.

Værktøj 2: Resiliens og kompetenceudvikling

Værktøj
Start

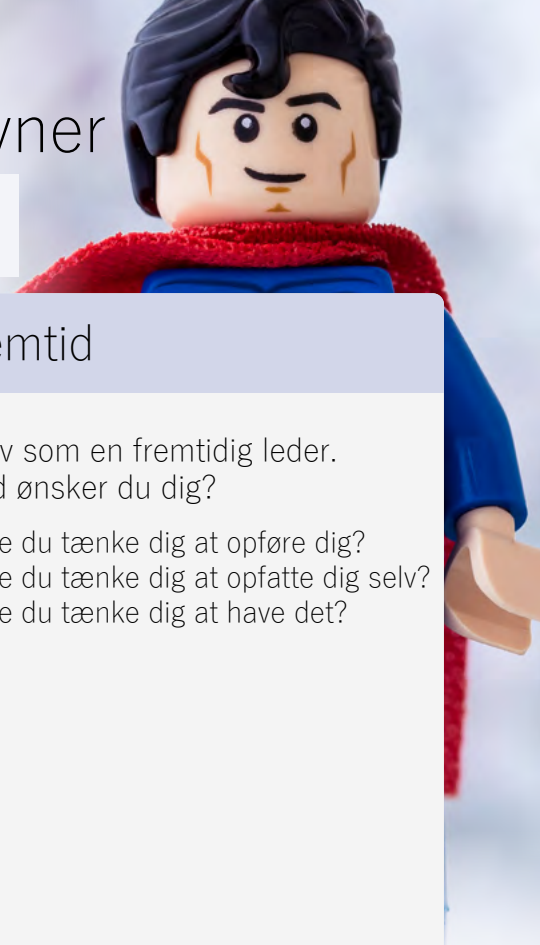
Indholds-
fortegnelse

|



Værktøj: Udvikling af resiliens ved at tro på egne evner

Resultat: Du forstår din evne til at anvende dine færdigheder til at nå mål. Du er i stand til at bruge dit potentiale mere effektivt.



Positiv fortid

Hvad i din fortid er du taknemmelig for?
 Hvem vil du udtrykke din taknemmelighed for over tidligere oplevelser, og hvordan?
 Hvem er du nødt til at tilgive?

Positiv nutid

Tænk på de faktorer, der gør dig glad på arbejdet.
 Vælg én positiv opgave fra det daglige arbejde. Fokuser på den aktivitet. Se nærmere på aktiviteten.
 Evaluer dine følelser, få dine sanser involveret. Hvordan kan du overføre den positive oplevelse til andre områder i livet?

Positiv fremtid

Beskriv dig selv som en fremtidig leder. Hvilken fremtid ønsker du dig?

- Hvordan kunne du tænke dig at opføre dig?
- Hvordan kunne du tænke dig at opfatte dig selv?
- Hvordan kunne du tænke dig at have det?



Tip: Det engelske begreb '**Self-efficacy**' beskriver en indre tro på at kunne igangsætte og vedligeholde ønsket handling. Du kan bruge dette værktøj til at evaluere faktorer, som er værdsat af dit team eller ledelse og lave en langsigtet plan for at opnå en ønsket handling.

Refleksion: Hvad har du lært af temaet?

FØRSTE STEP - NU:

Reflekter over de meningsfulde emner og det indhold, som du har lært.

Hvad lærte du?

ANDET STEP - DEREFTER:

Hvilke emner er du lykkedes med, hvad er meningsfuldt for dig?

Er der indhold, du skal revidere yderligere?

TREDJE STEP - FREMTID:

Reflekter over de emner, som du og/eller din virksomhed skal fokusere på i fremtiden.

Hvad kan du anvende i praksis for at afspejle de fremtidige mål?

Hvordan kan du implementere det lærte indhold i praksis? Skriv din handlingsplan!

Handlingsplan

Planlagte aktiviteter

Nødvendige ressourcer (herunder kompetencer)

Skema

Monitorering (også indikatorer, der skal evalueres)

Klarlæggelse af planlagte aktiviteter

Noter

Kundeforståelse



Værktøj 3: Kundeforståelse

Kundeforståelse betyder at kende kunderne for at kunne at skabe langsigtede relationer gennem værdiskabelse.

Værdien der genereres bestemmes af kunderne.



Mål - VÆRKTØJ 3:

Efter at have gået temaet igennem:

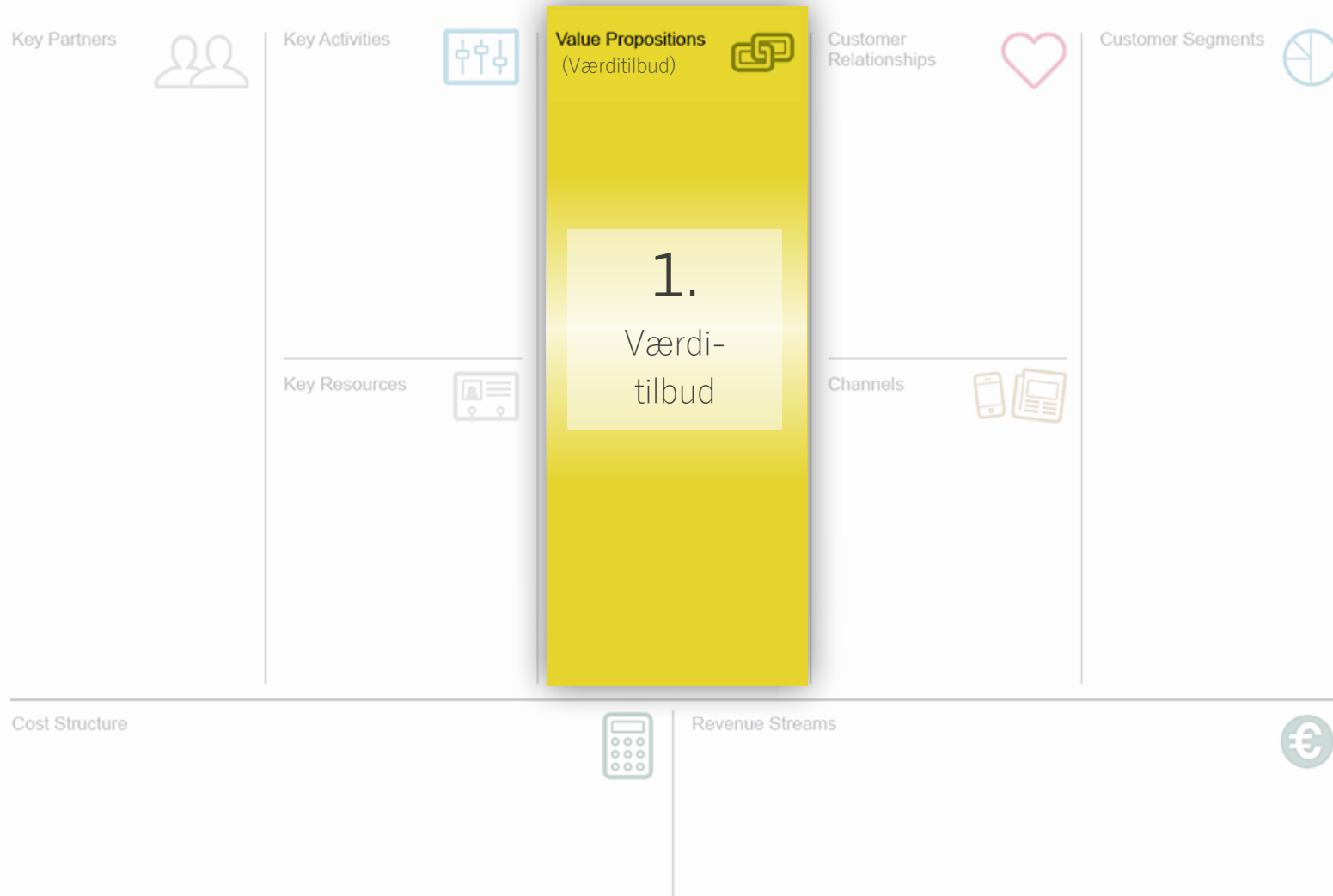
Forstår du vigtigheden af værdi i forretningsdrift.

Du kan skabe en merværdi for dine kunder gennem de tilbudte tjenester og produkter.

Du forstår de bedst egnede kanaler til at nå ud til kunder.

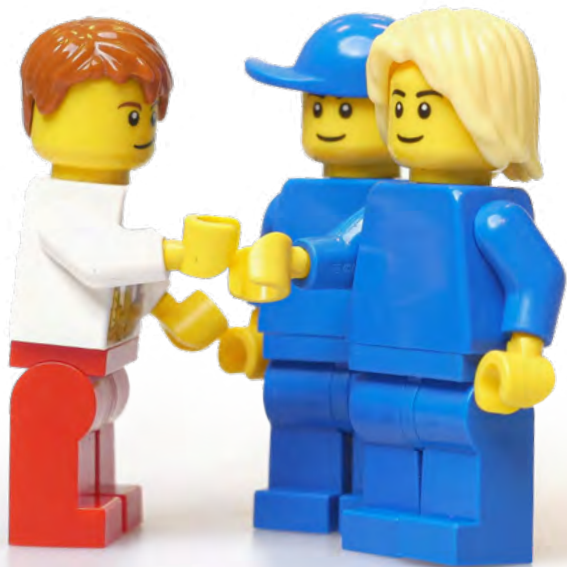
Du kan gruppere kundesegmenter og kommunikere strategisk med eksisterende, nye og potentielle kunder.

BUSINESS MODEL CANVAS



Værditilbud

Værditilbud ('Value Proposition' på engelsk), specificerer værdien af et produkt eller en service: Hvad gør et bestemt produkt eller en service attraktiv (værdifuld for kunderne)? Hvordan opleves værdien, og hvorfor giver det visse fordele i forhold til konkurrenterne?



KUNDEN
kan være en hvilken som helst person eller gruppe med varierende motivationer.

GEVINST
fordele kunderne får gennem virksomhedens produkter eller serviceydelser.

PROBLEM
kundernes behov eller problemer (der skal tilfredsstilles gennem værdiskabelse).

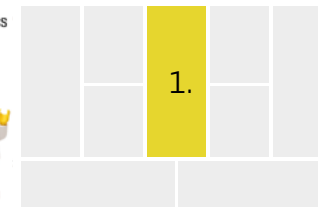
PRODUKTER ELLER SERVICEYDELSER
virksomhedstilbud, som leverer værdien til kunderne.



Værktøj: Værdiskabelse 1/2

Resultat: Du forstår vigtigheden af værdi – det hjælper virksomheder med at opnå konkurrencefordele.

BUSINESS
MODEL
CANVAS



Brand/Image (dvs. den oplevelse som kunderne har af en bestemt mærkebares egenskaber)
Skaber følelsesmæssige associationer og lover funktionalitet og kvalitet. Brands former kundernes forventninger positivt.

Pålidelighed

Opfylder kundernes forventninger i den angivne tid. Produkt eller service tilbyder de aspekter, det er beregnet til at tilbyde.

Tilgængelighed / Brugervenlighed
Sikrer, at kunder er i stand til at få adgang til og bruge produkterne eller serviceydelser uanset deres placering, baggrund eller livssituation.

Komfort / Sikkerhed

Forbedrer kundernes velvære eller følelse af komfort og sikkerhed.



Tip: Du kan finde emner relateret til kundeforståelse på den næste side. At skabe værdi for kunderne er afgørende i forretningsaktiviteter.

Værktøj 3: Kundeforståelse

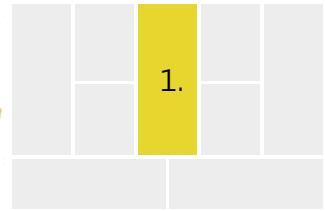
Værktøj
Start

Table of
Contents





Værktøj: Værdiskabelse 2/2



Komme i mål med arbejdet
Værdi skabes gennem forståelse af kundernes behov. Hvad tilbyder du kunderne? Hvad kan du tilbyde i fremtiden?

Præstation

Hvordan præsterer produktet eller serviceydelsen i det lange løb? Fungerer det som lovet? Hvordan kunne præstationen forbedres?

Risikoreduktion

Risikostyring sikrer, at risici og udfordringer håndteres i overensstemmelse med ledelsens handlinger og driften af virksomheden.

Pris

Værdien af et produkt eller en service skal tage højde for kvaliteten og den samlede pris, som kunden betaler. Driften skal være omkostnings-effektiv i forhold til design, produktion, markedsføring og salg.



Tip: Hvordan kan du kommunikere værdi til kunderne?

Værktøj 3: Kundeforståelse

Værktøj
Start

Table of
Contents





Værktøj: Værditilbud Canvas

Hvad kunden bliver tilbudt

Resultat: Du forstår vigtigheden af værdi – det hjælper virksomheder med at opnå konkurrencefordele.



1.



Gevinst-skabere

Beskriv, hvordan dine produkter og serviceydelser skaber kundegevinster.

Produkter eller serviceydelser

Lav en liste over de produkter og service som dine værditilbud er bygget på

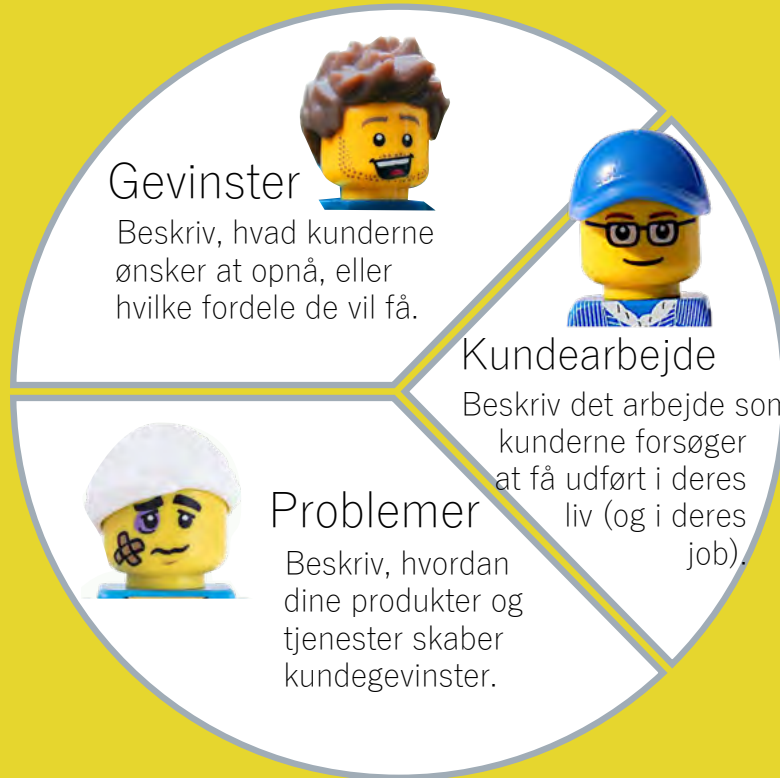
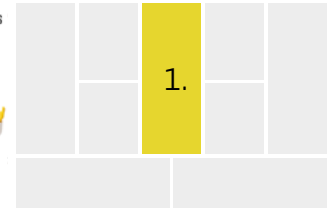
Problemknusere

Beskriv, hvordan dine produkter og serviceydelser løser kundernes problemer.

