

Handlingsorienteret målformulering

49266 – Forretningsforståelse i produktionen

Efter gennemført uddannelse kan deltageren anvende grundlæggende forretningsforståelse i forbindelse med operatøropgaver herunder faktorer som påvirker virksomhedens økonomi i en globaliseret verden

På baggrund af viden om virksomhedens forretningsmodel og dens bestanddele kan deltagerne bidrage til at sikre og udvikle konkurrencefordele inden for operatørens arbejdsområder i fremstillingsvirksomheder.

Program dag 1

- Velkomst
- Formål
- Program
- Præsentation af deltagere
- Forventninger
- Afsluttende prøve
- Lean og forretningsforståelse
- Forretningsforståelse - begreber
- Gruppeopgaver
- Øvelser

Program dag 2

- Opsamling fra dag 1
- Forretningsforståelse - begreber
- Gruppeopgaver
- Øvelser
- Afsluttende test
- Evaluering

Praktiske forhold



Præsentation

Navn?

Hvorfra?

Evt. jobområde?

Erfaring med forretningsforståelse?

Forventninger?



Afsluttende prøve



For at få et AMU kursusbevis skal du bestå en afsluttende prøve

Prøven indeholder emner på kurset

Prøven er en praktisk proces ved fremlæggelse
6 delkompetencer, der hver vurderes til 0 – 1 eller 2 point
Der kan opnås max 12 point
Der skal opnås 66% af max – svarende til 8 point
10 min til retning, herefter tilbagemelding.

Lean og forretningsforståelse



Forretningsforståelse er en vigtig del af Lean og er grundlaget for at forstå den forretningsmæssige sammenhæng og lave løbende forbedringer i hverdagen

Det er således vigtigt at kunne arbejde med Lean og forretningsforståelse i egen afdeling

Du skal med andre ord opnå kendskab og forståelse for virksomheden og din afdelings forretningsmæssige mål.

Hvorfor forretningsforståelse?



Problemer

Ofte har hver enkelt afdeling i en virksomhed for meget fokus på at opnå egne mål og måltal, så der kan opnås "grønne tal" på afdelingens egen Lean-tavle

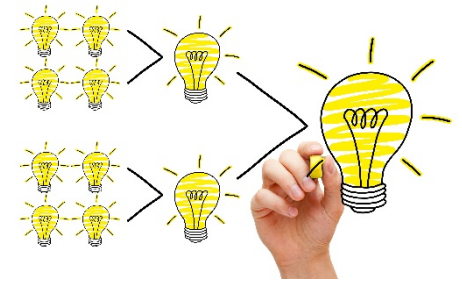
Det bevirker ofte at den enkelte afdeling og dens ansatte i stor udstrækning fokuserer mest på egne udfordringer og problemer i dagligdagen

I en travl hverdag "glemmer" den enkelte medarbejder/afdeling ofte at spørge deres kunder – eksterne og interne – hvad der giver værdi for dem og hvad der eventuelt kan forbedres

Hvis den enkelte afdeling optimerer uden at have løbende kontakt med kunder, er resultatet desværre ofte en sub-optimering.

Hvorfor forretningsforståelse?

Løsninger



Det er vigtigt at den enkelte medarbejder/afdeling får indsigt i virksomhedens forretningsmodel og strategi

Derefter kan den enkelte medarbejder og teamet arbejde med, hvordan afdelingen og dens ansatte i hverdagen kan understøtte de overordnede mål

Der må skabes forståelse for afdelingens "kunder" og "interessenter" og løbende arbejdes med forbedringer i forhold til virksomhedens strategi og kundernes ønsker.

Hvorfor forretningsforståelse?



Forretningsforståelse og Lean

I Lean er det vigtigt at sikre at den enkelte afdeling opnår de måltal (KPI), som er fastlagt for den aktuelle afdeling

Hvis alle afdelinger opnår deres egne måltal, skulle virksomheden gerne følge den overordnede forretningsmodel/strategi, have tilfredse kunder og opnå et tilfredsstillende overskud

Manglende forretningsforståelse og sub-optimeringer medfører dog desværre ofte, at den samlede bundlinje i virksomheden bliver skuffende/negativ og desværre også utilfredse kunder.

Hvorfor forretningsforståelse?

Forretningsforståelse og Lean

Lad os se på et lille eksempel fra en afdeling:

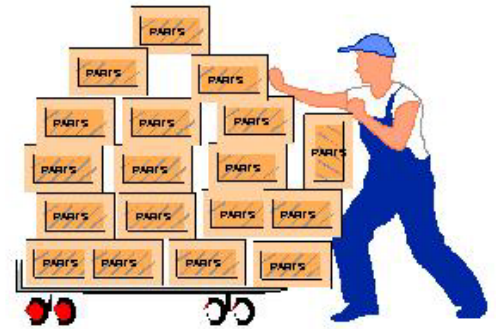
Der produceres mange små serier hver dag

Der er lang omstillingstid på maskiner

Kunderne køber ofte de samme emner med ugers mellemrum

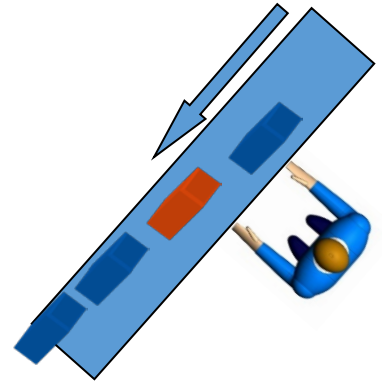
For at opnå "grønne tal" på afdelingens Lean-tavle, forsøger man at optimere oppetid og spare omstillingstid ved at lægge fremtidige ordrer (fra forecast) ind i planen og dermed producere foran (til lager)

Det sker ofte på arbejdspladsen.



Hvorfor forretningsforståelse?

Forretningsforståelse og Lean



Resultat:

Disse tiltag kan ses som en optimering for den enkelte afdeling, da man opnår "grønne tal" på afdelingens egen Lean-tavle

I realiteten er det dog ofte en sub-optimering, da det kan have negative konsekvenser for andre afdelinger og kunder.

Hvorfor forretningsforståelse?

Forretningsforståelse og Lean

Resultat:



En sub-optimering medfører ofte:

- U hensigtsmæssigheder i andre afdelinger
- Utilfredshed hos eksterne og interne kunder
- For stort færdigvarelager
- Manglende dele på råvarelager / lager der ikke stemmer
- Forsinkelser i levering
- Re-planlægning mange steder og mange gange
- Dårlig "bundlinje" for hele virksomheden.

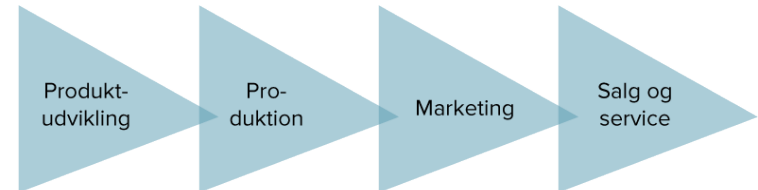
Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Forretningsforståelse og Lean

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Find eksempler på sub-optimeringer
- Hvordan kan jeg som medarbejder medvirke til at undgå sub-optimeringer i min afdeling / virksomheden?
- Resultatet skal fremlægges.

Hvorfor forretningsforståelse?

