

social start up

# Værktøjskassen

Eksempler på analyseværktøjer fra Social StartUp

Oktober 2017

# Indledning

Denne værktøjskasse viser eksempler på analyseværktøjer til forretningsudvikling, der anvendes i Social StartUp - et forretningsudviklingsforløb for socialøkonomiske og sociale virksomheder.

Formålet er at inspirere og dele værktøjer med andre virksomheder og udviklingsforløb. De præsenterede analyseværktøjer er:

- Udviklingsstadiet og organisationstilstand
- SWOT/TOWS analyse
- Interessentanalyse
- Situation, prioritering og fokus ('de 6 fokusområder')
- Handlingsplan – 100 dages plan
- Value proposition
- Hypotesemodeller
- Forretningsmodel ('Social Business Model Canvas')
- Likviditetsbudget
- Driftsbudget
- Bestyrelses-review, sammensætning og kommunikation

For hvert af de enkelte værktøjer har vi kort beskrevet formålet med værktøjet, processen for brug af værktøjet, samt hvordan man kan bruge indsigten fra analysen til videre udviklingsarbejde.

Idet værktøjskassen som nævnt alene er til inspiration, vil man med fordel kunne gå dybere ned i de enkelte værktøjer. Vi har derfor angivet kilder til yderligere information, hvor det er relevant.

God læselyst.

# Udviklingsstadie og organisationstilstand

## Formål

- Vurdering af virksomhedens udviklingsstadie og i hvilken tilstand virksomhedens organisation befinder sig i.
- Illustrere virksomhedens udviklingsproces.

## Proces

- Vurderingen baseres på en 360-graders vurdering af virksomhedernes forretningskoncept, kunderelationer, virksomhedsdrift og organisation. Dette omfatter ledernes personlige profiler med hensyn til at drive og lede en virksomhed med medarbejdere der både rummer ordinært ansatte og udsatte ledige fra målgruppen.

## Stadie

- *Overlevelse*: spinkel økonomi, forretningsgrundlaget er udfordret.
- *Optimering*: klar forretningsmodel, hvor drift og eksekvering skal optimeres.
- *Skalering*: veldrevet vækstorienteret virksomhed, evt. med potentiale for flere forretningsben, spin-off mv.

## Tilstand

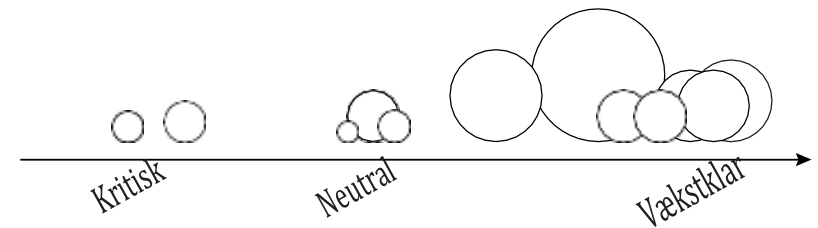
- *Kritisk*: stærkt presset organisation, og ledelse, behov for organisatoriske ændringer mv.
- *Neutral*: virksomheden kører, men stagnerer på nogle områder eller har langsom udvikling.
- *Vækstklar*: organisationen og ledelse er på plads, velfungerende, og de rette kompetencer er tilstede mv.

## Virksomhedens udviklingsstadie



Overlevelse                      Optimering                      Skalering

## Virksomhedens organisatoriske tilstand



Kritisk                      Neutral                      Vækstklar

Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

# SWOT- og TOWS-modellen

= strengths, weaknesses, opportunities, threats.

## Formål

- Identificere strategiske handlingsmuligheder og udviklingsområder.
- Skabe et simpelt overblik over en virksomheds styrker og konkurrencesituation gennem fokus på interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler.