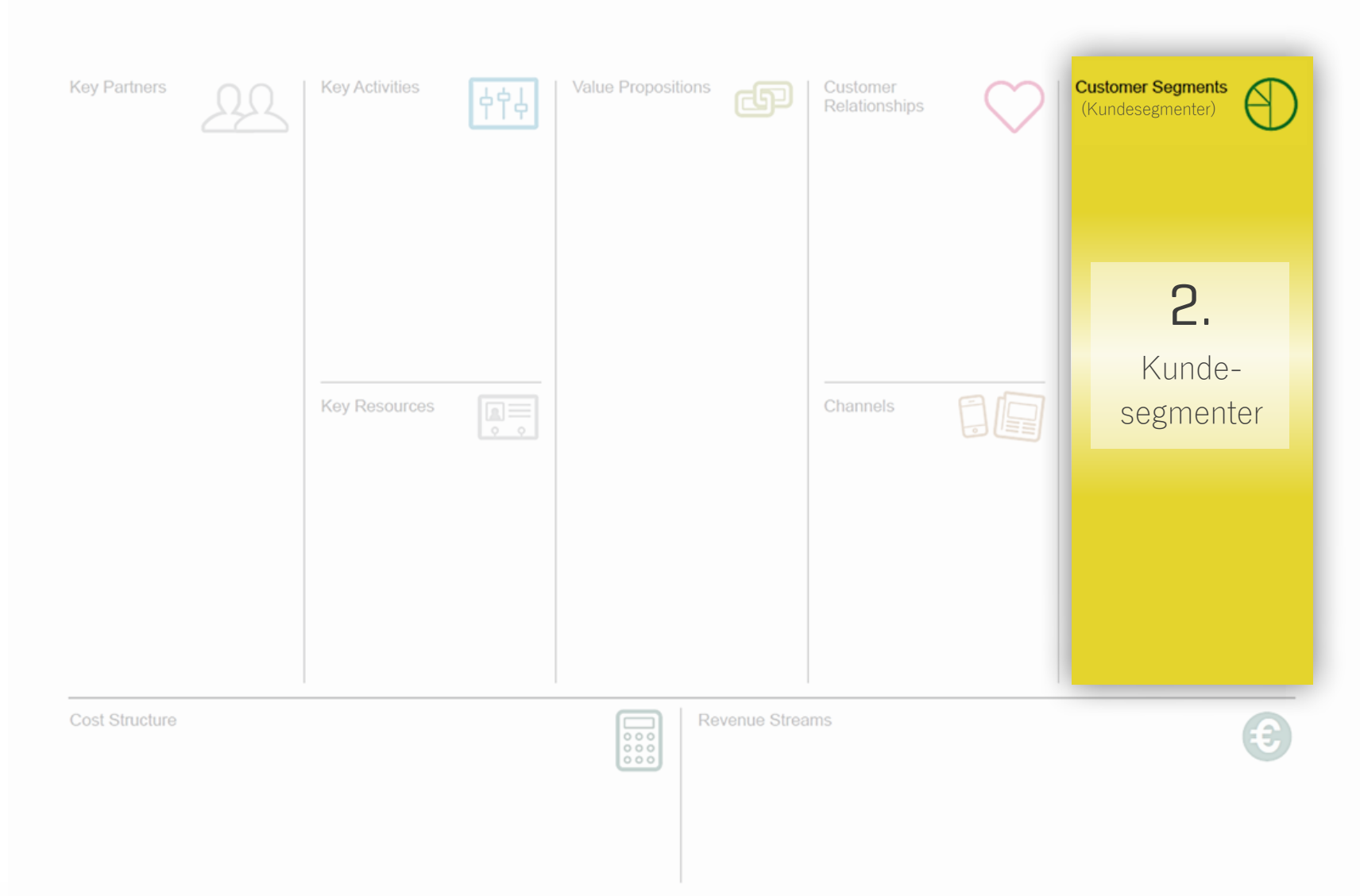


Værktøj: Værditilbud Kanvas

Kundens behov

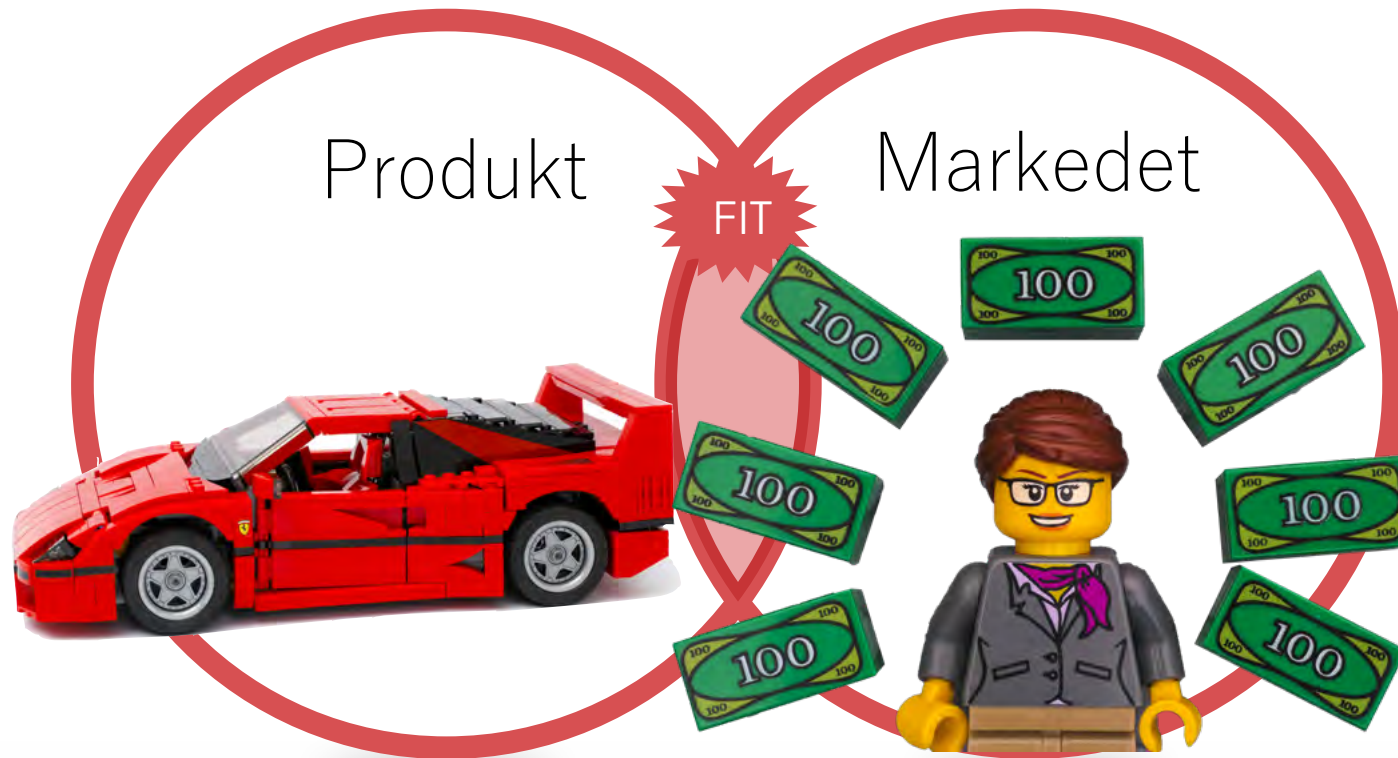


BUSINESS MODEL CANVAS



Kundesegmenter 1/2

Værditilbuddet og kundesegmenterne skaber et "fit" mellem produktet og markedet. Produkt-marked "fit" er hvordan produktet (det, der tilbydes) og markedet (kunden) passer sammen.



Kundesegmenter 1/2

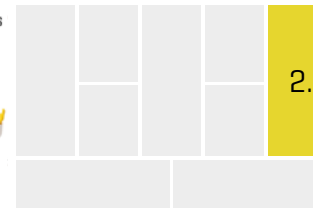
Kunder er mennesker med forskellige baggrunde, erfaringer, behov og motivationer. Når man kundesegmenterer, opdeler man kunderne i bestemte grupper. Segmentering hjælper virksomheder med at udvikle, markedsføre og sælge produkter og serviceydelser i overensstemmelse med det, der kendetegner gruppen, og med at tilbyde eftersalgsservice.

Kunder er opdelt i grupper baseret på visse ligheder såsom:

BUSINESS
MODEL
CANVAS



2.



Behov

Produktet eller serviceydelserne tilfredsstiller hele kundegruppen



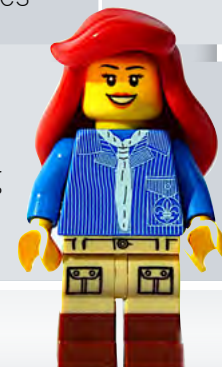
Købsadfærd

Salg (købsfrekvens), respons på markedsføring og kanalerne, der bruges



Psykografiske faktorer

Motivation eller hobbyer

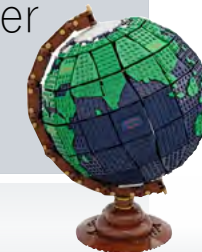


Demografiske faktorer

Såsom alder, køn eller karrieremæssig baggrund

Geografiske faktorer

Lokation





Værktøj: Kunde- og produktmatrix

Resultat: Du forstår vigtigheden af produkter og kunder i forhold til afkastningsgrad og potentiel vækst.

Produktgruppe	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4
Kundegruppe				
Kunde 1				
Kunde 2				
Kunde 3				
Kunde 4				
Kunde 5				

Tjek din kunde-produkt matrix og analyser følgende:

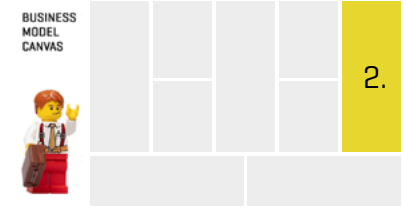
- Produktmuligheder
- Produktets replikerbarhed
- Produktsynergi ift. andre produkter og kundegrupper
- Produktets færdiggørelses hastighed
- Produkteffektivitet for at sikre cashflow

Derefter:

- 1) Vælg nøgleprodukterne til din forretningsplan.
- 2) Lav en månedlig plan for udvikling af det første produkt.
- 3) Lav en treårig plan for produkternes udvikling.



Værktøj: Indsamling af konkurrentdata

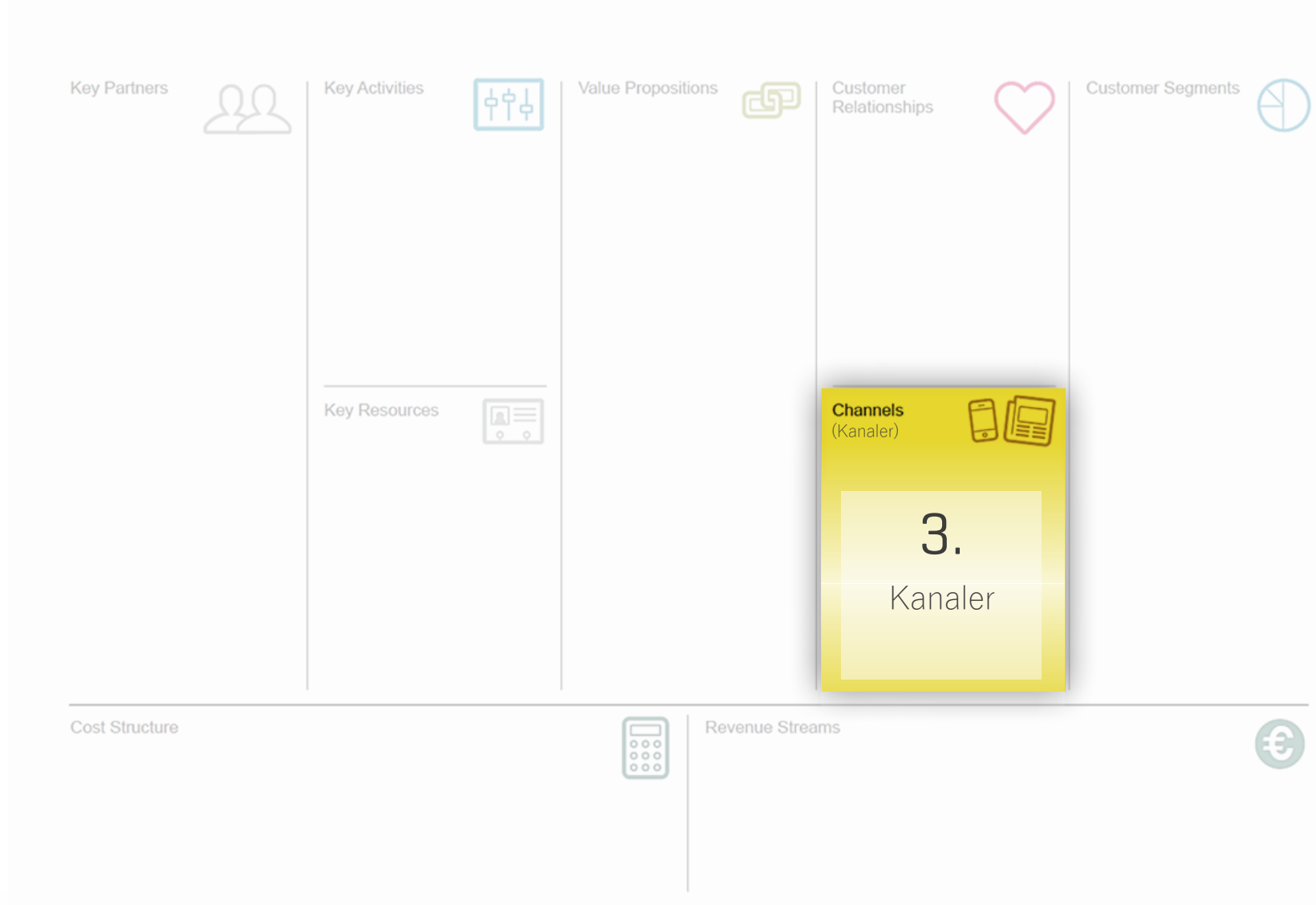


Resultat: Du lærer at visualisere tilbud, infrastruktur og ledelseshandlinger ift. markedet.

	Konkurrent 1:	Konkurrent 2:	Konkurrent 3:	Sammenlign din virksomhed med konkurrenterne:
Kunde				
Produkt/service				
Prisstrategi				
Distribution				
Nøgleressource				
Indtryk af virksomheden				
Nøglekompetencer				
Strategi				
Nøgleteknologi				
Andet				

 Tip: Hvordan kan du kommunikere værdi til kunderne?

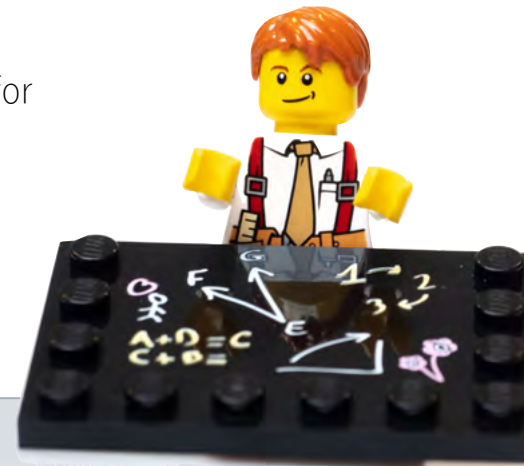
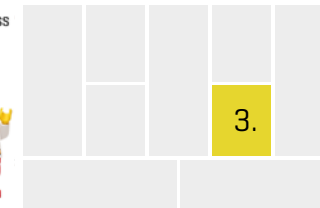
BUSINESS MODEL CANVAS



Kanaler

En virksomhed skal vælge de bedste kanaler for at nå ud til kunderne for at skabe værdi. Kanaler omfatter kommunikation, distribution, salg og markedsføring. Kanaler skal tage højde for hele kundeoplevelsen: før, under og efter salgsprocessen.

BUSINESS
MODEL
CANVAS



Kommunikationskanalerne til at nå ud til kundesegmenter for at levere værditilbuddet. Kanalfaser omfatter:

- Øge kendskabsgraden
- Evaluering
- Levering
- Efter salg

Valg af den bedst egnede kanal til at nå ud til kunderne - de berøringspunkter, der fører til kundetilfredshed, er bl.a.:

- Kommunikation
- Distribution
- Salg

Valg af kanaltyper, som inkluderer kommunikationsmetoder og fysiske foretagende:

- Salg
- Salg på nettet
- Butikker
- Partnersalg
- Engrossalg

Salgsledelse er afgørende for at maksimere salgsprestationen.

Salgsledelse kræver et kvalificeret salgsteam, koordinering og en præcis implementering af salgsstrategi for at skabe konkurrencefordele.

Salgsstyringsværktøjer varierer fra traditionelle ark til onlineværktøjer.

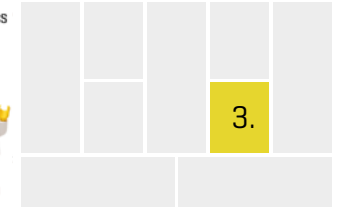
Det centrale spørgsmål er valget og brugen af de værktøjer, der når ud til kunderne og din forretning.



Værktøj: Salgsimplementering og ledelse

Resultat: Du lærer at finde og monitorere de bedst egnede kanaler til dine produkter og serviceydelser.

BUSINESS
MODEL
CANVAS



	Kundegruppe	Produkt/service	Salgs mål	Salgskanal	Understøttende salgskanaler	Styring af salgskanaler (monitorering)
1						
2						
3						
4						
5						
6						



Tip: Forståelse for kundernes behov og ønsker er afgørende for at administrere salget.

Værktøj 3: Kundeforståelse

Værktøj
Start

Table of
Contents



Værktøj: Salgsplan for 5 kunder

Salgsmål DKK:

Produkt/service navn:

Kundemålgruppe:

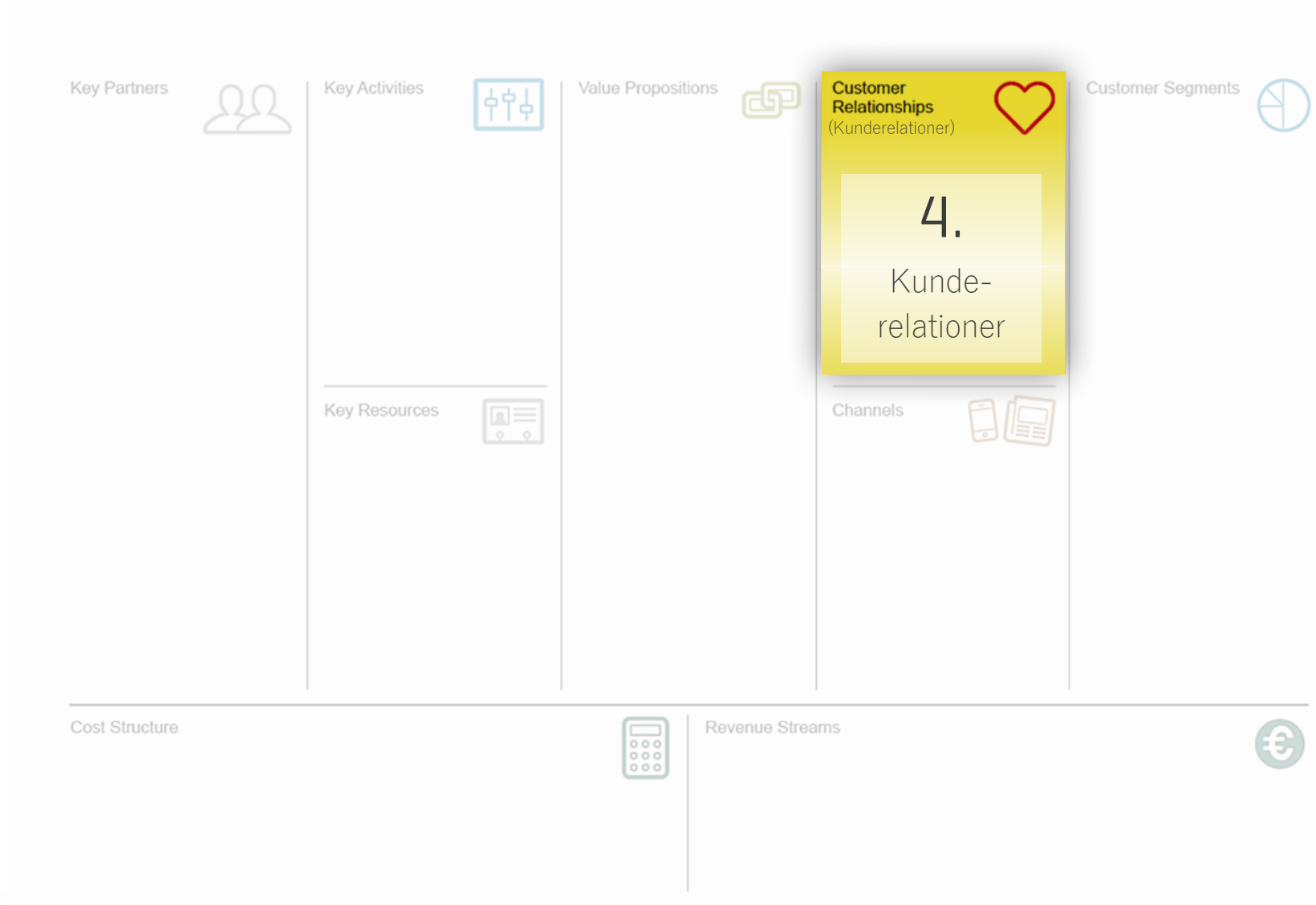
Resultat: Du lærer at planlægge salgsforhandlinger med potentielle kunder.

