

Verdensmål som fagmål

Overordnet om forløbet

Gennemført i perioden	2022
Skole	HHX
Årgang	Kan anvendes på alle tre årgange
Fag og niveau	Afsætning A (Kan med fordel også anvendes i Virksomhedsøkonomi eller Innovation)
Deltagende lærere	Lene Sidelmann og Jes Bønnelykke
Hold	Flere forskellige hold

Verdensmål som fagmål

Kortfattet overblik over forløbet:

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

Beskrivelse af undervisningsforløbet

Forløb	Er bæredygtighed mere end profit og sorte tal på bundlinjen?
Forløbets indhold og fokus	<p>Introduktion: Dette forløb 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 også om sociale og miljømæssige resultater.</p> <p>Med udgangspunkt i business model canvas og den tredobbelte bundlinje, opnår eleverne mulighed for at anskue en udvalgt virksomhed fra tre forskellige bæredygtigheds-vinkler.</p> <p>Virksomheden ansues således først gennem traditionelle økonomiske "briller", hvorefter eleverne, introduceres til teori og empiri, der understøtter analyse af samme virksomhed nu blot fra en social- og efterfølgende miljømæssig vinkel. På baggrund af denne progression og didaktiske tilgang er formålet således at øge elevernes forståelse for, at bæredygtighed har tre bundlinjer, som alle gerne skulle være positive.</p> <p>Forløbets formål: Forløbets formål er dels at udvide elevernes tilgang til bæredygtighed for herigennem at øge deres forståelse for, at rent økonomiske analyser og konklusioner ikke bør stå alene.</p> <p>Samtidig er formålet at øge elevernes forståelse for, at virksomheder nu og i fremtiden bør fokusere på den tredobbelte bundlinje dels for at tage hånd om de sociale og miljømæssige udfordringer vi som individer, virksomheder og globalt samfund står overfor, men også for at sikre virksomhedernes konkurrenceevne og økonomiske situation.</p> <p>Udover dette har forløbet desuden et mere konkret fagligt formål ved at opøve elevernes viden og kompetencer i forhold til faglige områder i relation til forretningsmodeller og bæredygtighed.</p> <p>Som ramme for hele forløbet anvendes Osterwalders "Business Model Canvas" som skelet for de forskellige beskrivelser, analyser og diskussioner. Modellen anvendes i relation til en selvvalgt case - i dette eksempel "Bestseller" - og suppleres i forløbet med teoretiske input fra "den tredobbelte bundlinje", herunder "social og miljømæssig bæredygtighed", "lineær og cirkulær økonomi", "greenwashing", samt dele fra området "CSR".</p> <p>I forløbet arbejder eleverne sammen i grupper á ca. fire personer, for at skabe grobund for dynamik, forskellige holdninger, diskussioner såvel som gensidig vidensudveksling om teorier og empiri.</p> <p>Systemisk tilgang: Eleverne udfordres via forløbets progression og didaktiske opsætning til at an-</p>