Forretningsforståelse og Lean



Det er selv sagt nødvendigt at den enkelte medarbejder og afdeling har **kendskab** til hele værdikæden i virksomheden (forretningsforståelse)

På denne måde kan medarbejdere og afdeling løbende tilrette og optimere den daglige drift

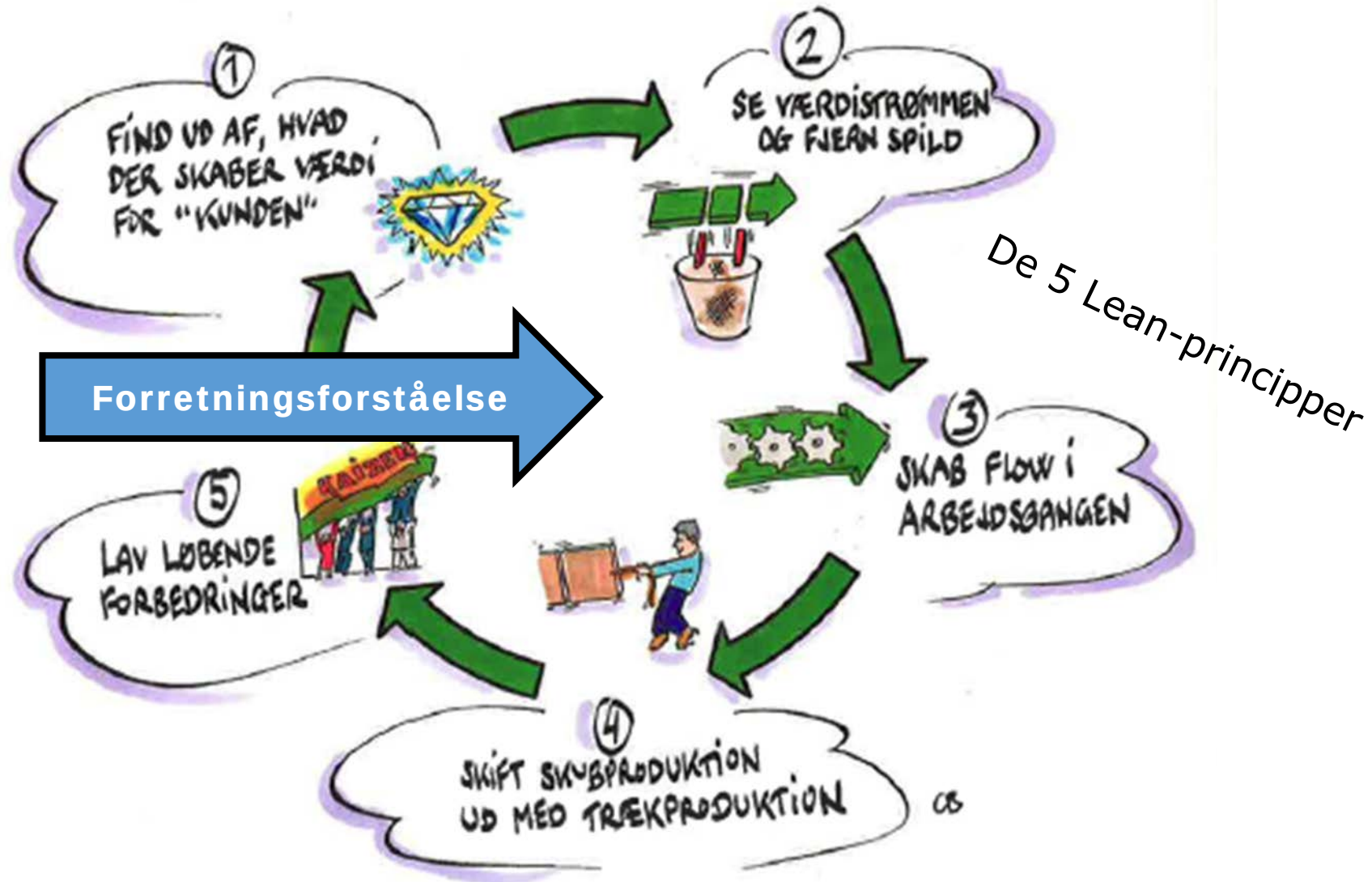
Det er vigtigt at de udvalgte måltal (KPI) på Lean-tavlen understøtter virksomhedens overordnede mål og ikke kun har fokus på afdelingens egne resultater.

Hvad er forretningsforståelse?

- Forretningsforståelse vil sige evnen til at fokusere på:
 - Hvad der bidrager med værdi til virksomheden og kunden
 - Hvad der ikke bidrager og dermed er "spild"
- Herunder også at bidrage til at udvikle virksomheden
- Forretningsforståelse er central i forhold til innovation, der handler om at omsætte viden til nye ideer og muligheder
- Forretningsforståelse er nært beslægtet med helhedsforståelse
- Helhedsforståelse er evnen til at se sin egen rolle i en større sammenhæng, herunder have et overblik over virksomheden som en helhed.



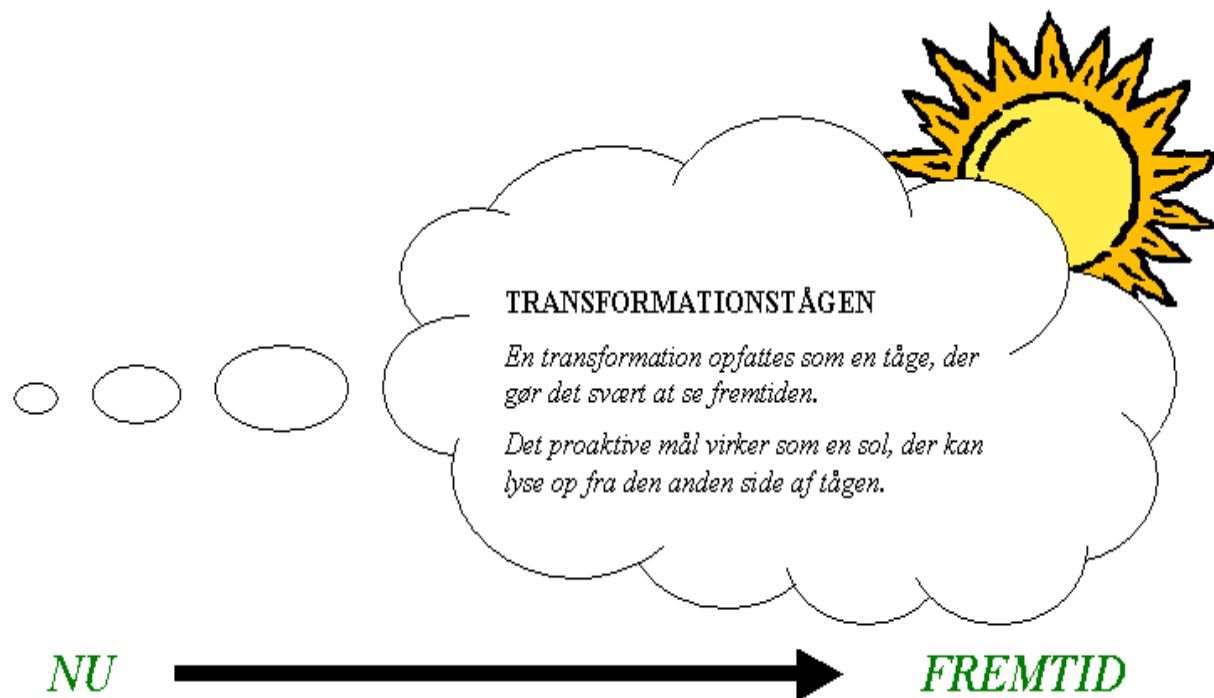
Forretningsforståelse og Lean



Begreber i forretningsforståelse

SOM SOL GENNEM TÅGE

Vision,
mission,
mål...



FREMTIDEN FORMES AF DEM SOM SER DEN !

