



IO2

**Guide til Migrant Entreprenører
Udarbejdet indenfor rammen af projektet
“Vet muligheder for migranter og flygtninge”**

(VET4MIGRE)

Aktion n. 2017-1-DK01-KA202-034224

I Aktion

Erasmus Plus KA202

**Strategiske Partnerskaber for Erhvervsuddannelse og
Træning**

Innovationsudvikling



Erasmus+

INDHOLDSFORTEGNELSE

MODUL 1: BLØDE FÆRDIGHEDER - BESKÆFTIGELSE OG ENTREPRENØRSKAB	7
1.1 Indledning	7
1.2 Bløde færdigheder vs. hårde færdigheder	7
1.3 Bløde færdigheder i forbindelse med selvstændig beskæftigelse og iværksætteri	8
1.4 Selvbevidsthed	8
1.5 Kommunikation	8
1.6 Kreativitet og problemløsning	9
1.7 Ledelse og lederskab færdigheder	10
1.8 Management og ledelse	11
2.1 Indledning	13
2.2 Innovation	13
2.3 Kreativitet	17
2.4 Kreativitet & Innovation	19
MODUL 3: Forretningsplan & Canvas Model	23
3.1 Hvad er "Forretningsplan Model Canvas?" og hvordan kan den bruges i forhold til migranter og flygtninge.	23
3.2 Hvorfor er det bedst at udfærdige en business plan, når du starter din ide?	24
3.3 Hvordan starter man sin Business Model Canvas?	25
En god og kreativ aktivitet kan udføres som morskab og leg, og ved at provokere dig til at tænke usædvanligt eller visionært på dine ideer.	26
3.4 Hvad er de forskellige elementer af Business Model Canvas?	26
MODULE 4: KOMMUNIKATION & MARKETING	32

4.1 Hvad er marketingkommunikation?	32
4.2 Hvad er en brandingstrategi?	34
4.3 Hvad er produktplanlægning?	34
MODUL 5: E-HANDEL AND ONLINE MARKEDSFØRING	38
5.1 Introduktion	38
5.2 Hvad er e-handel?	39
5.3 Hvad er online markedsføring?	42
5.4 Grundlæggende tips for at starte business på Internettet	45
5.5 Formulering af politikker og strategier med formål at systematisere innovation procedure i E-business.	46
MODUL 6: KUNDESERVICE	46
6.1. Hvad er kundeservice?	46
6.2 Hvorfor er god kundeservice afgørende og hvordan bygger man op kundeloyalitet?	47
6.3. Hvordan indfører du de rette procedurer?	49
6.4 Hvordan uddanner du dit personale?	50
6.5 Hvordan løser du et kundeproblem hurtigt	51
National Lovgivning	54
1. ITALIEN	54
1.1 De vigtigste institutioner, der leverer/fører tilsyn med nationale politikker med migrantvirksomheder	54
1.2 Generel regulering:	54
1.3 Innovation	55
1.4 Bestående udfordringer:	56
2. GRÆKENLAND	56
2.1 Hovedsagelige institutioner, der leverer/fører tilsyn med migranternes virksomheder	57
2.2 Generel regulation	57

2.3 Innovation:	59
2.4 Bestående udfordringer:	59
3.BULGARIEN	61
3.1 Hovedsagelige institutioner for levering/tilsyn med nationale politikker vedrørende virksomheder drevet af migranter:	61
3.2 Generel regel	61
3.3 Innovation	64
3.4 Bestående udfordringer	65
4. SPANIEN	66
4.1 Hovedsagelige institutioner for levering/tilsyn med politikker gældende for migrantvirksomheder;	67
4.2 General regulations	67
4.3 Innovation	68
4.4 Bestående udfordringer	68
5.1 Hovedsagelige institutioner for levering/tilsyn af nationale politikker vedrørende migrantvirksomheder:	70
5.2 Generelle bestemmelser	70
5.3 Innovation	71
5.4 Vedvarende udfordringer	71
Øvelser	73
Øvelsesmodul 1	74
Bløde færdigheder – Beskæftigelse og entreprenørskab	74
Øvelsesmodul 2 Kreativitet og Innovation	75
Øvelse 3:: Tænk ud af boksen!	80
Business Plan & Canvas Model	81
Øvelse modul 4	84
Kommunikation & Marketing	84
Øvelse modul 5 5 E-Business og Online Marketing	86

Øvelse modul 6

88

Kundeservice

85

Introduktion

Med forståelse om, at iværksætteri er et kraftfuldt redskab til at drive økonomisk vækst, udvikle nye færdigheder og evner, samt skabe arbejdspladser blandt indvandrere og flygtninge, tilbyder vi følgende "vejledning til migrant iværksættere". Denne vejledning er både et træningsredskab og en reference kilde af relevante "cutting-edge" tips, rådgivning, øvelser, lovgivning og så meget mere, der alle bidrager til at støtte migranter og flygtninge, så de kan overføre deres færdigheder til en selvstændig beskæftigelse.

Europa-Kommissionen erkender, at indvandrere udgør et vigtigt antal af potentielle iværksættere, men at de samtidigt står over for specifikke juridiske, kulturelle og sproglige forhindringer. I dette projekt sigter vi på at støtte oprettelsen, forbedringen og bredere formidling af støtteordninger til indvandrere og flygtninge. Vi erkender, at det er vigtigt at udvikle nye, kreative og langsigtede strategier, der gør det muligt for flygtninge og indvandrere at tilpasse, integrere og blive aktive borgere i deres værtslande, samt støtte at de får en god overgang til arbejdsmarkedet ved at tilbyde træning og vejledningsmuligheder for at blive selvstændig.

Vejledningen er designet til at hjælpe nyopstartede virksomheder med at identificere potentielle problemer, de måtte have, når de driver forretninger i Europa og andre steder, ved hjælp af onlineværktøjer. Det er også en læringsressource, som virksomheder kan bruge uanset hvilket land de opererer fra. Den indeholder dog specifikke kapitler med oplysninger baseret på hvert partnerland i projektet: Spanien, Danmark, Italien, Grækenland og Bulgarien. I disse kapitler sikrer vi, at vejledningen indeholder relevante oplysninger om de juridiske spørgsmål og den støtte, der er til rådighed for indvandrere og flygtninge iværksættere i det givne land. Det forventes, at guiden kan hjælpe nyopstartede virksomheder med at få et værdifuldt indblik i at bruge en række online marketingværktøjer og dermed fremme iværksættervækst på tværs af kontinentet gennem e-handelsaktiviteter.

Vejledningen er oprettet med et træningsværktøjs struktur og fremhæver de centrale emner under følgende moduloverskrifter: bløde færdigheder for iværksættere; kreativitet og innovation; forretningsplan ;kommunikation og markedsføring; ebusiness og online marketing; kunde service. Disse moduler efterfølges af national lovgivning og endelig case studies og øvelser til at bruge og øve den opnåede viden.

I MODULER

MODUL 1: BLØDE FÆRDIGHEDER - BESKÆFTIGELSE OG ENTREPRENØRSKAB

1.1 Indledning

I dette kapitel finder du oplysninger om forskellen mellem bløde og hårde færdigheder. Derefter præsenteres det færdighedssæt, der er nødvendigt for et iværksætterindhold, og hver færdighed diskuteres.

1.2 Bløde færdigheder vs. hårde færdigheder

Bløde færdigheder forbedrer personers evne til effektivt at arbejde i et erhvervsklima og sikrer effektiv anvendelse af viden og hårde færdigheder i praksis. For at forbedre kvaliteten af jobsøgende og personer, der ønsker at være selvstændige, har bløde færdigheder en afgørende rolle at spille. Imidlertid har betydningen af bløde færdigheder altid været sidelinet af behovet for andre grundlæggende tekniske færdigheder.

For at forstå bløde færdigheder skal vi først skelne mellem hårde færdigheder og bløde færdigheder. Hårde færdigheder kan defineres som et sæt færdigheder, der er udviklet ud fra faglig og teknisk viden. Ifølge Martin Carole (2008)¹ er hårde færdigheder "i overensstemmelse med hvad der kan ses på dit CV", og bløde færdigheder kan defineres som en "klynge af personlighedstræk, sociale evner, personlige vaner, venlighed og optimisme."

Tekniske og akademiske færdigheder er nemmere at evaluere og observere og er relativt mere håndgribelige på grund af tilstedeværelsen af eksamenssystem med fokus på laboratorie- og klasseværelset. Imens er bløde færdigheder vanskelige at definere, observere og evaluere og kan klassificeres som "immaterielle aktiver". Sådanne færdigheder omfatter elementer, der afspejler positiv adfærdsmæssig og følelsesmæssig disposition. Ifølge Hewitt Sean (2008)² bløde færdigheder er "ikke-tekniske, immaterielle, personlighedsspecifikke færdigheder", som bestemmer individets styrke som "en leder, lytter og forhandler eller som konfliktmægler". Nogle af de almindeligt anerkendte bløde færdigheder omfatter kommunikationsevner, god indstilling, kropssprog, etikette, præsentationsfærdigheder, kulturel bevidsthed, engagement, ærlighed, pålidelighed, etisk tilnærmelse og teamwork færdigheder.

Almindeligvis kan bløde færdigheder defineres som en gruppe af evner, der ikke er tekniske, men faglige. Bløde færdigheder defineres også som en klynge af produktive personlighedstræk, der karakteriserer ens relationer i et miljø. Disse færdigheder kan desuden omfatte sociale kunnen, kommunikations evner, sprogfærdigheder, personlige vaner, kognitiv eller følelsesmæssig indlevelse, tidsstyring, teamwork og lederskab træk.

En definition baseret på en litteraturoversigt forklarer bløde færdigheder som en paraplybetegnelse for færdigheder under tre vigtige funktionelle elementer: "people skills", sociale færdigheder og personlige karrieres kriterier (Robles, 2016)³.

1.3 Bløde færdigheder i forbindelse med selvstændig beskæftigelse og iværksætteri

Forskningsundersøgelser har defineret de vigtigste soft management-færdigheder til at skabe succes i et iværksætterfirma. Sammen med **selvbevidsthed** omfatter kompetencerne for

¹ Martin Carole (2008), "How to stand out from a Crowd of Candidates", Retrieved in January 2009 from http://www.career_intelligence.com/Transcation/uniqueness.asp

² Hewitt Sean (2008), "9 Soft Skills for Success" retrieved August 2008, from http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html

³ Marcel M. Robles, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace Archived 2016-08-12 at the Wayback Machine., Business Communication Quarterly, 75(4) 453–465

selvstændig beskæftigelse og iværksætteri **kommunikation**, **kreativitet** (herunder problemløsning) og **ledelsesevner** (som omfatter motivation, forhandling, målstilling, planlægning, organisering og teambygning)⁴.

1.4 Selvbevidsthed

Den psykologiske undersøgelse af selvbevidsthed kan spores tilbage til 1972, hvor psykologerne Shelley Duval og Robert Wicklund udviklede "teori om selvbevidsthed."

De foreslog, at "når vi fokuserer vores opmærksomhed på os selv, evaluerer og sammenligner vi vores nuværende adfærd med vores interne standarder og værdier. Vi bliver selvbevidste som objektive evaluatore af os selv."

I det væsentlige betragter de selvbevidsthed som en vigtig mekanisme for selvkontrol.

Selvbevidsthed er den centrale hjørnesteen til følelsesmæssig intelligens. Evnen til at monitorere vores følelser og tanker fra øjeblik til øjeblik er nøglen til at forstå os bedre, være i fred med hvem vi er og proaktivt styre vores tanker, følelser og adfærd.

Meget forskning har vist, at selvbevidsthed er et afgørende træk ved succesrige virksomhedsledere. I en undersøgelse foretaget af Green Peak Partners og Cornell University, der undersøgte 72 ledere hos offentlige og private virksomheder med en omsætning fra \$ 50 millioner til \$ 5 milliarder, blev det konstateret, at "en høj selvbevidstheds score var den stærkeste forudsigende variable for samlet succes".⁵

Nogle af grundene til, at det er vigtigt for iværksættere at fokusere på selvbevidsthed:

- Virksomheden afhænger af dig som iværksætter. En god forståelse af dine styrker og svagheder vil hjælpe dig med at udnytte dine vigtigste styrker og tilpasse dem til virksomhedernes kernekompetencer.
- Iværksættere, som er selvbevidste, har evnen til at opfatte andre præcist og vil hjælpe dem med at tilpasse deres holdets styrker til virksomheden.
- Succesfulde iværksættere ved, hvordan de kan udnytte deres indre styrke
- Selvbevidsthed giver dig mulighed for at udvikle et autentisk personligt brand
- Beslutningstagningen forbedres gennem bedre forståelse af sig selv

På dette tidspunkt er det også vigtigt at nævne vigtigheden af kulturel bevidsthed, når man påbegynder rejsen som selvstændig beskæftiget eller iværksættervirksomhed i et fremmed land. En persons kulturelle bevidsthed er deres forståelse af forskellene mellem sig selv og folk fra andre lande eller andre baggrunde, især forskelle i holdninger og værdier.

1.5 Kommunikation

Kommunikationsevnen spiller en afgørende rolle i udførelsen af alle andre færdigheder. Hvis du ikke kan kommunikere, falder de øvrige færdigheder til jorden.

Kommunikation er en måde at skabe interaktioner mellem mennesker på. At have gode kommunikationsevner vil også hjælpe en iværksætter med projektforklaringen, elevator pitch, præsentationen, træningen, samt mange andre områder, hvor en person har ansigt til ansigt samtaler. En effektiv kommunikator kan lettere bygge sin karriere.