Verdensmål som fagmål

	<p>skue virksomheden som et system, hvor hvert fokusområde i den tredobbelte bundlinje belyses isoleret såvel som i interaktion med hinanden.</p> <p>Elevforudsætninger: Der kræves ingen specifikke elevforudsætninger i forhold til forløbet, da forløbet er designet (bl.a. vha. en systematisk sekvensering og prædefinerede arbejds-spørgsmål), så det kan anvendes af elever uden den store forforståelse såvel som repetitionsforløb for elever med kendskab til de teoretiske fagområder.</p> <p>Fag-samarbejde: Forløbet egner sig i høj grad til samarbejde mellem fag som f.eks. afsætning, virksomhedsøkonomi, innovation og international økonomi.</p> <p>Forløbets omfang: Forløbet er i dette tilfælde fastsat til fem lektioner á 95 min, hvor hjem-mearbejde, herunder virksomhedskarakteristik, forberedelse samt vi-deopræsentation, ikke er medregnet.</p> <p>Casevirksomhed I denne forløbsbeskrivelse har udgangspunktet været den danske tøjkon-cern "Bestseller", men andre danske virksomheder kan med fordel også danne udgangspunkt for et lignende forløb: Toms, Lego, Arla eller f.eks. Danish Crown. Den pågældende virksomhed må dog gerne være en større dansk virksom-hed med en fornuftig økonomisk situation, samt have en forretning som direkte, såvel som indirekte medvirker til miljømæssige udfordringer.</p> <p>Forløbets strukturering Selve forløbet har overordnet fokus på, at eleverne analyserer den pågæl-dende virksomhed fra tre forskellige vinkler. Eleverne starter således med at analysere Bestseller ift. traditionel øko-nomisk bæredygtighed, bl.a. ved at anskue aktiviteter, ressourcer og ikke mindst virksomhedens regnskabsmæssige situation ud fra forretningsmo-dellen. Herefter introduceres eleverne til social bæredygtighed og analyserer ef-terfølgende virksomheden igen, blot med den nye vinkel. Afslutningsvis introduceres eleverne til teoretiske såvel som empiriske aspekter af miljømæssig bæredygtighed og foretager en afsluttende analy-se af casevirksomheden, stadigvæk med business model canvas som ram-memodell.</p> <p>Taksonomisk fokus Forløbet har en progressionsmæssig udvikling fra redegørende til analyserende og efterfølgende diskuterende/vurderende niveau.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Redegørende niveau</u>: Udarbejdelse af en kort virksomhedskarakteristik af den pågældende virksomhed (for herigennem at skabe en overord-
--	--

Verdensmål som fagmål

	<p>net forståelse for virksomheden og dens situation).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Analyserende niveau</u>: Analyse af virksomhedens forretningsmodel (skab overblik og forståelse for sammenhænge, forretningsmodellens dele imellem) i forhold til en økonomisk, social og miljømæssig vinkel. • <u>Diskuterende-/vurderende niveau</u>: Diskussion af forskellige udviklings-tiltag i forhold til virksomheden, som medtænker og balancerer den tredobbelte bundlinje, samt vurdering af hvilke elementer og kræfter der hæmmer eller fremmer tiltagene. <p>Produktkrav:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En skriftlig aflevering (kortfattet dokument i stikordsform) - Evt. en planche/poster med virksomhedens forretningsmodel (post-it-notes) - En præsentation (ca. 15 min.) (f.eks. som video) <p>Evaluering og feedback: Forløbet afsluttes med en mundtlig præsentation (f.eks. via video, for at reducere antallet af lektioner) hvor eleverne gennemgår deres besvarelser og resultater i forhold til opgavens seks overordnede spørgsmål:</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>0)</u> Udarbejd en kort virksomhedskarakteristik <u>1)</u> Fastlæg virksomhedens økonomiske bæredygtighed <u>2)</u> Fastlæg virksomhedens sociale bæredygtighed <u>3)</u> Fastlæg virksomhedens miljømæssige bæredygtighed <u>4)</u> Diskuter bæredygtige udviklingstiltag <u>5)</u> Vurder konsekvenserne af disse udviklingstiltag <p>På baggrund af ovennævnte er det relevant som lærer at vurdere om eleverne har lært det der var forløbets formål, set både i en bred såvel som mere snæver faglig kontekst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opbygge viden og forståelse for at virksomheders bæredygtighed beror på den tredobbelte bundlinje, og ikke kun økonomiske resultater • Opbygge specifik faglig viden og kompetencer i forhold til forretningsmodeller og bæredygtighed, herunder: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Business model canvas - de fire perspektiver, samt ni byggesten ▪ Den tredobbelte bundlinje – økonomisk-, social-, og miljømæssig bæredygtighed ▪ Lineær og cirkulær økonomi ▪ Greenwashing ▪ CSR (Ashridges CSR-model, Caroll CSR-Pyramide) <p>Se og anvendt bilag 6 som evalueringsskema i forhold til elevernes præsentationer.</p> <p>Perspektivering og videre arbejde: Der er flere muligheder for at videreudvikle eller justere forløbet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Teoretisk</u>: Forløbets opbygning, rationale og fremgangsmetode kan
--	---