Begreber i forretningsforståelse

Værdier, politikker

- **Værdier =**

"Overbevisninger man beror virksomhedens virke og udøver ledelse på"

- **Politikker, procedurer =**

Overordnet vedtaget adfærd

"Værdier og normer afspejler sig i den daglige adfærd"

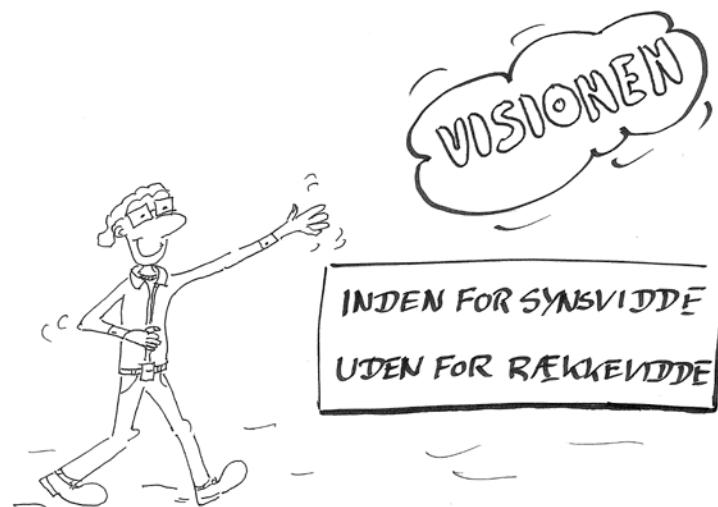




Begreber i forretningsforståelse

Vision, eksempel

- Virksomhed X vil fortsat være ét af Europas førende inden for vores branche
- Vi fremstiller og leverer kvalitetsvarer med høj kundetilfredshed



Begreber i forretningsforståelse

Mission, eksempel

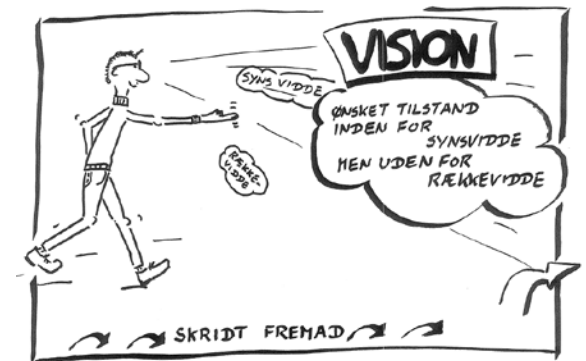
- Virksomhed X er en international underleverandør-virksomhed med speciale i bearbejdning af stål og metaller, baseret på stor viden og høj teknologi
- Vores arbejdspladser skal fortsat være attraktive, så vi tiltrækker innovative medarbejdere med stor kompetence.



Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Vision og Mission

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Beskriv kort visionen for valgt firma
- Beskriv kort missionen for valgt firma
- Resultatet skal fremlægges.

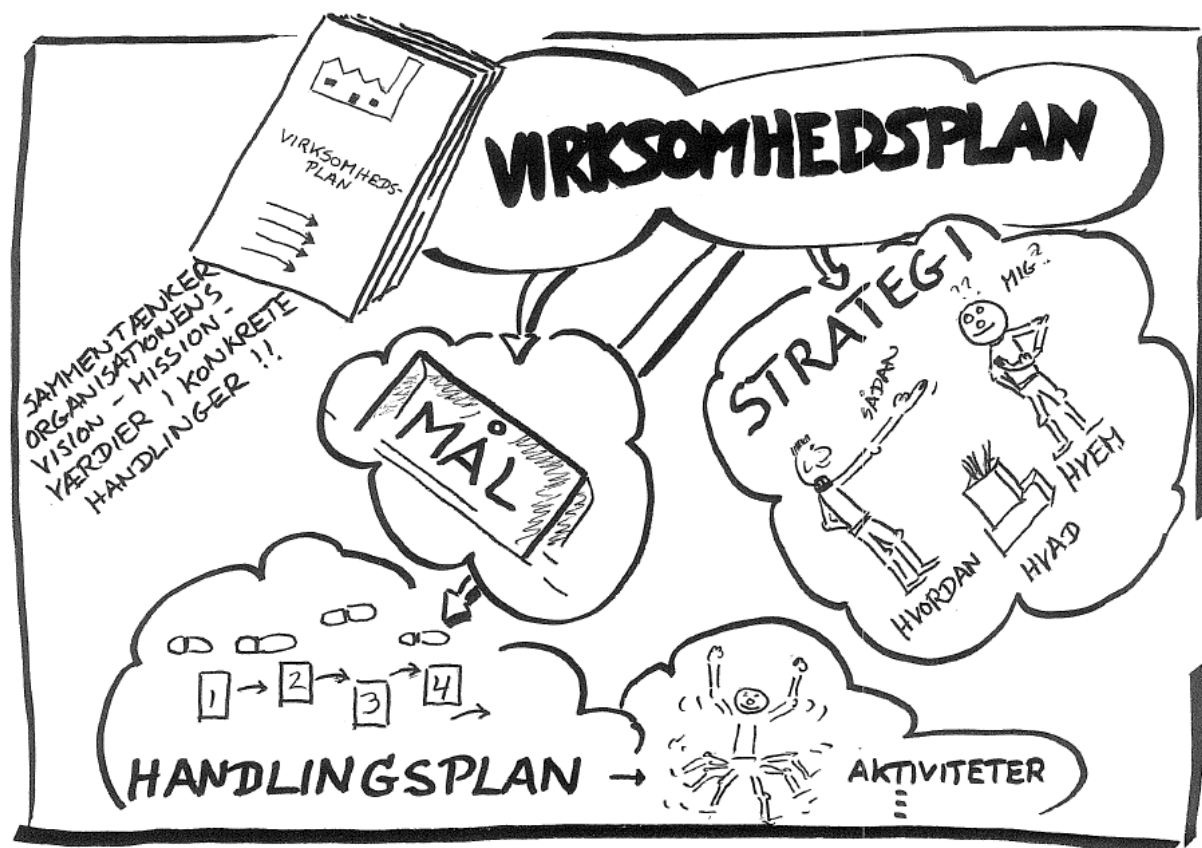


Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedsplan

- Virksomhedsplan

Sammentænker virksomhedens værdier, vision og mission i konkrete handlingsplaner



Begreber i forretningsforståelse

Mål, strategier

■ Mål =

Gør visionerne konkrete i

- driftmål
- udviklingsmål

■ Strategier =

Måden at virkeliggøre målene på

"Hvem, hvad, hvornår, hvordan"



Begreber i forretningsforståelse

Mål - eksempel

- Virksomhed X skal fortsat ekspandere med 20% årligt målt på arbejdsomsætningen frem til og med 2025
- Indtjening skal ligge på minimum 15% årligt.



Begreber i forretningsforståelse

Strategi - eksempel

- Virksomhed X skal - i den forventede stigende konkurrence om kompetent arbejdskraft - arbejde på at gøre os kendt som en attraktiv arbejdsplads
- Dette skal ske gennem systematisk profilering af virksomheden i udvalgte lokale, nationale og internationale institutioner, organisationer og udvalg.



Begreber i forretningsforståelse

Handlingsplaner

■ Handlingsplaner =

Nedbryder strategier i konkrete og systematiske planer og aktiviteter

- Tidsplaner
- Budgetplaner
- Målopfyldelsesplaner
- Evalueringsplaner.



Begreber i forretningsforståelse

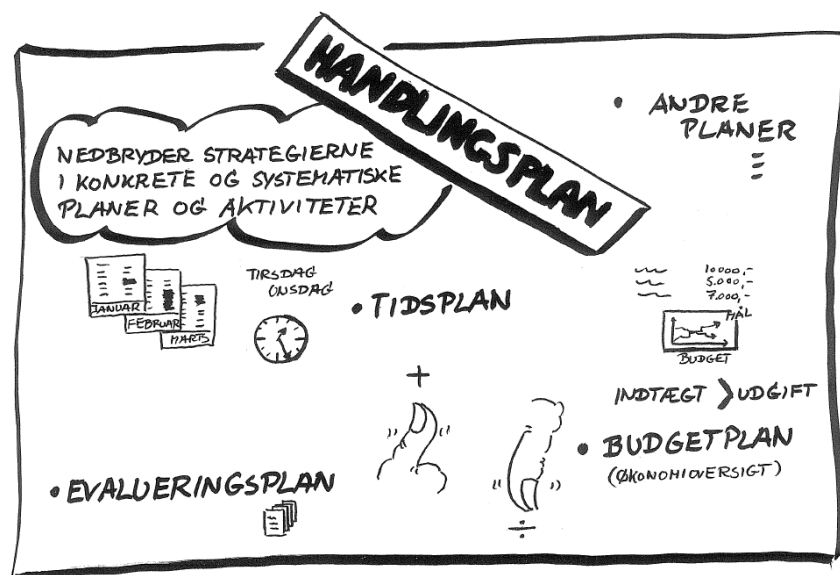
Handlingsplaner - eksempel

Handlingsplan

Mål for Handlingsplanen: (Beskriv det mål I gerne vil opnå, og husk på at det skal være målbart):

Kriterier for om målet er opnået:

Aktivitet	Ressourcer	Ansvarlig	Deadline	Information
Hvad vil I gøre for at opnå målet	Tid og omkostninger			Hvem skal orienteres hvornår
1)				
2)				
3)				



- Ansvarlige, terminer, økonomi mv. udarbejdes når opgaven aktiveres.