⁴ Holmberg-Wright, Kristin, and Tracy Hribar. "Soft Skills-The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business." American Journal of Management 16.1 (2016): 11.

⁵ <https://positivepsychologyprogram.com/self-awareness-matters-how-you-can-be-more-self-aware/>

Kommunikationsfærdigheder kan opdeles i:

1. Lytning - Aktiv lytning indebærer at være meget opmærksom på, hvad den anden person siger, spørger præciserende spørgsmål og omformulerer hvad personen siger for at sikre forståelse ("Så, hvad du siger er ..."). Gennem aktiv lytning kan du bedre forstå, hvad den anden person forsøger at sige og kan reagere mest hensigtsmæssigt.
2. Ikke-verbal kommunikation - Ikke-verbal kommunikation omfatter ansigtsudtryk, tone og tonehøjde, gestus vist gennem kropssprog og den fysiske afstand mellem kommunikatørerne. Disse ikke-verbale signaler kan give yderligere information og mening udover verbal kommunikation.
3. Klarhed og konsistens - udtrykker ideer klart og direkte.
4. Selvtillid - selvtillid viser, at du tror på, hvad du siger.
5. Empati og åbenhed - indleder samtaler med et fleksibelt og åbent sind og er åbne for at lytte til og forstå den anden persons synspunkt.
6. Respekt - Folk vil være mere åbne for at kommunikere med dig, hvis du udviser respekt for dem og deres ideer.
7. Feedback - At kunne give og modtage feedback korrekt er en vigtig kommunikationsevner.

1.6 Kreativitet og problemløsning

Disse er færdigheder, der er nødvendige for at vokse og udvikle virksomheden. En iværksætter skal investere tid og kræfter for løbende at udvikle på disse færdigheder. Ved at koncentrere sig om problemløsning og kreativ tænkning, vil den enkelte kunne genkende (og skabe) muligheder for at opretholde og vokse det projekt, de påtager sig. Når vi tænker på kreativitet, har vi tendens til at tænke på folk, der udforsker deres kunstneriske side gennem musik, kunst og skrift. Når vi tænker på kreativitet som jobdygtighed, har vi en tendens til kun at overveje job i de kreative industrier som kunst og design og markedsføring. Alligevel bruger vi alle kreativitet hver dag, og det er et vitalt vigtigt redskab i vores arsenal af bløde færdigheder.

Kreativitet er nyttig, da det hjælper os med at tænke uden for boksen. Opgaver, der ellers er kedelige og gentagne bliver effektive og interessante, når vi engagerer vores kreative centre. Kreativitet handler også om problemløsning, og vi ved, hvor vigtigt det kan være at starte som selvstændig erhvervsdrivende / iværksætter.

Kreativitet er en af de bløde færdigheder og hjælper med at udvikle innovative løsninger på problemer. Det kræver åbenhed for innovation og mental fleksibilitet.

Alle er naturligt kreative i et vist omfang. Formentlig er kreativitet et af vores ældste evolutionære værktøjer. Mennesker har designet værktøjer til at lave værktøjer og forbedret dem gennem forsøg og fejl. Processen i dag er ikke anderledes. Væsentligvis er kreativitet⁶:

- Problemløsning (anden vigtig blød færdighed): At have et problem, som du ønsker at løse, også eksperimentere indtil du får det rigtige resultat
- Nysgerrighed til at prøve noget nyt baseret på forudgående viden og tilstrækkelig forståelse for at se om en proces kan forbedres
- Det friske perspektiv: At give en opgave til en person, der ikke havde nogen tidligere erfaring, kan åbne nye ideer

⁶ <https://bookboon.com/blog/2016/06/soft-skill-creativity-an-underrated-skill/>

Kreativitet er en af de centrale bløde færdigheder. Medarbejdere, der bruger det, er innovative i deres arbejdspraksis benytter det helt naturligt. Hvis en virksomhed skal bevæge sig fremad, har den brug for regelmæssige nye input af kreativ tænkning. Som nævnt ovenfor er den ene evolutionære fordel, som mennesker har, kreativitet. Kreativitet er innovation, og enhver virksomhed, der er uvillig til at forny, vil ikke overleve i lang tid.

Nogle foreslår radikalt, at arbejdspladser er for afkoblet fra den kreative proces. Mens ideen om, at arbejde har brug for kreativitet, kan have sine kritikere i visse brancher, er folk ved deres optimale, når de får lov til at udforske deres fantasi.

Teknikker til forbedring af kreativiteten

Den mest kendte teknik er sandsynligvis brainstorming, som bruges til at udvikle et stort antal nye ideer og normalt bruges i en gruppe. Brainstorming virker på princippet om kvantitet i stedet for kvaliteten af ideer og er særlig populær. Andre kreativitetsteknikker omfatter mind mapping, Method 635, 'tænkende stole' baseret på Disneys metode, Six Thinking Hats-metoden og tjeklister⁷.

1.7 Ledelse og lederskab færdigheder

Grundlæggende kendskab til ledelse er nødvendig i begyndelsen og senere i udviklingsfasen. Uden ledelse selv-saboterer mange iværksættere gennem ekstremt dårlig beslutningstagning og svage lederskab færdigheder⁸. Normalt i starten føres ledelsen af den eneste grundlægger eller ejer, der skal udføre alle handlinger. Efterhånden som virksomheden udvikler sig, er det nødvendigt med flere forskellige ledelsesevner. Det er ofte der, at frustration sætter sig ind.


Ejeren beskæftiger sig med en helt ny type problem - forvaltning af andre. Færdigheder i planlægning, organisering, ledelse og kontrol er nødvendige sammen med et overblik over finansiering, markedsføring og opnåelse af en konkurrencefordel. Ikke alle er hjemme i det, at lede andre. Talrige færdigheder er nødvendige for effektivt at drive en virksomhed.

Iværksætteren skal planlægge og organisere, sætte mål, træffe beslutninger og markedsføre virksomheden. En succesfuld iværksætter nævnte bl.a., at "holdddynamik er den hårdeste og mest personlige udfordring for alle. At få det forkert gør virkelig ondt. Det handler grundlæggende om ledelse."⁹

Lederskab handler om at organisere mennesker og motivere dem til at arbejde hen imod et fælles mål. Entreprenøren har brug for at opgive en vis kontrol og sats på at bygge på andres færdigheder. For at få den konkurrencemæssige fordel er ledelsesmæssige og interpersonelle færdigheder og viden central.

⁷ <https://www.alumniportal-deutschland.org/en/jobs-careers/career-magazine/creativity-techniques/>

⁸ Wagner, E. T. (2013, September 12). Five Reasons 8 Out of 10 Businesses Fail. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/ericwager/2013/01/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/>

⁹ Murphy, B. (2010). The Intelligent Entrepreneur. New York: MacMillian Publishing. 

1.8 Management og ledelse

Management- og ledelsesmæssige færdigheder omfatter normalt: motivation, forhandling, målstilling, planlægning og organisering samt teambygning.

- **Motiverende** færdigheder¹⁰ på arbejdspladsen kan defineres som handlinger eller strategier, der vil fremkalde en ønsket adfærd eller reaktion fra en interessent. Motiverende taktik varierer i forhold til motivatorens stil, deres forhold til motivets mål og individets personlighed, der skal motiveres.

Fremskridt i den motiverende proces

1. Vurdering af præferencer og personlighedskarakteristika for den enkelte eller gruppe, der skal motiveres.
2. Definere motiverende strategier, der passer til det pågældende mål.
3. Overføre forventninger til ydeevne eller opnåelse af ønskede resultater fra motivets formål.
4. Kommunikerende fordele, belønninger eller sanktioner, hvis forventningerne er (eller ikke er opfyldt).
5. Tilbage melding om fremskridt eller manglende fremskridt i retning af ønskede resultater.
6. Adressering af problemer eller hindringer, der begrænser succes.
7. At give belønninger for ønskede resultater.
8. Udstedelse af advarsler inden sanktionerne træffes.
9. Offentligt anerkende andre, som har reageret på den ønskede måde.

- **Forhandling** er en metode, hvormed folk afvikler forskelle. Det er en proces, hvormed kompromis eller aftale nås, samtidig med at man undgår argument og uenigheder.

I enhver uenighed stræber enkeltpersoner forståeligt nok til at opnå de bedst mulige resultater for deres stilling (eller måske en organisation de repræsenterer). Imidlertid er principperne om retfærdighed, gensidig fordel og opretholdelse af et forhold nøglen til et vellykket resultat¹¹. **Mål indstilling** er en stærk proces til at tænke på din ideelle fremtid og for at motivere dig selv til at gøre din vision af denne fremtid til virkelighed.

Måls processen hjælper dig med at vælge, hvor du vil gå i livet, både professionelt og personligt. Ved at vide præcis, hvad du vil opnå som iværksætter, ved du hvor du skal koncentrere din indsats. Du vil også hurtigt se de distraktioner, der så let kan føre dig på afveje.

- Planlægnings- og organisationsfærdigheder

Evnen til at styre selv og / eller andre, og ressourcer, herunder tid og omgivende omstændigheder for at nå et specifikt mål.

Adfærdsmæssige indikatorer inkluderer¹²:

Planlægning

¹⁰ <https://www.thebalancecareers.com/motivational-skills-with-examples-2059691>

¹¹ <https://www.skillsyouneed.com/ips/negotiation.html>

¹² <https://www.strath.ac.uk/careers/skills/generalskills/planningorganisingskills/>

- Nøjagtigt anslå tid og kræfter, der kræves for at fuldføre en opgave.
- Identificere og organisere systemer og nødvendige ressourcer.
- Organisér personlig tid til at udføre ansvarsområder.
- Opretholde passende forberedelsestid for planlagte møder / frister.
- Udvikle tidsplaner og tidsplaner med klare, specifikke milepæle og frister.
- Etablere hvordan man måler resultater og milepæle for sig selv .

Prioritering

- Identificere kritiske opgaver.
- Arranger opgaver i en logisk rækkefølge.
- Etablere prioriteter systematisk og differentiere mellem akutte, vigtige og ubetydelige opgaver.
- Brug en "to-do" liste, opgaveplan eller lignende planlægningsenheder til at notere handlingsplaner, deadlines osv.
- Overvåg og juster prioriteter og / eller eliminere opgaver løbende.

Team building

Evne til at identificere og motivere individuelle medarbejdere til at danne et hold, der forbliver sammen, arbejder sammen og opnår sammen.

Denne færdighed er mere relevant, når du begynder at opbygge og skalere dine forretningsaktiviteter.

MODULE 2: Kreativitet og innovation

2.1 Indledning

Ordene kreativitet og innovation bruges næsten med samme betydning. Modul 2 "Kreativitet og innovation" er et yderst nyttigt værktøj til læseren. Det giver vejledning og dybere indsigt i begreberne "kreativitet og innovation", samtidig med at læseren kan udvide sin horisont og tænke uden for boksen! Disse to faktorer anses for at være afgørende for at realisere projektets mål.¹³

Det er værd at nævne, at den klare og præcise skelnen mellem kreativitet og innovation er vigtig, da det ikke er muligt for en innovativ organisation eller virksomhed at eksistere uden kreativitet. Og uden at der er effektive processer på plads for at omdanne kreative ideer til praktisk, virkelige verden, værditilvækstende applikationer, er kreativiteten uden handelsmæssig værdi. Når forskellen og brugen mellem de to er opfattet, er vejen til succes åben!¹⁴

Ved afslutningen af dette modul vil læseren kunne besvare spørgsmål som:

- Hvad er innovation?
- Hvordan kan innovation være gavnlig?
- Hvad er kreativitet?
- Hvad er kreativ tænkning?
- Hvad er kreative tænkeregenskaber?
- Hvad er kreative tænkningsteknikker?

Du vil få en nyt indsigt i "kreativitet og innovation." For at være mere præcis, i det følgende, vil du gennemgå fordele af disse, mens du også får nogle synspunkter, der kan inspirere dig. Endelig vil du blive præsenteret med to casestudier, der skildrer projektets mål.

2.2 Innovation

Det er uden tvivl et ord, som vi bruger i vores dagligdag, men ved vi, hvad innovation egentlig er? En simpel, men præcis definition er, at "Innovation er processen, at oversætte en ide eller opfindelse til et produkt eller en tjeneste, der skaber værdi eller for hvilke kunderne vil betale. En ide er ikke nyskabende, hvis den ikke kan reproducere på en profiterende måde og selvfølgelig skal tilfredsstille det påtænkte behov. Innovation er at

¹³<http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

¹⁴<https://www.smartstorming.com/the-relationship-between-creativity-and-innovation/>

behandle ressourcer, ideer og processer på en måde, der giver værdi ved at skabe produkter eller tjenester. " ¹⁵

Innovation har mange former og figurer. For en aspirerende iværksætter er innovation:

- Implementeringen af nye ideer (der henviser til både produkter og tjenester).
- At skabe dynamiske produkter, som folk virkelig har brug for og kan få gavn af i deres dagligdag. Alt i alt, så det gør produktet / tjenesten nødvendig i folks dagligdag.
- Forbedring eller ændring af et produkt / en tjeneste. Dette er en form for innovation samt modifikation af materialer, metoder, værktøjer mv..¹⁶



Naturligvis taget denne indsigt i betragtning, hvad innovation er, så kan vi naturligvis allerede forstå, hvorfor innovation og kreativitet er så tæt forbundet.

