

## 0 - Virksomhedskarakteristik

Beskriv kortfattet flest mulige af følgende elementer ved den pågældende virksomhed (*antal og omfang varierer alt efter klassetrin*):

- Virksomhedens navn
- Selskabsform
- Virksomhedstype
- Økonomiske hoved- og nøgletal - omsætning
- Idé, vision og mission
- Kernekompetence
- Konkurrencemæssige fordele
- Kritiske succesfaktorer
- Produkter/brands
- Målgruppe(r)
- Branche
- Konkurrenter
- Markedsandel
- Markedsvækst
- Markeder - internationalisering
- Stærke og svage sider

Relevante kilder:

[www.bestseller.com](http://www.bestseller.com)

## Bilag 1 - Business Model Canvas (Økonomisk bæredygtighed)

Besvar kortfattet følgende spørgsmål:

### Værdifaktorer:

- Hvilke produkter/brands sælger virksomheden?
- Hvilken værdi skaber/problemløser/behovsopfylder virksomheden hos kunderne?

### Kunderne:

- Hvem skaber virksomheden værdi for?
- Hvad er kundernes karakteristika? (alder, indkomst osv.)
- Består kunderne af flere segmenter?

### Kunderrelationer:

- Hvilken form for relation har virksomheden til kunderne?
- Hvordan hænger relationen sammen med værdifaktoren?

### Vejen til kunderne:

- Hvordan når virksomheden sine kunder med sine værditilbud?
- Hvordan kommunikerer virksomheden med sine kunder?
- Hvordan hænger de forskellige kanaler sammen?

### Aktiviteter:

- Hvilke aktiviteter kræves for at forretningen fungerer? (jf. værdikæde-aktiviteter: produktudvikling, produktion, marketing, salg og service.)

### Ressourcer:

- Hvilke ressourcer kræves i forhold til de forskellige aktiviteter: (jf. værdikæde-aktiviteter: produktudvikling, produktion, marketing, salg og service.) (Fysiske (bygninger ol., Intellectuelle: rettigheder ol., Menneskelige: kompetencer ol., Finansielle: likviditet ol.)

### Partnere:

- Hvem er virksomhedens vigtigste partnere og leverandører?
- Hvilke ressourcer (jf. ovennævnte) køber virksomheden ind hos deres leverandører.
- Hvilke aktiviteter køber virksomheden ind hos deres leverandører?

### Omkostninger:

- Hvor er de vigtigste omkostninger i forretningsmodellen (jf. værdikædeaktiviteter) (Inddrag årsregnskabet)
- Hvilke ressourcer og aktiviteter er mest omkostningstunge?

### Indtægter:

- Hvilke værdifaktorer betaler kunderne for i dag? (Inddrag årsregnskabet)
- Hvor meget er virksomhedens samlede omsætning og resultat?

### Konkluder:

- Er virksomheden økonomisk bæredygtig? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

Relevante kilder:

[www.bestseller.com](http://www.bestseller.com)

## Bilag 2 - Business Model Canvas (Social bæredygtighed)

Med udgangspunkt i relevante kilder besvares følgende spørgsmål i forhold til den pågældende virksomhed (eller branchen generelt):

Social bæredygtighed handler bl.a. om: adgang til arbejde, arbejds- og lønforhold, demokrati, sundhed, samvær, køn, retfærdighed, udvikling, ressourcer, levestandard, lighed, bolig, tryghed, værdighed, og trivsel.

- Hvilke væsentlige interessenter er direkte påvirket/involveret i virksomhedens aktiviteter (jf. værdikæden)?
- Hvilken værdi opnår de forskellige interessenter (leverandører, designere, butikker, medarbejdere, ejere ol.)?
- Udfører virksomheden konkrete sociale tiltag for at tilgodese deres forskellige interessenter – Hvilke og hvordan?
- Er værdien fra virksomheden ligeligt fordelt imellem de forskellige interessenter?
- Er nogle interessenter (f.eks. underleverandører) underprioriteret i forhold til social bæredygtighed – hvordan og hvorfor?
- Hvad er virksomhedens "kommunikerede" mål for social bæredygtighed i forhold til bestemte interessenter?

### Konkluder:

- Er virksomheden socialt bæredygtig? (hvorfor/hvorfor ikke?)