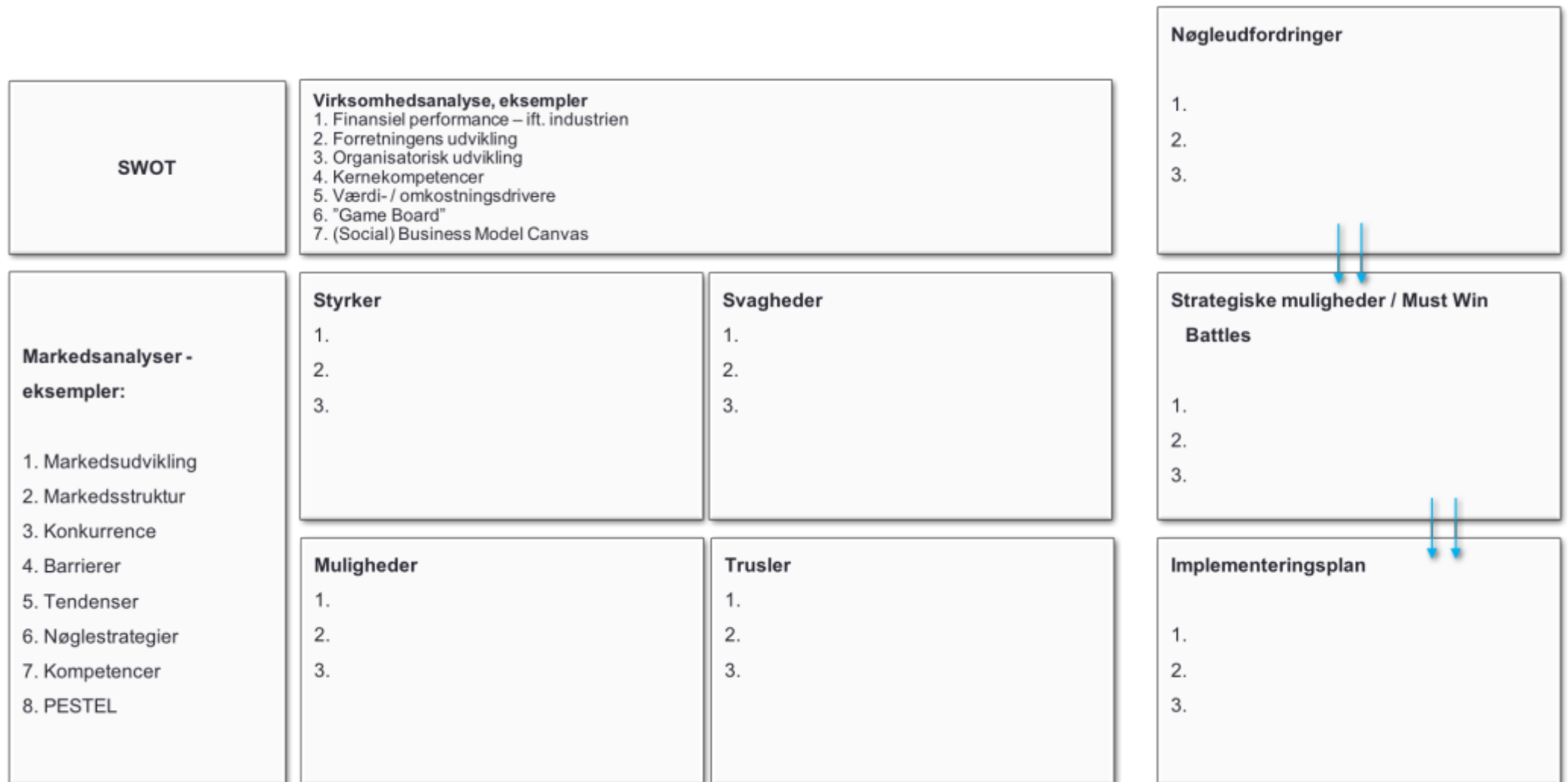
## Proces

- Brug skabelonen på næste side.
- Brainstorm på de 4 områder: styrker, svagheder, muligheder og trusler.
- Få gerne input fra en bredere skare af interessenter såsom bestyrelse, kunder, partnere, mv.
- Brug fakta-baserede tal hvor muligt
- Vurdér de sociale muligheder og markeds-/økonomiske-/ og forretningsmæssige muligheder.
- Vurdér de enkelte faktorerens betydning.