Nogle inspirerende citater om innovation:

**« Uden tradition er kunst en flok får uden en hyrde. Uden innovation er det et lig »
Winston Churchill**

«Der er forskellige måder at gøre innovation på. Du kan plante en masse frø, ikke være forpligtet til nogen bestemt af dem, men bare se, hvad der vokser. Men det er ikke rigtigt det, vi har gjort. Vi går mission-først, fokuseret på de stykker, vi har brug for, og gå dybt ind på dem og er engagerede i dem. »

Mark Zuckerberg¹⁷

Nyttigt tip : I afsnittet "Kilder" kan du i slutningen af dette modul altid finde kildernes links og få en dybere indsigt i nøgleordene.

På dette tidspunkt er det værd at nævne, at innovation slet ikke handler om at "opfatte" nye måder, stier og ideer, men faktisk om at kunne se et problem eller et potentielt hul og sigte mod det. Tænk på jer selv som klienter. Hvad er det, du mangler? Hvor mange gange har du overvejet tanken: "Åh, det ville være godt at have noget for det ... "? Ændring af noget, der allerede eksisterer ved at reformere eller ændre det, er den mest almindeligt anvendte form for innovation i dag.

¹⁵ V.M.Patil, R. M. Athavale, Innovation Management and Process of Innovation Management

¹⁶<https://www.business.gov.au/info/run/innovation>

¹⁷<https://www.brainyquote.com/topics/innovation>

Innovation kan bevist være yderst gavnlige for en virksomhed. Hvordan?

- det kan øge produktiviteten
- det kan reducere omkostningerne
- det kan sandsynligvis føre til øget konkurrenceevne
- Det kan naturligvis forbedre brandegenkendelse og værdi
- det fører til nye partnerskaber og relationer
- Det er direkte forbundet med øget omsætning og forbedret lønsomhed¹⁸



Hint : Hvilket produkt eller tjeneste vil du have i dit daglige liv - eller for at se forbedret? Lad os tage et minut at tænke på, hvordan vi kunne gribe ind og bidrage til det!

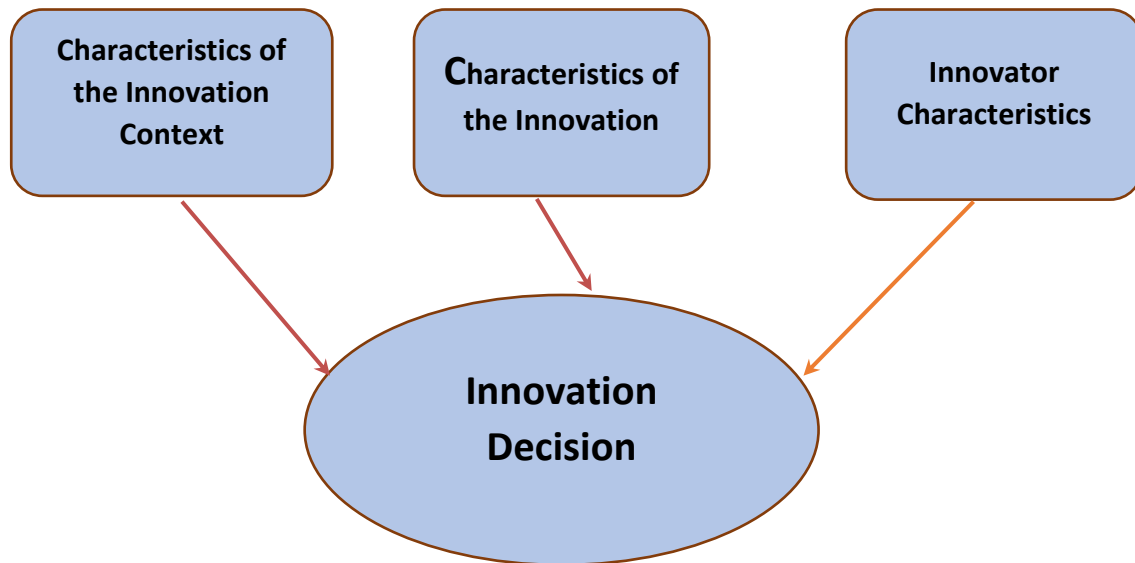
På dette tidspunkt er det værd at nævne at der generelt er enighed om, at der er et par karakteristika, som en vellykket innovator måske skal have



- Divergerende tænkning: Hvor de fleste mennesker ser en klippe, og de er bange for det, ser innovative tænkere en mulighed for at bygge en bro og åbne vejen.
- Nysgerrighed: Innovatorer stopper aldrig med at lære og stopper aldrig med at spørge. Ingen ved noget, hvis han / hun ikke søger mere information.
- Lidenskab: Lidenskab er naturligvis et initiativ, en tanke eller vores handlinger generelt. Succesfulde innovatorer har smitsom lidenskab i det de gør eller vil opnå.
- Udholdenhed: Det er meget sjældent at finde en succesfuld iværksætter, der vil indrømme, at han ikke svigtede. Det at fejle er en del af den store succes der følger. Tålmodighed og vedholdenhed er påkrævet.
- Mod: At sætte ideer til handling, bringe andre mennesker om bord og stå over for kritik tager et ekstra stort mod. Favn kritik og kategoriser det efter om det er nyttigt for dig eller ej.

¹⁸<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-innovation>

- Lederskab: Innovatorer er autentiske ledere, der når det er nødvendigt, står op og vedtager deres initiativer. Deres karakter er dynamisk og yderst produktiv og så inspirerende til andre¹⁹.



¹⁹<https://www.innovationexcellence.com/blog/2015/03/13/7-characteristics-of-highly-successful-innovators/>

2.3 Kreativitet

Kreativitet er evnen til at gøre ideer til virkelighed. Det vigtigste kendetegn ved kreativitet er evnen til at se verden ud fra et anderledes perspektiv, at kunne identificere de vigtigste elementer, korrelere dem og løse problemer.

Kreativitet indebærer to processer:

- ✓ **tænkning,**
- ✓ **derpå udførelse**



Der findes naturligvis mange definitioner af kreativitet. Hvis du har en ide om, hvad kreativitet indebærer, har du højest tænkeligt medregnet og tænkt på originalitet, effektivitet, fantasi, inspiration, opfindsomhed og mere sandsynligt innovation.

“Kreativitet handler kun om at forbinde ting. Når du spørger kreative mennesker, hvordan de udrettede noget, føler de sig lidt skyldige, idet de i virkeligheden ikke gjorde noget, de indså blot noget. Efter et stykke tid så det indlysende ud for dem. Dette skyldes evnen til at kunne forbinde de oplevelser, de havde haft, og sammensætte nye ting.”

Steve Jobs

Hvad angår produkter eller tjenester, er kreativitet en integral del og direkte forbundet til succes. Ved hjælp af kreativitet, en dynamisk bevidst eller ubevidst mental proces, er resultatet originale ideer. Evnen til bryde et mønster og den traditionelle måde at tænke på en mere kreativ måde kan hjælpe dig at nå og finde nye veje samt alternative fremgangsmåder i en særlig situation eller ved et problem. Tiden er inde til at finde ud af mere om kreativ tænkning.



Hvilke unikke egenskaber besidder kreative tænkere?

de kommunikerer. At lytte og kommunikere er fundamentale egenskaber du skal have tilegnet dig. Gennem denne proces skabes samarbejde og bedre resultater.

de har et åbent sind. At overvinde traditionelle veje og værdsætte kritik får dig til at vokse og udvikles.

- **de tager risici.** Evnen til at vurdere risikoen og samtidig udforske nye muligheder og ideer er en vej, hvor du ikke finder dig selv, hvis ikke du først som sidst møder og tager en risiko. Glem ikke at kreative tænkere er udholdende.

- **de er fleksible.** Kreative tænkere tænker ud af boksen. De hilser gerne ændringer velkommen, idet de kan lide at opfinde veje til at tilpasse sig til dem.



Tip:

Styrk din kreativitet ved hjælp af kreative tænkningsteknikker!

Nogle kreative tænkningsteknikker, som har vist sig være gavnlige:

- **Tag notater!** skriv ned dine tanker, ideer eller forslag. Gennemgå dine notater med jævne mellemrum og giv dig selv feedback eller spørg nogen anden du har tillid til, hvad de synes om sagen. Med andre ord, skab din egen personlige forretningsdagbog og udvikl den.
- **Brainstorm!** Dette er en enkel, men dog en meget effektiv teknik. Placer alle dine ideer et sted og gå igang med at reproducere og udvikle dem. Selvom en ide ser uopnåelig eller "dum" ud, skal du ikke opgive den lige med det samme. Lad dine ideer vokse og tænk over alt det du har.
- **Vend om din tænkning!** Tillad dig selv at se fra et andet perspektiv. Skab et anderledes scenario/omvendt scenario og gennemgå det.



Hint: Gå igennem videoen [her](#) om hvordan man styrker sin kreativitet!

2.4 Kreativitet & Innovation

Innovation and kreativitet er i løbet af de seneste årtier blevet meget vigtige færdigheder for opnåelse af succes i udviklede økonomier. Da der hermed er opnået kendskab til hvad innovation og kreativitet indebærer, er sammenhængen mellem disse to begreber måske blevet mere tydelig.

Kreativitet er forbundet med fantasi og innovation er associeret til gennemførelse. For at finde på en ny ide og faktisk implementere den, skal du huske begge termer. Kreativitet er den drivende kraft bagved innovation og inkorporering af at se tingene fra forskellige perspektiver samt frihed fra regelbestemte restriktioner og skrevne eller uskrevne normer.²⁰²¹



Mens iværksætternes styrke er at finde muligheder, er de store veletablerede selskaber gode til at udnytte dem grundet deres værdi.

Den eneste måde små virksomheder kan klare sig på det moderne arbejdsmarked er at være bedst til begge, både til at erkende og forfølge muligheder.

Kreativitet og innovation er generelt meget vigtige elementer for virksomheder, idet de giver dem effektivitetsfordele mod andre konkurrerende virksomheder.²²

For at sammenfatte og kombinere kreativitet og innovation kan [denne](#) video være til hjælp.

Kundernes behov og trender ændrer sig hele tiden. Hver dag er anderledes, og folk efterspørger måske nye produkter/tjenester eller opdateringer og udgaver af de eksisterende. I forsøgene i at følge en trend, som baserer sig på deres behov, skal en iværksætter skabe og fremstille nye produkter og tjenester, som tilfredsstiller og opfylder markedets behov. Det er afgørende at få øje på en mulig mangel eller komme op med en ny iteration i rette tid. At stille spørgsmål og finde ud af forskellige folks meninger om hvad de måtte ønske at have eller din egen ide kunne være vejen til din succes.

Du kan altid vende dig til fordomsfrie personer eller folk du har tillid til med spørgsmål som disse:

²⁰<https://www.linkedin.com/pulse/importance-creativity-innovation-business-siyana-sokolova/>

²¹<https://online.lsus.edu/articles/business/creativity-innovation-in-entrepreneurship.aspx>

²²<https://online.lsus.edu/articles/business/creativity-innovation-in-entrepreneurship.aspx>

- Hvad mangler du i dit daglige liv (som en tjeneste eller et produkt)
- Hvad måtte du ønske a blive bedre til/opdateret i/opgraderet i?
- Ville du godkende min forretningside?
- Hvilke anbefalinger har du vedrørende min forretningside (som feedback)?

Husk altid at vende om på rollerne og forestil dig selv som kunde! Du kan altid vende tilbage til de ovennævnte spørgsmål og besvare dem selv som potential køber.

Dette kan være gavnligt fordi:

- ☐ din ide kan være unik og gøre dig til den første til at introducere den på markedet
- ☐ du udfylder måske en mangel på markedet
- ☐ du kan være meget konkurrencedygtig
- ☐ du kan få en højere pris for dit produkt eller din tjeneste.
- ☐ du kan få nye kunder, og hvis du er påpasselig trofaste kunder



Case studie 1: Zylo solbriller.

Har du nogensinde haft solbriller lavet af træ? Lyder det bekendt for dig? Ja, Zylo solbriller er blevet meget populære og er i løbet af få år blevet en meget hot trend i Europa og udover kontinentet.

Eleni Vakondiou og Periklis Therrios kommer fra øen Syros i det græske Ageiske Hav. Fra et lille værksted på Syros startede parret med en årlig produktion af 500 par briller. De siger, at de nu er på rette spor med fremstilling af 2000 par i år til en salgspris mellem 250 og 300 Euro. Det er inspirerende at læse et af deres udsagn.

“Der er tider, hvor en enkel tanke om morgenen er nok til at ændre alt hvad du tager for givet.”



I den om solbriller med et træstel startede som en tanke en morgen i 2012. Blot en tanke.

Designerne/entreprenørerne havde en svær tid på grund af den økonomiske krise i Grækenland. De havde i et års tid eksperimenteret med fremstilling små genstande. Som de sagde “at bygge op en fuldt ud funktionsdygtig prototype er svaret på mange spørgsmål og betænkeligheder

omkring design og fremstilling. Vi kunne se, at dette var en stor og bæredygtig ide. Efterfølgende startede vi en søgning på nettet efter lignende projekter, og fandt til vores skuffelse, at vi ikke var de første til at tænke på brillestel lavet af træ. Men vi lod det ikke påvirke os og stoppe vore forsøg. Vi fortsatte modigt, nu med endnu mere ildhu. Nemlig, der er et vist stykke vej fra det at få en ide og til at fremstille noget. Det er et stykke vej, som det er nødvendigt at krydse for at fuldt ud forstå dig selv, dine færdigheder og naturligvis den grundlæggende ide bag ved det hele. Man genovervejer, evaluerer på ny og bevæger sig fremad.