Begreber i forretningsforståelse



Virksomhedens strategi

- Strategien er den langsigtede plan, hvor virksomheden orienterer sig mod et fælles fremtidigt mål
- Det er målet ude i horisonten, der danner rammen omkring medarbejdernes, ledelsens og bestyrelsens arbejde
- Det er i virksomhedens strategi, at de store mål bliver sat
- Strategien er altså et fikspunkt for alle, der er en del af virksomhedens fremtidige udvikling.

Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens strategi



- Formål med strategien er overordnet set, at skabe et overblik over, hvor virksomheden skal hen i fremtiden
- Strategien skal svare på følgende spørgsmål:
 - “Hvad vil vi gerne være?”
- Svaret på ovennævnte spørgsmål skal vi kende fordi:
 - Det gør det muligt at fokusere ressourcerne mod et fælles mål
 - Det sætter retning på alles handlinger i virksomheden.

Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens strategi

- Strategi, taktik og plan
- Strategien beskæftiger sig med, hvad virksomheden vil være og ønsker at opnå
 - Strategien er fremtidsorienteret
- Taktikken beskæftiger sig med, hvordan du når målet
 - Taktikken er nutidsfokuseret
- Planen skal sikre at strategien gøres operationel
 - Hvor er vi lige nu?
 - Hvordan når vi vores strategiske mål?
 - Hvad skal vi gøre, for at vi når strategien?



Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens strategi

- Strategi, taktik og plan



Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Strategi

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Find virksomhedens strategi og diskuter:
 - Hvilken "retning" ønsker virksomheden at sætte for de næste 5 år?
 - Hænger strategien sammen med den forventede udvikling i samfundet?
 - Vil strategien kræve ændringer i virksomheden?
 - Hvilke forhold kan påvirke/ændre strategien de næste 5 år?
 - Hvad skal vi gøre i vores afdeling for, at vi når strategien?
 - Hvordan kan jeg som medarbejder understøtte strategien?
- Resultatet skal fremlægges.

Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens forretningsmodel

- Virksomheder præsenterer løbende nye innovative produkter eller projekter
- Denne præsentation for potentielle investorer eller samarbejdspartnere afføder ofte følgende spørgsmål:
- “Hvad er virksomhedens forretningsmodel?”



Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens forretningsmodel

- En forretningsmodel handler om:
 - Produktet
 - Salget
 - Organisationen
 - Økonomien.



Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens forretningsmodel

- Virksomheden skal kunne svare på følgende:
 - Hvad tilbyder du kunden?
 - Hvad er værdien for kunden?
 - Hvordan sælger du det?
 - Hvilke salgskanaler bruger du til at nå ud til kunderne?
 - Hvordan laver du det?
 - Hvilke ressourcer er nødvendige?
 - Hvilke aktiviteter skal din virksomhed udføre?
 - Hvordan tjener du penge på det?
 - Hvilke udgifter og indtægter har virksomheden?
 - Hvordan fastsættes salgsprisen?.



Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens forretningsmodel



- Det er vigtigt, at der er sammenhæng mellem virksomhedens strategi, mål og forretningsmodel
- Begreber som "bæredygtighed og "social ansvarlighed" har stor betydning og er derfor blevet en naturlig del af strategi, mål og forretningsmodel i moderne virksomheder
- Virksomhedens forretningsmodel skal kunne tolkes helt ned i den enkelte afdeling
- Den enkelte medarbejder skal kunne forstå, hvad en forretningsmodel er, og hvordan man kan påvirke / understøtte den i dagligdagen.

Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens forretningsmodel

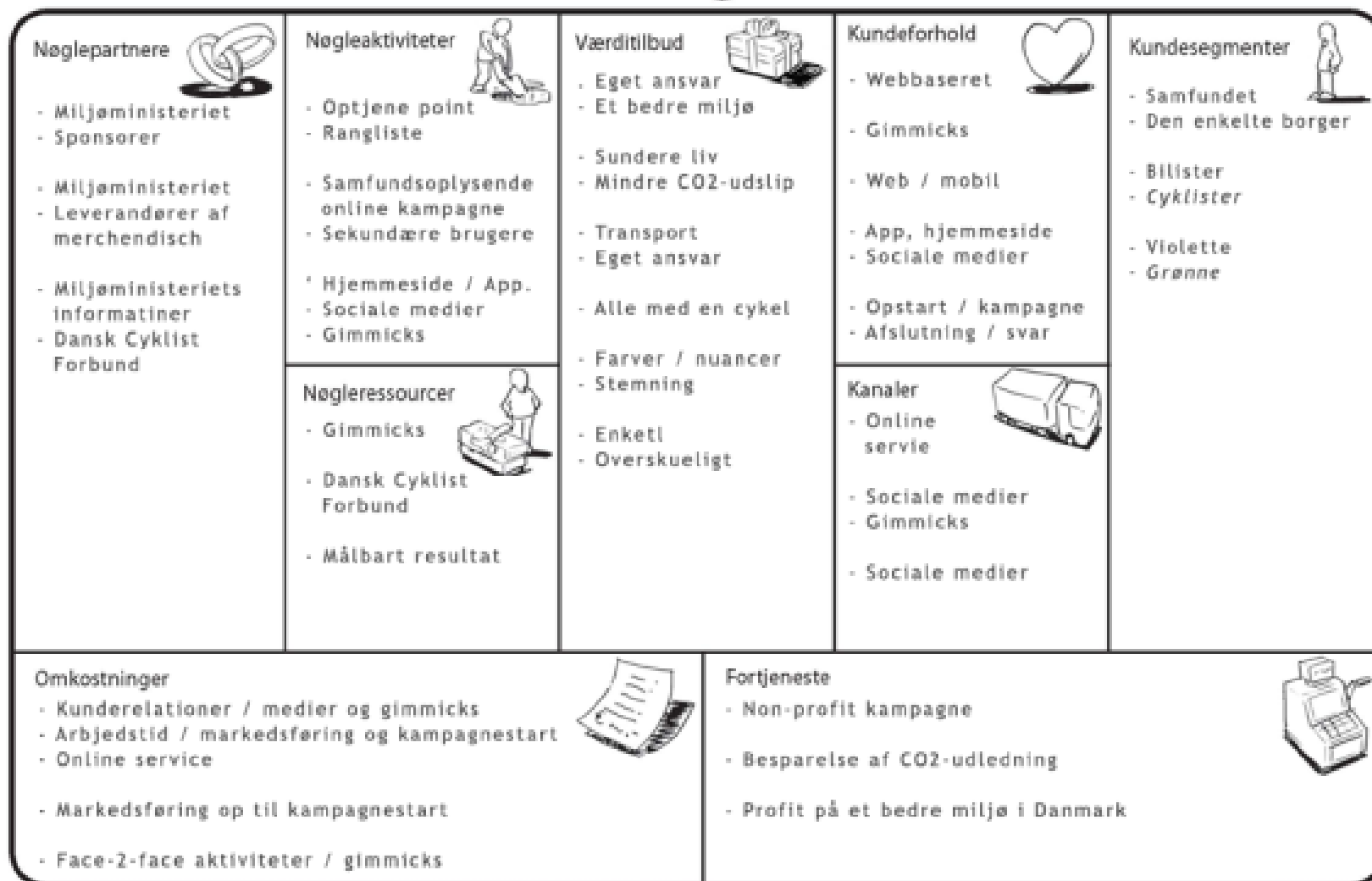
- Business Model Canvas - Skabelon
 - Schweizeren Alexander Osterwalder har designet et værktøj til at gøre arbejdet overskueligt
 - Denne model udfyldes normalt af ejer / direktion i virksomheden.



Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens forretningsmodel - Eksempel

Forretningsmodel



Forretningsmodel – Skabelon - eksempel A

Partnere 	Aktiviteter 	Leverance & kundeværdi 	Kunderelation 	Kunder 
	Ressourcer 		Kanaler 	
Omkostninger 			Indtægter 	

Forretningsmodel – Skabelon - eksempel B

 Nøglepartnere Hvem hjælper dig?	 Nøgleaktiviteter Hvad laver du?	 Værditilbud Leverance og kundeværdi	 Kundeforhold Kunderelation	 Kundesegmenter Kunder
	 Nøgleressourcer Hvem er du? Hvad har du?		 Kanaler	
 Omkostninger			 Fortjeneste Indtægter	

Forretningsmodel – Skabelon - eksempel C

 Nøglepartnere Hvem hjælper dig?	 Nøgleaktiviteter Hvad laver du?	 Værditilbud Leverance og kundeværdi	 Kundeforhold Kunderelation	 Kundesegmenter Kunder
	 Nøgleressourcer Hvem er du? Hvad har du?		 Kanaler	
 Omkostninger			 Fortjeneste	
 Sociale & miljømæssig omkostninger			 Social & miljømæssig udbytte (bæredygtighed)	

Forretningsmodellen

Udført af:

above:

Partnere  Hvem er vores vigtigste partnere? Hvem er vores vigtigste leverandører? Hvilke Ressourcer kaber vi ind hos vores partnere? Hvilke Aktiviteter udfører vores partnere? Gode grunde til partnerskaber: • Optimering og økonomi • Lige vilkårlig og uafhængighed • Indgået af specifikke ressourcer og Aktiviteter	Aktiviteter  Hvilke aktiviteter kræves af vores: - værdifaktorer? - kunderelationer? - vej til kunderne? - indtægtskilder? Eksempler: • Produktion, design, fremstilling • Problemløsning, konsulentytelser, service • Markedsføring, tvilling eller Apple App Store	Værdifaktorer  Hvilken værdi skaber vi for kunderne? Hvilke af kundernes problemer løser vi? Hvilke af vores kunders behov opfylder vi? Eksempler på værdifaktorer til: • Produkter / ydelser er innovative • Effektivitet • Kunderelationer • Den eggede jerns produkt udgifter • Design • Brand/Status • Pris • Reduktion i kundens omkostninger • Reduktion i kundens risiko • Brugervenlighed	Kunderelationer  Hvad er relationen mellem kunde og os? Hvilke relationer foretrækker vores kunder? Hvilke kunderelationer giver forretningen bedst? Hvordan skaber vi og vedligeholder vi relationer? Hvordan påvirker kunderelationer værdifaktorer? Eksempler: • Personlig betjening, beredskab • Webchat, e-handel • Webchat, socialt netværk • Automatisk service • Community af bruger/kunde
Ressourcer  Hvilke Ressourcer kræves af vores: - værdifaktorer? - kunderelationer? - vej til kunderne? - indtægtskilder? Eksempler: • Fysiske (bygninger, butikker, biler, maskiner) • Intellektuelle (brand, retigheder, data) • Menneskelige • Finansielle	Værdifaktorer  Hvilken værdi skaber vi for kunderne? Hvilke af kundernes problemer løser vi? Hvilke af vores kunders behov opfylder vi? Eksempler på værdifaktorer til: • Produkter / ydelser er innovative • Effektivitet • Kunderelationer • Den eggede jerns produkt udgifter • Design • Brand/Status • Pris • Reduktion i kundens omkostninger • Reduktion i kundens risiko • Brugervenlighed	Kunderelationer  Hvad er relationen mellem kunde og os? Hvilke relationer foretrækker vores kunder? Hvilke kunderelationer giver forretningen bedst? Hvordan skaber vi og vedligeholder vi relationer? Hvordan påvirker kunderelationer værdifaktorer? Eksempler: • Personlig betjening, beredskab • Webchat, e-handel • Webchat, socialt netværk • Automatisk service • Community af bruger/kunde	Kunderne  Hvem skaber vi værdi for? Hvem er vores vigtigste kunder? Hvad er vores kundesegmenter? Hvordan påvirker kundesegmenter værdifaktorer? Eksempler: • Massemarked • Niche/Markedet • Kundersegmenter • Kundersegmenter (Både beskrivelse af kunder)
Omkostninger  Hvor er de vigtigste omkostninger i forretningsmodellen? Hvilke Ressourcer er mest omkostningsfulde? Hvilke Aktiviteter er mest omkostningsfulde? I forretningsmodellen med afhængig af: • Lave omkostninger (hvor omkostningsfulde er udgifter som værdifaktorer, kunderelationer, adgang) • Høje omkostninger (hvor omkostningsfulde er udgifter som værdifaktorer, kunderelationer, adgang) • Faste omkostninger • Variabel omkostninger	Indtægter  Hvilke værdifaktorer vil kunderne virkelig gerne betale for? Hvor meget er kunderne villige til at betale? Hvilke forskellige indtægtskilder er der? Hvordan foretrækker kunderne at betale? Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til den totale omsætning? Eksempler: • Produkt salg • Grønt forbrug • Abonnements • Leje / leasing • Licens • Provision/mægler • Annoncering • Serviceafgifter • Premium Fast pris: • Produkt egenkab • Kunde egenkab • Afhængig • Volumen afhængig Andre priser: • Forhandling • Udbud	Kunderelationer  Hvad er relationen mellem kunde og os? Hvilke relationer foretrækker vores kunder? Hvilke kunderelationer giver forretningen bedst? Hvordan skaber vi og vedligeholder vi relationer? Hvordan påvirker kunderelationer værdifaktorer? Eksempler: • Personlig betjening, beredskab • Webchat, e-handel • Webchat, socialt netværk • Automatisk service • Community af bruger/kunde	Kunderne  Hvem skaber vi værdi for? Hvem er vores vigtigste kunder? Hvad er vores kundesegmenter? Hvordan påvirker kundesegmenter værdifaktorer? Eksempler: • Massemarked • Niche/Markedet • Kundersegmenter • Kundersegmenter (Både beskrivelse af kunder)

Partnere



Hvem er vores vigtigste partnere?

Hvem er vores vigtigste leverandører?

Hvilke Ressourcer køber vi ind hos vores partnere?

Hvilke Aktiviteter udfører vores partnere?

Gode grunde til partnerskaber:

- Optimering og økonomi
- Begrænse risiko og usikkerhed
- Indkøb af specifikke Ressourcer og Aktiviteter

Aktiviteter

Aktiviteter er det vigtigste vi gør.

Hvilke aktiviteter kræves af vores:

- værdifaktorer?
- kunderelationer?
- vej til kunderne?
- indtægtskilder?

Eksempler:

- Produktion; design, fremstilling
- Problemløsning; konsulenttydelser, service
Platform/netværk; fx eBay eller Apple App Store



Værdifaktorer

De forskellige måder jeres produkt eller ydelse opfylder behov og løser problemer på kaldes værdifaktorer. Beskriv de(n) vigtigste.



Hvilken værdi skaber vi for kunderne?
Hvilke af kundernes problemer løser vi?
Hvilke af vores kunders behov opfylder vi?

Skaber vi fx værdi i relation til:

- Produktet / ydelsen er innovativ
- Performance
- Kundetilpasset
- Den opgave jeres produkt udfører
- Design
- Brand/Status
- Pris
- Reducere kunders omkostninger
- Reducere kunders risici
- Brugervenlighed

Kunderelationer



Hvad er relationen mellem kunderne og os?
Hvilke relationer foretrækker vores kunder?
Hvilke kunderelationer gavner forretningen bedst?
Hvordan skaber vi og vedligeholder vi relationer?
Hvordan påvirker kunderelationer værdifaktorer?