Verdensmål som fagmål

	<p>med fordel også udfoldes ved hjælp af "<u>The Triple Layered Business Model Canvas</u>" udviklet af Alexandre Joyce, Raymond Paquin og Yves Pigneur i 2015. En model, videreudviklet på baggrund af Business Model Canvas, hvor den tredobbelte bundlinje er omdrejningspunktet ligesom i dette forløb</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Didaktisk</u>: Man kan overveje, at klassens grupper arbejder med to forskellige cases, således at de ved forløbets afslutning har mulighed og interesse i at fremlægge og høre/evaluere hinandens præsentationer og besvarelser. • <u>Placering</u>: Forløbet kan, grundet de meget lærerstyrede spørgsmål, som kan justeres og tilpasses efter behag, anvendes på alle tre årgange af gymnasiet. Man kan derfor overveje at anvendes forløbet som optakt til erhvervs-case-forløbene, for at påminde eleverne om, at deres løsningsforslag bør medtænke alle tre former for bæredygtighed. • <u>Fagmæssigt</u>: Forløbet kan med stor fordel indgå i et tvær- eller flerfagligt forløb med faget virksomhedsøkonomi, hvor begge fag kan bidrage med elementer fra faglige mål og kernestofområder. På samme måde kan faget innovation overvejes. <p>Forløbet kan også suppleres/efterfølges af et forløb i f.eks. international økonomi og eller engelsk, hvor klasseforskelle, ulighed, fattigdom i f.eks. Indien tages op som emne. (Dokumentarfilmen fra 2015 "The True Cost" instrueret af Andrew Morgan, stiller bl.a. yderligere skarpt på tekstilbranchens horrible arbejdsforhold).</p>
<p>Faglige mål</p>	<p>I forløbet har der bl.a. været særlig fokus på følgende faglige mål: Eleverne skal kunne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificere, formulere og løse udfordringer vedrørende afsætning, der knytter sig til en virksomheds fortsatte vækst. - Anvende afsætningsøkonomiske modeller og forklare modellernes forudsætninger og egenskaber. - Udarbejde et afsætningsøkonomisk ræsonnement, herunder at kunne forklare sammenhængen mellem en række relevante afsætningsmæssige forhold i en given kontekst.
<p>Kernestof</p>	<p>I forløbet er der anvendt teorier og litteratur i relation til følgende kernestofområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forretningsmodellen (Business Model Canvas) - Den tredobbelte bundlinje (økonomisk-, social-, og miljømæssig bæredygtighed) - Shareholder/stakeholder-perspektiver - Lineær- og cirkulær økonomi (herunder sommerfuglemodellen og cradle to cradle) - Carolls CSR-Pyramide - Ashridges CSR-model - Greenwashing

Verdensmål som fagmål

	<p>Disse emner fremhæves bl.a. i lærebøger til følgende fag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afsætning (primært forretningsmodellen), Virksomhedsøkonomi og Innovation
Anvendt materiale.	<ul style="list-style-type: none"> - Østergaard, Birte Ravn. et al. (2022): <i>"Marketing – en grundborg i afsætning"</i>, Systime, iBog. - Hay, Peder Vinther Emdal, et al. (2022): <i>"Virksomhedsøkonomi"</i>, Systime, iBog. - Philipsen, Kristian, et al. (2022): <i>"Innovation C-B"</i>, Systime, iBog. <p><u>Hjemmesider:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - www.bestseller.com - www.danwatch.dk/undersogelse/masse-besvimelser-rammer-kvinderne-der-syr-vores-toej - https://ientyndtraad.dk/ - https://taenk.dk/test-og-forbrugertiliv/ferie-og-fritid/toejspild/toej-saadan-skader-produktionen - https://ientyndtraad.dk/om-industrien/t-shirtens-rejse/ - https://www.dn.dk/vi-arbejder-for/baeredygtighed/cirkulaer-okonomi - https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview
Arbejdsformer	<p>Store dele af forløbet beror på en deduktiv undervisningstilgang, hvor eleverne delvis lærerstyret, føres "sikkert" igennem forløbets forskellige faser ud fra faste arbejdsspørgsmål og mål. (klasseundervisning, læreroplæg, arbejdsspørgsmål)</p> <p>Til sidst i forløbet udfordres eleverne via en mere induktiv undervisningstilgang, hvor de arbejder med forslag til udviklingstiltag, der i højere grad balancerer den tredobbelte bundlinje samt diskussion og vurdering af implikationerne heraf. (bl.a. gruppediskussion, vurdering, fremlæggelse)</p>