De følte at denne ide, produktion af håndlavede brillestel af træ på øen Syros midt i det Ægæiske Hav, var bæredygtig og passede virkelig godt til dem. De ville følge denne modige morgentanke så meget, at det blev kernen af deres daglige livstil og deres drøm. De søger stadig og udvikler deres brillestel, således at deres kunstprodukt bliver endnu mere perfekt og velfremstillet, endda mere skræddersyet og universelt. De lever med disse materialer og tror fast på, at de må komme tilbage til vores daglig liv i former og faconer, som vi endnu ikke har brugt dem til.

Hele interviewet kan ses [her](#)

Se gerne og få inspiration af den måde de arbejder på.

Case Studie 2



“Det syriske folk kan ikke sidde stille og være uden arbejde i længere tid ad gangen. Vi er et hårdt arbejdende folk, og vi kan altid finde arbejdsmuligheder: for os selv, for vores familier, og allermost vigtigt, for vores samfund.”

Danish, en syrisk kurder bosiddende i Skaramagas, Grækenland, mødte enorme vanskeligheder i forbindelse med sin datters lungesygdom, og i særdeleshed på grund af de begrænsede opsparede penge han havde. Han indså hurtigt, at han under

disse omstændigheder måtte starte sin egen virksomhed. Således startede han sin helt egen restaurant i lejren og dermed kunne han tage godt hånd om datteren og spare penge til familien.²³

Vigtig note!

Europa kommissionen har på grundlag af [entrepreneurship 2020 action plan](#), arbejdet for at fremme iværksætteri i henhold til Europe 2020 strategien, som er beregnet på at skabe forudsætninger for en smart, bæredygtig og inkluderende vækst.

[EU Action Plan on the integration of third country nationals](#) stiller til rådighed en fælles politisk ramme og støtteforanstaltninger, som skal hjælpe EU landene i bestræbelserne på at videreudvikle og forstærke deres respektive nationale integrationspolitikker i forhold til statsborgere fra tredje lande.

Se en relevant video om vækst i EU [her](#).

²³<https://medium.com/athenslivegr/in-a-refugee-camp-entrepreneurship-thrives-in-isobox-containers-115d6e9833e9>

MODUL 3: Forretningsplan & Canvas Model

3.1 Hvad er "[Forretningsplan Model Canvas?](#)" og hvordan kan den bruges i forhold til migranter og flygtninge.

I løbet af de seneste årtier er dannelsen af en model for en forretningsplan blevet en vigtig del af arbejdet med at starte en virksomhed. Mange moderne iværksættere foretrækker at teste deres ide med potentielle kunder, og tillige på markedet, inden de udvikler en detaljeret forretningsplan. Udarbejdelsen af forretningsmodeller og start-up virksomheder er blevet en moderne opgave og let-at-iværksætte. Det er idag lettere en nogensinde før at starte en virksomhed. Adgang til finansiering er meget enkelt og let. Selv uden penge eller med meget få midler kan en teknologivirksomhed startes op. Sommetider er det tilstrækkeligt at have et netværk og adgang til en computer. Muligheden for at drive forretning og føre iværksætterideer ud i livet er åben for mange flere mennesker end tidligere. Der findes mange støtteværktøjer for virksomheder i Europa, som kan bruges og er omtalt i denne rapport.



For at opnå succes har vi imidlertid brug for noget meget vigtigt. Der er brug for en god ide, som kan forvandles til en fremgangsrig forretningsmodel. At have de rigtige værktøjer er derfor afgørende. Et af de mest populære og et arbejdsredskab er Business Model Canvas. Canvas er et værktøj, som hurtigt leder og strukturerer vores tænkning i retning af udvikling af en vellykket forretningsmodel. Frem for alt, den får os til at tænke på alle aspekter, der er forbundet med at starte og drive en virksomhed. Canvas er et ideelt hjælpemiddel

for migranter og flygtninge, der ønsker at starte noget og føre deres ideer ud i livet eller tilpasse noget de tidligere har arbejdet med i deres hjemlande til nye omgivelser. Sammen med de vejledende spørgsmål, giver han en meget hurtig vurdering og en mulighed for at evaluere vores ide samt at teste den i virkelige omgivelser.

Den korte arbejdstid værktøjet kræver hjælper os med en hurtig afklaring af vores model og vi kan begynde at gå ind i detaljer.

Dersom du måtte ønske at få det mest positive ud af modellen, bør du indledningsvis konsultere andre udenfor din egen gruppe. Om du befinder dig i et nyt land, er det bedre at konsultere lokale folk på det nye sted, og du kan også søge efter konsulenter i kommunen.

Når det kommer til at starte en forretning eller bearbejde eksisterende ideer, er det nødvendigt at lave en omhyggelig analyse og undersøgelse af miljøet. Konstatation, opfølgning og fremskaffelse af brugerdata og information om markedsandele og varedistribution er nøglen til vores succesfulde start-up. For dette, søg efter mest mulig støtte og information både inden og i løbet af Canvas, og tal med folk, som befinder sig i det rigtige business miljø om hvad du ønsker at gennemføre.

Dette modul undersøger de ni essentielle komponenter af Business Model Canvas. Man lærer hvordan man udformer og besvarer de vigtigste spørgsmål om Canvas og dens udførelse.

Læringsresultater fra dette modul:

Efter at have studeret dette model, burde du kunne:

- Lære hvorfor business modeller er vigtige;
- Hvordan modellen er nyttig at bruge for din egen ide;
- Beskrive de ni elementer af Business Model Canvas;
- Forklare hvorfor et indbringende forslag er centralt for et vellykket Business Model Canvas.

3.2 Hvorfor er det bedst at udfærdige en business plan, når du starter din ide?

At skabe en business model er et af de vigtigste tiltag for hvilken som helst forretning, eller i det mindste, det får du at vide til al undervisning om start-up virksomhed. Der er mange fordele, som arbejdet med en business model og plan giver til hvem som helst, der går igang med dette. Den største fordel er en business præsentation for investorer og efterspørgsel efter finansiering.

Business planer gør dig i stand til at skabe værdi ud af nye ideer. Kun at have en god ide om et nyt produkt eller tjeneste er ikke nok, hvis ikke du kan svare på nogle nøglespørgsmål om, vad vejen fremad er.



En vigtig del er kunde segmenterne, konkurrenterne og markeds nicherne samt særegenhederne. På samme måde, er det at have positive følelser af at gøre noget godt for andre mennesker ikke et tilstrækkeligt stærkt grundlag for at skabe en platform for levering af vigtige tjenester, navnlig i sektorer som udvikling og sociale foretagender. Et samarbejde med kollegaer for at skabe en struktur omkring en ide hjælper med at trække frem vigtige risici, der er forbundet med disse idéer.

Business Model Canvas tilbyder et koncist værktøj for grundige overvejelser om din virksomhed og den holder de vigtige aspekter synlige for dig, dit team og andre

interessenter.

Førende globale virksomheder herunder MasterCard, General Electric, Adobe and Nestlé, bruger Canvas til at styre strategien eller skabe nye vækstmotorer, mens start-up virksomheder, skoler, udviklingsorganisationer og andre foretagender anvender den i deres søgen efter den rette businessmodel. Det er ofte meget svært at tænke igennem hver enkelt virkning af dine ideer og planer: hvordan kan man forklare det man laver, hvorfor gør man det og hvordan man gør det på en enkel struktureret måde. Når man planlægger eller ser tilbage på et initiativ, er det gavnligt at se på, hvordan du nu gør tingene og hvordan du kunne gøre dem bedre i fremtiden.

3.3 Hvordan starter man sin Business Model Canvas?

Canvas modellen er et meget nyttigt værktøj for at kortlægge potentielle muligheder og for at tegne dine businessideer, navnlig når du er migrant et nyt sted. Ved hjælp af Canvas Letter kan man hurtigt samle forskellige ressourcer og links samt produktions- og kommunikationsveje med dine kunder og partnere, når produkter og tjenester skal udvikles.

Canvas bruges på et af to måder:

1. Eksisterende programmer (entreprenører) kan udvikle nye ideer og identificere nye muligheder alt imens de bliver mere effektivt ved at beskrive potentielle byttehandler og justere ressourcer og aktiviteter.
2. Nye programmer (entreprenører) kan bruge den til at afgøre og planlægge, hvordan deres tilbud kan blive til virkelighed.

Business Model Canvas

Overview diagram – colorful with outline icons (all editable)



Graphics by infoDiagram.com, Business model by Strategyzer.com

4

Se Case Studie 1, nedenfor, et eksempel af dette.

Canvas skaber et fuldstændigt billede af din strategi, af produkterne du bør tilbyde, af personer du bør koncentrere dig om, veje du bør følge og ressourcer du bør bruge for at gøre din ide så fremgangsrig som muligt. Dette globale perspektiv tillader dig at let og hurtigt identificere og udvikle de stærke sider og/eller svaghederne i dit business projekt.

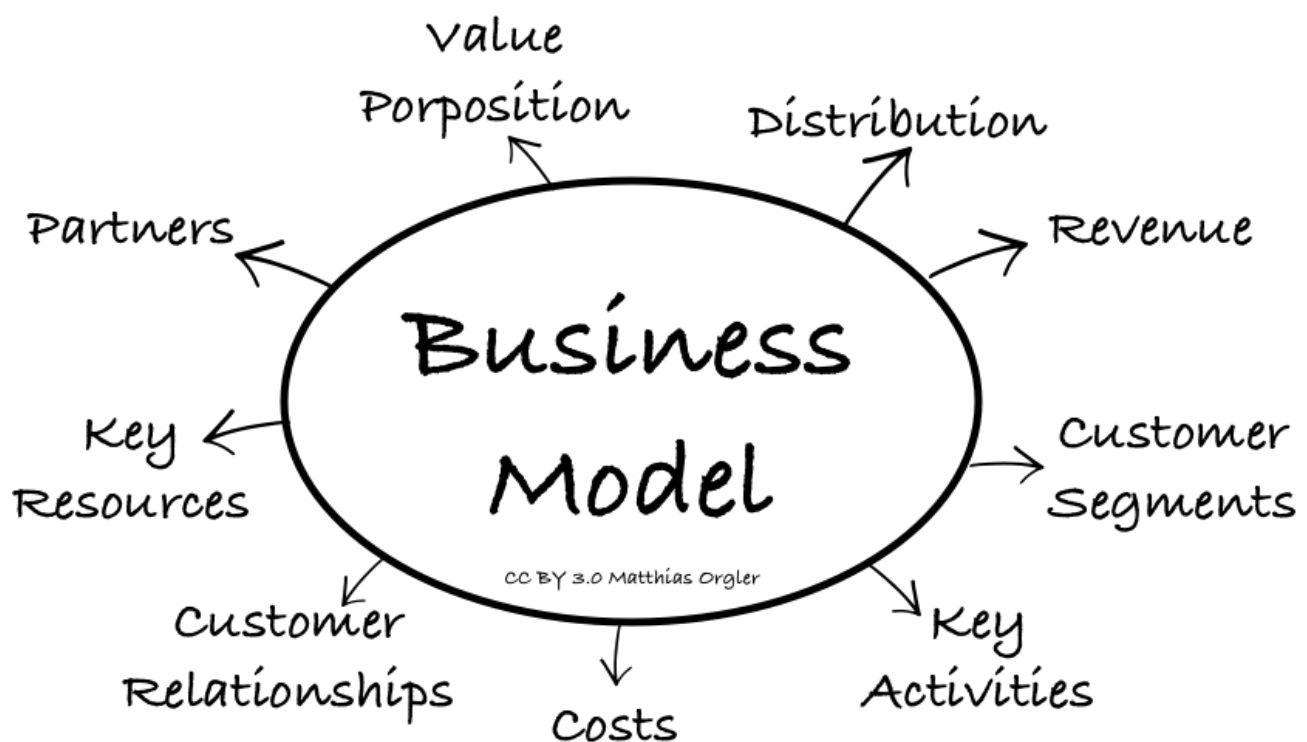
En god og kreativ aktivitet kan udføres som morskab og leg, og ved at provokere dig til at tænke usædvanligt eller visionært på dine ideer.

3.4 Hvad er de forskellige elementer af Business Model Canvas?

Kunder

At identificere kunder og vide, hvordan man kommunikerer med dem samt at kende deres behov er nøglen til hvilken som helst business.

Enhver organisation servicerer en eller flere indbyrdes forskellige kundegrupper. Organisationer, der servicerer andre organisationer kendes som business-to-business (b-to-b) virksomheder. Organisationer, som servicerer forbrugere kendes som business-to-consumer (b-to-c) foretagender.



En del organisationer har både betalende og ikke-betalende kunder. For eksempel betaler de fleste Facebook brugere ingenting for den service, der ydes. Alligevel, uden hundredede af millioner af ikke-betalende kunder ville Facebook ikke have noget at sælge til annoncører eller markedsresearchere. Af denne grund kan ikke-betalende kunder være vigtige for en successen af en businessmodel.

Ting at huske om kunder:

- Forskellige kunder kan kræve forskellige værdier, kanaler eller relationer.
- Nogle kunder betaler, andre gør det ikke.
- Organisationer kan ofte tjene meget mere på en kundegruppe end på en anden.

Tilvejebragt værdi

Tænk på hvad der er unikt ved dine tjenester og produkter og hvilken slags fordele du tilbyder dine kunder. Skabelsen af exceptionelle tjenester og produkter samt kommunikation med kunderne er meget vigtigt for din succes. Uanset hvilket businessforetagende der er tale om har det brug for kunder og partnere.