	Kunde, virksomhed/ kontaktperson	Kundekrav	Nuværende løsning	Tiltrækning af interesse	Mål i forhandlingen	Kontaktplanen:
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

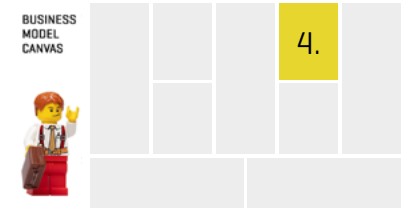


Tip: Tænk som din kunde tænker! Gode forhandlere har en række overvejelser, der starter i god tid før selve mødet med kunderne.

BUSINESS MODEL CANVAS



Kunderelationer

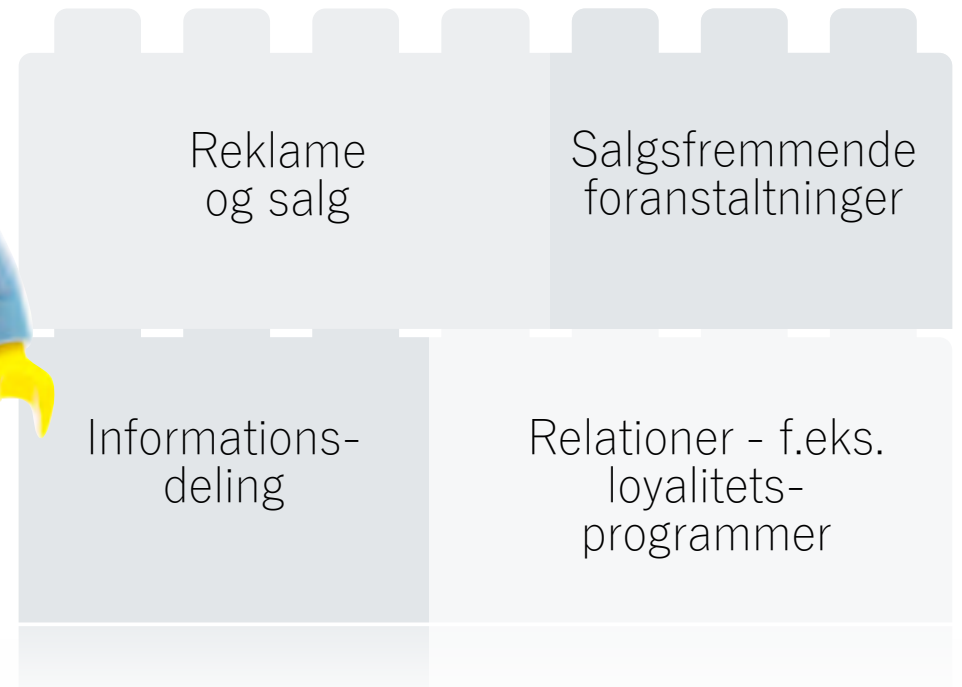


Kunderelationer beskriver den type relation en virksomhed etablerer med kundesegmenterne. Kunder har forskellige motivationer og behov, hvorfor kunderelationer skal planlægges efter hvert kundesegment.

Kommunikation er et af nøgleelementerne i kunderelationer. Kommunikation bruges til at skabe det ønskede image, øge salget og til at vedligeholde kunderelationer.



Markedsføringskommunikation inkluderer:





Værktøj: Forbedring af kunderelationer (tjekliste)

Resultat: Oprettelse af en kommunikationsplan hjælper dig med at kommunikere korrekt med dine kundesegmenter.



Tip: Du behøver ikke bruge alle de viste kontaktkanaler. Nøglen er at matche kanalerne med dine kundesegmenter.

Værktøj: Kunderelationer og historiefortælling

Da kunderelationer er afhængige af kommunikation, kan du berige kommunikationen og kundeoplevelsen gennem historier.

Historier skaber nogle billeder i vores sind og øger kundernes interesse for produkter og tjenester. Historier, der visualiserer virksomhedens historie eller forretningsdetaljer, øger pålideligheden, da virksomhedens historier afspejler virksomhedens værdier.

Historier kan forbedre salgskanalernes drift og hjælpe dig med at monitorere data for at forstå, hvor kunderne finder information om produkter og tjenester, og hvordan de bruger oplysningerne til at foretage et køb.

BUSINESS
MODEL
CANVAS

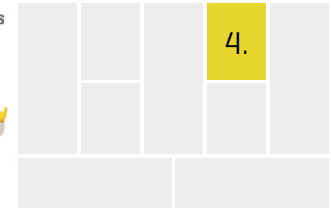


4.





Værktøj: Storytelling 1



Resultat: Storytelling hjælper dig med at skabe en bestemt opfattelse af din virksomhed for at øge kunderelationer. En virksomhedshistorie kan nemt kommunikeres ved hjælp af forskellige kanaler (f.eks. hjemmesider, TV, aviser)

1. Hvilke drivkræfter var de vigtigste for etableringen af virksomheden?

3. Hvilke slags udfordringer stod du over for i etableringsprocessen?

5. Hvad var nøglefaktorerne, der gjorde virksomheden succesfuld? Hvis forretningen ikke lykkedes, hvad var de vigtigste årsager?

2. Hvem (virksomhedsmedlemmer) deltog i etableringen af virksomheden?

4. Var der noget, der overraskede dig på vejen?

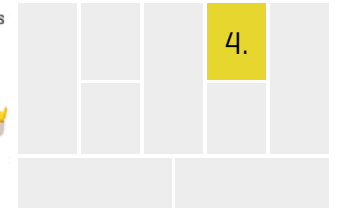


Tip: Udvikl et pitch baseret på følgende opgave, som overtaler en kunde til at købe et bestemt produkt eller en bestemt serviceydelse. Overvej, hvordan du kan kommunikere værdi til kunderne.

Værktøj 3: Kundeforståelse



Værktøj: Storytelling 2

BUSINESS
MODEL
CANVAS

1. Opstilling

Opstil baggrunden – Hvad var din livssituation, før du startede virksomheden?

3. En stigning i action

Hvilke problemer oplevede du, før du fik den første klient eller nåede punktet, hvor indtægterne gik lige op med omkostningerne?

5. Klimaks

Hvad overbeviste dig om at fortsætte? Hvad gjorde du?

2. Igangsættende hændelse

Hvad motiverede dig til at etablere en virksomhed?

4. Krise

Har du nogensinde overvejet at lukke en virksomhed? Hvilke slags kriser har du oplevet?

6. Løsningen

Hvad er strategien og visionen for din virksomhed?



Tips: Gå historien igennem igen og udvælg de vigtigste dele, der skal fremhæves med dine interessenter. Afslut din historie og test den med følgende interne og eksterne interessenter. Internt: medarbejdere, direktører og ledelse. Eksternt: kundesegmenter (det kan variere mellem segmenterne), forretningspartnere, leverandører, investorer, aktionærer.

Refleksion: Hvad har du lært af temaet?

FØRSTE STEP - NU:

Reflekter over de meningsfulde emner og det indhold, som du har lært.

Hvad lærte du?

ANDET STEP - DEREFTER:

Hvilke emner er du lykkedes med, hvad er meningsfuldt for dig?

Er der indhold, du skal revidere yderligere?

TREDJE STEP - FREMTID:

Reflekter over de emner, som du og/eller din virksomhed skal fokusere på i fremtiden.

Hvad kan du anvende i praksis for at afspejle de fremtidige mål?

Hvordan kan du implementere det lærte indhold i praksis? Skriv din handlingsplan!

Handlingsplan

Planlagte aktiviteter

Nødvendige ressourcer (herunder kompetencer)

Skema

Monitorering (også indikatorer, der skal evalueres)

Klarlæggelse af planlagte aktiviteter

Noter

Infrastruktur og drift



Værktøj 4 - Infrastruktur og drift

Forretningsdrift omfatter forskellige kerneaktiviteter som udføres af virksomheden for at drive forretningen og tilføre værdi. Virksomhedens kerneaktiviteter varierer afhængigt af virksomheden og er bundet til ressourcer. Virksomheden skal kende sine ekspertiseområder og særlige funktioner, som giver en konkurrencemæssig fordel i forhold til konkurrenterne. Virksomhedsledelsen skaber rammerne for driften og afsætter de nødvendige ressourcer.

Hvordan driver du din virksomhed, så kerneaktiviteterne fører til omsætning?



Mål VÆRKTØJ 4:

Efter at have gået temaet igennem:

Du forstår vigtigheden af kerneaktiviteter i forretningsdrift.

Du forstår vigtigheden af ressourcer og deres indflydelse på virksomhedens drift.

Du kan realistisk definere de nødvendige ressourcer.

Du kan identificere fordelene og mulighederne ved forretningspartnerskaber.

Du kan samarbejde strategisk med dine partnere.

BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities
(kerneaktiviteter)



5.

Kerne-
aktiviteter

Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure

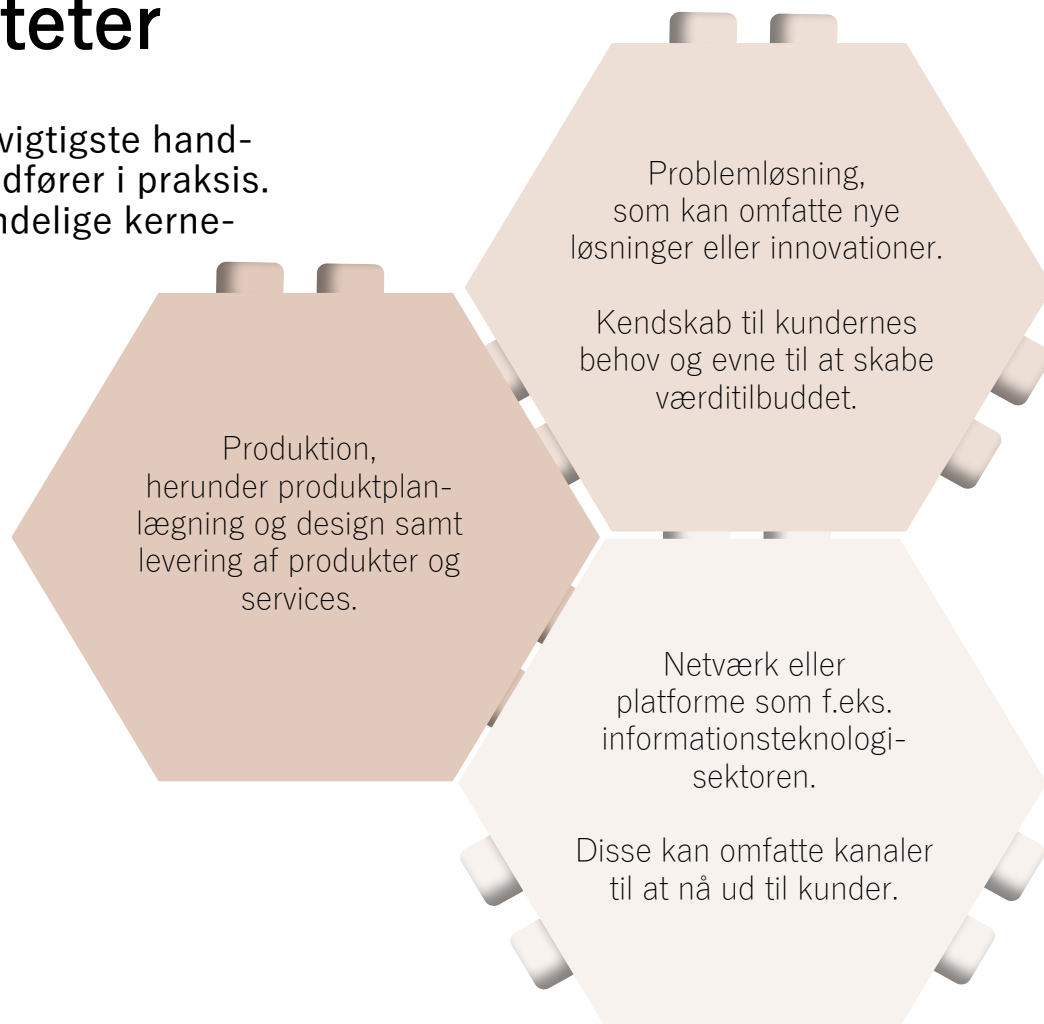


Revenue Streams



Kerneaktiviteter

Kerneaktiviteter er de vigtigste handlinger en virksomhed udfører i praksis. Nogle af de mest almindelige kerneaktiviteter omfatter:





Værktøj: kortlægning af kerneaktiviteter

Resultat: Du forstår, hvordan virksomhedens drift bliver påvirket af aktiviteter. Du lærer at beregne nødvendige ressourcer til aktiviteterne.

Organisering af aktiviteter Nødvendige kerneaktiviteter

Noter

Innovation & design

Fremstilling af prototyper/test

Fremstilling - produktion - design

Produktmodellering - prisfastsættelse

Salg og promovring

Opbevaring

Distribution / logistik

Kapacitetsopbygning, træninger

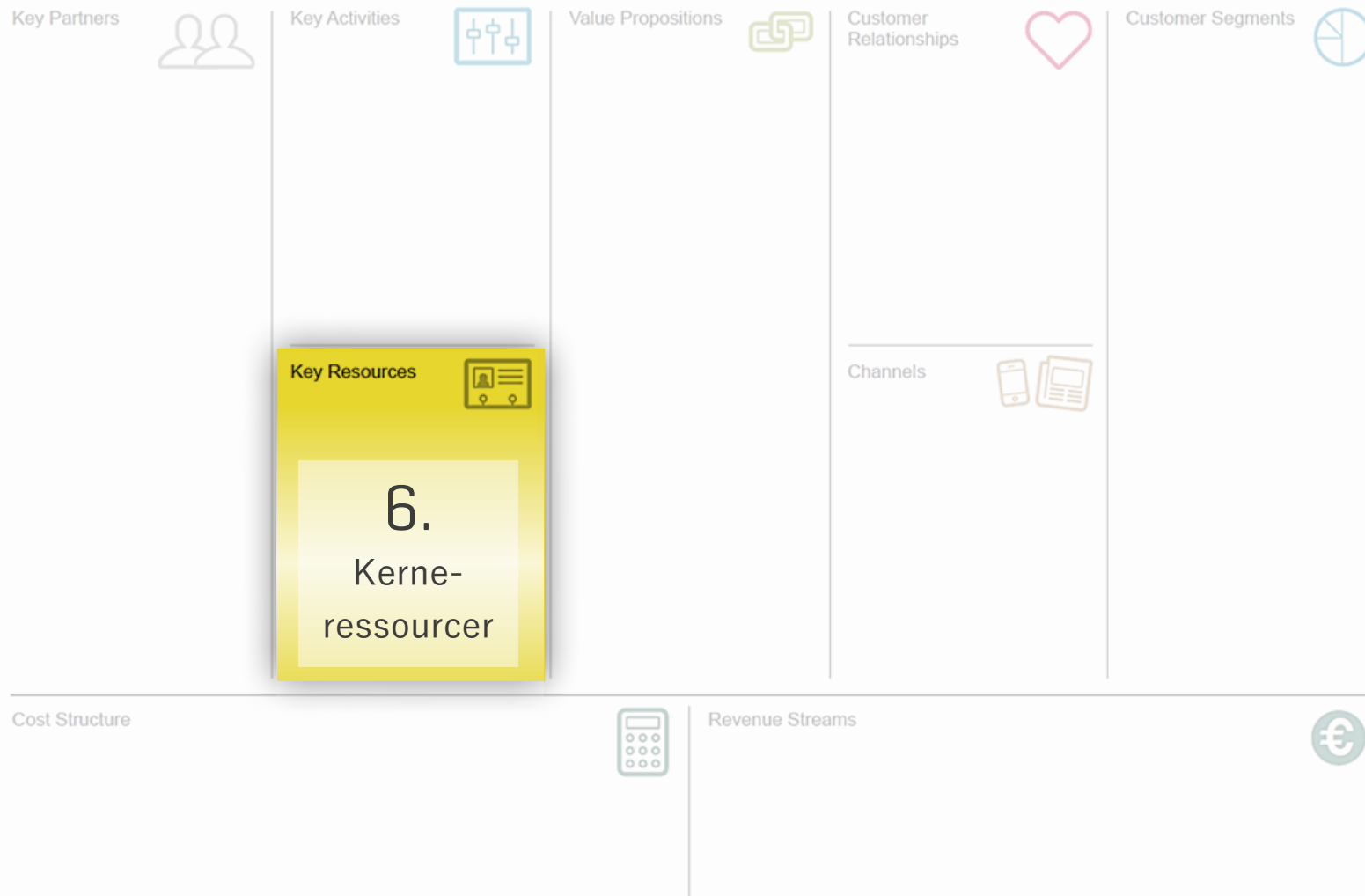
Ledelse

Understøttende serviceydelser



Tip: Tag et kig på kunde-/produktmatricen i [Værktøj 3](#).