Verdensmål som fagmål

Forløbsbeskrivelse:

Lektion 0	Udarbejdelse af <u>virksomhedskarakteristik (hjemmearbejde)</u>
Fokus:	Virksomhedskarakteristik (redegørende niveau)
Lektionen:	Dette er IKKE en lektion, men hjemmearbejde til den første lektion. 1) Eleverne skal i grupper udarbejde en kortfattet <u>virksomhedskarakteristik</u> af den pågældende virksomhed.
Elev-forberedelse:	- Læs om teorien til dagens lektion - Udarbejdelse af kortfattet virksomhedskarakteristik.
Produkt:	- Skriftlig punktformsbesvarelse af læsespørgsmål
Data:	- www.bestseller.com
Arb. spm.:	Bilag 0 - Arbejdsspørgsmål (Virksomhedskarakteristik)

Lektion 1	Fastlæggelse af virksomhedens <u>økonomiske bæredygtighed</u>
Fokus:	Økonomisk bæredygtighed (analyserende niveau)
Lektionen:	1) Læreren introducerer <u>Business Model Canvas</u> : modellens forudsætninger, de fire perspektiver samt ni byggesten set i forhold til et økonomisk perspektiv (modellens normale udgangspunkt). 2) Eleverne arbejder efterfølgende med at besvare tilhørende arbejds-spørgsmål ift. virksomhedens økonomiske bæredygtighed.
Elev-forberedelse:	- Læs om teorien til dagens lektion - Skriftlig punktformsbesvarelse af læsespørgsmål
Produkt:	- Overskrifter på post-it-notes på planche (forretningsmodellen) - Udarbejdelse af Powerpoint-præsentation (løbende proces)
Data:	- www.bestseller.com
Arb. spm.:	Bilag 1 - Arbejdsspørgsmål (Økonomisk bæredygtighed)

Lektion 2	Fastlæggelse af virksomhedens <u>sociale bæredygtighed</u>
Fokus:	Social bæredygtighed (analyserende niveau)
Lektionen:	1) Læreren introducerer " <u>social bæredygtighed</u> ", herunder "den <u>tredobbelte bundlinje</u> " samt " <u>shareholder/stakeholder</u> " 2) Eleverne ser den interaktive film " <u>I en tynd tråd</u> " (ca. 15 min), som handler om arbejdsforholdene i bl.a. Indien. 3) Eleverne arbejder efterfølgende med at besvare tilhørende arbejds-spørgsmål ift. virksomhedens sociale bæredygtighed.
Elev-forberedelse:	- Læs om teorien til dagens lektion - Læs artiklen: " <u>Massebesvimelser rammer kvinderne, der syr vores tøj</u> " (fokus på tøjbranchens/ herunder Bestsellers manglende sociale fokus)
Produkt:	- Skriftlig punktformsbesvarelse af læsespørgsmål - Overskrifter på post-it-notes på planche (forretningsmodellen) - Udarbejdelse af PowerPoint-præsentation (løbende proces)
Data:	- www.danwatch.dk/undersogelse/masse-besvimelser-rammer-kvinderne-der-syr-vores-toej