## Næste skridt

- Analysér hvordan:
  - styrkerne skal udnyttes.
  - svaghederne skal reduceres.
  - mulighederne kan være objekt for investering el.lign.
  - trusler identificeres og minimeres.
- Identificer 4-5 vigtige strategiske muligheder som "must win battles".
- Prioriter de vigtige "must win battles".
- Opstil en plan for de prioriterede "must win battles".

# SWOT- og TOWS-modellen



# Interessentanalyse

## Formål

- Generere viden om, samt overblik over relevante aktører/interessenter.
- Forstå disse aktørers/interessenters adfærd, intentioner, relationer, interesser og deres indflydelse på virksomheden.
- Identificere potentielle interessekonflikter, der kan have en afgørende rolle for jeres virksomheds målsætning, omsætning og fremtid.

## Proces

- Brug skabelonen på næste side.
- Brainstorm om:
  - Hvem er virksomhedens interessenter er
  - Hvad er disses interesser?
  - Hvilken påvirkning har de på virksomheden
  - Hvilke holdninger vi skal forholde os til?
  - Hvad har vi brug for fra interessenterne?
  - Hvilken interessent-strategi skal virksomheden have?
  - Hvem er ansvarlig i virksomheden?
- Analysen gennemgås løbende og opdateres med ny viden.

## Næste skridt

- Analyser: vigtige interessenter - prioritér, potentielle interesse konflikter og koalitioner, sammenhænge mellem forskel-  
lige interessenter.
- Opstil en plan for de prioriterede interessenter samt hvilken interessent-strategi, virksomheden skal benytte (orienteres, informeres, høres eller involveres).



# Situation, prioritering og fokus

## Formål

- Skabe en analyse og prioritering af de 6 driftsområder, som en virksomhed hele tiden har i spil.
- Skabe et fokus for ledelsesteamet og virksomheden.

## Proces

- Brug skabelonen på næste side
- Angiv vigtigheden for virksomhed lige nu, inden for de 6 driftsområder: Strategi, Organisation, Økonomi, Salg & markedsføring, Produktion og Lovgivningsmæssige rammer.

(0 = ikke vigtigt, 5 = meget vigtigt).

- Scor virksomhedens performance lige nu inden for de 6 dimensioner (0 = performér dårligt, 5 = performer meget godt).
- Forklar scoren for hvert af de 6 driftsområder med ord:
  - “Virksomhedens styrker er...”, “Virksomhedens svagheder er”
  - Vurder forholdet imellem 'vigtigheden' og 'performance' lige nu – og se hvor det er vigtigst at gøre en indsats lige nu.
  - Til sidst – prioriter 2-3 af de 6 driftsområder virksomheden bør fokusere på lige nu.

## Næste skridt

- Udarbejde en 100-dags-plan for de prioriterede 2-3 driftsområder.
- Fastsæt konkrete mål inden for hvert prioriteret driftsområde for de næste 100 dage / ½ år / 1 år.



# 6 driftsområder

Dimension	Eksempel på indhold
Strategi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mission og værdier</li><li>• Forandringsteori</li><li>• Langsigtet ambition</li></ul>
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Driftsøkonomi</li><li>• Finansiering</li><li>• Resultatstyring</li></ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestyrelse og good governance</li><li>• Organisationsstruktur</li><li>• HR og kompetencer</li></ul>
Produktion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktudvikling</li><li>• Indkøb</li><li>• Fremstilling/levering af produkter/ydelser</li></ul>
Salg og markedsføring	<ul style="list-style-type: none"><li>• Value Proposition, Branding og Marketing</li><li>• Prissætning</li><li>• Salg</li></ul>
Social model	<ul style="list-style-type: none"><li>• Social målgruppe</li><li>• Rekruttering på særlige vilkår (fleksjob, løntilskud)</li><li>• Opkvalificering af udsatte / læringsforløb</li></ul>