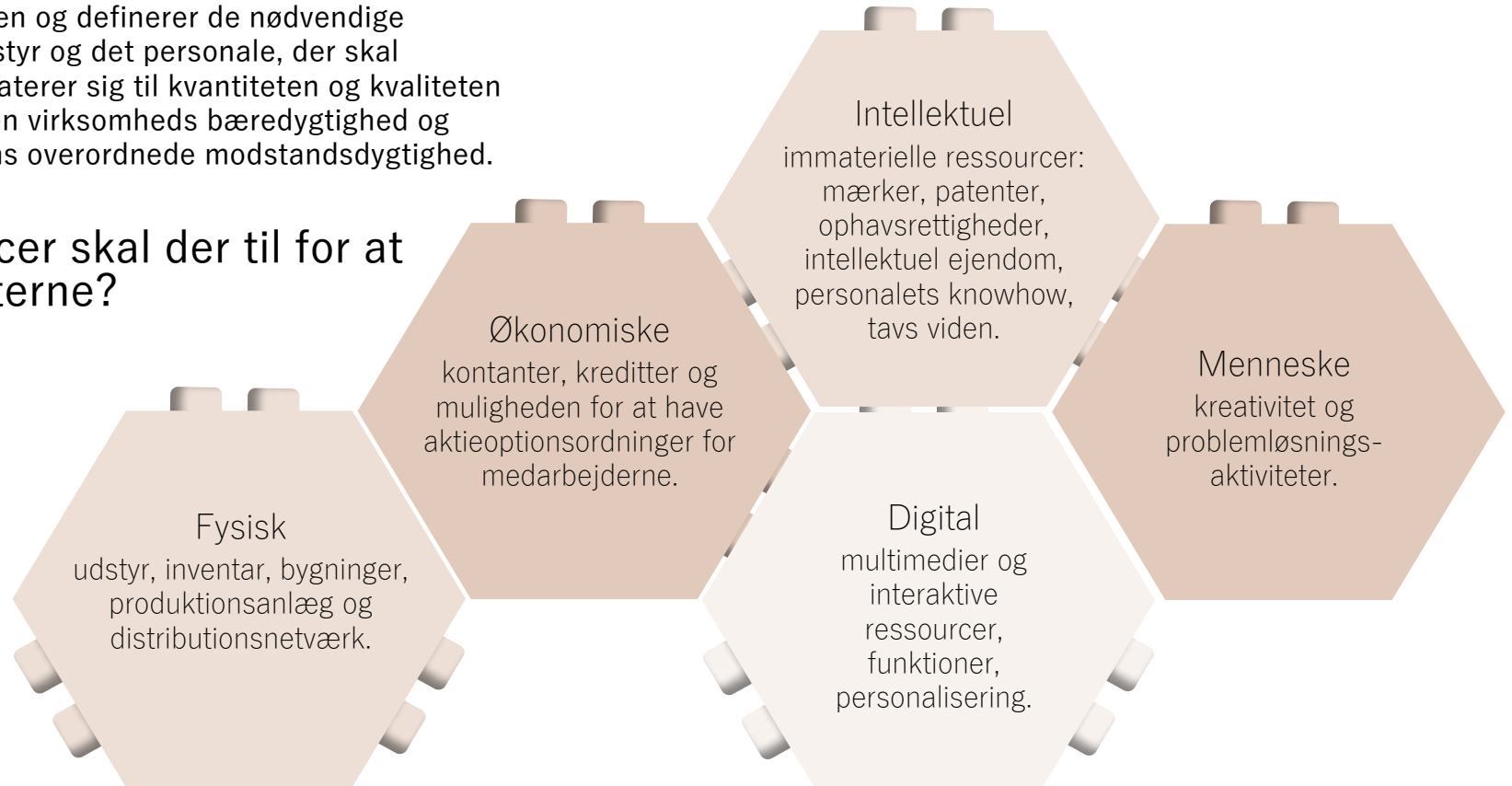
BUSINESS MODEL CANVAS



Kerneressourcer

Virksomhedens kerneressourcer beskæftiger sig med den operationelle del i virksomheden og definerer de nødvendige materialer, det nødvendige udstyr og det personale, der skal ansættes. Kerneressourcer relaterer sig til kvantiteten og kvaliteten af de aktiviteter, der påvirker en virksomheds bæredygtighed og rentabilitet – forretningsdriftens overordnede modstandsdygtighed.

Hvilke slags ressourcer skal der til for at udføre nøgleaktiviteterne?



BUSINESS
MODEL
CANVAS



6.



Værktøj: Kortlægning af kerneaktiviteter og ressourcer

Resultat: Du lærer at identificere de nødvendige ressourcer til hver aktivitet og at planlægge for yderligere ressourcer.

Organisering af aktiviteter Planlagte kerneaktiviteter

Nødvendige ressourcer (se forrige side)

Innovation & design

Fremstilling af prototyper/test

Fremstilling - produktion - design

Produktmodellering - prisfastsættelse

Salg og promovning

Opbevaring

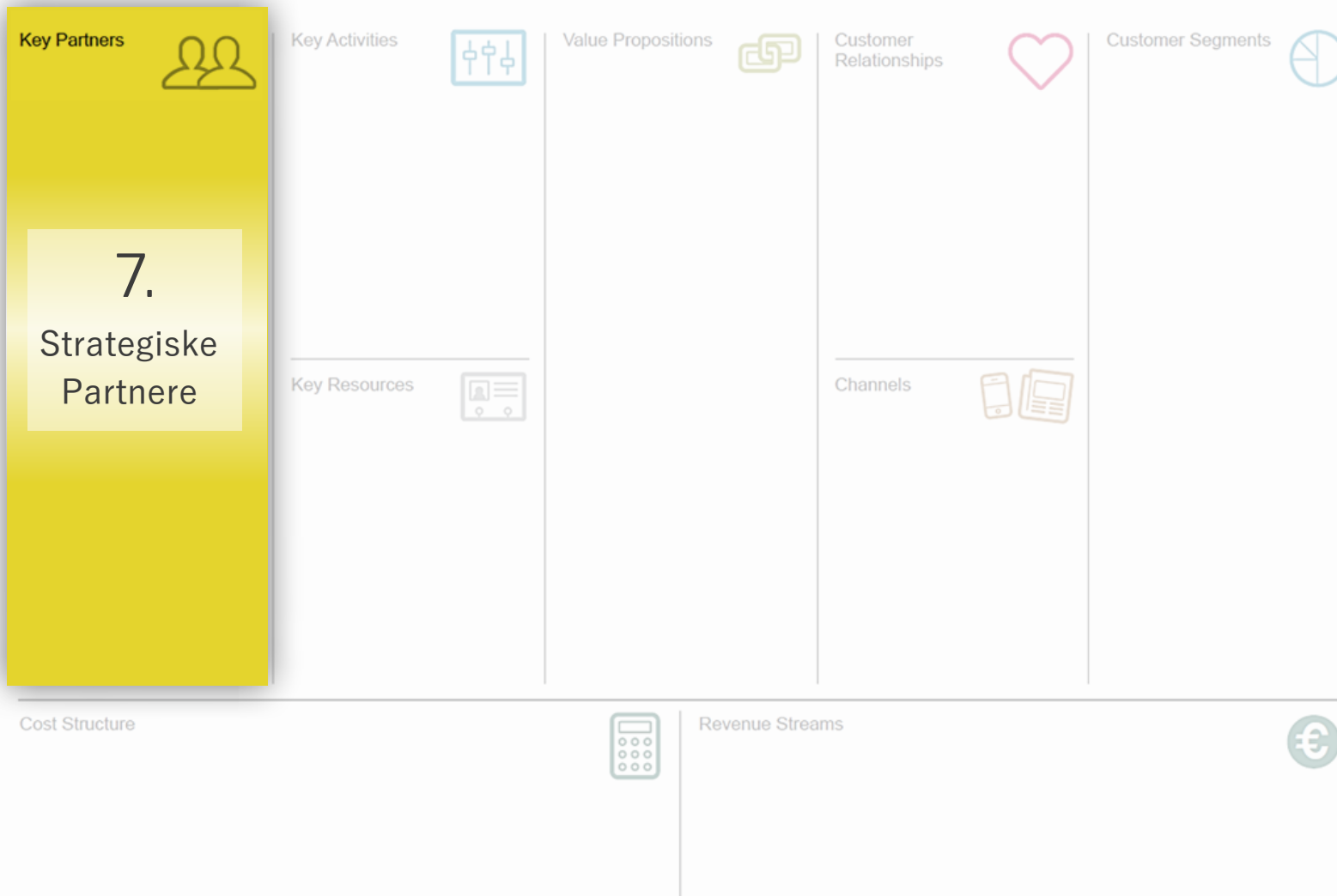
Distribution / logistik

Kapacitetsopbygning, træninger

Ledelse

Understøttende serviceydelser

BUSINESS MODEL CANVAS

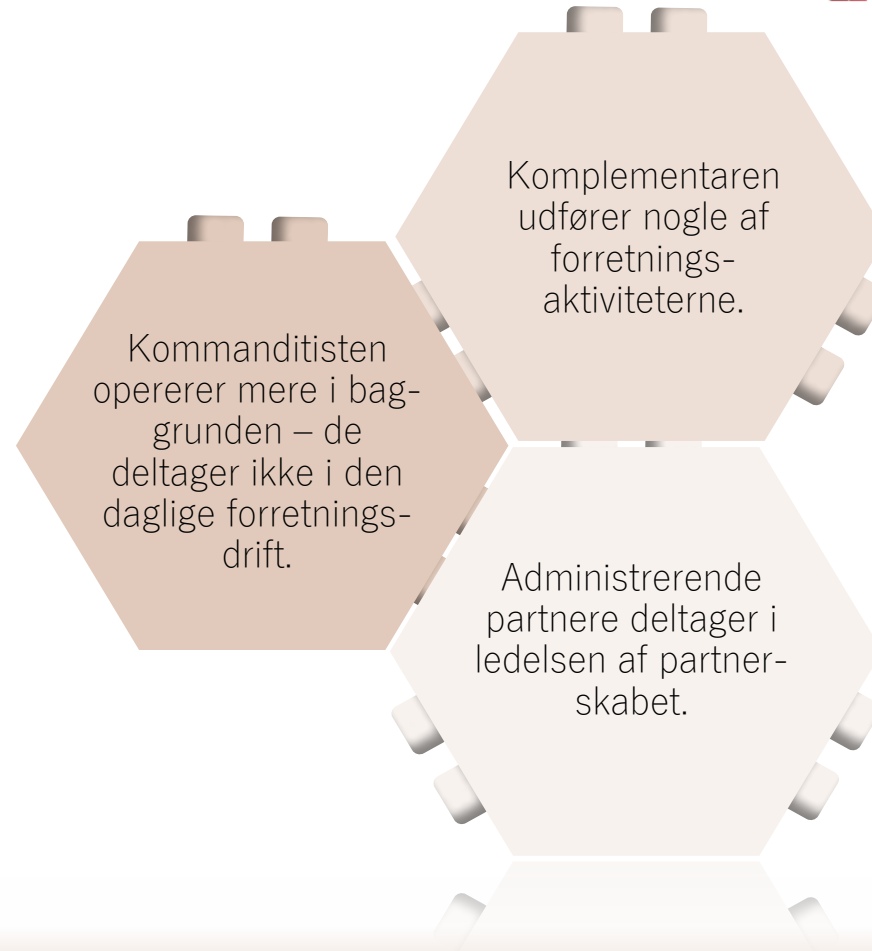


Partnere

Der er mange grunde til, at virksomheder etablerer partnerskaber.

Partnere kan øge dit salg og hjælpe dig med at reducere risici. Partnerskabets form afspejler den valgte virksomhedsstrategi. Partnerskaber er ofte juridiske forbindelser mellem en eller to virksomheder, eller mellem virksomheder eller organisationer dannet gennem en fælles aftale.

De mest almindelige partnerskaber omfatter komplementarer, kommanditter og administrerende partnere:





Værktøj: Evaluering af partnere 1

Hvorfor evaluerer du partnerskabet eller partnerskaberne?

Hvem er dine partnere?

Hvordan kan du engagere nøglepartnere i aktiviteter for at uddybe partnerskabet?
Hvem vil bruge resultaterne af evalueringen og hvordan?

På hvilket udviklingstrin er jeres partnerskab? Hvilke kontekstuelle faktorer påvirker partnerskabet?

Hvad er partnerskabets modenhedsstadiet?

Hvad forventer du at få ud af partnerskabet?

Hvilke ressourcer har du brug for, for at gennemføre din evaluering (f.eks. evaluering af spørgsmål fra teamet, forskellige indikatorer og data, tid)?

Resultat: Du forstår de forskellige typer af partnerskaber og lærer at vurdere, hvordan partnere kan gavne driften af din virksomhed.





Værktøj: Evaluering af partnere 2



Kriterierne for partnerskaber: Partner:	1	2	3	N/A
Partneren har sat klare og målbare mål:				
Partneren udfører effektiv kommunikation via forskellige kanaler:				
Partneren udfører effektiv beslutningstagning:				
Partneren udfører et effektivt samarbejde:				
Partneren planlægger, implementerer og evaluerer aktivt deres aktiviteter:				
Partneren udfører risikovurdering og monitorering:				
Partneren har tildelt kvalitetsressourcer til deres aktiviteter:				
Andet:				
Andet:				

Baseret på tidligere resultater:

Hvilket stadie er partnerskabet på nu?

På hvilke områder udmærker partnerskabet sig (svarene var 2 = godt eller 3 = fremragende)?

På hvilke områder kræver partnerskabet forbedringer (svarene var 1 = dårlige eller ikke relevant)?



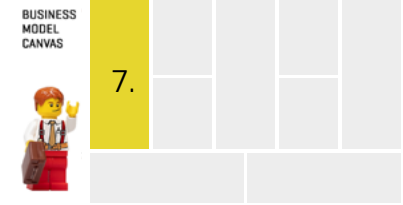
Tip: Søg efter prestigefyldte og økonomisk stabile partnere som har erfaring med de målrettede aktiviteter og standarder. Den valgte partner skal dele din virksomheds værdier og stille kvalificeret arbejdskraft til rådighed. Ledelsesteamet skal forstå din virksomheds vision og mål.

Opgave





Værktøj: Evaluering af partnere 3



Resultat: Du forstår fordelene ved dine partnerskaber og potentialet for fremtidige forbedringer.

Partner:

	Evalueringsspørgsmål	Indikatorer	Datakilde	Indsamling af data	Dataanalyse	Tidsramme
1.						
2.						
3.						
4.	Hvor effektivt er samarbejdet med partneren?	Antal møder, gensidige kontrakter, værdi af kontrakter (salg, omsætning), løbende kommunikation, aktivitetsdeling, ressourcedeling.	Notater fra møderne, kontrakter, økonomiske dokumenter, kommunikationsværktøjer.	Ledelse, salgsrapporter, regnskab, administration, ledelse, feedback fra partner, feedback fra kunder.	Antal møder, salgsrapporter, kommunikation og analyse med en bestyrelse.	Månedligt, hver anden måned, kvartalsvis, årligt.

Lav en handlingsplan på baggrund af analysen for hver partner, der sikrer, at I foretager de nødvendige ændringer i skriftlige aftaler og fastsætter hvilke handlinger, der skal tages med partnere.

Du kan også kategorisere partnerskaber efter deres overordnede betydning (f.eks. aktiviteter og/eller ressourcer I deler, den delte teknologi, præstations-/aktivitetsniveau, pålidelighed).

Partnerkategorier inkluderer:

A: Strategisk partner

Samarbejdet er baseret på gensidig tillid og fælles mål, er løbende, win-win baseret og omfatter forskellige økonomiske forpligtelser.

B: Nøglepartner

Samarbejdet er løbende, win-win-baseret og inkluderer nogle økonomiske forpligtelser.

C: Standardpartner

Samarbejde finder sted af og til og omfatter sjældent større økonomiske forpligtelser.

Overvej: kan du udvikle et nøglepartnerskab til et strategisk niveau, og hvilke ressourcer vil det kræve?



Refleksion: Hvad har du lært af temaet?

FØRSTE STEP - NU:

Reflekter over de meningsfulde emner og det indhold, som du har lært.

Hvad lærte du?

ANDET STEP - DEREFTER:

Hvilke emner er du lykkedes med, hvad er meningsfuldt for dig?

Er der indhold, du skal revidere yderligere?

TREDJE STEP - FREMTID:

Reflekter over de emner, som du og/eller din virksomhed skal fokusere på i fremtiden.

Hvad kan du anvende i praksis for at afspejle de fremtidige mål?

Hvordan kan du implementere det lærte indhold i praksis? Skriv din handlingsplan!

Handlingsplan

Planlagte aktiviteter

Nødvendige ressourcer (herunder kompetencer)

Skema

Monitorering (også indikatorer, der skal evalueres)

Klarlæggelse af planlagte aktiviteter

Noter

Økonomi



Værktøj 5 - økonomi



Forretningsøkonomi dækker virksomhedens omsætning: hvordan penge bruges, aktiver, passiver og styring af indtægter. De økonomiske indikatorer i Business Model Canvas-modellen inkluderer indtægterne og omkostningerne. Omkostningsstrukturen og indtægtsstrømmene hjælper med at vurdere en organisations operationelle skalerbarhed.