Her er nogle eksempler på forskellige tilvejebragte værdier:

Bekvæmmelighed

Hvordan vi bruger og arbejder med vore kunders tid kan let identificeres. At spare kunden for tid og ulejlighed er en vigtig fordel. For eksempel i USA placerer film og spille udlejningstjenesten "Redbox" deres købemaskiner på pladser, hvor der er meget trafik, f.eks. supermarkeder. Af alle filmudlejningstjenester tilbyder Redbox for mange mennesker den mest bekvemme afhentnings- og afleveringsmetode. På den anden side, i Internet tiderne kan sådan en ide ikke længere være så tidssvarende. Det viser, hvor vigtigt det er at kende sine målgruppers vaner.

Pris

Kunderne vælger ofte en tjeneste fordi den sparer dem for tid. Skype, for eksempel tilbyder international opkalds service til bedre priser en telefonselskaber.

Design

Mange kunder er villige til at betale for udsøgt produkt og/eller service design. Selv, dyrere en konkurrenternes, Apple's iPod har et smukt design, både som apparat og som en del af en integreret music downloading lyttetjeneste.

Brand eller status

Nogle firmaer tilbyder værdi ved at hjælpe deres kunder til at føle sig distingverede eller prestigefulde. En illustration: folk verden over er villige til at betale høje priser for Louis Vuitton luksusvarer og mode. Dette skyldes at Louis Vuitton har formet virksomhedens brand til at bevidne om smag, rigdom, og påskønnelse af kvalitet.

Nedbringelse af omkostninger

Selskaber kan bistå andre foretagender med at nedbringe omkostninger, og som resultat øge indtjeningen. For eksempel, istedet for at købe og vedvarende opretholde deres egne computer servere og avanceret infrastruktur for telekommunikation, finder flere selskaber det mindre dyrt at bruge fjernservere (cloud tjenester), som styres af en tredje part og som findes via Internettet.

Risici reduktion

Businesskunder er også ivrige efter at mindske omkostninger, i særdeleshed risici forbundet med investeringer. Selskaber som Gartner, for eksempel, sælger forsknings- og rådgivningstjenester for at hjælpe selskaber i at forudsige potentielle fordele af at bruge flere penge på teknologi på arbejdspladsen.

Kanaler

Kanalerne udfører fem funktioner:

1. Skaber viden om tjenester eller produkter
2. Hjælper potentielle kunder med at evaluere produkter eller tjenester
3. Gør kunder i stand til at købe
4. Leverer værdi for kunderne
5. Sikrer tilfredshed efter køb ved støtte

Typiske kanaler omfatter:

Person på plads eller i telefon; levering til stedet eller i forretningen; internet (sociale medier, blogs, e-mail, osv.); traditionelle medier (fjernsyn, radio, aviser osv.)

Kunderelationer

Organisationerne bør klart definere den type relationer kunderne foretrækker for eksempel: personlig? automatiseret eller selvbetjening? En enkelt transaktion eller abonnement?

Organisationerne bør endvidere forklare den primære hensigt ved kunderelationer. Er det for at: få flere nye kunder? Beholde de eksisterende kunder? eller få flere indtægter fra nuværende kunder?

Denne hensigt kan ændre sig med tiden. For eksempel, i mobilkommunikationens tidlige dage fokuserede mobiltelefonselskaberne sig blandt andet på at få flere kunder ved at bruge aggressive taktikker så som at tilbyde gratis telefoner. Når markedet modnedes, ændrede de deres fokus til at beholde kunder og på at øge den gennemsnitlige indtægt per kunde.

Her er et andet aspekt man bør tage i betragtning: flere selskaber (som Amazon, YouTube og Business Model You, LLC) skaber produkter eller tjenester sammen med kunderne.

Indtægt

Organisationer bør: (1) regne ud hvilken pris kunderne virkelig er villige til at betale, og (2) godkende den betalingsmåde kunderne foretrækker.

Der findes to kategorier af indtægt: (1) engang kundebetalinger, og (2) gentagne betalinger for produkter, tjenester eller vedligeholdelse eller support efter køb. Her er nogle specifikke typer:

Direkte salg

Dette betyder at kunden får rettighed til at eje et fysisk produkt. Bilproducenter som Toyota for eksempel sælger produkter, som køberne frit kan køre, sælge videre, demontere eller ligefrem ødelægge.

Lease eller leje

Leasing betyder en midlertidig, eneret til at bruge noget i en aftalt periode, såsom et hotelværelse, en lejlighed eller en lejebil. Lejerne undgår at betale den fulde pris for ejerskab og ejerne glæder sig over tilbagevendende indtægter.

Service eller betaling for brug

Telefonselskaber kræver betaling af kunderne per minut, og udbringningstjenester tager betaling per pakke fra kunder. Læger, advokater og andre serviceydere tager betaling per time eller per

procedure. Reklamesælgere såsom Google tager betaling efter antallet af klik eller visninger. Sikkerhedstjenester får betaling for at være parate og træde i aktion, når alarmen lyder.

Abonnementsafgifter

Blade, fitness centre og online spil leverandører sælger uafbrudt adgang til tjenester i form af abonnementsafgifter.

Licens

Indehavere af intellektuelle ejendomsrettigheder kan give kunder tilladelse til at bruge deres beskyttede ejendom mod betaling af licensafgifter.

Mæglerhonorar

Ejendomsmæglere såsom Century 21 tjener mæglerhonorar for at matche købere med sælgere mens jobsøgnings tjenester som Monster.com tjener honorarer ved at matche arbejdssøgende med arbejdsgivere.

Nøgleressourcer

Der findes fire typer af nøgleressourcer:

Human resources

Alle virksomheder har brug for folk, men nogle businessmodeller er i høj grad afhængige af human resources.

Materielle ressourcer

Jord, bygninger, maskiner og køretøjer er afgørende komponenter i mange business modeller.

Intellektuelt

Intellektuelle ressourcer omfatter uhåndgribelige størrelser såsom brands, metoder og systemer, som virksomheden har skabt samt software og patenter eller copyrights.

Finansielle

Finansielle ressourcer omfatter kontanter, kreditlånerammer eller finansielle garantier.

Nøgleaktiviteter

Disse er de vigtigste ting en organisation skal udføre for at få dens businessmodel til at fungere.

Fremstilling omfatter frembringelse af produkter, designen/udvikling/levering af tjenester og problemløsning. For servicevirksomheder kan "fremstilling" betyde både forberedelse af fremtidige tjenester og levering af disse tjenester. Dette skyldes det faktum, at tjenester såsom klipning af hår "forbruges" samtidig, som de ydes.

Salg betyder promovring, reklamering eller information til potentielle kunder om tjenesten eller værdien af produktet. Specifikke opgaver herunder kunne være at foretage telefonsalg, planlægning eller udførelse af reklamer og promovringer samt undervisning og øvelser.

Supporting hjælper til at holde hele organisationen kørende smidigt, men det er ikke direkte associeret med hverken produktion eller salg. Eksempler heraf er rekruttering af folk og bogføring samt andre administrative opgaver..

Vi har været vant til at tænke på vores arbejde som opgaver og nøgle aktiviteter i modsætning til den værdi disse aktiviteter skaber. Men når kunderne vælger en organisation, er de mere interesserede i værdien de modtager end i selve opgaven.

Nøgle partnere

Det ville være ulogisk for en organisation at eje alle ressourcer eller udføre hver aktivitet selv. En del aktiviteter kræver dyrt udstyr eller exceptionel ekspertise. Dette er grunden til at mange organisationer outsourcer forberedelse af lønninger til selskaber som Paychex, som er specialist på dette felt.

Partnerskaber kan imidlertid strække sig udover "fremstilling" og "køb" relationer. Et firma, der udlejer brudekjoler, en blomsterhandler og en fotograf kunne for eksempel gratis dele kunderegistre med hinanden for at samarbejde omkring annonceringsopgaver til gavn for alle tre grupper.

Omkostninger

Ved at erhverve nøgle ressourcer, udføre centrale aktiviteter og arbejde med nøglepartnere udsætter man sig for udgifter.

Der er behov for penge for at skabe og levere værdi, opretholde kunderelationer og skabe indtægt. Udgifter kan løseligt kalkuleres efter at de hovedsagelige ressourcer, vigtigste aktiviteter og nøgle partnere er defineret.

"Scalability" er et vigtigt koncept, som er forbundet til både omkostninger og til effektiviteten af en businessmodel generelt. At være scalable betyder, at en virksomhed kan effektivt håndtere store stigninger i efterspørgsel, idet den har kapacitet til at betjene mange flere kunder uden anstrengelser eller uden at give køb på kvalitet. I finansielle termer, det at være scalable betyder ekstra udgifter forårsaget af at klare ethvert yderligere fald i antallet kunder, istedet for at forblive konstant eller stigende.

Et software selskab er et godt eksempel af en scalable virksomhed. Når den engang er udviklet, kan et software program reproducere og distribueres med lave omkostninger. Udgiften ved at servicere en ekstra kunde, som downloader et program, er for eksempel i virkeligheden nul.

Modsatningsvis, er konsultvirksomheder og firmaer, der yder personlig service sjældent scalable. Dette skyldes at hver time, der er brugt til at betjene en ekstra kunde kræver en yderligere time af udøverens tid, og derved forbliver den ekstra udgift forbundet med betjening af hver en ekstra kunde konstant. Set ud fra en finansiell synsvinkel, er scalable virksomheder mere attraktive end ikke-scalable virksomheder.

www.stattys.com

<https://strategyzer.com/>

<https://www.strategyzer.com/books>

www.innovationfund.rs

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>

<https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY>

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

<https://www.youtube.com/watch?v=r0mtUQnny94>

<http://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=2211>

MODULE 4: KOMMUNIKATION & MARKETING

4.1 Hvad er marketingkommunikation?

Marketingkommunikation er en afgørende og kompleks del af markedsføringsarbejdet, og selvfølgelig, den er virkelig vigtig også i en migrantvirksomhed.

Marketingkommunikation kan beskrives som "alle de budskaber og medier man bruger for at kommunikere med markedet." For udvikling af en virksomhed er det essentielt for et firma at finde ud af vigtigheden af kommunikation strategier, som omfatter: annoncering, direkte marketing, branding, emballering, din online tilstedeværelse, trykte materialer, PR aktiviteter, salgspræsentationer, sponsorater, handelsmesser og mere.

En kommunikationsstrategi er for det meste en måde at designe og afgøre, hvordan selskabet bør kommunikere på en effektiv og meningsfuld måde for at opnå de fastsatte mål.

Iværksætttermiljøet rører sig med lynets hastighed. Det ændrer sig efter tidens trender, måder eller generiske påvirkninger. Lancering af et produkt eller en tjeneste på markedet betyder automatisk at, dersom man har held med at lykkes, vil man helt sikkert kunne bygge op en solid base af langsigtede relationer med sin målgruppe (kunderne) og mulige interessenter.

Man skal naturligvis nå sin målgruppe og de potentielle kunder og meddele dem, hvad det er man ønsker at de skal vide. På denne måde kan man også finde ud af HVEM du skal nå, HVAD du ønsker at de skal vide om dit produkt eller tjeneste og HVORDAN der kan opnås adgang til dem. Ved hjælp af planlægning skaf dig vished om, at du finder de mest effektive måder at kommunikere med dem.

Marketingkommunikation har to formål:

- a) at bygge efterspørgsel/præference af et produkt
- b) at forkorte ændringer i konjunkturer

Marketing kommunikation kan designes for et specifikt projekt eller formål eller en bestemt periode, idet man bør sikre sig at den består af følgende:

- Dine mål
- Målgruppen
- Din egen fremgangsmåde for kommunikation
- Værktøjer at bruge eller tillige aktiviteter
- Budskaber
- Ressourcer
- Tidsplaner

- Evaluering²⁴

Basale, innovative og alternative strategier og nyttige indblik er til hjælp, når du skal præsentere dig selv og din virksomhed.

Når du arbejder med din kommunikationsplan, bør du tænke på et specifikt projekt eller en ide og sikre dig, at du seriøst tager i betragtning al tilgængelig information om sagen. Det er meget værdifuldt at opføre alle punkter på en liste (fra det største til det mindste) og bestemme interne og eksterne faktorer, der muligvis kan påvirke dit virke, dit budskab eller ligefrem en særlig adfærd.

Der findes nogle meget fine metoder for strategisk planlægning, som du kan bruge for at analysere alle disse faktorer. **SWOT** analysen and **PEST** analysen er to af de mest anvendte metoder ved planlægning

For at gennemføre en SWOT analyse, analyserer du:

- **Strengths** (styrker: fordele du besidder i forhold til din konkurrence)
- **Weaknesses** (svagheder: interne ulemper jævnført med dine konkurrenter)
- **Opportunities** (muligheder: aktuelle eksterne trender til at drage fordel af)
- **Threats** (trusler: eksterne bevægelser, der højst sandsynligt har en negativ påvirkning)

En evaluering af både eksterne og interne faktorer, som på en eller anden måde påvirker dit foretagende er værdifuld både på kort og på langt sigt. Ved at arbejde med de ovennævnte punkter er det meget muligt at komme frem til en gavnlig konklusion.²⁵

PEST bruges for det meste om eksterne faktorer, når man skal foretage undersøgelser inden man påbegynder et nyt projekt eller som hjælp til gennemførelse af en markedsundersøgelse. Den består af følgende analyse:

- **Political** (politisk: lovgivning eller regler, der kan påvirke dig umiddelbart eller i nær fremtid))
- **Economic** (økonomisk: skatter, rentesatser, inflation, aktiehandel og forbrugerpriser)
- **Social** (social: ændringer i livstil, trender, etik, forhold omkring annoncering & publicitet)
- **Technological** (teknologisk: innovationer, adgang til teknologi, licenser og patenter, forskningsbevillinger osv.)