Relevante kilder: [www.danwatch.dk/undersogelse/masse-besvimelser-rammer-kvinderne-der-syr-vores-toej](http://www.danwatch.dk/undersogelse/masse-besvimelser-rammer-kvinderne-der-syr-vores-toej)  
<https://ientyndtraad.dk/>

### Bilag 3 - Business Model Canvas (Miljømæssig bæredygtighed)

Med udgangspunkt i relevante kilder besvares følgende spørgsmål i forhold til den pågældende virksomhed (eller branchen generelt):

Miljømæssig bæredygtighed handler bl.a. om at passe på naturen og kloden, så den ikke lider overlast af den måde, som vi mennesker lever på.

- **Hvilke konsekvenser har produktion af tøj generelt (og i forhold til bl.a. Bestseller)? Kig på:**
  - Brugen af sprøjtemidler
  - Stort vandforbrug
  - Stort CO2 udledning
  - Brugen af kemikalier
- **Hvor henne i forretningsmodellen opstår de miljømæssige belastninger?**
- **Hvad siger virksomheden, at den vil gøre for at mindske de miljømæssige belastninger**
- **Hvad gør virksomheden konkret for at mindske de miljømæssige belastninger?**

#### Konkluder:

- Er virksomheden miljømæssigt bæredygtig? (hvorfor/hvorfor ikke?)

Relevante kilder:

<https://taenk.dk/test-og-forbrugerliv/ferie-og-fritid/toejspild/toej-saadan-skader-produktionen>  
<https://ientyndtraad.dk/om-industrien/t-shirtens-rejse/>

## Bilag 4 - Udviklingstiltag

Med udgangspunkt i relevant teori og kilder besvares følgende spørgsmål i forhold til den pågældende virksomhed (eller branchen generelt):

Hvordan kan Bestseller bedre balancere den tredobbelte bundlinje, og dermed sikre både den økonomiske-, sociale-, og miljømæssige bæredygtighed?

- **Hvordan kan Bestseller (branchen) udvikle sig til i højere grad at balancere de forskellige former for bæredygtighed? (jf. ansvarlig produktion)**
  - Tag bl.a. udgangspunkt i sommerfuglemodellen (cirkulær økonomi) + cradle-to-cradle
  - Tag bl.a. udgangspunkt i Ashridges CSR-model
  - Tag bl.a. udgangspunkt i Carolls CSR-pyramide
  - Overvej bl.a. i forhold til: Rental, Resale, Repair, Remaking (jf. ellenmacarthurfoundation)
- **Hvad kan forbrugerne selv gøre for at skabe en mere balanceret bæredygtig virksomhed? (jf. ansvarligt forbrug)**
  - Tag bl.a. udgangspunkt i Rethink
  - Tag bl.a. udgangspunkt i Reduce
  - Tag bl.a. udgangspunkt i Reuse
  - Tag bl.a. udgangspunkt i Recycle (jf. Danmarks naturfredningsforening – cirkulær økonomi)
  - Overvej bl.a. i forhold til bestemte materialer, certificeringer ol.

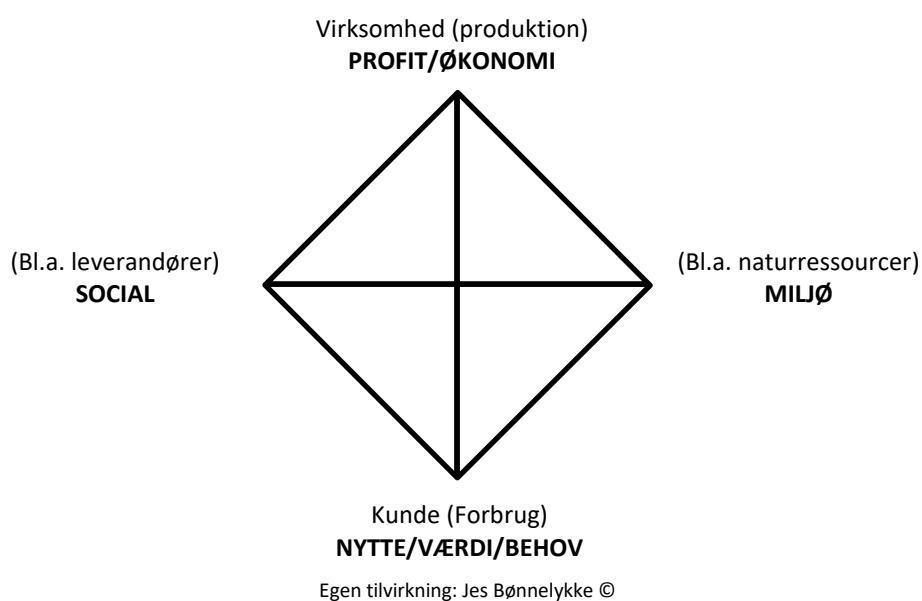
Relevante kilder:

<https://www.dn.dk/vi-arbejder-for/baeredygtighed/cirkulaer-okonomi>  
<https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>

## Bilag 5 – Implikationer - Refleksionsøvelse (Forskellige roller/vinkler)

Med udgangspunkt i nedenstående figur og dens fire forskellige aktører/elementer, skal følgende spørgsmål diskuteres og vurderes:

- Hvad er virksomheden (shareholders/aktionærernes) overordnede mål?
- Hvad er kundernes overordnede mål?
- Hvad er leverandørnes (stakeholders/interessenternes) overordnede mål?
- Hvad er miljøets overordnede mål (hvad er bedst for det)?



- Hvilken betydning kan det antages at have for resten af aktørerne, hvis virksomheden isoleret set opnår sine ønsker og mål?
- Hvilken betydning kan det antages at have for resten af aktørerne, hvis kunderne isoleret set opnår sine ønsker og mål?
- Hvilken betydning kan det antages at have for resten af aktørerne, hvis leverandørerne isoleret set opnår sine ønsker og mål?
- Hvilken betydning kan det antages at have for resten af aktørerne, hvis miljøet isoleret set opnår hvad der er bedst for det?

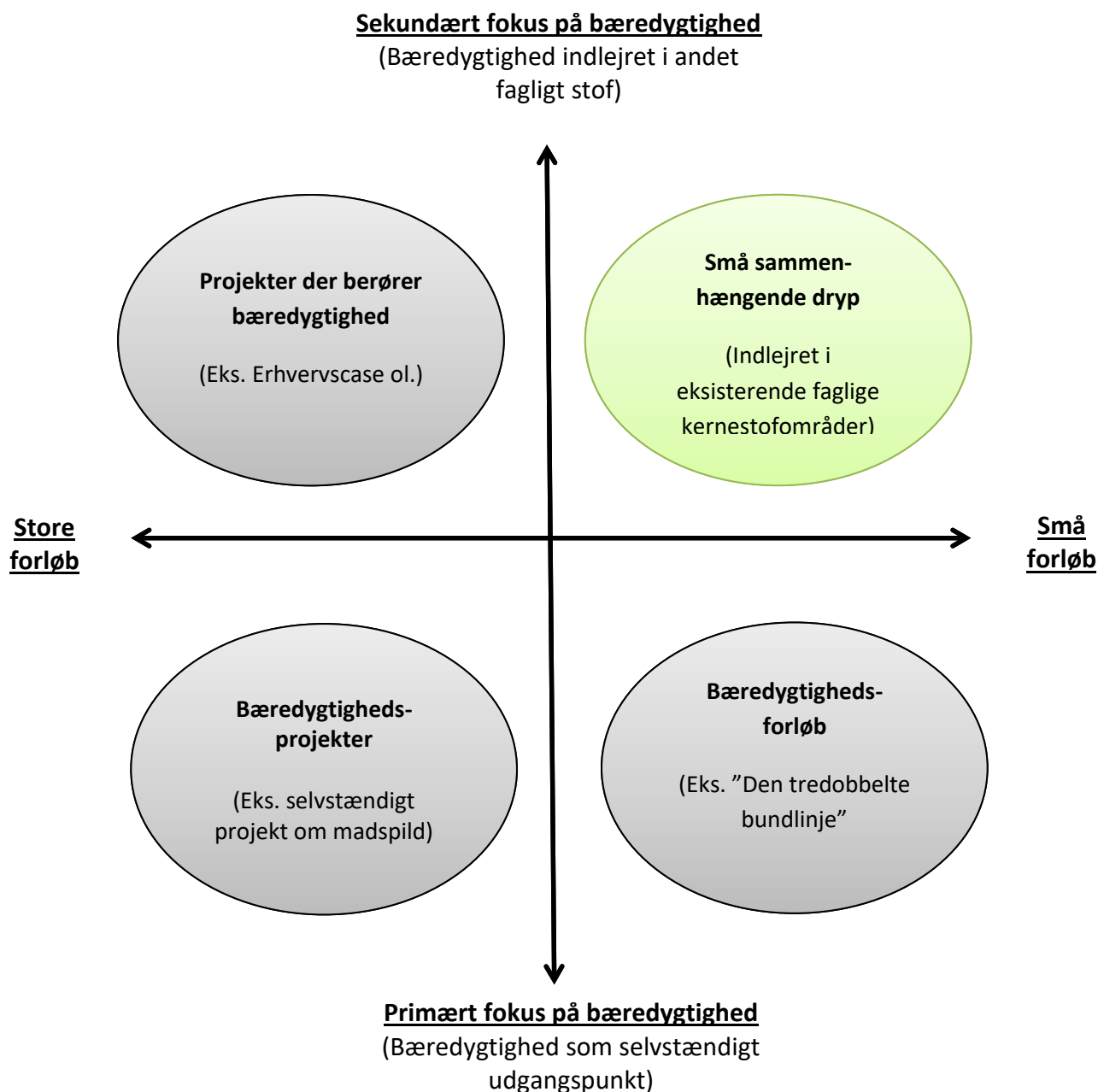
## Bilag 6 – Evaluerings- og feedbackskema:

Marker teksten med rød, gul eller grøn ud foran hvert spørgsmål

Opgavefokus:	Under middel	Middel	Over middel
<b>0. Virksomheds-karakteristik:</b>	I anvender næsten ingen fagbegreber og jeres beskrivelse af virksomheden bliver overfladisk og udokumenteret.	I anvender en del fagbegreber og jeres beskrivelse af virksomheden rummer flere relevante elementer.	I anvender mange fornuftige fagbegreber og jeres beskrivelse af virksomheden bliver grundig, relevant og veldokumenteret.
<b>1. Økonomisk bæredygtighed:</b>	I kommer meget overfladisk omkring virksomhedens ni byggesten samt dens økonomiske bæredygtighed.	I kommer til dels omkring virksomhedens ni byggesten og kan til dels konkludere om virksomheden er økonomisk bæredygtig, dog i mindre grad hvorfor.	I er i stand til, på baggrund af analyse af virksomhedens ni byggesten, at konkludere om, og ligeså vigtigt hvorfor, virksomheden er økonomisk bæredygtig.
<b>2. Social bæredygtighed:</b>	I analyserer kun overfladisk om og hvorfor virksomheden ikke er social bæredygtig, og jeres analyse mangler kobling til BMC.	I analyserer og konkluderer til dels hvorfor virksomheden ikke er tiltrækkelig social bæredygtig. Jeres analyse mangler lidt dybde og/eller sammenhæng med BMC.	I analyserer med udgangspunkt i relevant teori og empiri om, og hvorfor, virksomheden ikke er tiltrækkelig social bæredygtig, samt perspektiverer dette til BMC.
<b>3. Miljømæssig Bæredygtighed:</b>	I analyserer kun overfladisk om og hvorfor virksomheden ikke er miljømæssig bæredygtig, og jeres analyse mangler kobling til BMC.	I analyserer og konkluderer til dels hvorfor virksomheden ikke er tiltrækkelig miljømæssig bæredygtig. Jeres analyse mangler lidt dybde og/eller sammenhæng med BMC.	I analyserer med udgangspunkt i relevant teori og empiri om, og hvorfor, virksomheden ikke er tiltrækkelig miljømæssig bæredygtig, samt perspektiverer dette til BMC.
<b>4. Udviklingstiltag:</b>	I fastlægger i begrænset omfang flere relevante, velbegrundede (teoretiske og empiriske) udviklingstiltag ift. Virksomhedens tredobbelte bundlinje.	I fastlægger med udgangspunkt i dele af teorien og empirien, nogle forslag til udvikling af virksomhedens tredobbelte bundlinje. Dog uden nogen dybere refleksion.	I diskuterer og fastlægger med udgangspunkt i relevante teorier og empiri flere fornuftige forslag til udvikling af virksomhedens tredobbelte bundlinje.
<b>5. Implikationer:</b>	I fastlægger i meget begrænset omfang de forskellige aktørers mål, indbyrdes sammenhænge samt implikationer for en bedre balanceret bundlinje.	I fastlægger delvis de forskellige aktørers mål og indbyrdes sammenhænge, og kan delvis forstå, hvorfor der er flere implikationer for at opnå en mere balanceret bundlinje.	I er i stand til at vurdere de forskellige aktørers mål og indbyrdes sammenhænge og derigennem implikationer for opnåelse af en mere balanceret bundlinje.
<b>Overordnet:</b>			