Kilde: Inspireret af McKinsey & Company

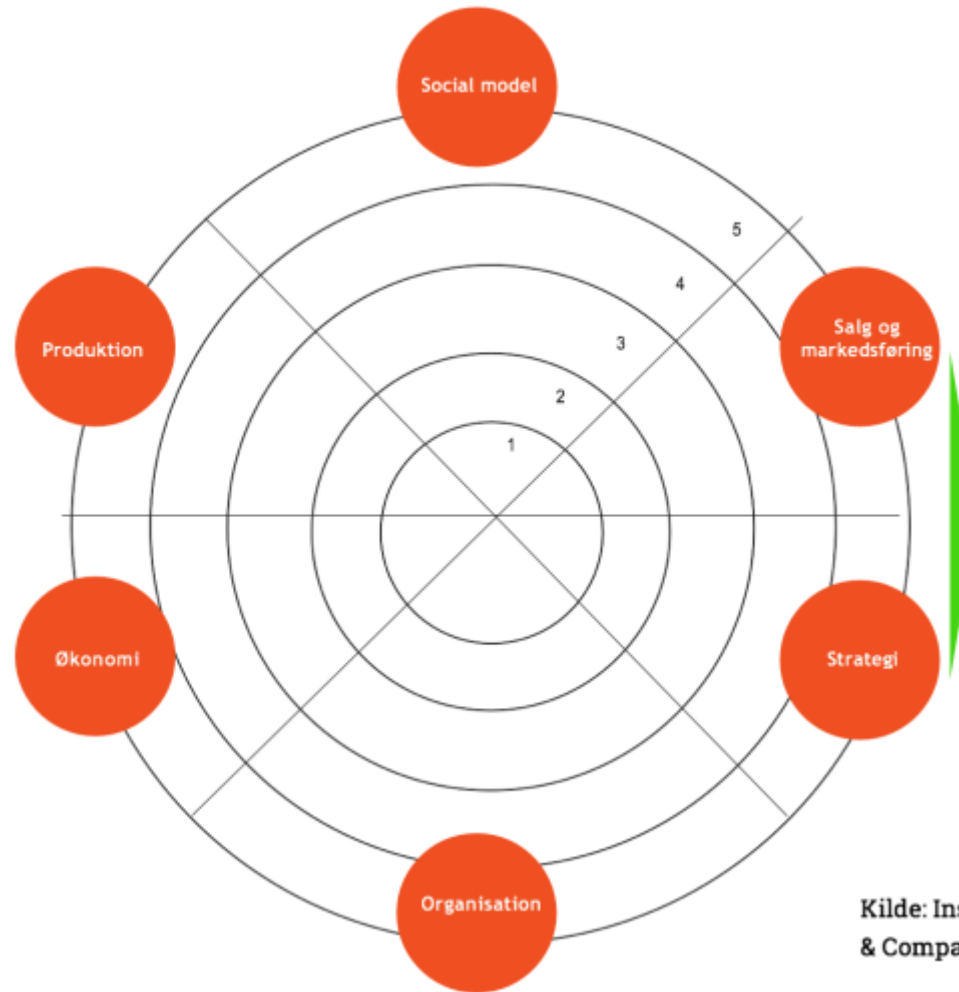
# Situation, prioritering og fokus:

1. Scor hver af de 6 driftsområder/  
dimensioner:

- Scor **vigtigheden** for virksomhed lige nu (0=ikke vigtigt, 5 = meget vigtigt)
- Scor **performance** indenfor området lige nu (0= performer dårligt, 5 = performer meget godt)

2. Forklar scoren:

- Virksomhedens styrker  
.....  
.....
- Virksomhedens svagheder  
.....  
.....



3. Prioritér virksomhedens  
2-3 fokusområder for tiden:

- 1.
- 2.
- 3.

Kilde: Inspireret af McKinsey  
& Company

# Handlingsplan – 100 dage

## Formål

- Prioritere og skabe fokus de vigtigste målsætninger inden for de næste 100 dage
- Identificere hvem der er ansvarlige for de enkelte aktiviteter.