Eksempler:

- Personlig betjening; face2face
- Webbaseret, e-handel
- Webbaseret, socialt netværk
- Automatiseret service
- Community af brugere/kunder

Kunderne

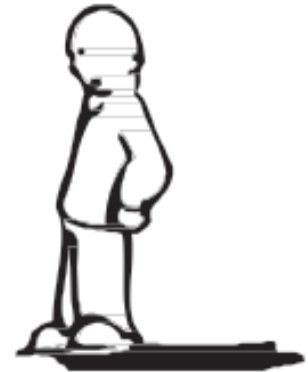
Hvem skaber vi værdi for?

Hvem er vores vigtigste kunder?

Hvad er vores kundesegmenter?

Eksempler:

- Massemarked
- Niche Markedet
- Kundesegmenter
- Kundepersona (fiktiv beskrivelse af kunde)



Ressourcer

Ressourcer er det vigtigste vi har.

Hvilke Ressourcer kræves af vores:

- værdifaktorer?
- kunderelationer?
- vej til kunderne?
- indtægtskilder?

Eksempler

- Fysiske (bygninger, butikker, biler, maskiner)
- Intellektuelle (brands, rettigheder, data)
- Menneskelige
- Finansielle



Vejen til kunderne



Via hvilke kanaler foretrækker vores kundesegmenter at vi når dem?
Hvordan når vi kunderne i dag?
Hvordan hænger de forskellige veje sammen?
Hvilke veje fungerer bedst?
Hvilke veje er de mest kost-effektive?

Checkpoints på vejen:

1. Opmærksomhed

Hvordan skaber vi opmærksomhed om vores produkter og services?

2. Hvordan bliver vi bedømt

Hvordan hjælper vi kunderne med at bedømme vores værdifaktorer?

3. Købet

Hvordan gør vi det muligt, og nemt, for kunderne at købe vores produkt?

4. Levering

Hvordan leverer vi de enkelte værdifaktorer til kunderne?

5. After sales

Hvordan kan kunderne få service og support efter købet?

Omkostninger

Hvor er de vigtigste omkostninger i forretningsmodellen?
Hvilke Ressourcer er mest omkostningstunge?
Hvilke Aktiviteter er mest omkostningstunge?



Er forretningsmodellen mest afhængig af:

- Lave omkostninger (stram omkostningsstruktur, lav salgspris som væsentlig værdifaktor, automatisering, outsourcing)
- Værdiskabelse (skabe værdi for kunderne, unikke værdifaktorer)
- Faste omkostninger
- Variable omkostninger

Indtægter



Hvilke værdifaktorer vil kunderne virkelig gerne betale for?
Hvor meget er kunderne villige til at betale?
Hvilke forskellige indtægtskilder er der?
Hvordan foretrækker kunderne at betale?
Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til den totale omsætning?

Eksempler:

- Produkt salg
- Betaling for brug
- Abonnement
- Leje / leasing
- Licens
- Provision/royalties
- Annoncering
- Serviceaftale
- Freemium

Faste priser:

- Produkt egenskab
afhængig
- Kunde segment
Afhængig
- Volumen afhængig

Ikke faste priser:

- Forhandling
- Udbud

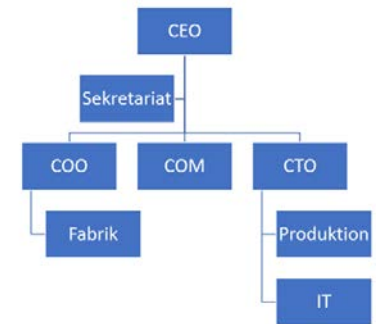
Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Forretningsmodel

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Find virksomhedens forretningsmodel eller udfyld en af skabelonerne og diskuter:
 - Hvad tilbyder virksomheden kunden?
 - Hvad er værdien for kunden?
 - Hvordan sælger virksomheden det?
 - Hvilke salgskanaler bruger virksomheden til at nå ud til kunderne?
 - Hvordan laver virksomheden det?
 - Hvilke ressourcer er nødvendige?
 - Hvilke aktiviteter skal virksomheden udføre?
 - Hvordan tjener virksomheden penge på det?
 - Hvilke udgifter og indtægter har virksomheden?
 - Hvordan fastsættes salgsprisen?
 - Udfyld derefter forretningsmodellen for dit/udvalgt team
 - Hvad skal vi gøre i vores afdeling for, at vi følger forretningsmodellen?
 - Hvordan kan du som medarbejder understøtte forretningsmodellen?
- Resultatet skal fremlægges.

Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens organisering

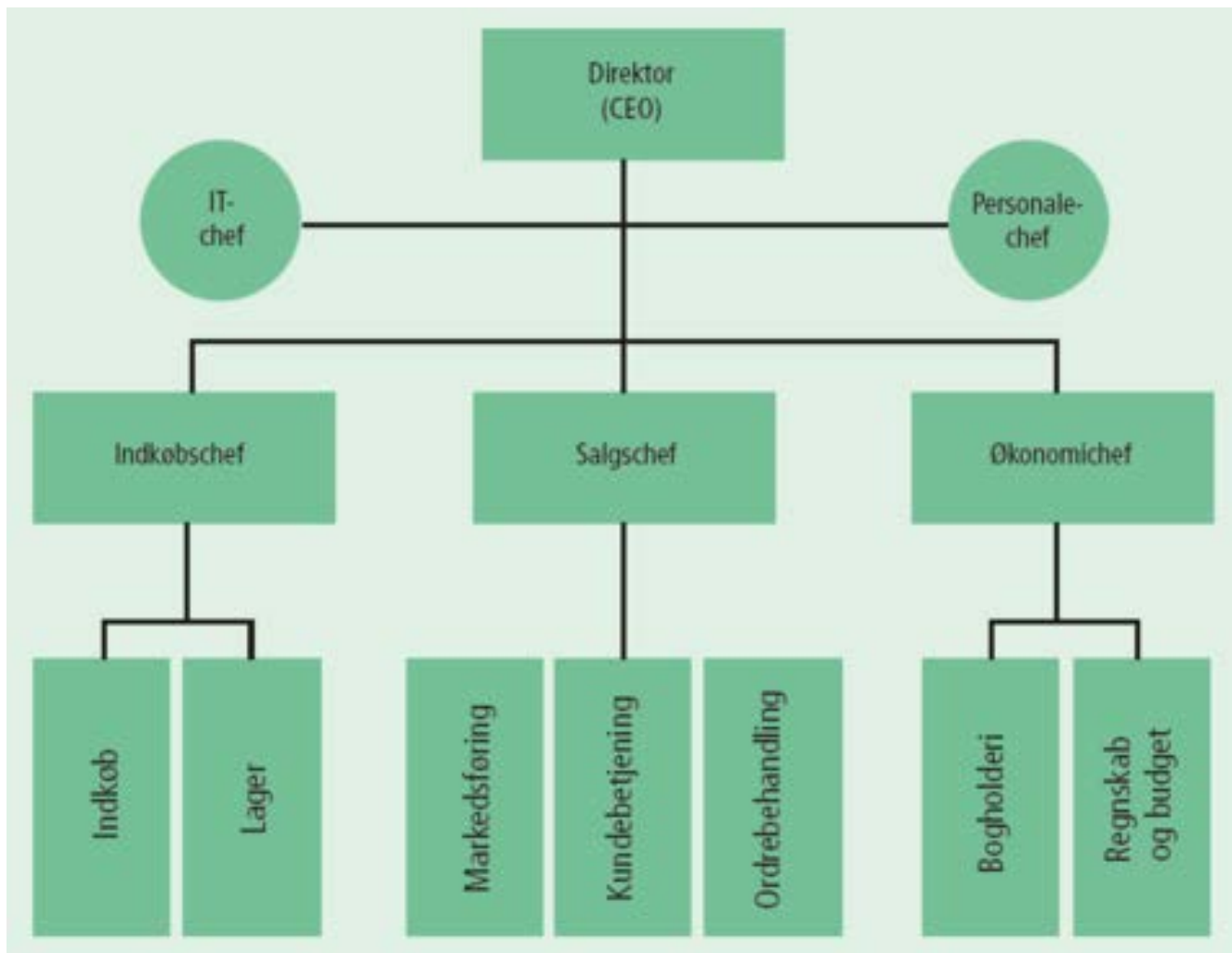


Der er stor forskel på organisering i forskellige virksomheder

- Virksomheder kan være organiseret meget forskelligt
- Nogle virksomheder har mange "lag" op til direktøren
 - Mange "lag" = lav hastighed på beslutninger
- Nogle virksomheder har en "flad struktur"
 - Flad struktur = hurtige beslutninger
- Der er ligeledes forskel på roller og ansvarsfordeling.