Mål VÆRKTØJ 5:

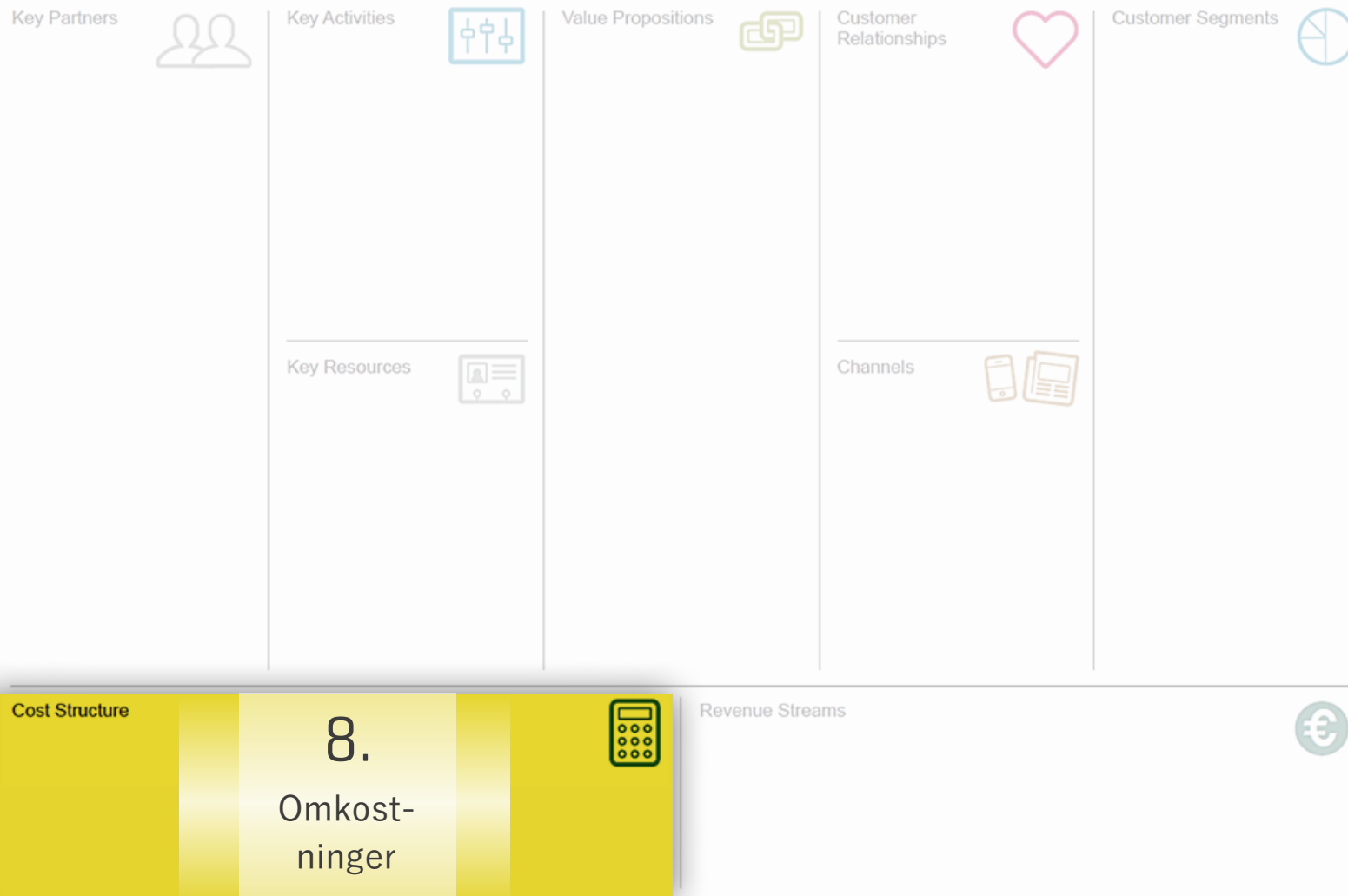
Efter at have gennemgået temaet:

Kan du beskrive virksomhedens situation ved brug af økonomiske indikatorer og foretage analyser.

Kan du identificere indtægtskilderne, omkostningerne og beregne dem derefter.

Kan du foretage strategiske ændringer for at bremse en stigning i udgifter for at forbedre rentabiliteten.

BUSINESS MODEL CANVAS

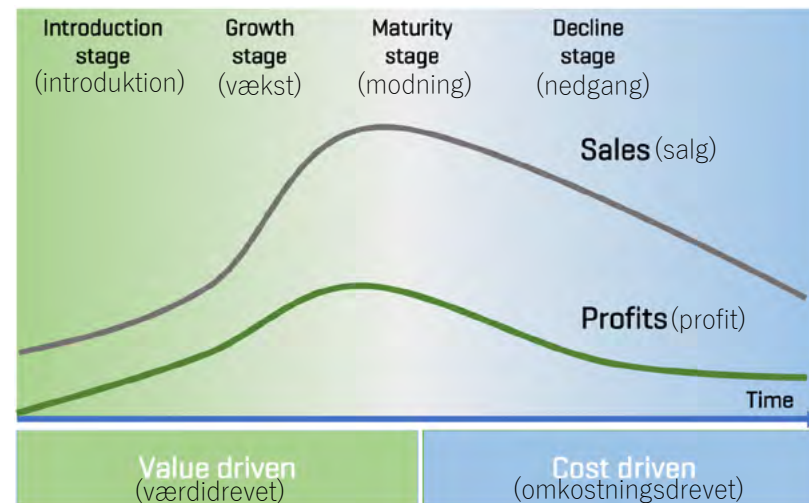


Omkostninger

Omkostningsstrukturen samler virksomhedens vigtigste omkostninger. Du skal definere alle de tidligere blokke af Business Model Canvas for at estimere omkostningerne til værdigenerering. Omkostningsstrukturen angiver, hvordan virksomheder bruger de fleste af deres ressourcer til at skabe efterspørgsel efter deres produkter og tjenester. Omkostningsstrukturen omfatter alle omkostninger relateret til forretningsmodellen.

- De vigtigste anvendte omkostningsmodeller omfatter omkostnings- og værdidrevne modeller: Den omkostnings-drevne model har til formål at minimere omkostninger, og den værdidrevne model fokuserer på skabelsen af værdi.
- Omkostningsstrukturen skal matches med kerneaktiviteterne.
- De faste og variable omkostninger bestemmer virksomhedens overordnede omkostningsstruktur og rentabilitet.
- De faste omkostninger forbliver de samme på trods af mængden af producerede varer eller serviceydelser. Eksempler inkluderer lønninger, huslejer og fysiske faciliteter.
- Variable omkostninger varierer afhængigt af mængden af producerede varer eller tjenesteydelser.

Produktlivs-cyklus

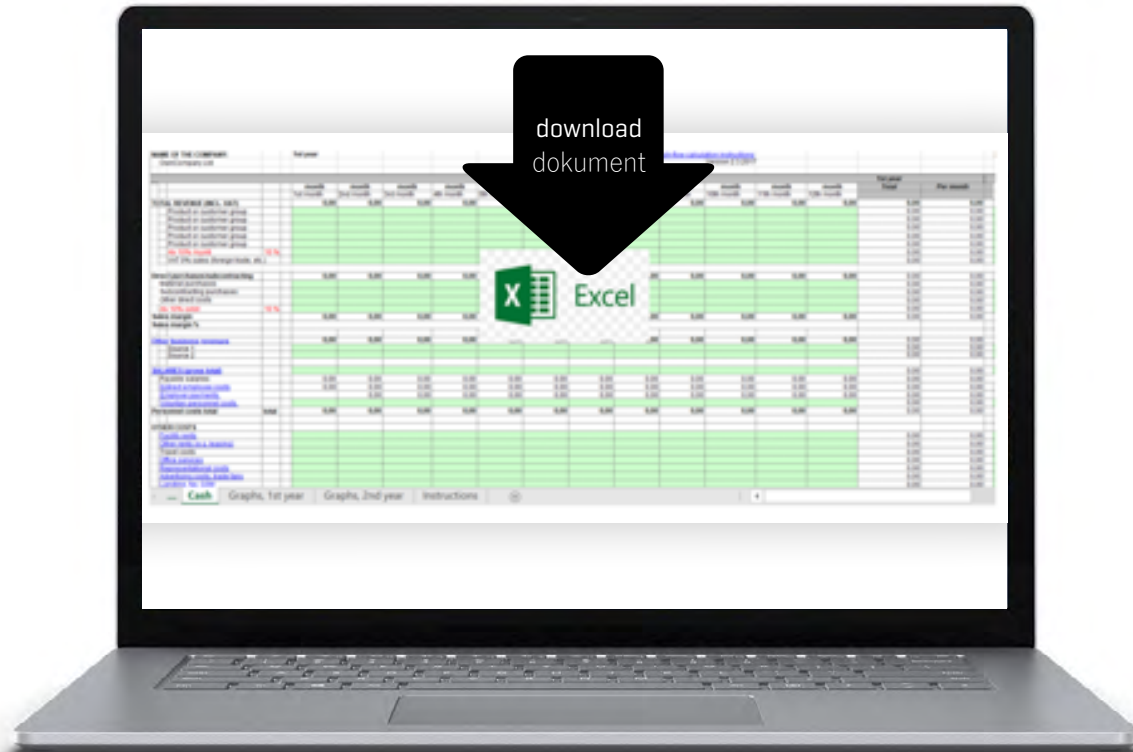




Værktøj: Likviditets budget

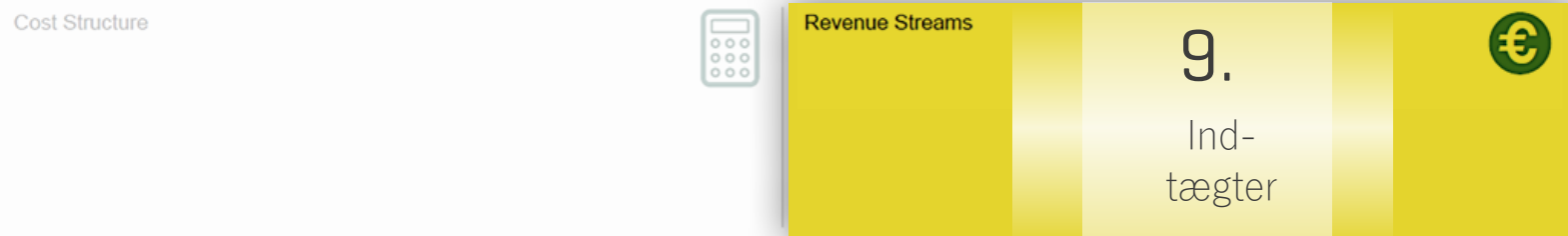
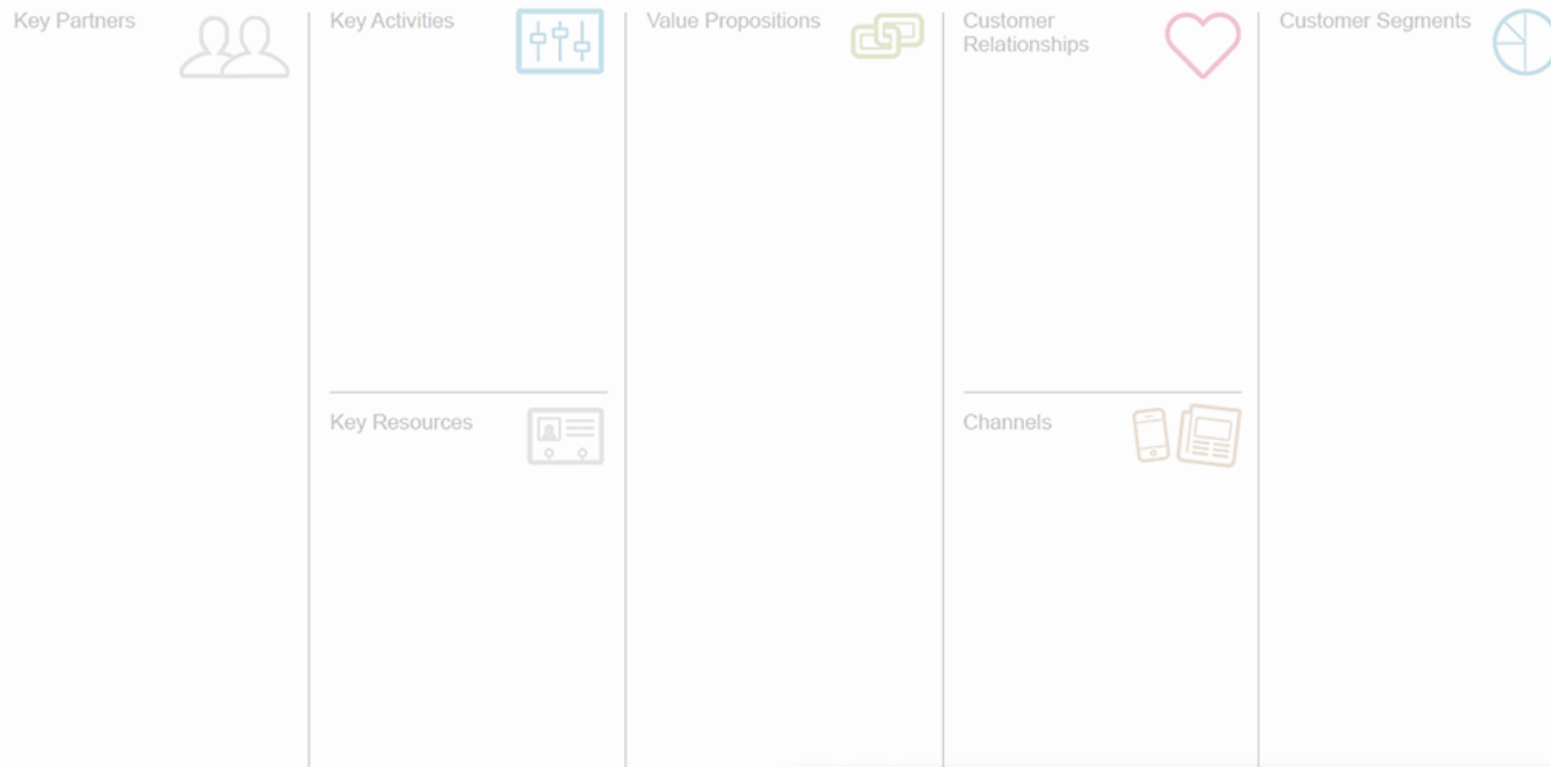
Resultat: Du lærer at beregne virksomhedens rentabilitet.

Likviditetsbudgettet afslører statussen for virksomhedens rentabilitet.



Tip: Du får størst udbytte af likviditetsbudgettet, når udgifterne er opgjort korrekt – dette er nødvendigt for at blive en modstandsdygtig forretning!

BUSINESS MODEL CANVAS



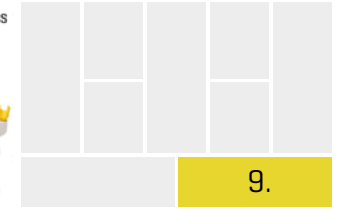
Indtægter

For at kortlægge indtægtsstrømmene skal virksomheden overveje, hvilken pris kunderne er villige til at betale for den værdi de får, og finde de bedste måder at generere omsætning på. Virksomhedens prisstrategi afgør, hvordan en virksomhed genererer omsætning og kan få succes på markedet. Typisk indsamles indtægtsstrømme fra brugsgebyrer, licenser, salg af aktiver, annoncering og abonnementsgebyrer.

Indtægtsstrømme hjælper iværksættere og virksomheder til at:



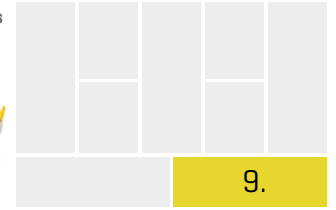
BUSINESS
MODEL
CANVAS





Værktøj: Omsætningsmodel

Resultat: Du forstår indholdet af omsætningsmodellen og kan analysere det i forhold til din egen virksomhed.



Hvordan er der betalt?

Hvad er der betalt for?

Hvad er betalt?

Hvem betaler?

Hvor meget er blevet betalt?



Tip: Omsætningsmodellen hjælper dig med at bestemme de service og produkter, der sikre indadgående pengestrømme med tilstrækkelige marginer.

Refleksion: Hvad har du lært af temaet?

FØRSTE STEP - NU:

Reflekter over de meningsfulde emner og det indhold, som du har lært.

Hvad lærte du?

ANDET STEP - DEREFTER:

Hvilke emner er du lykkedes med, hvad er meningsfuldt for dig?

Er der indhold, du skal revidere yderligere?

TREDJE STEP - FREMTID:

Reflekter over de emner, som du og/eller din virksomhed skal fokusere på i fremtiden.

Hvad kan du anvende i praksis for at afspejle de fremtidige mål?

Hvordan kan du implementere det lærte indhold i praksis? Skriv din handlingsplan!

Handlingsplan

Planlagte aktiviteter

Nødvendige ressourcer (herunder kompetencer)

Skema

Monitorering (også indikatorer, der skal evalueres)

Klarlæggelse af planlagte aktiviteter

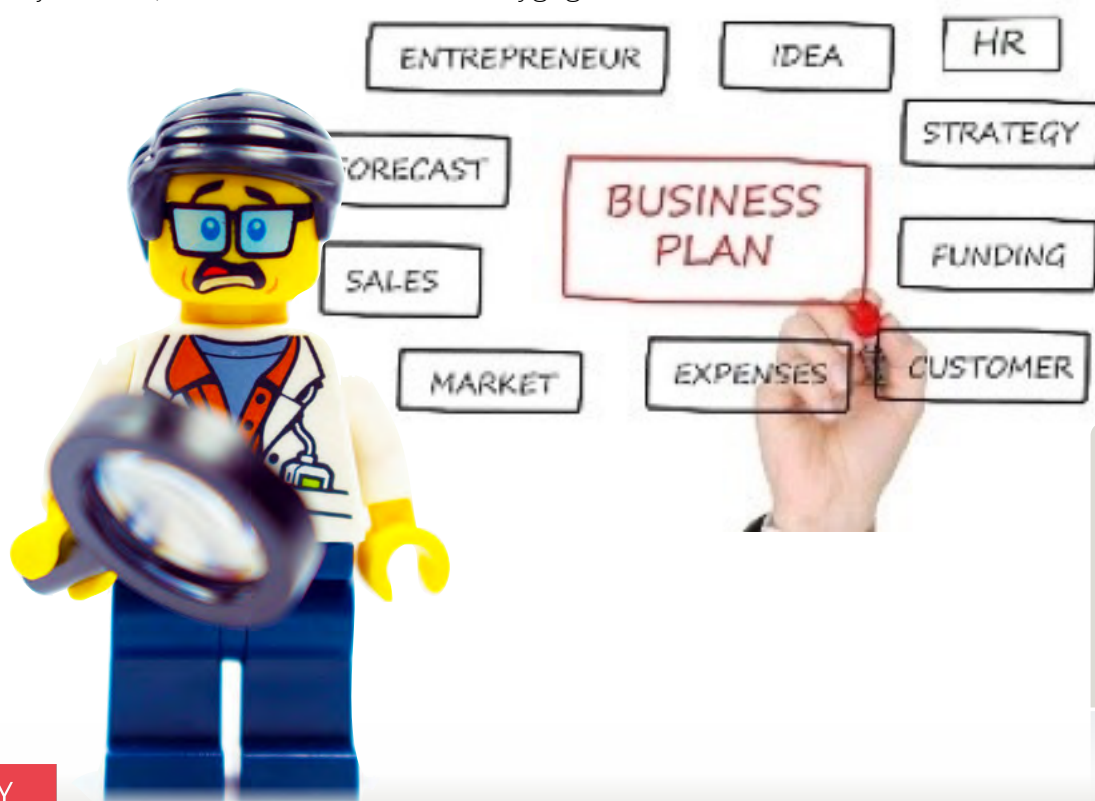
Noter

Ledelse



VÆRKTØJ 6 - LEDELSE

Virksomhedsledelse er en løbende og målorienteret proces. Virksomhedsledelsesprocessen angiver, hvordan virksomheden udvikler, organiserer, udfører og kontrollerer sine aktiviteter i overensstemmelse med fastsatte mål. Ledelseshandlinger har en direkte indvirkning på resiliens (dvs. modstandsdygtighed) og skal tage højde for en arbejdskultur, der fremmer modstandsdygtig adfærd.



