Tværgående case:
Når ideen skal skæres til

I afprøvningsfasen skulle virksomhederne i projekt Rethink Business arbejde videre med den forretningside, som de mente, havde det største markedspotentiale.

Da virksomhederne i projekt Rethink Business nåede frem til afprøvningsfasen, stod mange af dem med en bruttoliste af spændende og innovative ideer til ressourceeffektive produkter og services. Derfor var første trin ind i afprøvningsfasen at finde ud af, hvilken ide på listen der ville have det største potentiale både forretningsmæssigt og markedsmæssigt.

Her gjorde Rethink Business-konsulenterne brug et kanvas til forretningsmodel, markeds-undersøgelser og skabeloner til business cases og forretningsplaner.

"Mange af virksomhederne havde behov for hjælp til at præcisere og konkretisere ideen og til at lave en plan for, hvordan de kan arbejde videre med den i afprøvningsfasen. Her tog vi typisk først fat i vores kanvas til forretningsmodeller, fordi det er et værktøj, der giver anledning til at tale om alle de forhold, man alligevel skal have afklaret på et tidspunkt i løbet af afprøvningsfasen ", fortæller Dorte Glensvig fra COWI, der er Vugge til Vugge og COWIs projektleder på Rethink Business.

Forretningsideen på én side

Et kanvas til en forretningsmodel udgør en struktureret og enkel ramme til at beskrive de vigtigste elementer af en forretningside på blot en enkelt side. Kanvasset fører først virksomhederne gennem overvejelser på omkostningssiden, fordi man skal anføre, hvem virksomheden skal samarbejde med for at føre forretningsideen ud i livet, og hvilke væsentlige aktiviteter og input det kræver. Også overvejelser på indtægtssiden rummes i kanvasset. Her er der fokus på salgsplatforme og på kunder og kundesamarbejder.

Kanvasset kan også benyttes til at komme frem til den erkendelse, at ideen er god, men timingen forkert. Det er virksomheden Rajijet et eksempel på.

> ***I afprøvningsfasen er det afgørende at kunne at kunne inddrage kunder eller samarbejdspartnere til skære idéen til.***
>
> ***Dorte Glensvig, projektleder COWI***

"Med kanvasset som arbejdsredskab har vi nu vi en plan for, hvordan vi blandt andet kan arbejde videre med vores forretningsudvikling. Vi deltager derfor gerne i andre lignende udviklingsprojekter", lyder det fra Poul Lading, der er direktør i Rajijet.

"Det er min erfaring, at kanvasset også gør det lettere for virksomheden at sætte ord på den værdi, som forretningsideen skaber for kunderne. Og så er den et godt afsæt for at lave en business case, hvor data fra kanvasset foldes ud", lyder det fra Henrik Sand, som er Rethink Business-konsulent fra COWI.

Business casen viser hvad det koster

En business case er en både kvalitativ og kvantitativ beskrivelse af virksomhedens forventninger til udbytte og omkostninger ved at afprøve en forretningside. Samtidig giver den et grundlag for at beregne forretningsidéens nutidsværdi og tilbagebetalingstid samt til at vurdere betalingsstrømme og risici ved hjælp af antagelser om estimerede omkostninger og indtægter.

Med andre ord sætter en business case virksomheden i stand til at træffe beslutning om afprøvning og gennemførelse af en forretningside og vurdere, om der er behov for yderligere beregninger.

En af de virksomheder, der fik hjælp til en business case, var Thors-Design, som sælger møbler af azobétræ fra bolværk i nedlagte danske færgehavne. Virksomheden overvejede at udvide forretningen, så de også udlejer møbler, som de kan tage tilbage og sætte i stand og genudleje.

Derfor havde de behov for at få regnet på bl.a. udbetaling, lejeperiode, forrentning og afskrivninger. Det gav dem mulighed for at arbejde med fastsættelsen af en månedlig pris for leje, serviceydelser og transport, som de kunne gå i dialog med deres kunder om.

Business casen indikerede, at det var en god forretning for Thors-Design at udleje møbler. Og faktisk endte værktøjet til beregning af business casen med at blive så brugervenlig og virksomhedsspecifik, at Thors-Design nu vil benytte det som værktøj til at finde den rigtige pris, når de udlejer deres møbler.

Også Halling Autoophug gjorde brug af Rethink Business-konsulenternes hjælp til at få udarbejdet en business case. Virksomhedens nye forretningside kræver både udvikling af anlæg og opførelse af nye produktions- og lagerhaller, og med så mange store tiltag var det nødvendigt at udarbejde en business case. Dels for at overskue konsekvenserne og dels for at gøre potentielle investorer interesseret i projektet. "Det har været godt at få beskrevet forretningsmodellen i detaljer og gennemregnet casen for forskellige scenarier, så vi føler os på sikker grund. Der er kommet struktur på projektet, og jeg har fået lagt en plan for implementeringen", fortæller direktør Gert Koustrup.