Begreber i forretningsforståelse

Virksomhedens organisering - Eksempel



Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Organisering

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en af deltagerne i gruppens virksomhed
- Find virksomhedens organisationsdiagram og diskuter:
 - Hvordan er virksomheden organiseret?
 - Hvor mange "lag" er der op til direktøren?
 - Er der en "flad struktur"?
 - Hvordan er roller og ansvarsfordeling?
 - Hvilke fordele og ulemper ser du ved det?
- Resultatet skal fremlægges.

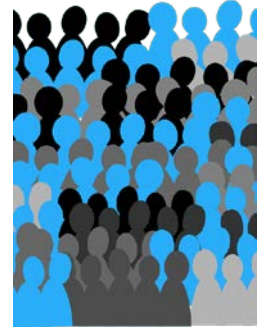
Begreber i forretningsforståelse

Interessentanalyse

- Hvad er en interessent?
- En interessent kan defineres som en af følgende:
 - En der påvirker processen / projektet
 - En der bliver påvirket af processen / projektet.



Begreber i forretningsforståelse



Interessentanalyse

- Interessentanalysen er et simpelt og stærkt værktøj
- Interessentanalysen hjælper med at:
 - Skabe overblik
 - Beskrive og gruppere de personer, der har en interesse i dit "projekt"
- Og – vigtigst af alt – hvordan håndterer du dine interessenter?

Opgave – Forretningsforståelse

Interessentanalyse – skabelon A

Interessentanalyse

[illegible]

Opgave – Forretningsforståelse

Interessentanalyse – skabelon B

Interessentanalyse

Projekt			Udfyldt af	Dato
Interessent	Område i projektet der har interesse	Interessentens ønsker, krav, mål	Interessentens betydning for projektet	

Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Interessentanalyse

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Lav en Interessentanalyse
 - Brug en af skabelonerne
- Resultatet skal fremlægges.

Begreber i forretningsforståelse

Økonomi



- Grundlaget for at en virksomhed kan producere varer / tjenesteydelser og have tilfredse kunder / medarbejdere er, at økonomien "hænger sammen"
- Det ligger uden for formålet for dette kursus at gå i detaljer med alle regnskabsmæssige aspekter
- Derfor anvendes kun et meget forsimplet eksempel på et årsregnskab med ganske få økonomiske termer.

Begreber i forretningsforståelse

Økonomi – Resultatopgørelse - Årsresultat



- En resultatopgørelse er en del af regnskabsføringen i en virksomhed
- Resultatopgørelsen er en opgørelse over en virksomheds indtjening for en given regnskabsperiode
- De fleste virksomheder kører med et årsregnskab, der løber fra d. 1. januar til d. 31. december
- I resultatopgørelsen er det angivet hvor stor en omsætning og hvor mange omkostninger virksomheden har haft i løbet af året, samt årets resultat
- Årets resultat er lig med det endelige resultat for det forgangne år.

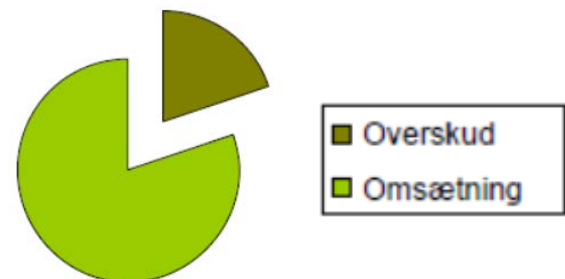
Begreber i forretningsforståelse

Økonomi – Resultatopgørelse – Årsresultat - Eksempel

Resultatopgørelse - Årsresultat	kr.
Nettoomsætning	2.500.000
Vareforbrug	-800.000
Bruttofortjeneste	1.700.000
Andre eksterne omkostninger	-40.000
Personaleomkostninger	-1.200.000
Resultat før afskrivninger	460.000
Afskrivninger	-100.000
Resultat af primær drift	360.000
Finansielle indtægter	3.000
Finansielle omkostninger	-13.000
Resultat før skat	350.000
Skat af årets resultat	-100.000
Årets resultat	250.000

Begreber i forretningsforståelse

Mål og økonomi - Overskudsgrad



- Overskudsgrad
 - Overskudsgrad et tal for en virksomheds "indtjeningsevne"
 - Overskudsgrad angiver, hvor meget af virksomhedens omsætning, der reelt bliver til overskud

Hvordan beregnes overskudsgraden?

- $\text{Overskudsgrad} = \text{Resultat før renter} \times 100 / \text{Nettoomsætning}$

Eksempel

- En virksomhed har en omsætning på 100 mio. kroner og et driftsoverskud på 10 mio. kroner
- Overskudsgraden er derfor $10 \times 100 / 100 = 10 \%$.

Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Økonomi

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Hvordan kan du påvirke økonomien i din afdeling i forhold til
 - Kvalitet / skrot
 - Vedligehold
 - Levering
 - Omstillinger
 - Sygefravær
 - Ulykker
 - Optimeringer / forbedringer
- Resultatet skal fremlægges.

Begreber i forretningsforståelse

Business case

- Inden igangsættelse af projekter, der kræver større investeringer, skal der laves en "business case"
- En business case er en "teknik" til at opbygge troværdighed omkring en forretningside
- En business case er grundlaget til at træffe forretningsmæssige beslutninger baseret på dataindsamling og fakta
- Metoden har til formål at beregne og visualisere fordele og risici i forhold til omkostninger i et projekt.



Begreber i forretningsforståelse

Business case

- Større projekter kan eksempelvis være:
 - Opførelse af ny bygning
 - Indkøb af en ny dyr maskine
 - Ændring af layout i en produktionshal
 - Digitalisering
 - Oprettelse af en ny afdeling på en anden location / by / land
 - Udvikling af et nyt produkt
 - Fusion mellem 2 virksomheder
 - En kompleks salgssituation
- Business casen er et styringsværktøj, som dokumenterer den forretningsmæssige påvirkning af projektets leverancer.



Begreber i forretningsforståelse

Business case



- En business case er en beskrivelse af begrundelserne for projektet og berettigelsen af projektets igangsættelse
- Business casen er baseret på omkostninger, risici og det forventede udbytte og besparelser ved projektet
- Business casen dækker alle ændringer i den virksomhed, der er berørt af projektet
- Business casen udgør projektets vigtigste sæt informationer
- Business casen styrer beslutningsprocesser og bruges til at justere projektets fremdrift i forhold til forretningsmål og udbytte.

Begreber i forretningsforståelse



Business case

- Business casen beskriver retfærdiggørelsen af projektet fra start til slut
- Med andre ord leverer business casen begrundelsen og besvarer spørgsmålet: “Hvorfor”
- Mange oplever, at investeringsbeslutninger tages uden, at der ligger en solid business case bag
- Hvis projekter og investeringer besluttet uden sikker viden om afkast og effekter, kan gevinster kun realiseres i begrænset omfang og fokus forsvinder, når projekter går i drift.