Mål VÆRKTØJ 6:

Efter at have gået temaet igennem:

Forstår du vigtigheden af ledelse i virksomhedens drift.

Forstår du ledelsens forskellige funktioner.

Er du i stand til at identificere forskellige forretningsrisici og udføre risikoanalyser.



Værktøj: Ledelsesfunktion (tjekliste)

Resultat: Du bliver fortrolig med ledelsens forskellige funktioner og kan analysere ledelsesmæssige handlinger i din virksomhed.



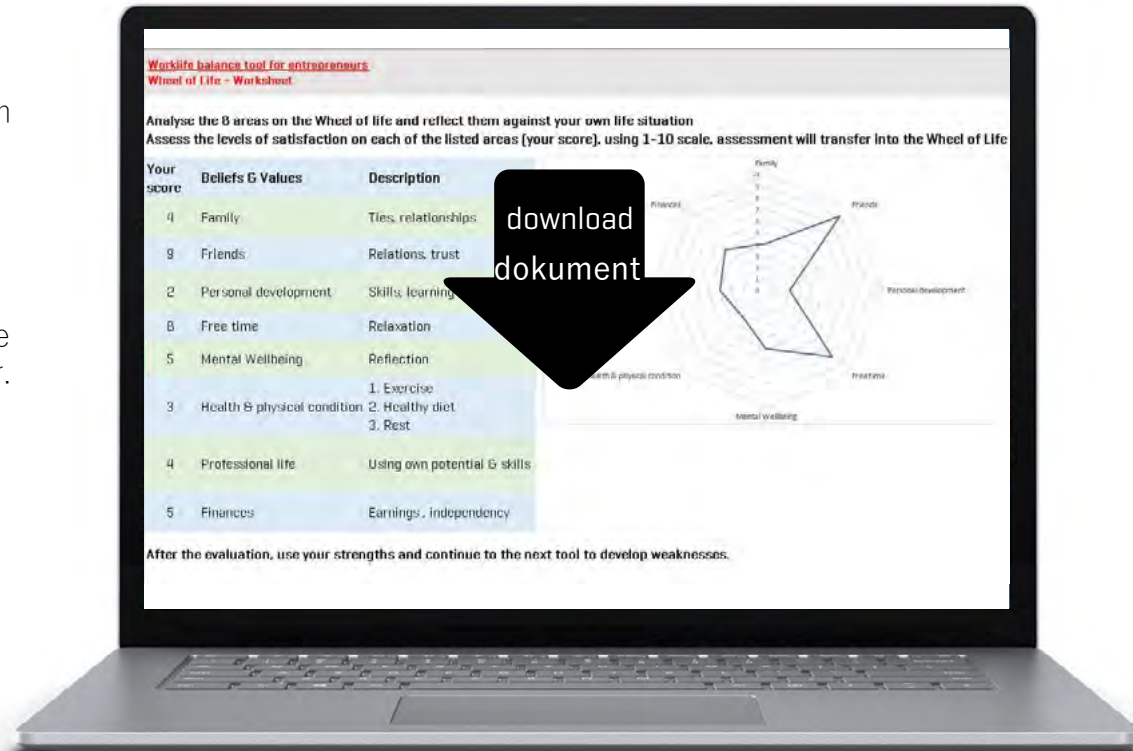
Tip: Virksomhedens ledelsesprocesser angiver, hvordan en virksomhed udvikler, organiserer, udfører og kontrollerer sine aktiviteter i overensstemmelse med fastsatte mål. En iværksætter skal have den rigtige ledelse på plads for at opretholde resiliens i forretningsdriften.



Værktøj: Selvforvaltning - Livshjulet

Resultat: Du får en stærkere selvfølelse, som kan lede dine handlinger i erhvervslivet og privatlivet.

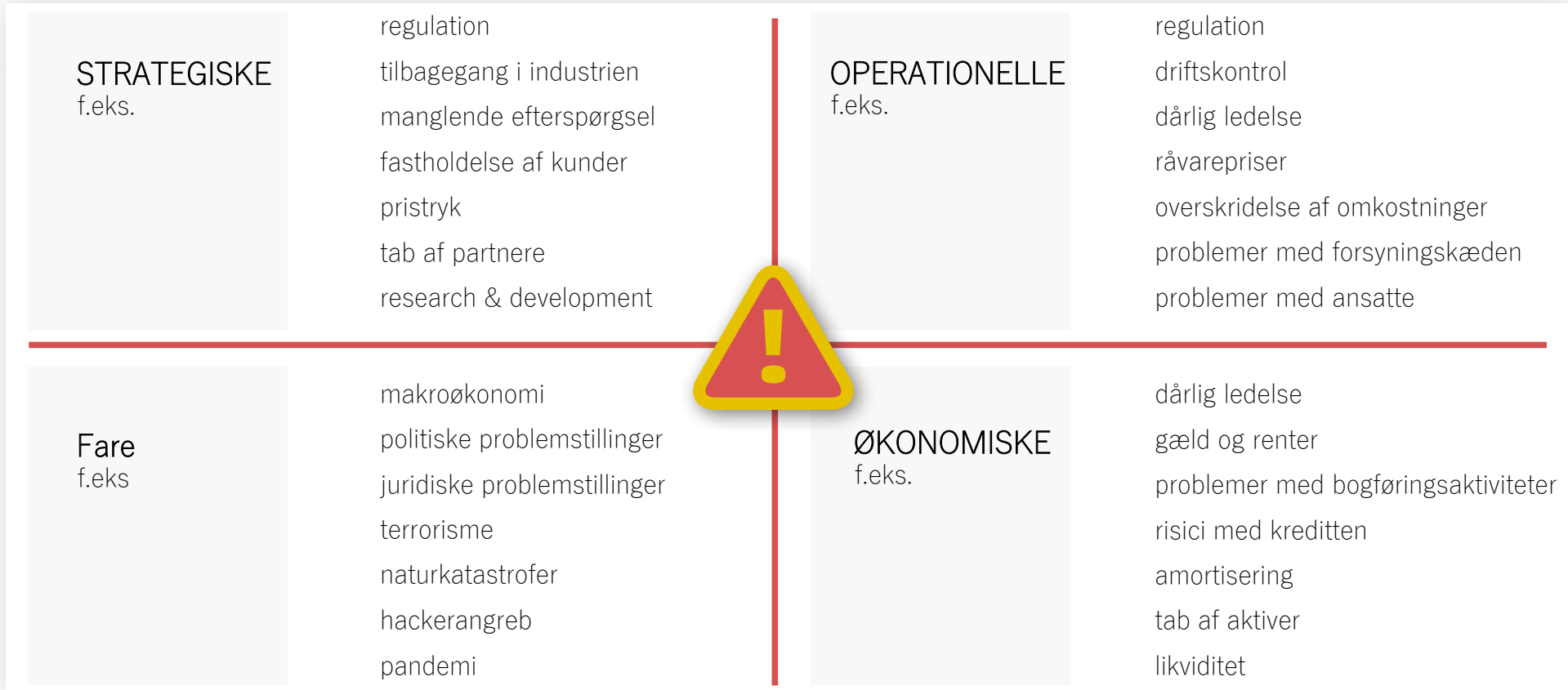
Ledelse af en virksomhed kræver gode lederevner. For at lede andre skal man have stærke selvforvaltningsevner (dvs. at forstå hvem man er, identificere sine ønskede oplevelser og bevidst vejlede sig selv hen imod dem). Det vigtigste aspekt i selvforvaltning er en stærk selvfølelse (dvs. din opfattelse af de karakteristika, der definerer dig). En stærk selvfølelse betyder en god evne til at forstå og se sig selv, sine mål, styrker og forbedringsområder.





Værktøj: Risikovurdering

Resultat: Du lærer at genkende og analysere de eksterne og interne risici i forretningsdriften.





Værktøj: Risikoanalyse

Resultat: Du lærer at udføre en grundlæggende risikoanalyse og -vurdering.



Tip: Når du identificerer og vurderer risici, er det afgørende at identificere, hvem der kan blive påvirket eller endda skadet af risiciene direkte og indirekte (hvis risiciene opstår).



Værktøj: Risikostyring

Resultat: Du lærer at identificere, vurdere og evaluere risici og at udvikle en plan for risikostyring.

Bevidsthed om risici hjælper iværksættere og virksomheder med at:

Udføre en risikoanalyse

Identificere risikomål

Udføre en risikovurdering og -evaluering

Vælge måderne risici skal afdækkes på

Lave en risikostyringsplan

Virksomheden kan beskytte sig mod risici ved brug af følgende metoder:

Ungå dem

Reducer dem

Del dem ved at overføre dem (outsourcing, forsikringer osv.)

Efterlad dem (på egen risiko)

De vigtigste risici (høj prioritet)

Hvordan man undgår eller beskytter sig mod identificerede risici

Mulig forsikring (og pris)

Nødvendige afklaringer

1.

2.

3.

4.



Tip: Overvej, hvordan kan du dele risici og med hvem?

Refleksion: Hvad har du lært af temaet?

FØRSTE STEP - NU:

Reflekter over de meningsfulde emner og det indhold, som du har lært.

Hvad lærte du?

ANDET STEP - DEREFTER:

Hvilke emner er du lykkedes med, hvad er meningsfuldt for dig?

Er der indhold, du skal revidere yderligere?

TREDJE STEP - FREMTID:

Reflekter over de emner, som du og/eller din virksomhed skal fokusere på i fremtiden.

Hvad kan du anvende i praksis for at afspejle de fremtidige mål?

Hvordan kan du implementere det lærte indhold i praksis? Skriv din handlingsplan!

Handlingsplan

Planlagte aktiviteter

Nødvendige ressourcer (herunder kompetencer)

Skema

Monitorering (også indikatorer, der skal evalueres)

Klarlæggelse af planlagte aktiviteter

Noter

Resiliens i aktion



VÆRKTØJ 7 - Resiliens i aktion

Virksomhedsplanlægning for resiliens (dvs. modstandsdygtighed) sikrer, at virksomheder kan reagere, genoptage, tilpasse og genoprette bestemte niveauer af forretningsaktiviteter efter forekomsten af en risiko. Gennem resiliensplanlægning kan virksomheder reducere og minimere forskellige tab, der opstår for virksomheden under en disruption. Resiliensplanlægning hjælper også virksomheder med at undgå nød og komme sig hurtigere efter en krise.

Manglende resiliensplanlægning kan føre til risici som f.eks. påvirker personalets sundhed og sikkerhed.

Risici kan være skadelige for omdømmet.



Mål VÆRKTØJ 7:

Efter at have gået temaet igennem:

Du forstår begrebet
forretningsresiliens.

Du kan
genkende
faktorer, som
påvirker virksom-
hedens resiliens.

Du lærer, hvordan du
udvikler resiliens i en
virksomhed.

Resiliensplanlægning i virksomheden

Forretningsresiliens refererer til en virksomheds evne til at forudse, forberede sig på, reagere på og tilpasse sig gradvise ændringer og pludselige forstyrrelser for at overleve og klare sig godt. Virksomhedens modstandskraft påvirkes af forskellige interne faktorer, herunder evnen til at forandre sig, stærk organisationskultur, dynamisk ledelse og proaktivt samarbejde.

Planlægning af forretningsresiliens kræver risikoplanlægning:



Identificer
- Risikovurdering



Analyser
- analyse af forretnings-
konsekvenser



Udarbejd
- Strategi- og planlægnings-
udvikling



Tip: Du har udviklet en risikovurdering og styringstiltag i [Værktøj 6](#). Skaler disse resultater ind i virksomhedens daglige aktiviteter.

Værktøj 7: Resiliens i aktion

Værktøj
Start

Table of
Contents





Værktøj: SWOT-analyse

Resultat: Du lærer at identificere og analysere interne og eksterne faktorer, der påvirker virksomheden.

SWOT
ANALYSE

STYRKER

SVAGHEDER

MULIGHEDER

TRUSLER

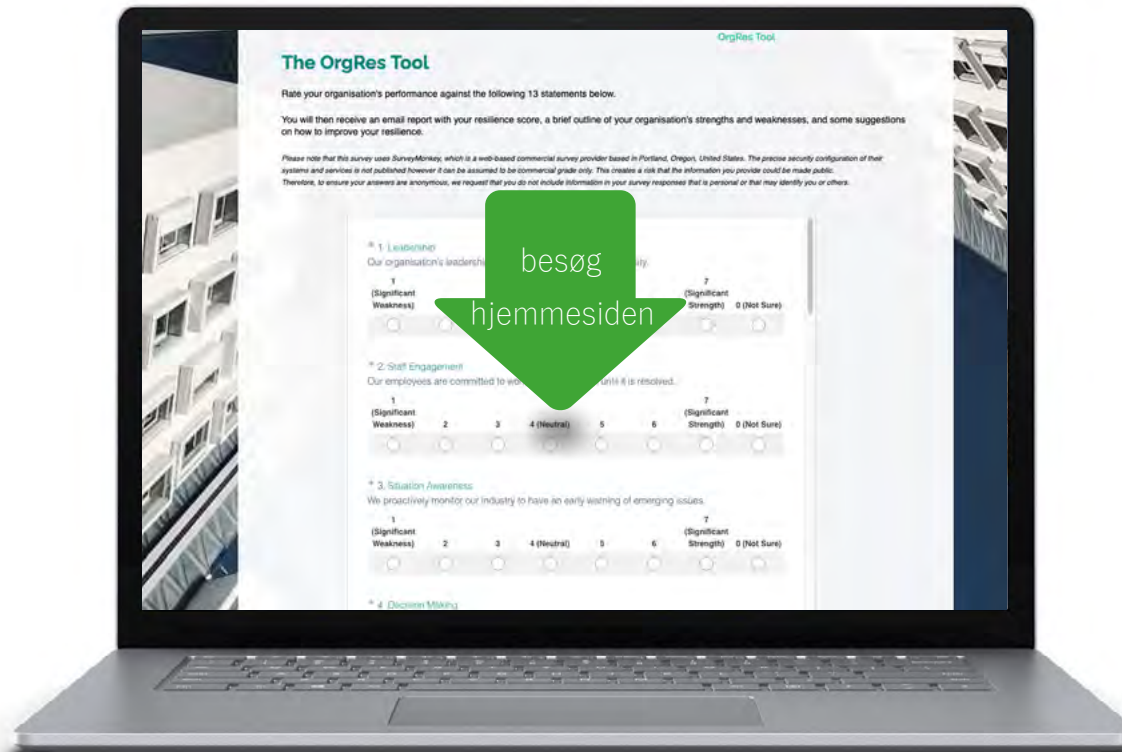


Tip: Brug SWOT-analysen til at positionere din virksomhed på markedet for at estimere konkurrencefordele.



Værktøj: Resiliensevaluering – kortlægningsundersøgelsen

Resultat: Du forstår vigtigheden af planlægningen af forretningsresiliens, kontinuitetsplanlægning og kontinuitetsstyring.



Tip: I kernen af forretningsaktiviteterne, hvad end det er resiliensplanlægning eller kontinuitetsstyring, er værdiskabelse.

Forretningsresiliens

Resiliensplanlægning fremskynder beslutningstagning, kommunikation og giver fleksibilitet til at tilpasse sig kommende ændringer. Resiliensplanlægning forbedrer strategisk planlægning og giver økonomiske besparelser. Modstandsdygtige organisationer opererer efter demokratiets regler.