## Bilag 7 – Didaktisk placering

Forløbet er primært kategoriseret som et "mindre forløb", hvor det til en vis grad gælder, at "fokus på bæredygtighed er sekundært". Hvilket også underbygges ved at bæredygtighed er indlejret i en del af det faste kernestof omkring forretningsmodeller og ikke står alene. Forløbet kan dog ikke udelukkende kategoriseres som "små sammenhængende dryp" men har også en smule elementer fra de tre resterende tilgange til bæredygtighed i undervisningen.



Egen tilvirkning: Jes Bønnelykke ©



Er bæredygtighed mere end profit og sorte tal på bundlinjen?	
<b>Introduktion:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dette undervisningsforløb giver elever i merkantile fag mulighed for at erfare at virksomheders bæredygtighed, ikke blot handler om profit og sorte tal på bundlinjen, men i lige så høj grad sociale- og miljømæssige resultater</li> </ul>
<b>Formål:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bredt fokus:</b> Forståelse for vigtigheden af den tredobbelte bundlinje.</li> <li>• <b>Smalt fokus (kernestof):</b> viden om forretningsmodeller og bæredygtighed</li> </ul>
<b>Fagligt fokus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsmodeller (Business Model Canvas)</li> <li>• Den tredobbelte bundlinje (økonomisk-, social-, og miljømæssig bæredygtighed)</li> <li>• Lineær- og cirkulær økonomi</li> <li>• Carolls CSR-pyramide, Ashridges CSR-model, Greenwashing</li> </ul>
<b>Elever:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sammensætning:</b> Grupper af to til fire personer (opnår interaktion)</li> <li>• <b>Årgange:</b> Alle tre år (nyt eller repetition) (forløbet er meget lærerstyret)</li> </ul>
<b>Fag:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Afsætning:</b> Forretningsmodellen (Business Model Canvas – BMC)</li> <li>• <b>Tvær-/flerfagligt:</b> Forløbet kan bl.a. afvikles sammen med VØ, IØ, Innovation</li> </ul>
<b>Case:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bestseller</b> (en virksomhed med en økonomisk positiv situation, men ikke nødvendigvis ligeså positive sociale og/eller miljømæssige resultater)</li> <li>• <b>Alternative cases:</b> Arla, Toms, Lego eller Danish Crown</li> </ul>
<b>Lektioner:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lektion 0:</b> Udarbejdelse af <u>virksomhedskarakteristik</u> (hjemmearbejde)</li> <li>• <b>Lektion 1:</b> Analyse af <u>økonomisk</u> bæredygtighed (BMC som rammemodel)</li> <li>• <b>Lektion 2:</b> Analyse af <u>social</u> bæredygtighed (BMC som rammemodel)</li> <li>• <b>Lektion 3:</b> Analyse af <u>miljømæssig</u> bæredygtighed (BMC som rammemodel)</li> <li>• <b>Lektion 4:</b> Diskussion og vurdering af <u>udviklingstiltag</u> (bedre balance)</li> <li>• <b>Lektion 5:</b> <u>Implikationer</u> ved udviklingstiltag (modstridende interesser)</li> </ul>
<b>Lærerrolle:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forløbet er forholdsvis lærerstyret og hver lektion er omfattet af et specifikt fokus, som eleverne bearbejder via en række prædefinerede spørgsmål</li> </ul>
<b>Kilder:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Film:</b> "I en tynd tråd" (anvend f.eks. også "The True Cost" eller "River Blue")</li> <li>• <b>Hjemmesider:</b> danwatch.dk, taenk.dk, videnskab.dk, faktalink.dk ol.</li> <li>• <b>Organisationer:</b> ellenmacarthurfoundation.org</li> </ul>
<b>Evaluering og feedback:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Videopræsentation:</b> Eleverne udarbejder afslutningsvis en videopræsentation</li> <li>• <b>Evaluering:</b> Ud fra et prædefineret evalueringskema, hvor forløbets seks fokusområder (lektioner) vurderes ud fra "under middel", "middel" og "over middel"</li> </ul>