Begreber i forretningsforståelse

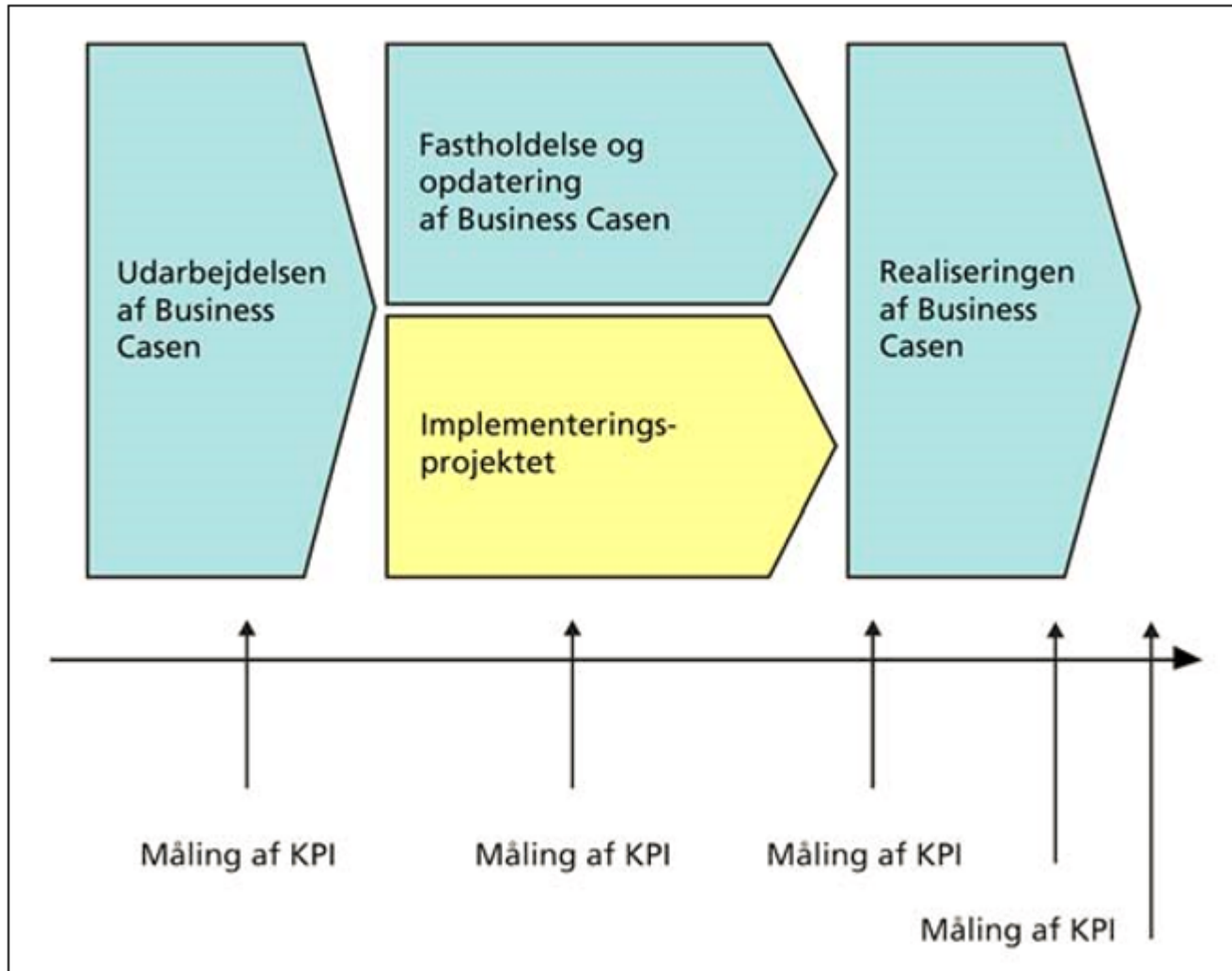
Business case

- En business case har 3 liv
- Før projektet
 - I perioden, før projektet sættes i gang, er business casen det dokument, der skal få interessenterne til at købe ind på idéen
- Under projektet
 - Her er business casen med til at holde fokus på de fastsatte mål
- Efter projektet
 - Ved overlevering fra projektorganisationen til forretningen og fra projektlederen til forandringslederen.



Begreber i forretningsforståelse

Business case – De 3 faser



Begreber i forretningsforståelse

Business case – Eksempel på dele af fakta



Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Business case

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Find eksempler på større projekter, der har krævet en business case
- Resultatet skal fremlægges.

Begreber i forretningsforståelse



Globalisering

- Globalisering er betegnelsen for en voksende kulturel og økonomisk udveksling mellem verdens forskellige lande
- Globaliseringen gør verden mindre og afstanden mellem mennesker kortere
- Mennesker, penge, ideer, viden og varer bevæger sig lettere og hurtigere rundt om i verden, og vi får større gensidig afhængighed af hinanden
- Globalisering i en virksomhed medfører øget konkurrenceevne samt nye markedsmuligheder.

Begreber i forretningsforståelse

Globalisering

- Grundlæggende kendetegn ved globalisering
 - Bevægelse af varer ved handel og forretning
 - Bevægelse af kapital og investeringer
 - Flytning af mennesker
 - Spredning af viden
- Varer udveksles i hidtil uset omfang og i stadig mere komplekse mønstre
- Globalisering bidrager til stadig lavere produktionsomkostninger
- Virksomheder, der forstår at tilpasse sig og drage fordel af globalisering, vil stå stærkest i konkurrencen med andre virksomheder.



Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Globalisering

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Nævn 5 positive eksempler på "globalisering" i virksomheden
- Nævn 5 eksempler hvor "globalisering" har givet udfordringer i virksomheden
- Resultatet skal fremlægges.

Begreber i forretningsforståelse

Innovation



- Hvad er innovation?
 - Innovation er en idé, der omsættes til praksis og skaber værdi
 - Innovation behøver ikke altid at være noget helt nyt
 - Innovation udgør ofte et "brud" med den tidligere praksis
- Innovationer varierer i størrelse og gennemslagskraft
 - Nogle kan være radikale og udgøre helt nye tiltag/produkter
 - Andre kan være små, afgrænsede innovationer
- Innovation er ofte en kombination af ny og kendt viden
- Virksomheder, der ikke arbejder systematisk med innovation, vil få udfordringer med at følge med konkurrenter.

Begreber i forretningsforståelse

Innovation

- Mindre innovationer sættes ofte i værk af medarbejdere som en del af deres daglige praksis
- Deres initiativer er tit ikke tænkt som innovationer men mere som "sund fornuft"
- De ses i stedet som en naturlig del af arbejdet
- Det kan være noget, der forbedrer produktet eller gør arbejdet lettere og mere effektivt – og måske også lidt sjovere
- Denne type af innovationer udgør ofte mindre afgrænsede innovationer, men de kan udvikles og få større betydning for organisationen.



Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Innovation

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Nævn 5 større eksempler på "innovation" i virksomheden
- Nævn 5 mindre eksempler på "innovation" i virksomheden
- Beskriv en innovation du har "opfundet"
- Resultatet skal fremlægges.

Begreber i forretningsforståelse

Nye tiltag og løbende forbedringer

- Det er helt essentielt at alle i virksomheden arbejder med nye tiltag og løbende forbedringer på daglig basis
- Med en viden om forretningsforståelse kan du aktivt medvirke til virksomhedens positive udvikling
- Sammen med dit team og din leder kan du bidrage til at udvikle og forbedre produkter og arbejdsgange i din afdeling.



Opgave – Forretningsforståelse

Opgave – Nye tiltag og løbende forbedringer

- Tag udgangspunkt i den virksomhed, hvor du er ansat eller udvælg en kendt virksomhed
- Når du kommer med nye gode idéer
 - Hvordan kan du påvirke virksomheden?
 - Hvordan kan du påvirke kunden ekstern/intern?
- Tag udgangspunkt i et aktuelt nyt tiltag
 - Kan vi lave det?
 - Kan vi "sælge" det?
 - Kan vi tjene penge på det?
- Resultatet skal fremlægges.