## Proces

- Brug skabelonen på næste side.
- Lav en plan for hvert af de 6 driftsområder af virksomhedsdrift: Strategi, Organisation, Økonomi, Salg & markedsføring, Produktion og Lovgivningsmæssige rammer.
- Definer hvilke opgaver der skal laves – vær konkret i definitionen af opgaven, samt dens indhold og resultat.
- Beslut hvem der er ansvarlig for de enkelte opgaver.
- Beslut hvornår opgaverne skal udføres og afsluttes.

## Næste skridt

- Brug planen til intern kommunikation i virksomheden, så alle ved, hvad de skal fokusere på.
- Aftal ugentlige statusmøder, hvor I følger op på planen, ser på fremdrift og løser udfordringer.

# Handlingsplan – 100 dage

Definer udestående opgaver, de ansvarlige og hvornår aktiviteterne skal udføres og afsluttes

<b>100 DAGES PLAN</b>					Mål
Strategi					
Økonomi					
Organisation					
Produktion					
Salg & Markedsføring					
Social model					

Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

# Value proposition

## Formål

- Value proposition (værdifaktoren) er en redegørelse af hvad der gør en virksomhed unik og hvorfor kunder skal købe virksomhedens produkt(er) – samt hvilken værdi virksomheden leverer til kunderne.

## Proces

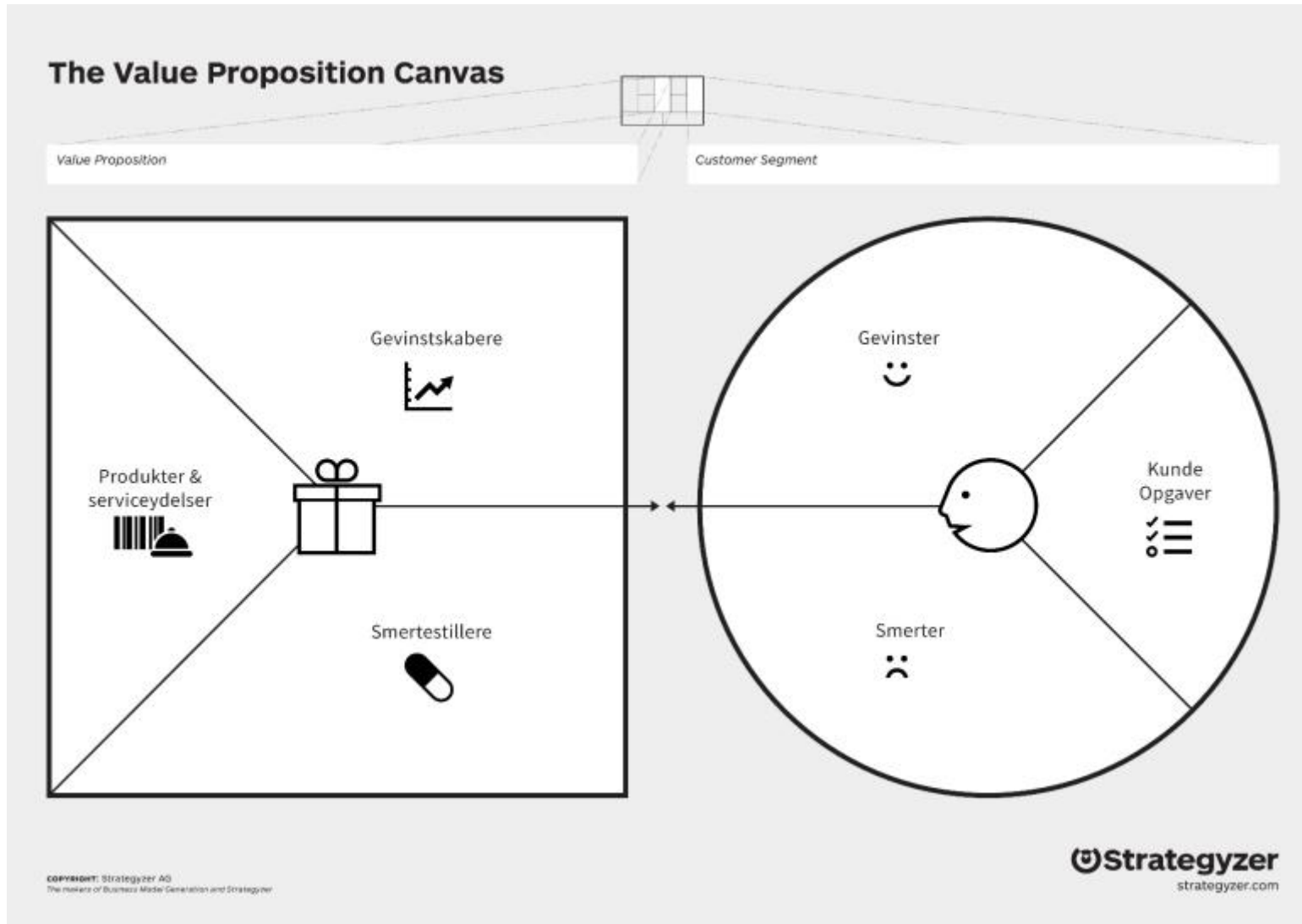
- Brug skabelonen på næste side.
- Tag udgangspunkt i kunden ('Vi hjælper kunderne med...')
- Lav et antal udviklingssessioner med en gruppe interne og eksterne interessenter.
- Indhent virksomhedsanalyser input fra eksisterende kunder og (evt. input fra SWOT-analysen).
- Noter stikord og hele sætninger, der forklarer, hvad virksomheden bygger på og hvad, der gør virksomheden unik – i hvert af felterne i figuren på næste side.
- Sammenfat en kort beskrivelse af den værdi virksomheden leverer til kunden (evt. per kundesegment).