Planlægning af forretningsresiliens sikre at virksomheder kan:

reagere

genoptage

tilpasse og

genoprette fastsatte niveauer af forretningsaktiviteter efter forekomsten af en risiko



På det organisatoriske niveau refererer resiliens til:

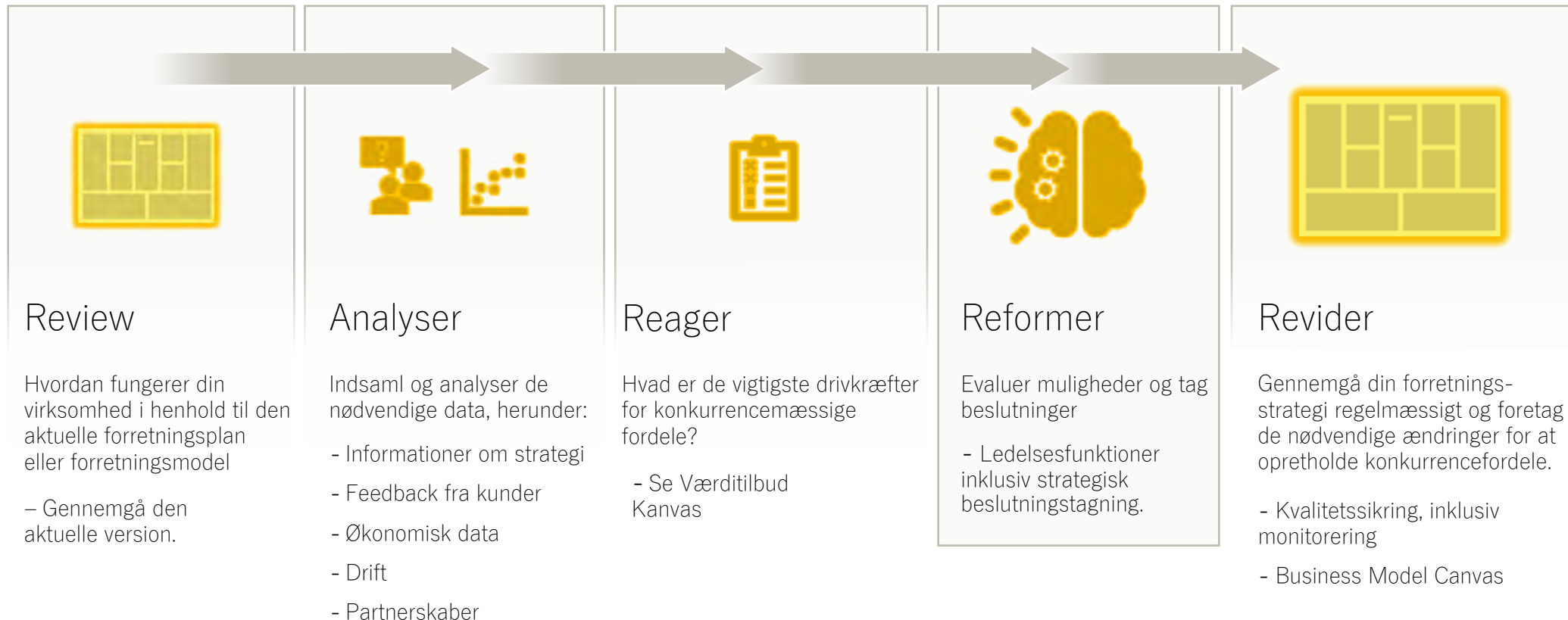
kvaliteten af ledelsen og arbejdskulturen

relationerne en organisation kan trække på for at få støtte

niveauet af modtagelighed til at være strategisk positioneret og forandringsparat



Værktøj: Resiliensplanlægning



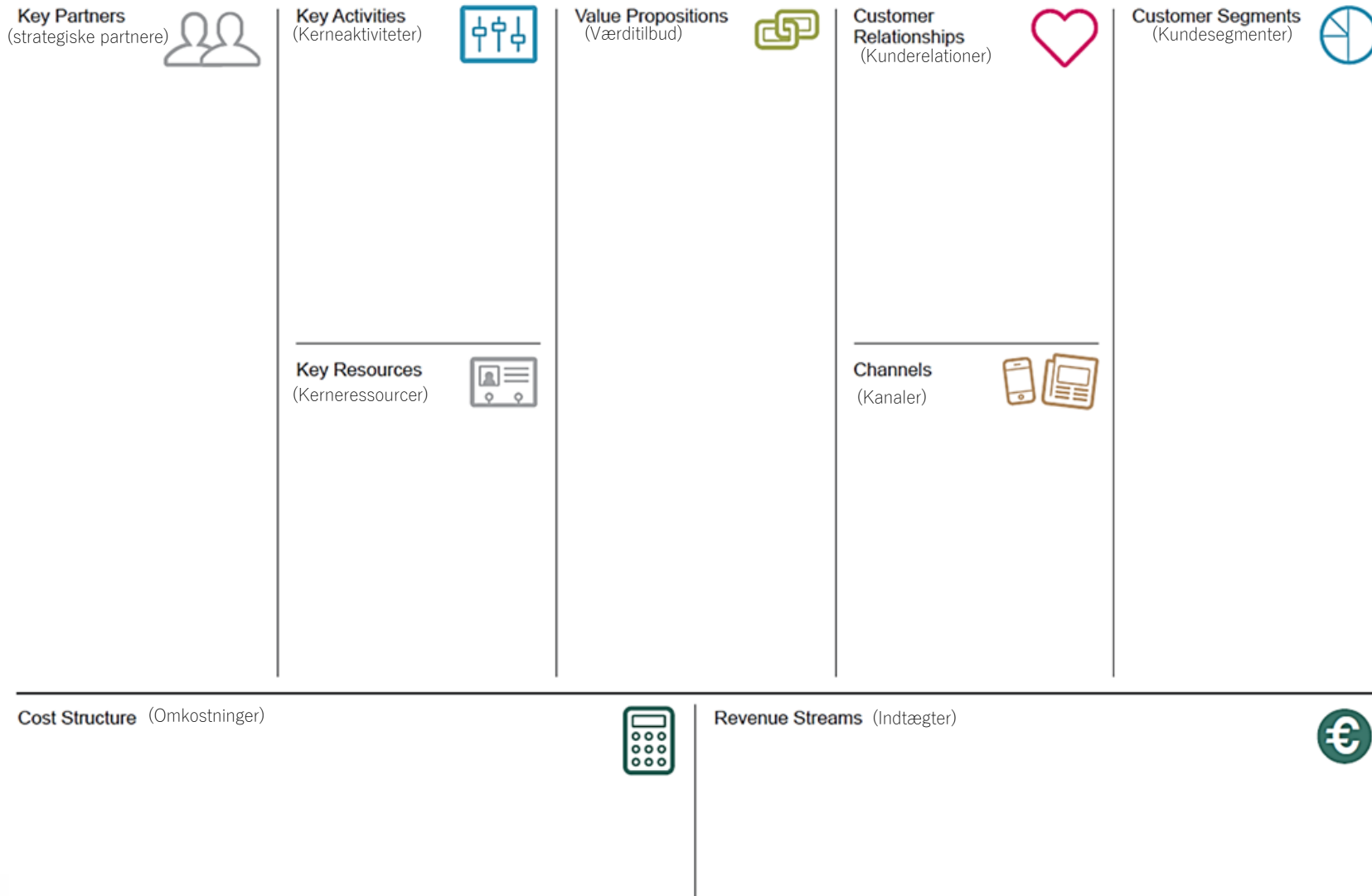
Tip: Planlægning af modstandsdygtighed kræver ledelseshandling og en åben arbejdskultur. Netværk og forretningsforbindelser kan understøtte genkendelsen af svage signaler og forbedre strategiske beslutningstagningsprocesser.

Værktøj 7: Resiliens i aktion

Værktøj
Start

Table of
Contents

BUSINESS MODEL CANVAS



BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Hvem er dine samarbejds-partnere?

Hvilken værdi bringer de med sig?

Hvem er dine leverandører?

Hvilke opgaver løser de?

Key Activities



Hvad skal du konkret gøre for at du kan:

- Levere dit værditilbud?
- Få nye kunder?
- Opretholde dine salgskanaler?

Key Resources



Hvilke ressourcer kræver det, for at du kan:

- Levere dit værditilbud?
- Få nye kunder?
- Opretholde dine salgskanaler?

Value Propositions



Hvilken værdi leverer du til din kunde?

Hvilke behov og udfordringer sigter du efter at løse?

Hvordan løser du dine kunders behov og udfordringer?

Customer Relationships



Hvordan får du nye og fastholder gamle kunder?

Hvordan kan du styrke dine kunde-relationer?

Channels



Hvordan kommunikerer du med dine kunder?

Hvilke salgskanaler kan du benytte dig af?

Hvordan leverer du dit værditilbud?

Customer Segments



Hvem vil du skabe værdi for?

Hvem er dine vigtigste kunder?

Hvad definerer dine kunder?

Cost Structure

Hvilke udgifter er virksomheden afhængig af?

Hvilke aktiviteter koster mest?

Hvilke ressourcer koster mest?



Revenue Streams

Har du forskellige indkomststrømme?

Hvad betaler dine kunder - og for hvad?

Hvilken prismodel benytter du dig af?





Værktøj: Udviklingen af en modstandsdygtighedsplan

Resultat: Du forstår de resiliensfaktorer, som dækker hele virksomheden.

Faktorer	Indikatorer	Definitioner
Tilpasnings- evne	Interne ressourcer	Hvad er nøgleressourcerne, og hvordan mobiliseres ressourcerne af ledelsen?
	Medarbejderinddragelse	Hvordan forstår medarbejderne sammenhængen mellem eget arbejde, resiliens og organisatorisk succes?
	Innovation og kreativitet	Hvordan opmuntres, belønnes og anerkendes personalet for deres innovative og kreative måder at arbejde på?
	Lederskab	Hvilke ledelses- og beslutningstagningshandlinger er der for at nå de fastsatte mål i henhold til strategien?
Planlægning	Planlægning af strategier	Hvad er strategien, og hvordan er den positioneret i forhold til interessenterne og forretningsmiljøet?
	Deltagelse i øvelser	Hvilke daglige opgaver har de ansatte i risikovurdering og hvilke opgaver forbereder de ansatte på usikkerheder?
	Prioriteter for genopretning	Hvad er prioriteterne i resiliensplanen? Hvis der opstår risici, hvad er de vigtigste handlinger, der skal tages, for ikke at forstyrre driften?



Tip: Brug modellen til at definere eller udvikle din virksomhedsplan for at virksomheden bliver modstandsdygtig.

Værktøj 7: Resiliens i aktion

Værktøj
Start

Table of
Contents





Værktøj: Udvikling af kompetencer inden for modstandsdygtighed

Planlæg

Handling

Forbedring

Opfølgning og evaluering



Refleksion: Hvad har du lært af temaet?

FØRSTE STEP - NU:

Reflekter over de meningsfulde emner og det indhold, som du har lært.

Hvad lærte du?

ANDET STEP - DEREFTER:

Hvilke emner er du lykkedes med, hvad er meningsfuldt for dig?

Er der indhold, du skal revidere yderligere?

TREDJE STEP - FREMTID:

Reflekter over de emner, som du og/eller din virksomhed skal fokusere på i fremtiden.

Hvad kan du anvende i praksis for at afspejle de fremtidige mål?

Hvordan kan du implementere det lærte indhold i praksis? Skriv din handlingsplan!

Handlingsplan

Planlagte aktiviteter

Nødvendige ressourcer (herunder kompetencer)

Skema

Monitorering (også indikatorer, der skal evalueres)

Klarlæggelse af planlagte aktiviteter

Noter

Centrale læringspunkter

Dette afsnit opsummerer hovedpunkterne i Værktøjskassen.



1: Resiliens og redningskompetencer for SMV'er, en styrkelse af Early Warning Europe

- Entreprenørskab betyder at handle på muligheder og ideer for at omdanne dem til værdi for andre. Den genererede værdi kan være finansiel, kulturel eller social (Europa-Kommissionen).
- Små og mellemstore virksomheder, SMV'er, fungerer som en drivkraft for økonomisk resiliens (dvs. modstandsdygtighed). Det betyder at:

- SMV'er har fleksibiliteten til radikale innovationer for at løse komplekse problemer.
- Privat kapital kan mobiliserer overgangen mod grønne løsninger og en naturpositiv økonomi.
- Den Europæiske Union tilbyder forskellige støttemekanismer og uddannelse til SMV'er. Dette er blandt andet [Early Warning Europe Netværket](#), The Enterprise Europe Network og European Education Entrepreneurship NETwork. Business Model Canvas er et værktøj, udviklet af Alexander Osterwalder (2008), som hjælper med at strukturere virksomheder med fokus på værdiskabelse. Det er et strategisk værktøj, der gennem 9 byggeklodser omfatter kerneelementerne i en virksomhed: værditilbud, kundesegmenter, kanaler, kunderelationer, kerneaktiviteter, nøgleressourcer, partnere, omkostninger og indtægter.



2: Resiliens og kompetenceudvikling

- Resiliens (også kaldet modstandsdygtighed) er et begreb, der dækker over evnen til hurtigt at komme sig efter vanskeligheder og komme oven på igen efter udfordrende oplevelser.
- En resilient iværksætter lærer af vanskeligheder og evner personlig vækst.
- Resiliens er direkte forbundet med løbende kompetenceudvikling. Dette er nødvendigt for at opretholde en konkurrencedygtig virksomhed. Kompetencerne kan blive udviklet gennem livslang læring, herunder formel og uformel uddannelse.
- Kompetencer i det 21. århundredes omfatter færdigheder, som er nødvendige for at få succes i nutidens konkurrenceprægede verden. Kompetencerne er den viden, de færdigheder, de vaner og kendetegn, der skal til for at få succes.
- Mange af det 21. århundredes kompetencer, såsom digitale færdigheder eller sprogfærdigheder, kan læres. Men kompetencer i det 21. århundrede omfatter også livsfærdigheder, som omfatter at være tilpasningsdygtig og at have en positiv adfærd. Disse udvikles ofte uformelt gennem samarbejde, kommunikation og læring i praksis.
- Virksomhedens interne arbejdskultur kan forbedres ved at fremme modstandsdygtig adfærd. Dette inkluderer at støtte andre og give anerkendelse for positive resultater.
- Balance i arbejdslivet betyder at integrere personligt vigtige elementer i dagligdagen (= balance mellem arbejde og fritid gennem meningsfulde oplevelser).



3: Kundeforståelse

- Kundeforståelse er nøglen til forretningsresiliens, som genereres gennem værdiskabelse.
- Den værdi som iværksættere skaber for kunderne gennem et produkt eller en service kan være baseret på forskellige faktorer (f.eks. lokalitet, bæredygtighed, kundeservice, brand, kvalitet, effektivitet, tilgængelighed).
- Værditilbud og kundesegmenter skaber et produkt-marked fit. Det indikerer succes med værdileveringsprocessen og indtægtsgenerering.
- Kundesegmenter består af kunder med bestemte ligheder.



- Virksomheden skal identificere og vælge de kanaler, som leverer værdi til kunderne bedst. Kanaler omfatter hele kundeoplevelsen: før, under og efter købet.
- Virksomhedskanaler inkluderer kommunikation, distribution, salg og marketingaktiviteter.
- Langvarige kunderelationer opbygges gennem en forståelse af kundernes behov. Derfor skal virksomhederne forstå, hvordan de kommunikerer med deres kunder, og vælge de kanaler, som kundesegmenterne bruger.
- Virksomheder skal erhverve, beholde og udvide deres kundebase. Måder at erhverve og fastholde kunder på omfatter forbrugerengagement og positiv anerkendelse (f.eks. rabatter og medlemsbelønninger).

4: Infrastruktur og drift

- Kerneaktiviteterne i en virksomhed omfatter de aktiviteter, som er nødvendige for at drive virksomheden så den skaber værdi.
- Virksomhedens kerneaktiviteter skal matche forretningsmodellen og virksomhedens strategi. Kerneaktiviteter omfatter problemløsningsaktiviteter, produktion, netværk og/eller platforme (f.eks. kanaler).
- Virksomhedens kerneaktiviteter er direkte forbundet med erhvervede ressourcer. Ressourcer påvirker den omsætning, virksomheden genererer.
- Virksomhedens nøgleressourcer omfatter fysiske, økonomiske, intellektuelle, digitale og menneskelige ressourcer.
- De menneskelige ressourcer er virksomhedens ansatte. De menneskelige ressourcer er den vigtigste og normalt dyreste ressource.
- Virksomhedens aktiviteter og ressourcer påvirkes af virksomhedens partnere. Partnernetværk er vigtige, da de kan hjælpe virksomheder ved at dele aktiviteter eller ressourcer.
- Partnerskaber er ofte juridiske forbindelser dannet gennem en fælles aftale mellem en eller to virksomheder, eller mellem virksomheder eller organisationer. De mest almindelige partnerskaber omfatter komplementarer (dvs. en af to eller flere investorer, der i fællesskab ejer en virksomhed, der er struktureret som et partnerskab, og som påtager sig en daglig rolle i ledelsen af virksomheden) og kommanditter (dvs. et begrænset partnerskab).



5: Økonomi

- Virksomhedens omkostningsstruktur inkluderer alle forretningsmodellens omkostninger – virksomhedens aktiviteter og ressourcer og hvordan de bruges til indtægtsgenerering.
- Virksomhedens omkostninger inkluderer omkostnings- og værdidrevne modeller. Den omkostningsdrevne model har til formål at minimere omkostninger, og den værdidrevne model fokuserer på skabelsen af værdi.
- Faste og variable omkostninger bestemmer virksomhedens omkostningsstruktur og rentabilitet.
- Virksomhedens indtægtsstrømme er de måder, hvorpå virksomheden genererer indtægter.
- Indtægtsstrømme er blandt andet transaktionsindtægter (ved engangskundebetaling) og de tilbagevendende indtægter (ved løbende kundebetaling eller andre aktiviteter relateret til værdiskabelse, f.eks. eftersalgsservice).



6: Ledelse

- Virksomhedsledelsen bestemmer organisationens vision, mission og strategiske valg.
- Ledelsesprocessen angiver, hvordan virksomheden udvikler, organiserer, udfører og kontrollerer sine aktiviteter i overensstemmelse med fastsatte mål.
- Ledelsesaktiviteterne omfatter informations-, beslutnings- og interpersonelle aktiviteter. Ledelsesaktiviteter kræver konstant kommunikation med andre, både internt og eksternt.
- Ledelsens handlinger påvirker det daglige arbejde og styrer virksomhedens fremtid. Ledelsens funktioner omfatter planlægning, organisering, bemanning, dirigering og kontrol.
- En risiko kan defineres som en begivenhed eller omstændighed, der har en negativ effekt på en virksomhed.
- Virksomheden skal være forberedt på interne og eksterne risici, da de kan være utilsigtede eller tilsigtede. Utilsigtede risici omfatter for eksempel et pludseligt maskinsammenbrud, mens tilsigtede risici er målrettede aktiviteter. Disse risici omfatter for eksempel forsømte sundheds- og sikkerhedsprotokoller eller cyberangreb.
- Virksomhedens risikostyringsaktiviteter fokuserer på at identificere, vurdere og behandle risici, der kan påvirke forretningsdriften.
- Virksomheden bør udvikle en risikostyringsplan, der inkluderer strategier til håndtering af risici, der er specifikke for virksomheden. Derudover bør ledelsen søge ekstern støtte, når det er nødvendigt. Early Warning Europe Network tilbyder støtte og rådgivning til tusindvis af virksomheder i modgang og hjælper virksomheder med at lægge en plan for modstandsdygtighed.