PEST analysen er en hjælpende hånd i søgen efter årsager til virksomheders vækst eller tilbagegang på markedet. Den er et nyttigt værktøj, som du med fordel kan benytte dig af på hvilket som helst tidspunkt under virksomhedens etableringsproces.²⁶

Nedenfor findes links til nyttige videoer for indlæring og benyttelse af rigtige kommunikationsstrategier:

<https://www.youtube.com/watch?v=o5Upp-PDL6Q>

<https://www.youtube.com/watch?v=HAnw168huqA>

4.2 Hvad er en brandingstrategi?

²⁴<https://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/communications-strategy>

²⁵<https://onstrategyhq.com/resources/internal-and-external-analysis>

²⁶<http://creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis>

Branding skaber et unikt navn og image for et produkt hovedsageligt via annonceringskampagner med et troværdigt tema. Den giver dit produkt eller din tjeneste en identitet, hvorpå den kendes og kan følges. Branding har til hensigt at etablere din stilling på markedet og gøre dig eftertragtet og let at finde.

Et brand udtrykkes med et logo, et slogan eller ligefrem en berømt person eller en ekspert på området. Ved hjælp af branding kan du overbevise din målgruppe om at de virkelig har brug for dit produkt eller tjeneste, samt at det vil være meget nyttigt for dem at bearbejde det.²⁷

Alt i alt, det er en langsigtet plan at udvikle et succesrigt brand med henblik på at opnå specifikke mål. Man skal være opmærksom på dette aspekt, eftersom det tit sker, at et brand og et produkt blandes sammen. Husk på at dit brand er meget mere end dit produkt. Det er hvad du er – følelsen eller ideen, som hvem som helst kommer i tanker om, når de hører navnet på dit brand.

Tag et minut til at forsøge at tænke på et virkelig stort brand, og som nummer to et brand, der har skuffet dig eller ikke har opnået dets mål (hvad de lover sammenlignet med hvad de tilbyder). En målrettet entreprenør er særligt opmærksom på navnet af hans eller hendes brand i bestræbelserne for at opnå disse mål og mere.²⁸

Alle **brandingstrategier** har brud for en strategi for annoncering, idet er velkendt, at et brandimage og salgstrategierne er direkte forbundne med hinanden. Signalerne, der sendes gennem din identitet bør være unikke og tiltrækkende for din målgruppe.²⁹

Brandingstrategi består af:

- **Hensigt** – Løftet brandet giver til kunderne
- **Konsistens** – Sammenhængende budskaber med relation til markedet
- **Emotion** – Kunder er ikke altid rationelle
- **Flexibilitet** – Vær fleksibel for at forblive relevant på hurtigt skiftende markeder
- **Loyalitet** – Opnå kundernes loyalitet og beløn dem, der er trofaste mod dig.
- **Konkurrencebevidsthed** – Tag konkurrence som en udfordring for at forbedre din egen strategi og skabe mere værdi til din brand som helhed.³⁰

4.3 Hvad er produktplanlægning?

Produktplanlægning handler om processen fra at komme op med en businesside for en vare til at gøre denne vare klar til produktion og siden hen lancere den på markedet. Produktplanlægning indebærer styring af produktion og udvikling ved at vælge fremgangsmåder for marketing og distribution, foretage justeringer, fastsætte og ændre priser og tilbyde salgsfremmende foranstaltninger.³¹

Alle produkter har to omfattende mål:

- omiddelbare mål (indbefatter tilfredsstillelse af kunders omiddelbare behov, forøgelse af salg, brug af ledig maskineri osv.)

²⁷<https://www.smartling.com/market-positioning-strategy>

²⁸<https://hbr.org/2012/05/to-keep-your-customers-keep-it-simple>

²⁹http://www.iei.liu.se/fek/svp/mafo/artikelarkiv/1.310120/Building_brand.pdf

³⁰<https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31739/7-Components-That-Comprise-a-Comprehensive-Brand-Strategy.aspx>

³¹<http://www.businessdictionary.com/definition/product-planning.html>

- slutmål (permanente eller slutmål består af en reduktion af produktionsomkostninger, skabelse af brand lokalitet, monopolisering af markedet osv.)

Produktplanlægning og -udvikling er en vital funktion for alle virksomheder. Gennem denne proces kan du:

- erstatte forældede produkter
- opretholde og øge vækstraten/indtjeningen fra salg
- anvende reserve kapacitet
- bruge overskydende midler eller lånekapacitet
- sprede risici og møde konkurrence i øjnene

Produktplanlægning og -udvikling er vedvarende og dynamiske funktioner, idet de er nødvendige for minimering af produktionsomkostninger og for slagsmaksimering. For nogle produkters vedkommende er udviklingstiden meget lang, sommetider længere end produktets levetid. Husk på at dit produkt faktisk er identisk med dig og det du står for.

Konkurrerende markeder dominerer over hele verden, så man har uden tvivle brug for en unik faktor eller kendetegn for at variere sortimentet og blive det første valg. At kende og forstå kundens behov er centralt for enhver virksomhed med fremgang, hvad enten det drejer sig om salg direkte til kunder eller andre virksomheder. Så snart du har styrken den slags viden, kan du bruge den til at overbevise potentielle og eksisterende kunder om at det er i deres bedste interesse at handle med dig.³²

Nedenfor har du en nyttig video:

<https://www.youtube.com/watch?v=n6MRsGwyMuQ>

4.4 Hvad er en kommunikationsplan?

Kommunikation er processen af at sende ideer og information

Således, hvad enten du har brug for at formidle generelle daglige informationer eller "store nyheder" om større ændringer i din organisation, er god planlægning starten til den bedste kommunikation. Planlægning er en måde at organisere handlinger, som leder til opfyldelse af dine mål.

For at helt forstå hvad en kommunikationsplan er, husk følgende to punkter:

- hvordan opnår du dine mål (redskaber og tidsplan)
- hvordan måler du resultaterne af dit program (evaluering)³³

En kommunikationsplan gør det muligt at målrette din kommunikation præcist. Du vil herved have en struktur til at afgøre hvem du skal nå og hvordan samt hvorfor der skal opnås kontakt med nogen. Planlægning gør dine anstrengelser mere virkningsfulde, effektive og langvarige.

For at udfærdige en kommunikationsplan bør du:

³²<https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp082500>

³³<http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0/s12-communication.html>

- a) **Definere dit budskab.** Det skal være et klart og veldefineret budskab du ønsker at sende i din kommunikationskampagne. Uanset hvad dette budskab er, formuler det enkelt således, at det er let at forstå. Bestræb dig for at kondensere det til en kort (catchy) frase eller sætning. Dette er den store ide du altid vender tilbage til.
- b) **Analyser din gruppe af modtagere** for at kommunikere klart og effektivt. Idet du identificerer hver en gruppe, foretag en analyse af modtagerne for at afgøre hvilken information de har brug for at få. Se på grundlæggende demografisk information samt personligheder, din relation til dem, og på hvordan dit budskab påvirker dem.
- c) **Find veje til at modtage feedback.** Feedback er afgørende gennem hele CP processen. Du vil være sikker på at dit budskab går klart igennem og at der ikke forekommer misforståelser. Gennem feedback får du vished om dit budskab er modtaget korrekt eller om der måtte være brug for ændringer.
- d) **Definer dine mål.** Ved at skræddersy hver en gruppes specifikke behov skal du gå videre til at identificere, hvad du ønsker at hver modtagergruppe gør som svar på dit budskab. Nogle strategiske kommunikationsplaner har til formål at vække opmærksomhed, hvorimod andre er strukturerede til at ændre tænkning eller adfærd.
- e) **Undersøg kommunikationsmidler** Vælg det medie for kommunikation, som din målgruppe har forbindelse med. Dette kunne være sociale medier eller en online video, begge populær blandt yngre generationer. Det kunne også være direkte kommunikation, som er populært blandt ældre befolkningsgrupper.³⁴

4.5 Markedsføring

Markedsføring er et af din virksomheds vigtigste elementer. Du overvejer måske med rimelighed hvorfor? Husk på, at uanset hvor genial dit produkt eller din tjeneste end måtte være, er der ikke nogen der kan finde det, hvis de ikke har kendskab til at det findes!

Enhver forretning kan drage fordel af markedsføring, idet den indbefatter forskellige vitale aspekter af iværksætterliv.

- Produktplanlægning
- Annoncering
- Fastsættelse af pris
- Salgsstrategi
- PR³⁵

Markedsførings komponentet bør, blandt andet, omfatte en professionel hjemmeside, som tiltrækker besøgende og gør det lettere for dem at indhente information om produktet/tjenesten samt at købe det. (Nethandel).

I markedsføring skal du følge følgende 5P regel:

- **Product** – Produktet. Det fysiske produkt eller tjenesten, der tilbydes forbrugeren. Beslutninger vedrørende produktet omfatter aspekter såsom funktion, udseende, emballering, service, garanti osv.
- **Price** – Pris. ved fastsættelse af pris medregnes din sandsynlige profit i forhold til konkurrentens. Endvidere omfatter pris sættelse rabatter, finansiering og andre muligheder så som leasing.

³⁴<http://www.wikihow.com/Write-a-Strategic-Communications-Plan>

³⁵www.managementstudyguide.com/tools-of-promotion.htm

- **Promotion** – Beslutninger om salgsfremmende foranstaltninger er forbundet med kommunikation og salg til potentielle kunder. Salgsfremmende foranstaltninger omfatter annoncering, PR, forskellige typer af medier osv.
- **People** – Det siges at en organisation er lige så god som dens folk. Beslutninger vedrørende personale relaterer til kundeservice. For at opnå de bedste resultater bør du tænke på de kvalifikationer, der er brug for i de enkelte stillinger og på løn og uddannelse mv.
- **Place** – Plads henviser til distribution og måden produktet når frem til kunden.

Nedenfor finder du en nyttig video:

<http://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Effektiv kommunikation omfatter naturligvis:

- **Forberedelse**
- **Øvelse**
- **Stædighed**

Der er mange måder at tilegne sig færdigheder i kommunikation. Skoleeksemplet eller “den hårde skole” er en af dem. Men i forretningsverdenen kan et “slag” (eller lærestreg) koste din troværdighed, for eksempel en mislykket præsentation for en kunde.

Kommunikationens essentielle komponenter er:

1. Kilde

Personen som formidler et budskab og deler splinterny information til et lyttende publikum. Det budskab hun formidler bør automatisk sprede en følelse i modtagerne gennem hans eller hendes tonefald, kropssprog og tøjvalg.

2. Budskab

Budskabet er den tilkendegivelse, som kilden oprindeligt producerede. Når du planlægger at holde en tale eller skrive en rapport, kan det se ud som om dit budskab er de ord du vælger til at formidle din mening. Men det er kun begyndelsen. Ordene er bragt sammen ved hjælp af grammatik og organisation. Du kan vælge at gemme det vigtigste point til sidst.

3. Kanal

Kanalen er vejen, hvorigennem budskaberne “rejser”. Tænk f. eks. på dit fjernsyn: Hvor mange kanaler har du på dit fjernsyn? Hver kanal optager lige meget plads, selv i en digital verden, i kablet eller signalet, der bringer budskabet fra hver kanal til dit hjem. Fjernsynet kombinerer endvidere den lydssignal du hører med det visuelle signal du ser. Sammen formidler de budskaber til modtageren og seerne.

4. Modtager

Modtageren får budskabet fra kilden, og analyserer budskabet på måder, som både var tilsigtet og ikke tiltænkt af kilden. Som modtager lytter du, ser, rører, dufter og/eller smager ved modtagelsen af et budskab. Dit publikum “danner sig et indtryk af dig”, ligesom du måske tjekker dem inden du går på scenen eller åbner din mund.

5. Feedback

Du giver feedback, når du svarer kilden, med vilje eller utilsigtet. Feedback består af budskaber som modtageren sender tilbage til kilden. Verbale eller ikke verbale, gør alle disse feedbacksignaler det muligt for kilden at se, hvor nøjagtigt (svagt eller upræcist) budskabet var modtaget. Feedback giver også en lejlighed til modtageren eller målgruppen at bede om en afklaring og at være enige eller uenige.

6. Miljø

Miljøet består af den atmosfære, den fysiske og psykologiske, hvori du sender og modtage budskaber. Miljøet kan eventuelt omfatte skriveborde, borde, stole, telefoner, belysning osv. i rummet. Rummet i sig selv er et eksempel på miljøet. Miljøet kan kræve en formel eller uformel påklædning, tale, diskussioner osv. Folk er endvidere muligvis tilbøjelige til at have en fortrolig samtale, når de befinder sig fysisk tæt på hinanden, og mindre tilbøjelige, når de kun kan se hinanden fra hvert sit hjørne af et lokale. I så tilfælde kan de sende sms beskeder til hinanden, hvilket i sig selv er en fortrolig kommunikationsform.

MODUL 5: E-HANDEL AND ONLINE MARKEDSFØRING

5.1 Introduktion

Kompleksiteten af vor tids forretningsverden foranlediger virksomheder til at overveje nye handlingsmåder, når det kommer til information og kommunikationsteknologier (ICT). I de sidste år af det 20. århundrede og starten af det 21. århundrede, har et brutalt teknologisk oprør fundet sted og ændret de gældende regler, der styrer verdenshandelen.