## Næste skridt

- Udvikl value proposition per kundesegment.
- Indbyg value proposition i alt det virksomheden gør, samt i den interne og eksterne kommunikation.
- Indbyg value proposition i produkter, website, produktudvikling, marketing, branding, mv.

# Value Proposition

= den værdi en virksomhed giver køberen.



# Hypotesemodeller og Lean start up

## Formål

- Hurtigt at kunne udvikle konkrete ideer og hypoteser
- Teste dem over for kunder og partnere
- At omsætte feedbacken til løsninger og nye ideer, som igen fører til nye justeringer i produkter, ydelser og forretningen.
- At forkorte tiden fra idé – til input og feedback – til selve implementering.
- At få markedsinput hurtigere ved at teste hypoteser af – selvom de ikke er færdigudviklede – og dermed minimere udviklingsomkostningerne.

## Proces

- Brug skabelonen på næste side.
- Opstil 4-5 hypoteser for, hvordan I kan forbedre virksomhedens: indtjening, produkter, produktion, konkurrencesituation, partnerskaber, ydelser, etc.
- Beskriv med 3-4 konkrete aktiviteter hvordan I vil teste de enkelte hypoteser.

## Næste skridt

- Lav en konkret plan for test af hver af de 4-5 hypoteser I har valgt.
- Beslut hvem der er ansvarlig for de enkelte aktiviteter og hvornår aktiviteterne skal udføres og afsluttes.
- Test hypoteserne af på markedet og få feedback, juster og test igen.

# Hypotesemodeller

Opstil 4-5 hypoteser for hvordan I kan forbedre virksomhedens: indtjening, produkter, produktions, konkurrencesituation, partnerskaber, ydelser, etc.  
Beskriv med 3-4 konkrete aktiviteter, hvordan I vil teste de enkelte hypoteser.

Nr.	Hypotese/idé? ('Vi kan...')	Hvordan vi I teste hypotesen/idéen? ('Ved at...')
1.	(f.eks. øge omsætningen på vores webshops med 15%)	<ul style="list-style-type: none"><li>• (f.eks. opbygge forhandlerloyalitet gennem særlige rabatter, tilbyde gratis fragt i udvalgte perioder,</li><li>• køre særlige kampagne tilbud: early birds, 1-for-2, konkurrencer, etc.)</li></ul>
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Kilde: Ries, Eric: The Lean StartUp: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, New York, 2011.