> ***Det har været godt at få beskrevet forretningsmodellen i detaljer og gennemregnet forskellige scenarier, så vi føler os på sikker grund***
>
> ***Gert Koustrup, Halling Autoophug***

Et spadestik dybere med markedsundersøgelse

Det er imidlertid ikke alle virksomheder, der som Thors-Design og Halling Autoophug kan gå lige fra et kanvas til forretningsmodel og videre til en business case. Nogle har haft brug for at gå et spadestik dybere for at få afdækket nogle usikkerheder. I de tilfælde blev virksomheden tilbud hjælp til at få foretaget en mere dybdegående markedsundersøgelse.

"Vi har brugt markedsundersøgelser som værktøj til at bibringe virksomhederne større klarhed over deres projekt", siger Anette Hastrup fra Vugge til Vugge, som har været Rethink Business-konsulent for bl.a. Rheinzink, som er én af de virksomheder, der fik gennemført en markedsundersøgelse.

Også virksomheden Pressalit fik lavet en markedsundersøgelse af deres forretningside. Den går ud på at finde ressourceeffektive måder at genanvende et stof, der indgår i toiletsæder. Genbrug af gamle sæder til nye er udelukket, fordi det ikke er muligt med genbrugsprodukter at skabe den glatte overflade, som er nødvendig af hygiejnemæssige årsager.

Derfor var Pressalit interesseret i at finde ud af, om stoffet måske kunne bruges i helt andre sammenhænge. Gennem internetresearch og dialog med specialister i COWI fandt Rethink Business-konsulenterne ud af, at stoffet kan være både brandhæmmende og bakteriedræbende, og at det kan fungere som bindemiddel og til af-isning.

Med denne viden i hus gik konsulenterne i gang med at ringe rundt til virksomheder, der kunne tænkes at have behov for netop disse kvaliteter ved stoffet i deres produkter. Og i tre virksomheder, der producerer henholdsvis isoleringsmateriale og tagpap var der interesse.

"Herfra overtog Pressalit selv kontakten med de tre virksomheder, og i øjeblikket tester alle tre stoffet i deres produkter", fortæller Stine Skouby Asnæs, som er fra COWI og fungerede som Rethink Business-konsulent for Pressalit.

Markedsundersøgelserne blev udarbejdet af Rethink Business-konsulenterne og bestod af en kombination af kvantitative og kvalitative data. Henrik Sand fra COWI, der har været tovholder på de fleste af undersøgelserne, forklarer: "De kvantitative data knytter sig i høj grad til hårde fakta og gør tingene håndgribelige. Jeg tænker på forhold som prisudvikling, væksttal, markedsstørrelse og investeringsomkostninger. Men for at kunne vurdere alle disse kvantitative data er det afgørende, at man har kendskab til markedet. Og derfor skal de kombineres med kvalitative data. Dem har vi nogle gange hentet i brancheblade og nyhedsmedier, men som oftest har vi skaffet gennem interviews med branchekyndige og fagspecialister. Her har vi haft stor glæde af, at COWI beskæftiger specialister inden for en bred vifte af tekniske og miljømæssige discipliner, så ofte har jeg blot skulle ringe til en kollega for at få tjekket validiteten af de kvantitative data".

Forretningsplan som sidste skridt før omstilling

Forretningsplanen samler trådene fra de overvejelser, der på forhånd er formuleret i kanvas til forretningsmodel, business case og eventuel markedsundersøgelse. Også virksomhedens indledende arbejde med at afprøve og implementere forretningsideen danner grundlag for forretningsplanen.

Planens hovedelementer er sammenfatning af forretningsideen, der beskriver formål og baggrund, indhold og value proposition, udviklingsperspektiver samt budget og vurdering af indtjeningsmuligheder. Derudover er der en beskrivelse af forretningsmodellen og en business casen. Det sidste element er en plan for udvikling og drift af forretningsideen.

I projekt Rethink Business er fire virksomheder nået så vidt som til at udarbejde en forretningsplan. Det drejer sig om Halling Autoophug, Advance Nonwoven, Troldtekt og Gardin-Lis. Andre virksomheder planlægger at udarbejde en forretningsplanen, før de beslutter sig for at gå videre til omstillingsfasen.

Afprøvningsfasens værktøjskasse	
	Kanvas til forretningsmodel Et kanvas til forretningsmodel udgør en struktureret og enkel ramme til at beskrive de vigtigste elementer af en forretningside. Her kan virksomheden sætte ord på omkostninger, indtægter, aktiviteter og den værdi, som forretningsideen skaber for kunderne. **Business case** En business case er en kvalitativ og kvantitativ beskrivelse af virksomhedens forventninger til udbygge og omkostninger. En business case gør virksomheden i stand til at træffe beslutninger om afprøvning og implementering af en forretningside. Desuden viser business casen, om der er behov for at gennemføre mere dybdegående beregninger. **Markedsundersøgelse** Hvor der er behov for større sikkerhed om potentialet i en forretningside, har markedsundersøgelser stor værdi i forhold til at afdække værdikædens aktører og processer samt markedsforhold generelt. **Forretningsplan** I en forretningsplan beskrives, hvordan man vil udvikle og drive en ny forretningside. Forretningsplanen opsummerer desuden forretningsmodellen og business casen. Planen er desuden et godt udgangspunkt for at præsentere samarbejdspartnere og potentielle investorer for forretningsideen.

Om projekt Rethink Business

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.