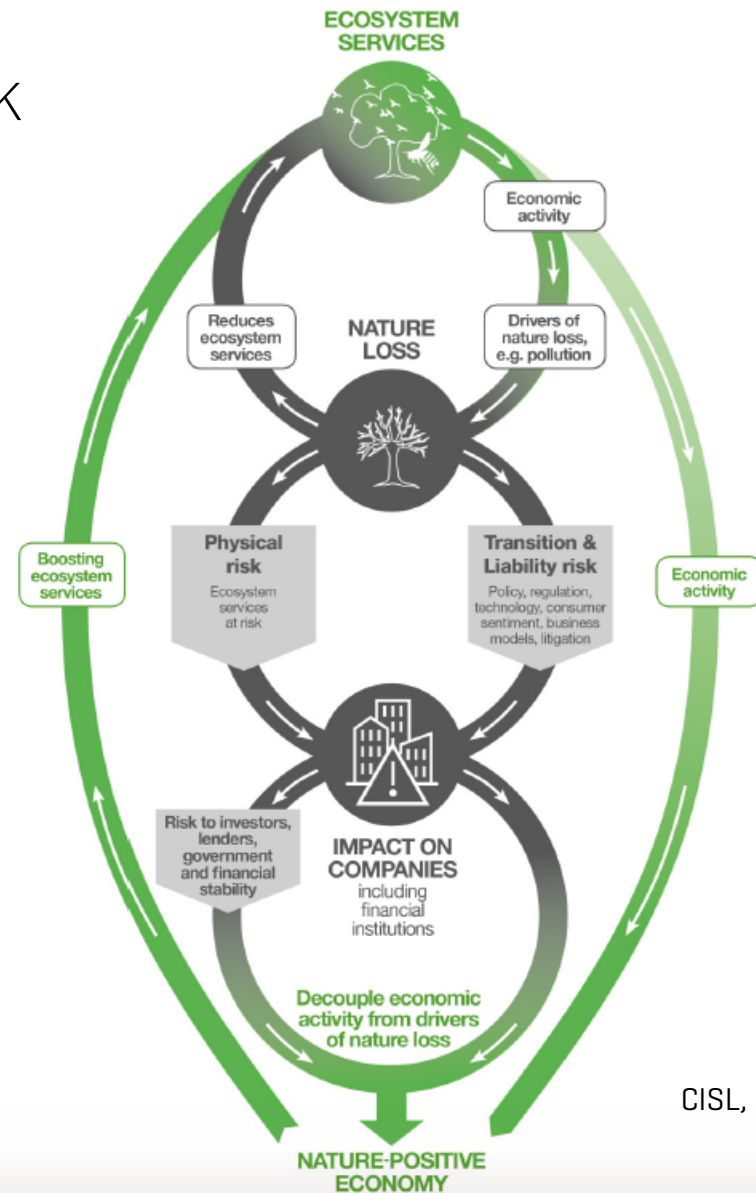
7: Resiliens i aktion

- Resiliensplanlægning er en strategisk proces, der er stærkt påvirket af virksomhedens ledelse.
- Planlægning af forretningsresiliens sikrer, at virksomheder kan reagere, genoptage, tilpasse og genoprette forretningsaktiviteter efter en risikohændelse.
- Resilienceplanlægning hjælper virksomheder med at reducere og minimere forskellige tab, som virksomheden oplever under en disruption.
- Resiliensplanlægning sikrer et kontinuum af forretningsaktiviteter. Det forbedrer kommunikation, problemløsning og beslutningstagning, hvilket fører til forbedret ledelse, sikkerhed og økonomiske besparelser.
- Planlægning af forretningsresiliens er afgørende, når forretningsmodellen udvikles: Resiliensplanlægning starter med identificering af de mulige risici og nødfaktorer, som der allerede er kendskab til eller kan blive forudsagt. Nogle af de risici, der skal identificeres omfatter politiske, økonomiske, sociale, teknologiske, miljømæssige risici. Resiliensidentifikation efterfølges af en analyse og evaluering inden fastlæggelse af robusthedsplanen for dens gennemførelse.



Sammenhængen mellem økonomisk aktivitet, natur og finansielle risici

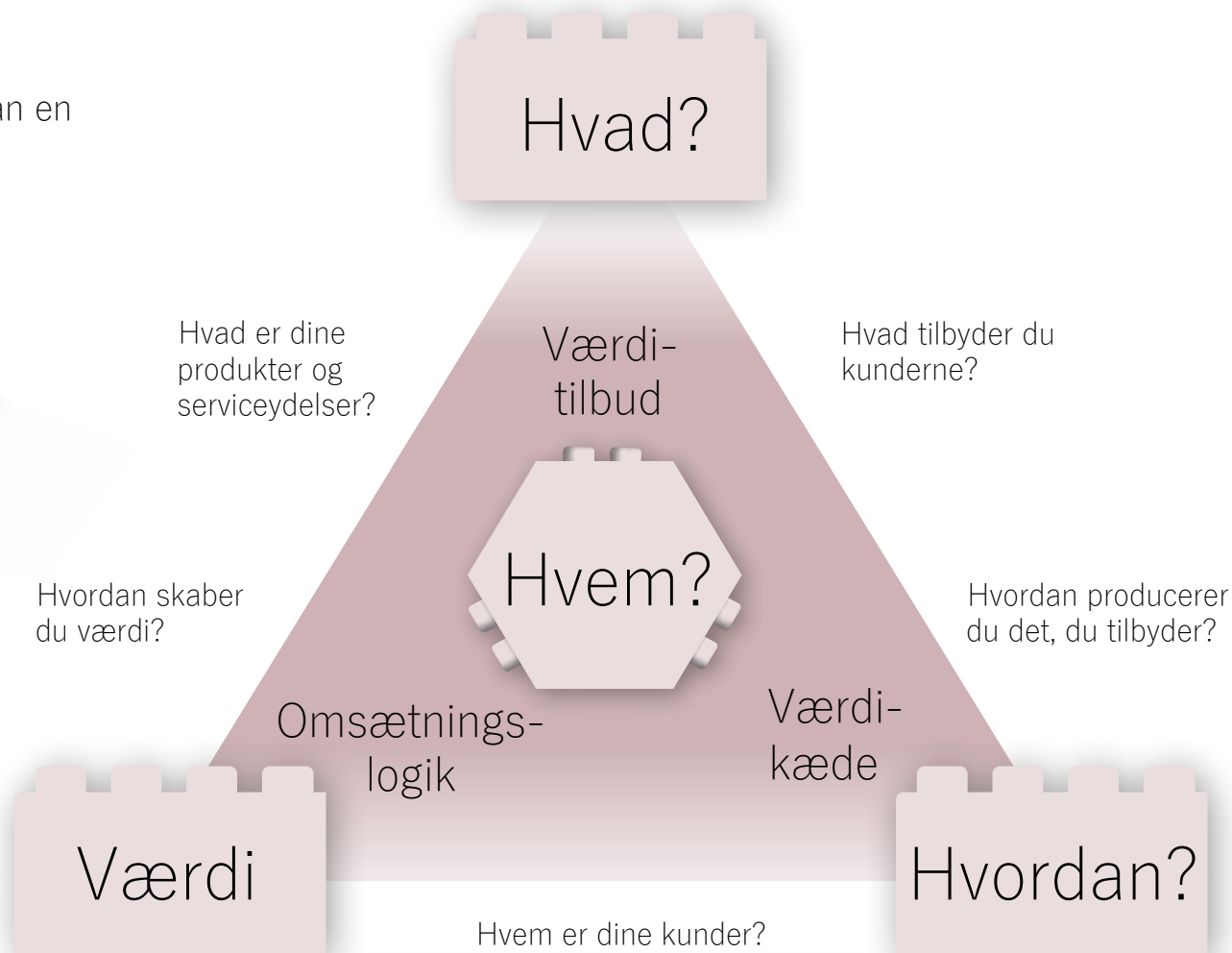
- Vores økonomi afhænger af økosystemtjenester, som naturen leverer. Derfor skal vi forstå sammenhængen og udvikle løsningerne til en bæredygtig økonomi.
- Klimaforandringer er en væsentlig drivkraft bag tab af natur og efterfølgende naturrelaterede økonomiske risici. Andre naturrelaterede risici er blandt andet vandforurening og oversvømmelser, som også medfører betydelige økonomiske risici.
- Menneskelig aktivitet driver naturens forfald. De økonomiske risici ved tab af biodiversitet og forringelse af jorden er udledt af menneskelig aktivitet, der driver tab af natur.
- Ved at forstå og måle naturrelaterede risici rykker virksomheder et skridt tættere på at forstå, hvordan de kan håndtere disse risici i deres kerneaktiviteter.



CISL, 2021

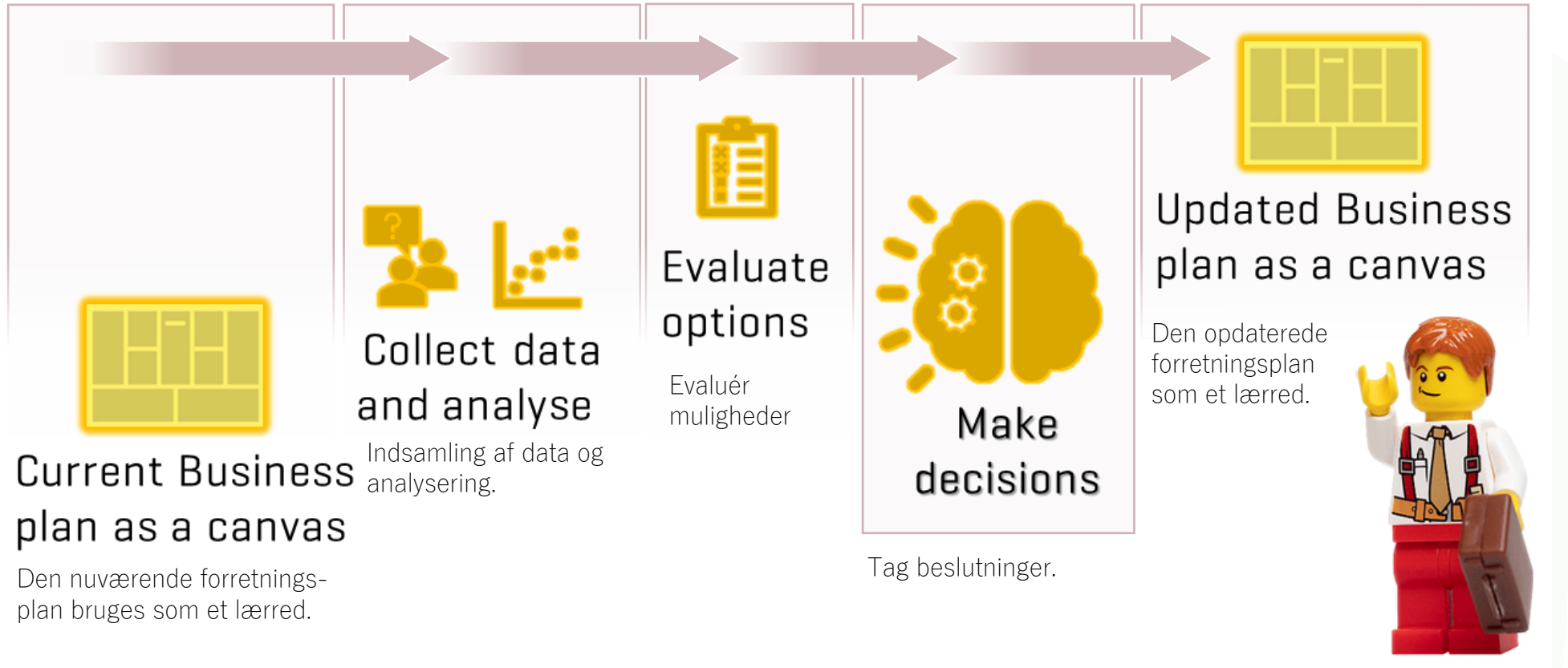
Den magiske trekant

Den magiske trekant opsummerer, hvordan en virksomhed skaber og indkapsler værdi.



Hvorfor er din virksomhed profitabel?

Business Model Canvas - en model for en modstandsdygtig virksomhed



Tip: 1) Tag dit Business Model Canvas, 2) indsamle alle nødvendige data om virksomheden, 3) analyser de vigtigste konkurrencemæssige fordele og ulemper (se Værditilbud Canvas for gevinster og problemløser), 4) styrk de opdagede konkurrencedygtige fordele og reducer ulemper.

Værktøj 8: Centrale læringspunkter

Værktøj
Start

Table of
Contents

Referencer



Referencer

Angappa, G., Nachiappan S., Shams R. 2015. Supply chain resilience: role of complexities and strategies. *International Journal of Production Research*, 53, 22, 6.

Ayala, J. 2021. Interview. Savutuvan Apaja. <https://savutuvanapaja.fi>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie Y., Van den Brande, G. 2016. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. JRC Science for Policy Report. Accessed on 15 January 2020. Retrieved from: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>

Bamford, J., Baynham, G., Ernst, D. 2020. Joint Ventures and Partnerships in a Downturn. *Harvard Business Review*, 98, 5, 116–124.

Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. Authors of tools within the themes of business establishment, self-management and working life.

Blank, S. 2014. Customer Discovery: The Search for Product/Market Fit. 2 Minutes to See Why. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://steveblank.com/2014/06/28/customer-discovery-the-search-for-productmarket-fit-2-minutes-to-see-why/>

Blank, S., Euchner, J. 2018. The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank. *Research Technology Management*, 61, 15–21.

Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. Authors: self-efficacy, wheel of life, working life balance, storytelling for past-present-future.

Cafe Creator. 2021. Poland

Clauss, T., Kesting, T., Naskrent, J. 2018. A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value cocreation behaviour and customer satisfaction in the service sector. *R&D Management*, 49, 2, 180–203.

Corner, P., D., Singh, S., Pavlovich, K. 2017. Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35, 687–708.

Cowan. A. 2021. *Covan+. Business Model Canvas Made Easy: The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://alexandercowan.com>

Czajkowska, S. 2019. Business Continuity planning, business resiliency and disaster recovery. *The RMA journal*, 101, 10, 64–68.

Dahles, H., Susilowati, T., P. 2015. Business Resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism research*, 2, 51, 34–50.

Early Warning Europe. 2020. The ResC-EWE Project. Accessed on 10 September 2020. Retrieved from: <https://www.earlywarningeurope.eu/rescewe>

Eamk. 2021. Quality criteria for digital guidance. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://eamk.fi/en/pedagogy2/digital-guidance/quality-criteria-for-digital-guidance/>

European Commission. 2019. Competitiveness and external balances. Main drivers and challenges ahead. Accessed on 10 March 2020. Retrieved from:

<https://www.consilium.europa.eu/media/40966/commission-note-to-the-eurogroup-9-october.pdf>

European Commission. 2016. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. Accessed on 1 September 2020. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-20-digital-competence-framework-citizens-update-phase-1-conceptual-reference-model>

European Commission. Enterprise Europe Network. 2021. Helping companies innovate and grow internationally. Accessed on 1 May 2021. Retrieved from: Enterprise Europe Network [europa.eu]

European Commission. 2019. Key Competences for Lifelong Learning. Accessed on 1 September 2020. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2020. The Entrepreneurship Action Plan. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en

European Education Entrepreneurship NETwork. 2021. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <http://ee-hub.eu/>

European SME Digital Alliance. 2019. Skills for SMEs strategy 2030. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://www.digitalsme.eu/digital/uploads/Skills-for-SMEs-Strategy-2030.pdf>

GELG Sp. z o.o. 2021. Poland

Harvard Business School. 2021. Working knowledge. Work life balance. Accessed on 15 March 2021. Retrieved from: <https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Work-Life%20Balance>

Karakovounis, S. 2021. Amplifying Mindset for Resilience. [from Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, 1998; Scheier et al., 1986]

Linnenluecke, M., K. 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 19, 4–30.

Niemimaa, M., Järveläinen, M., Heikkilä, M., Heikkilä, J. 2019. Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. International Journal of Information Management, 49, 208–216.

Osterwalder, A. 2015. Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 Minutes. Accessed on 1 August 2020. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>

Osterwalder, A., Euchner, J. 2019. Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. *Research Technology Management*, 62, 12-18.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2009. A Business Model Generation. Accessed on 10 October 2020. Retrieved from: <https://strategyzer.com>

Osterwalder, A., Viki, T., Pigneur, Y. Why Your Organization Needs an Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://hbr.org/>

PlanView. 2021. Strategic Planning: How to Build a Roadmap to Transformation. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://planview.com>

Reinikainen, J. 2021. Interview. Myynti ja Mainos Reinikainen. <https://myyntijamainosreinikainen.fi/>

Ryan, R. 2002. *Smartups: Lessons from Rob Ryan's Entrepreneur America Boot Camp for Start-Ups*. Cornell University Press.

Spencer, B. 2013. *Business model design and learning: A Strategic Guide*. Business Expert Press

Strategyzer. Canvas. Canvases, Tools and More [Business Model Canvas and Value Proposition Canvas]. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://www.strategyzer.com/canvas>

Strategyzer. How do I use the Key Activities building block of the Business Model Canvas? Accessed on 10 March 2020. Retrieved from: <https://strategyzer.uservice.com/knowledgebase/articles/1194361-how-do-i-use-the-key-activities-building-block-of>

The BCI. Leading the way to resilience: The Business Continuity Institute: A global institute for business continuity and resilience. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://thebci.org>

The Business Model Analyst. 2021. Cost Structure: Cost Structure - Business Model Canvas. Accessed on 10 March 2020. Retrieved from: <https://businessmodelanalyst.com>

The Lego Group History. Accessed on 20 January 2020. Retrieved from: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>

Tuulaniemi, J. 2012. *Service Design Toolkit. Process and Templates*. JAMK University of Applied Sciences, 1-19

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CISL, 2021]. *Handbook for nature-related financial risks: key concepts and a framework for identification*.

Uusyrityskeskus.2021. *Entrepreneurship Guide: Becoming an Entrepreneur in Finland 2021*. Accessed on 1 February 2021. Retrieved from: <https://uusyrityskeskus.fi>



Est. 2006
IME GSEVEE
 Small Enterprises Institute
 of GSEVEE



FUNDACJA
 — FIRMY RODZINNE —



Erhvervshus
 MIDTJYLLAND



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
 ATHENS CHAMBER OF TRADESMEN



jamk | **University of Applied Sciences**



Co-funded by the
 Erasmus+ Programme
 of the European Union