# Forretningsmodel

## Formål

- Give mulighed for at få et klart analytisk billede af virksomhedens forretningsmodel samt dets resultater.
- Give en klar forståelse af hvordan virksomheden skaber en konkurrencefordel på markedet.

## Proces

- Brug skabelonen på næste side.
- Start med at udfylde "Kunder"– hvem er kunderne?
- Derefter arbejd jer igennem modellen til højre og besvar de tilknyttede spørgsmål.

## Næste skridt

- Analysér mulighederne i virksomhedens forretningsmodel.
- Analysér indtægtskilder og muligheder.
- Udarbejd en konkret forretningsplan.

Se mere her: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

1. Værdifaktorer: (Value proposition). Den værdi virksomhedens produkter og services giver for kunden.
2. Kunder: For at opbygge en effektiv forretningsmodel skal det identificeres, hvem kunderne er.
3. Partnere: Hvilke partnere og leverandører er tilknyttet virksomheden?
4. Aktiviteter: Beskriver de mest vigtige nøgleaktiviteter man skal udføre for at skabe værdi for kunderne.
5. Ressources: De ressourcer, der er nødvendige for at skabe værdi for kunden.
6. Kunde relationer: For at sikre overlevelse og succes, skal man identificere den type forhold, man ønsker at skabe med kunderne.
7. Vejen til kunderne: Angiver distributions- og kommunikations- kanaler, der skal til for at nå kunderne.
8. Indtægter: Hvilken type indtægtskilder er mulige?
9. Omkostninger: Hvilke omkostninger er der?



# Likviditetsbudget

Likviditetsbudgettet er et af de vigtigste redskaber for sociale – såvel som almindelige – virksomheder og iværksættere.

## Formål

- At give et overblik over de indbetalinger og udbetalinger virksomheden planlægger at generere - måned for måned (måske uge for uge).
- At give virksomheden mulighed for at vurdere, om likviditeten

er forsvarligt sikret.

- Løbende at kunne følge op på de realiserede tal i forhold til det fastsatte likviditetsbudget.

## Proces

- Brug skabelonen på næste side.
- Udfyld arket med de enkelte indbetalingsposter og udbetalingsposter – per måned – for det næste år.
- Varesalg eller andre indbetalinger evt. lån eller donation
- Udgifter: f.eks. materialer eller varer(kreditorer).
- Udgifter: f.eks. funktionærløn, lokaler, IT, rengøring, rejser, telefon mv.
- Vær opmærksom på evt. større investeringer.

## Næste skridt

- Fastsæt en løbende opfølgningsprocedure for budgettet i forhold til realiserede tal – og foretag løbende korrigerende handlinger.
- Informér altid din bank i god tid i tilfælde af større ændringer i din likviditet.

## Bemærk

Dette er et simpelt likviditetsbudget. Der kan være en del større likvide påvirkninger fra balancen, eksempelvis hvis kunderne får ændret betalingsbetingelser eller lagerbeholdningen stiger.

Et likviditetsbudget kræver specifikke budgetforudsætninger og er derfor vanskeligt at udarbejde. Søg evt. professionel hjælp til udarbejdelse af konkret likviditetsbudget.





# Driftsbudget

## Formål

- At give et overblik over de indtægter og udgifter virksomheden planlægger at generere - måned for måned.
- At give virksomheden mulighed for at vurdere, om økonomien er forsvarligt sikret – dvs. om der er et fornuftigt forhold imellem udgifterne og indtægterne.
- Løbende at kunne følge op på de realiserede tal i forhold til det fastsatte driftsbudget, og se om de økonomiske forudsætninger, som virksomheden lagde i begyndelsen af året, holder i virkeligheden. Gør de ikke det, skal virksomheden aktivt foretage korrigerende handlinger for at få styr på økonomien.