Verdensmål som fagmål

Arb. spm.:	- https://ientyndtraad.dk/
	- Man kan også overveje dokumentarfilmen "The True Cost", som handler om tøjindustriens arbejdsforhold. (Morgan, 2015)
	Bilag 2 - Arbejdsspørgsmål (Social bæredygtighed)

Lektion 3 Fastlæggelse af virksomhedens <u>miljømæssige bæredygtighed</u>	
Fokus:	Miljømæssig bæredygtighed (Analyserende niveau)
Lektionen:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Læreren introducerer "miljømæssig bæredygtighed", herunder "den tre-dobbelte bundline" samt begrebet "greenwashing" 2) Eleverne arbejder efterfølgende med at besvare tilhørende arbejds-spørgsmål ift. virksomhedens miljømæssige bæredygtighed.
Elev-forberedelse:	<ul style="list-style-type: none"> - Læs om teorien til dagens lektion - Læs artiklen: "Tøj: Sådan skader produktionen" - Læs artiklen: "T-shirtens rejse"
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Skriftlig punktformsbesvarelse af arbejdsspørgsmål - Overskrifter på post-it-notes på planche (forretningsmodellen) - Udarbejdelse af PowerPoint-præsentation (løbende proces) - https://taenk.dk/test-og-forbrugerliv/ferie-og-fritid/toejspild/toej-saadanskader-produktionen - https://ientyndtraad.dk/om-industrien/t-shirtens-rejse/
Data:	Overvej bl.a. også: <ul style="list-style-type: none"> - https://old.danwatch.dk/tema/toejets-tragedier-2/ - https://videnskab.dk/kultur-samfund/modeindustrien-er-en-kaempe-miljoesynder - https://faktalink.dk/tojspild/tojproduktionens-konsekvenser - Evt. også dokumentarfilmen "River Blue" (Williams og McIlvride, 2016)
Arb. spm.:	Bilag 3 - Arbejdsspørgsmål (Miljømæssig bæredygtighed)

Lektion 4 Diskussion af bæredygtige <u>udviklingstiltag</u>	
Fokus:	Udviklingstiltag (Diskuterende- og vurderende niveau)
Lektionen:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Læreren introducerer alternative bæredygtige forretningstilgange, herunder "cirkulær økonomi (sommerfuglemodellen)", "cradle to cradle", samt dele af Ashridges CSR-model" og "Carolls CSR-pyramide". 2) Eleverne introduceres til dagens opgave: At overveje og diskutere forskellige udviklingstiltag i forhold til at sikre en mere balanceret tredobbelt bundlinje i den pågældende virksomhed 3) Eleverne arbejder ud fra de tilhørende arbejds-spørgsmål ift. mulige udviklingstiltag – De skal overveje begge aspekter: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad kan virksomheden gøre anderledes? (jf. ansvarlig produktion) ▪ Hvad kan forbrugerne gøre anderledes? (jf. ansvarligt forbrug)
Elev-forberedelse:	<ul style="list-style-type: none"> - Læs om teorien til dagens lektion - Læs artiklen: "Rethinking business models for a thriving fashion industry" - Læs artiklen: "Cirkulær økonomi"
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Skriftlig punktformsbesvarelse af arbejdsspørgsmål - Evt. overskrifter på post-it-notes på planche (forretningsmodellen) - Udarbejdelse af Powerpoint-præsentation (løbende proces)

Verdensmål som fagmål

Data:	<ul style="list-style-type: none"> - https://www.dn.dk/vi-arbejder-for/baeredygtighed/cirkulaer-okonomi - https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview <p>Overvej bl.a. også:</p> <ul style="list-style-type: none"> - https://taenk.dk/test-og-forbrugerliv/ferie-og-fritid/toejspild/baeredygtig-toejforbrug-maerker-materialer - https://sdginvest.dk/flere-virksomheder-i-den-globale-tojindustri-vil-arbejde-med-cirkulaer-okonomi-og-baeredygtig-produktion/
Arb. spm.:	Bilag 4 - Arbejdsspørgsmål (Udviklingstiltag)