De såkaldte "oprørsinformations teknologier" har ændret de variabler, der styrer det gældende socioøkonomiske miljø. Der er to hovedsagelige elementer i et sådant oprør: Pc'en og internettet.

Den hovedsagelige ændring kan illustreres af f.eks. en Apple TV reklame, som har til hensigt at introducere den seneste PC model. Denne fjernsynsreklame, som baserer sig på George Orwells totalitære ide beskrevet i 1984, blev anvendt for at gøre computervidenskaben tilgængelig for almindelige mennesker. Inden da kunne kun eksperter forstå computervidenskab.

Denne fjernsynsreklame var instrueret af Ridley Scott, og promoveret af Steve Jobs og præsenteret den 22. januar 1984 i begyndelsen af tredje kvarter af Super Bowl med 96 millioner seere. CBS fjernsynsnetværket og dets 50 lokale stationer viste nyheder med denne reklame i deres nyhedsudsendelser, og hundredtals af amerikanske aviser publicerede historier om Macintosh fænomenet. Steve Jobs præsentation af Macintosh computeren by Steve Jobs markerede begyndelsen af muligheden for at alle kunne erhverve sig en PC.

Oprindelsen af Internettet stammer fra 1969, hvor den første forbindelse mellem en computer, kendt under navnet "ARPANET" fandt sted (det skete mellem tre universiteter i Californien og et i Utah). Ikke desto mindre skete udbredelsen af internettet i midten af 1990.

Sammen med den ændringen af den samfundsmæssige opfattelse af kommunikation, sker der også en ændring i virksomhedernes forretningsprocesser. I vore dage har forbrugerne og selskaberne udvidet deres forretningsmuligheder voldsomt takket være de muligheder internettet tilbyder. Disse nye veje for behandling af den fuldstændige transformation af forretningsforbindelser er en effektiv, hurtig, innovativ og værdiskabende metode kaldt e-handel.

På denne måde kan netværket være en business site for indvandrere og flygtninge med en iværksætterånd, idet den kan fylde mange huller og behov blandt folk fra forskellige lande.

5.2 Hvad er **e-handel**?

E-handel betegnes som indførelsen af kommunikationsteknologi til udførelse af business aktiviteter. Det handler om det set af nye teknologier og forretningsstrategier, som gør det muligt at udvikle online virksomheder. Det bør ikke blandes sammen, idet e-handel ikke er en teknologivirksomhed, men derimod hvilken som helst virksomhed, der benytter nye teknologier for at forbedre virksomhedsledelse.

Elektronisk handel eller E-handel defineres som udviklingen af diverse økonomiske aktiviteter ved hjælp af telekommunikationsnetværk og baserer sig på transmission af data, herunder tekst, lyd og billeder. Konceptet Electronic business (e-business) henviser til virkningen af elektronisk handel på businessprocesser. Derfor, betyder e-handel en reorganisering af virksomheden således at den har muligheden for at udveksle varer, tjenester, penge og kundskaber digitalt, hvilket vil sige, ved at bruge internet baseret informations- og kommunikationsteknologi (ICT)



Vi kan tale om ti kendetegn ved e-handel³⁶:

1. Teknologibaseret beslutningstagende: På grund af de konstante teknologiske ændringer, bør vi være opmærksomme på de innovationer, der opstår og tilpasse dem til vores virksomheder eller forretninger.

³⁶<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1.pdf>

2. Konkurrencereaktion i realtid: takket være den digitale tidsalder og virtuelle løsninger, er det muligt at vide hvad der sker med kunderne, konkurrenterne og andre delagtige i virksomheden på et præcist tidspunkt for at træffe umiddelbare beslutninger, undgå forsinkelser, når der handles.
3. Tilgængelighed 7 dage om ugen og 24 timer per dag: denne tid af tilgængelighed gør det muligt for virksomheden med tiden at få bred presseomtale.
4. Teknologibaseret interface: I e-handel bruges skærmen for at vise en interface, som giver lettere adgang og fyldestgørende information om produkter og tjenester.
5. Kunden kontrollerer interaktionen: denne egenskab henleder opmærksomheden på vigtigheden af forebyggelse og udvikling af strategier for at kunder kan bygge op en høj grad af tillid til selskabet.
6. Formidler kendskab til kunderne: virtuel betyder en automatisk registrering af kunders købemønstre, hvilket gør det muligt at møde kunders behov og sikre hans/hendes lokalitet.
7. Netværksøkonomi: denne egenskab understreger hvor vigtigt det er for virksomheden af have en ny bruger i netværket.
8. Forandring af vigtigheden af tiden: når man påvirker hinanden med et middel, er folk mere krævende hvad tid angår. For eksempel, hvis en bruger går ind på en side og det tager tid at åbne den, foretrækker han/hun at skifte til en hurtigere side.
9. Eliminering af globale grænser: vi må tage i betragtning undersøgelser af markeder vi ønsker at nå, idet det er muligt at forskellige geografiske sektorer har kendskab til os takket være elektroniske midler.
10. Se bort fra kommerciel mellemkomst: dersom vore midlers mål er at nå brugeren direkte, bør vi prøve at eliminere resten af mellemkomsten, eftersom dette muliggør indtjening og muligheden for at fortsætte forretningsvirksomheden.



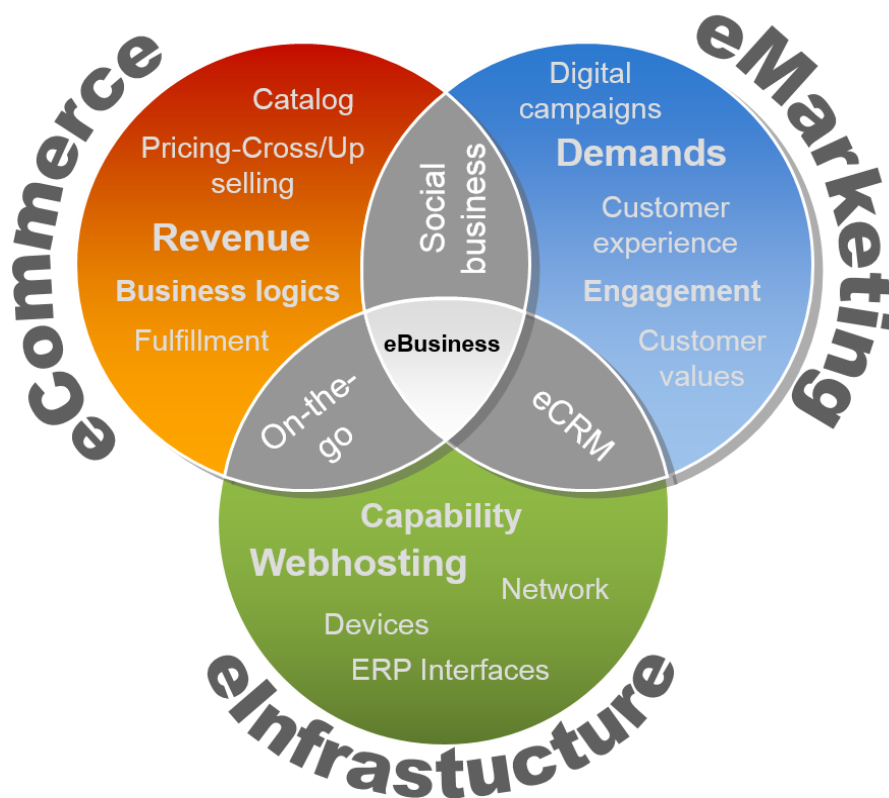
individer.

³⁷<https://es.slideshare.net/cindypao1/comercio-electrnico-13191057>

- Handel mellem forbruger og virksomhed (C2B). Her er brugerne dem, der bestemmer den maksimalt højeste pris de er villige til at betale for et produkt eller en tjeneste.
- Handel mellem ligemænd (P2P). Individuer udveksler kundskaber, færdigheder og tjenester uden at behøve penge. En af de mest revolutionære applikationer er muligheden for at brugerne kan downloade musikfiler på deres PC:

Fordele:

- Fuldførelsen af handlen sker i real tid.
- Der er et direkte forhold mellem kunde og sælger
- Der er ikke brug for mobilitet for at foretage en handel
- Der er ingen geografisk grænse for handling
- Der spares tid og penge.
- Service 24 timer per dag, 7 dage om ugen.
- Der er ingen brug for en fysisk placering.



Ulemper:

- Udgiften forbundet med skiftende leverandører er minimal.
- Sammenligning mellem leverandører er større.

5.3 Hvad er online markedsføring?

Digital markedsføring er et meget bredt begreb, fordi det omfatter al annoncering og kommercielle handlinger og strategier, som effektueres på internet kanaler: hjemmesider og blogs, sociale netværk, video platforme, forummer osv.

Siden 90'erne er dette fænomen blevet anvendt som et middel til at overføre offline teknikker til det digitale univers.

Sammen med den enorme udvikling og evolution af digital teknologi, har online markedsføring gennemgået store forandringer både hvad angår de anvendte teknikker og midler samt de muligheder, der på en progressive og hurtig måde er tilbudt modtagerne³⁸.



I starten var online markedsføring baseret på 1.0 netsider og det blev en oversættelse af traditionel media annoncering (fjernsyn, radio, aviser osv.). Siden hen var der de allerførste hjemmesider, som ikke tillod tovejskommunikation med brugerne. Selskaber, der køber annoncer kontrollerer helt og holdent indholdet, når det vises for modtagerne.

Endvidere, i de fleste tilfælde, var annoncering af 1.0 net fasen begrænset til en reproduktion af et udstillingsmontre med produkter eller tjenester i form af en online katalog. Selv på denne måde, påpegede denne type af reklame interessante fordele, så som et potentielt universalt omfang, muligheden for at opdatere indholdet og kombinationen af tekst, billeder, og lidt efter lidt, også multimedia formatet.

I løbet af et par år indtraf revolutionen. En hektisk teknologisk udvikling gjorde det muligt at indføre et højere niveau af internet 2.0 net sammen med 2.0 markedsføring. En stor forandring!

Fra det øjeblik har det været muligt let at dele information takket være sociale netværk, som tillader næste øjeblikkelig udveksling af dele, så som billeder og videoer.

Internettet er siden blevet meget mere end et værktøj for informationssøgning. Det er blevet til et stort fælleskab. Netværket forstås kun som et redskab for udveksling af information i to retninger. Derfor, er feedback total og grundlæggende mellem brands og brugere, med de fordele og ulemper det indebærer.

Digital markedsføring gør en række forskelligartede værktøjer tilgængelige for alle. Med dem kan du foretage små handlinger næsten uden nogen omkostninger, og tillige bruge komplekse strategier (klart dyrere), hvorved man kan kombinere mange teknikker og ressourcer.

De er hovedsageligt følgende³⁹:

- **Net eller blog.** Uden tvivl, disse er de to hovedsagelige redskaber, hvorfra man kan centralisere digitale marketings kampagner og indadgående marketing (en strategi for at tiltrække brugere og omvende dem til kunder ved hjælp af generation af værdifuldt og ikke påtrængende indhold).

³⁸<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>

³⁹

<https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/marketing-digital-marketing-online>

- **Søgemaskiner.** Disse er redskaber, som gør det muligt for internetbrugere at finde indhold som relaterer til det de søger. For at med succes placere en side eller en blog øverst i søgemaskinen er det afgørende at udføre handlinger af organisk (SEO) og betalingspositionering (SEM).
- **Skærmannoncering.** Det er bedst kendt som et traditionelt marketingværktøj. Den kan ses som en opslagstavle for digitale midler. De er reklamer (bannere) af forskellige størrelser og formater (tekster, billeder, grafik, videoer), som optager plads på internetsider på en attraktiv og iøjnefaldende måde.
- **E-post markedsføring.** E-post markedsføring kan udføres fra din egen eller en tredje parts database, hvorfra budskaber skabes i form af nyhedsbreve, kataloger osv.
- **Sociale netværk:** Disse digitale værktøjer er siden fremkomsten af digital markedsføring vokset i omfang og blevet mere populære. De har endvidere perfekt kunnet tilpasse sig ændringer og kundernes behov. Sociale netværk er helt og holdent effektive for udbredelse af indhold, ligesom skabelsen af et nyt mærkefælleskab, branding og kundeservice.



5.4 Grundlæggende tips for at starte business på Internettet

- Undersøg dit markedsområde og forefindende konkurrence. Husk på, at der findes mange elektroniske butikker på internettet og at der findes meget konkurrence i rummet, hvor ingen grænser findes. Analyser din sektor og din beholdning og efterspørgslen for at bedømme om der er muligheder i dit forslag.⁴⁰.
- Kommer du til at sælge andre produkter? Er du producenten af disse artikler? Denne sidste mulighed danner fordele for din online butik.
- Tænk over navnet og domænet for din forretning, fordi alt er med til at forme dit brand. Tænk på det fordi det er et af de vigtigste beslutninger du kommer til at træffe, når du skaber en e-handel.
- Vælg en pålidelig hosting partner, som tilbyder de bedste funktioner for dit online magasin.
- Kontakt en specialist for webside design. Dine ideer og hans/hendes kundskaber vil bidrage til at gøre din platform en attraktiv, profitabel og effektiv salgskanal.
- Vælg et transportfirma for at sikre at artiklerne i din online butik kommer frem i den bedste tilstand og så hurtigt som muligt til dine kunder.
- Bestem måderne for betaling. Du skal ikke begrænse dine valg af muligheder og regn med at skulle tage bankoverførsler, kredit og PayPal, ligesom at kunderne skal have muligheden for at returnere produkterne til de, som ikke har tillid til online betalinger.⁴¹.
- Benyt annonceringskampagner på Google AdWords and Facebook Ads for at nå dit korttids publikum. Det er endvidere nyttigt at kombinere denne handling med en solid SEO strategi på din hjemmeside, som favoriserer kvalificeret trafik og forbedrer sidens visibilitet på lang sigt, uden at glemme vigtigheden af den indflydelse net omlægning har på øget salg. Glem ikke skabelsen af originalt indhold sammen med sociale netværk, (en afgørende kanal for at holde kommunikationen med dine kunder aktiv) som tilvejebringer værdi for brugerne.⁴².