## Næste skridt

- Fastsæt en månedlig og kvartalsvis opfølningsprocedure på driftsbudgettet i forhold til de realiserede tal – og foretag løbende korrigerende handlinger.
- Lav likviditetsbudget måned for måned, som viser om virksomheden har penge i kassen/banken til at betale de løbende udgifter.

Se også [www.123.budget.dk](http://www.123.budget.dk) / [ivaekst.dk](http://ivaekst.dk)

## Proces

- Brug skabelonen på næste side.
- Udfyld arket med de enkelte omsætningsposter og omkostningsposter – per måned – for det næste år (få f.eks. input fra værktøjet “Forretningsområder og indtægtskilder”):
  - *Ikke kommerciel omsætning*: f.eks. fra fonde, sponsorer og projekter.
  - *Kommerciel omsætning*: f.eks. salg af varer og ydelser, samt ydelser til kommunerne.
  - *Variable omkostninger*: f.eks. materialer, lønomkostninger og transport – dvs. de omkostninger der er direkte relateret til øget salg af produkt
  - *Faste omkostninger*: f.eks. funktionærløn, lokaler, IT - de omkostninger der ikke umiddelbart vil stige eller falde sammen med salget af produkter og ydelser.
  - *Renter og afskrivninger*: f.eks. renterne af lån og årlige værdiforringelse for større investeringer.
  - *Nettooverskud (DB – faste omk., renter og afskr.)*: Glæden og udfordringen ved at have egen socialøkonomiske virksomhed skal gerne bakkes op af, at der også kommer et fornuftigt overskud i virksomheden. Og ikke et overskud, der kun lige dækker omkostningerne.







# Bestyrelsesreview, -sammensætning og -kommunikation

## Formål

- At vurdere bestyrelsens kompetencer, sammensætning og arbejdsform og vurdere om man får nok værdi ud af sin nuværende bestyrelse.
- At skabe grobund for et optimalt samarbejde, så man får den bedste nytte af bestyrelsen.

## Karakteristik ved en bestyrelse:

- Overvågningsfunktion (holde øje med trends i den sociale- og samfundsmæssige udvikling).
- Udviklingsfunktion (sikre fokus og videreudvikling af vision, strategi mv.).
- Organisationsfunktion (sikre en bæredygtig organisationsstruktur, effektiv daglig ledelse og diverse politikker).
- Beslutningsfunktion (sikre at overordnede nøglebeslutninger tages),
- Kontrolfunktion (sikre godkendelse af budgetter og regnskaber, sikre at lovgivningen overholdes og følges).
- Interaktionsfunktion (udvikle relationer og netværk i omgivelserne, som kan bidrage til en positiv udvikling).

## Proces

- Fastsæt den overordnet dagsorden, bestyrelsen skal beskæftige sig med.
- Vurder hvilke typer af personer, som det er mest relevant at have i forhold til denne dagsorden.
- Giv en score fra 0-5 for at prioritere de enkelte typer af person (0 = lav relevans, 5= høj relevans).
- Sæt navn på konkrete personer, som kunne være kandidater, og som skal kontaktes.
- Definer de hovedopgaver bestyrelsen skal varetage, mødefrekvens (årshjul), og beslutningskompetencer.
- For at få yderligere konkret sparring i det daglige kan det være hensigtsmæssigt også at nedsætte et advisory board med de forskellige nødvendige spidskompetencer (advisory boardet kan indkaldes mere ad-hoc og er har en mere 'praktisk' rolle end bestyrelsen).

## Næste skridt

- Lav et udkast til forretningsordenen for bestyrelsens arbejde (opgaver bestyrelsen skal varetage, mødefrekvens, struktur for rapportering og beslutningstagning, og hvordan bestyrelsens løbende skal suppleres og tilpasses).

## Den Sociale Kapitalfond Management

Vester Voldgade 108, 1.th.  
1552 København V  
+45 36 95 97 96  
[info@socialkapitalfond.dk](mailto:info@socialkapitalfond.dk)