Lektion 5 Vurdering af <u>implikationer</u> ved disse udviklingstiltag	
Fokus:	Implikationer (modstand mod) (diskuterende- og <u>vurderende</u> niveau)
Lektionen:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Læreren introducerer dagens opgave – som går ud på at eleverne skal diskutere og vurdere implikationer ved de forskellige udviklingstiltag, fastlagt i forrige lektion. 2) Diskussion og vurdering tager udgangspunkt i tilhørende arbejdsspørgsmål, hvor forslagene anskues i forhold til både virksomhed, kunder, leverandører og miljøet.
Elev-forberedelse:	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen forberedelse
Produkt:	<ul style="list-style-type: none"> - Skriftlig punktformsbesvarelse af arbejdsspørgsmål - Evt. overskrifter på post-it-notes på planche (forretningsmodellen) - Udarbejdelse af PowerPoint-præsentation (løbende proces)
Data:	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen nye data
Arb. spm.:	Bilag 5 - Arbejdsspørgsmål (Implikationer)

Verdensmål som fagmål

Bilag:

Bilag 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

Verdensmål som fagmål

Bilag 1 - Business Model Canvas (Økonomiskæredygtighed)

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., Intellektuelle: rettigheder ol., Menneskelige: kompetencer ol., Finansielle: likviditet ol.)

Partnere:

- Hvem er virksomhedens vigtigste partnere og leverandører?
- Hvilke ressourcer (jf. overnævnte) 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?)

Verdensmål som fagmål

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

Konkluder:

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

Verdensmål som fagmål

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/>

Verdensmål som fagmål

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:

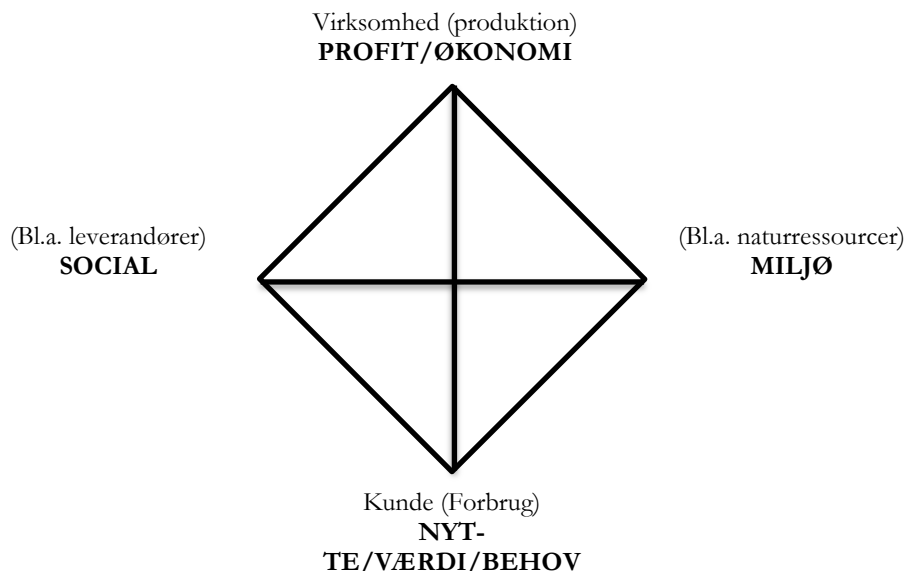
<https://www.dn.dk/vi-arbejder-for/baeredygtighed/cirkulaer-okonomi>
<https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>

Verdensmål som fagmål

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?

Verdensmål som fagmål

Bilag 6 – Evaluerings- og feedbackskema:

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

Opgavefokus:	Under middel	Middel	Over middel
0. Virksomheds-karakteristik:	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.
1. Økonomisk bæredygtighed:	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.
2. Social bæredygtighed:	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.
3. Miljømæssig Bæredygtighed:	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.
4. Udviklingstiltag:	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.
5. Implikationer:	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.
Overordnet:			