På internettet kan du finde en mængde inspirerende videoer, som opmuntrer immigranter til at starte deres egen virksomhed. Vores selektion er følgende:

- *Ti årsager til at immigranter er fremragende entreprenører:*
<https://www.youtube.com/watch?v=TGjjZq57n1E>
- *Ti årsager til at online business er et godt valg for immigranter:*
<https://www.youtube.com/watch?v=Aa1C7vRBnyA>
- *Hvordan starter man en online business:*
<https://www.youtube.com/watch?v=ShQqHy-DF7g>

⁴⁰<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/g57183/crear-empresa-internet/>

⁴¹<https://infoautonomos.eleconomista.es/blog/consejos-empezar-negocio-en-internet/>

⁴²<https://www.lifestylealcuadrado.com/emprender-un-negocio-online-desde-casa/>

5.5 Formulering af politikker og strategier med formål at systematisere innovation procedure i E-business.

Set ud fra deres interesse i udviklingen af deres businessmodel kan en virksomhed formulere forskellige politikker og strategier med det formål at systematisere innovationsprocedurer i den elektroniske business.

Virksomheder, der bruger en e-business strategi gør sædvanligvis dette som en integration af deres virksomhed. E-handel skal implementeres således, at man tager i betragtning regnskabsbegreber såsom positionering og de mål, som man ønsker at opnå sammen med den kapacitet virksomheden har for at tilpasse sig til ændringer.

Vi definerer tre faser⁴³:

- Første fase: virksomheden begynder at få visibilitet i netværket ved at vise dens aktiviteter og produkter. Den udvikler sig til en virksomhed, som begynder at handle på internettet med en minimal kapitalinvestering. De første problemer opstår, når den traditionelle handel skal kombineres med e-handel.
- Anden fase: virksomheden og dens businessmiljø opnår vigtige synenergier via en pludselig indskydelse som en logisk konsekvens af brugen af ICT. Den begynder at udvikle sig til computerstyrede ledelsessystemer, og der foretages større investeringer i teknologi.
- Tredje fase: virksomheden bliver en standard i miljøet for elektronisk handel og adskiller sig fra dens konkurrenter på grund af indtjening, som nye teknologier bidrager til. Virksomhedens rigide strukturer bliver til fleksible strukturer. Normalt bliver alle funktioner, der ikke er specifikke for virksomhedens kerne, udliciteret og store investeringer i teknologi er nødvendige.

MODUL 6: KUNDESERVICE

6.1. Hvad er kundeservice?

Kunderne er den mest interessante værdi for din virksomhed. Sikring af at dine kunder er tilfredse er afgørende for din succes, uanset størrelsen af din virksomhed. Du bør omhyggeligt overveje din plan for kundepleje, og altid huske på dine kunder.

Meget enkelt sagt, kundeservice er en virksomheds evne til at skaffe og imødekomme de ønsker og behov dens kunder har. Kundeservice handler væsentligst om at opnå kundeloyalitet.

Ifølge National Business Research Institute: "Kundeloyalitet eksisterer, når kunden *vælger* at handle med en virksomhed på trods af at mere fordelagtige, mere bekvemme og alternativer af højere kvalitet findes tilgængelige andetsteds."

God kundeservice skal være i centrum af din businessmodel. En forbedring af færdigheder for kundeservice gør hele oplevelsen mere fornøjelig for din kunde. Det tager måske ekstra tid og ressourcer, men at holde kunderne tilfredse fastholder kunderne, opbygger loyalitet og skaber positive mund til mund henvisninger, som er essentielle for at din virksomhed kan vokse og blomstre.

⁴³<https://viviralmaximo.net/crear-negocio-online/>

Kundeservice er også en del af markedsføring. Forbrugerne taler om deres oplevelser af kundeservice med hinanden og siger deres mening til folk.

For at lykkes med kundeservice, er det vigtigt at få hver kunde, der krydser din vej, at føle sig speciel.

Kunderne forudsætter at kundeservice indebærer interaktion med et andet menneske, som naturligvis hjælper dem med at finde, vælge eller købe noget. God kundeservice indebærer at hente gamle kunder tilbage og tiltrække nye gennem "gode nyheder", som nuværende kunder formidler.

En anden definition af kundeservice er siden virksomhedens evne til at tilfredsstille sine kunder, eftersom kun tilfredse kunder bliver loyale kunder. ACA Group kalder fremragende kundeservice "en organisations evne at konstant og konsekvent overgå kundens forventninger".

6.2 Hvorfor er god kundeservice afgørende og hvordan bygger man op kundeloyalitet?

Når man konkurrerer med større detailforhandlere, er god kundeservice en af de få måder, hvorpå små virksomheder virkelig kan konkurrere. For små migrantvirksomheder kan kundeservice derfor være nøglen til at se din virksomhed opnå succes. Det kan også kræve flere ressourcer sammenlignet med ikke-migrant virksomheder at bedrive god kundeservice i dit lokalområde. Men det kan betale sig. Here står hvorfor:

- Det øger kundeloyalitet
- Øger beløbet hver kunde bruger i din virksomhed
- Øger hyppigheden for indkøb hos dig
- Skaber positiv mund til mund renommé
- Mindsker barrierer for indkøb (en tvivlende kunde vil sandsynligvis købe hos dig, når de har hørt en god henvisning)

Klare forventninger er vigtige både for de ansatte og kunderne. Hvad din virksomhed er villig til at gøre for dine kunder burde være klart. Dine ansatte bør også vide, hvordan du forventer at de leverer dine produkter og/eller tjenester til kunden. Du bør skabe et dokument, som forklarer hvad du anser at være acceptable standarder for kundeservice.

Skriv ned din policy for kundeservice og se til at principperne kommer fra dig, og at alle dine ansatte kender og kan leve op til disse regler. Dette kan være så enkelt som at "kunden har altid ret" eller mere detaljeret, "vi giver en rabat til hvilken som helst utilfreds kunde".

Det er afgørende at sikre, at denne plan er på plads og bliver brugt til at opbygge kundeloyalitet. Ifølge kontoret for forbrugeranliggender i Det Hvide Hus, er loyale kunder 10 gange så meget mere værd end deres første køb.

Loyale kunder sparer også penge for små virksomheder. Harvard Business Review bemærker, at en ny kunde fra 5 til 25 gange dyrere end at beholde en eksisterende. I gennemsnit, kommer 80 procent af salget fra 20 procent af kunderne (The Pareto Principle). Dette betyder, at kunderne borde blive ved med at komme tilbage og at du bør hjælpe dem til at øge deres loyalitet.

At behandle kunder på samme måde som du ønsker at blive bedømt er ikke nok. Istedet, bør du behandle kunderne på den måde de ønsker.

Her er en top 10 liste med tips for opbygning af kundeloyalitet:

1. Dine kunder bør altid behandles med respekt.

2. Indpod i dine ansatte, at værdien af din virksomhed baserer sig på kundetilfredshed.
3. Behandl dine ansatte på samme måde som din første kunde. Således er de tilfredse, når de møder kunderne.
4. Fastset forventninger: sikr at din kunde ved hvad du vil gøre eller skaffe for dem. Kend dine kunders behov og ønsker. Hvad kan de lide? Din bekvemme placering, lave priser osv. Du kan siden møde og overgå disse forventninger for at have en meget tilfreds kunde. Folk elsker at få mere end de har forventet: en artikel, et smil, mere information osv.
5. Skab dine egne normer for kundeservice: bestem dine normer og sikr dig, at dine ansatte kender dem. Dette kan gøres med et klart dokument. Gør dine normer specifikke, konsekvente, målbare og baserede på den feedback du modtager fra dine kunder.
6. Bevis værdien af dine produkter: sikr at dine kunder ved hvor unikt og værdifuldt dit produkt er. Kend dit produkt godt. Skab en unik oplevelse ved hjælp af unikke salgsforslag (fx. en café der har gratis jazzkoncerter om søndagen). Overvej om du kan bidrage til at din kunde har en følelsesmæssig forbindelse med din virksomhed. Plej en menneskelig og en forretningsmæssige forbindelse.
7. Når du modtager en klage: svar hurtigt, undskyld ulejligheden og ret den. Lyt inden du taler: kunderne vil gerne vide, at du hører dem. Stil spørgsmål for at finde roden til problemet og kom med løsninger. Løs problemer hurtigt. Følg op på feedback og sikr en innovationskultur.
8. Besøg handelsmesser og industrievents for at finde ud af hvilke tjenester dine konkurrenter tilbyder og hvad dine kunder siden er på udkig efter. Kend til trenderne i industrien og vær proaktiv. Læg mærke til hvad kunderne gør.
9. Giv kun løfter du kan holde.
10. Følg op efter et slag: vis kunderne, at du bryder dig om dem ved at takke dem for deres handel og vis dem at deres tilfredshed har betydning for dig.
11. Tænk på kunden som et individ. Handlen er kunden, ikke produktet eller tjenesten. Kend deres navne, få dem til at føle sig vigtige. Vær sikker på at de genkender dig.

<https://www.thebalancesmb.com/effective-customer-service-tips-2948076>
<https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>
<https://www.business.gov.au/info/plan-and-start/start-your-business/what-is-customer-service>
<https://www.hostpapa.com/blog/business/small-business-customer-service-digital-age/>
<https://www.thebalancesmb.com/best-practices-for-excelling-at-customer-service-2295990>
<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/Keeping-loyal-customers>
<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>
<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>
<https://www.thebalancecareers.com/pareto-s-principle-the-80-20-rule-2275148>
<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/How-to-provide-good-customer-service>
<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>
<https://www.business.gov.au/info/plan-and-start/start-your-business/what-is-customer-service>

6.3. Hvordan indfører du de rette procedurer?

Din lille virksomhed har brug for at have de rigtige ressourcer på plads. Dette vil gøre det muligt for dig at levere den service, der indfrier eller overgår kundens forventninger. Der findes mange apps

og software produkter, som leverer help-desk løsninger for strømlining af din virksomheds interaktioner.

CRM er et værktøj, som omfatter alle interaktioner med det formål at "forbedre kundernes forhold til virksomheden".⁴⁴

Mere information om CRM:

Andre produkter omfatter f. eks. "Zendesk", som har et multikanal billetsystem for organisering af e-post, net og social kommunikation, telefon og live chat kommunikation. Det er en selvbetjeningsportal for kunder, som selv ønsker at finde løsninger på problemer. Det er en platform, som også giver dig adgang til data med henblik på at forbedre præstationen og levere personaliseret kundestøtte.⁴⁵ "Freshdesk" er en platform, som lader kundestøtte agenter arbejde for at levere den bedst mulige service nogensinde. Alle medlemmer af gruppen kan se kunden og billetten, og vise dig, som arbejder på billetten dens status, kommunikationen med kunderne, bemærkninger osv.⁴⁶ "Desk" er et system, som er tilpasset styring og organisation i små virksomheder.⁴⁷ "Happy Fox" hjælp kan modtage anmodninger fra mange kanaler og konvertere dem til billetter i et help desk system for levering af hurtig kundeservice. Den identificerer fælles problemer og grupperelaterede tilfælde og deler op billetter med mere komplekse problemer.⁴⁸ "ClickDesk" er en støttefunktion på din netside med live chat service, hvor kunder kan få hjælp.⁴⁹ "Spark Central" er en støtteplatform for sociale medier med et dashboard for løsning af problemer og for hurtige svar.

Andre apps og platforme for forbedring af din kundeservice:

<https://www.businessnewsdaily.com/7575-customer-service-solutions.html>

<https://www.mightycall.com/blog/how-your-small-business-can-offer-excellent-customer-service/>

<https://www.hostpapa.com/blog/business/small-business-customer-service-digital-age/>

Der findes også apps for de ansatte, som kan øge effektivitet og spare tid og ressourcer. Disse kan naturligvis afhænge af hvilken type virksomhed du driver, men det er værd at overveje, hvordan digitalisering kan forbedre dit slutresultat. Medarbejderne kan bruge apps, som for eksempel hjælper de ansatte med at måle møblernes dimensioner efter en kundes specifikke behov osv.⁵⁰

6.4 Hvordan uddanner du dit personale?

Vær altid sikker på, at du har ansat de rigtige personer. Ansæt ikke bare hvem som helst – du skal finde den rigtige person for din virksomhed. Rekrutter og ansat folk med personligheder, der passer til din virksomhed, muligvis ved hjælp af personlighedsprofiler i ansættelsesprocessen.

⁴⁴<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/Customer-Relationship-Management-tools>

<https://www.thebalancesmb.com/online-crm-small-businesses-2947867>

<https://www.thebalancesmb.com/crm-customer-relationship-management-2947184>

<https://www.thebalancesmb.com/what-to-look-for-in-a-crm-system-for-small-business-2947869>

⁴⁵<https://www.zendesk.com/smb/>

⁴⁶<https://freshdesk.com>

⁴⁷<https://www.salesforce.com/solutions/small-business-solutions/help-desk-software/?mc=desk>

⁴⁸<https://www.happyfox.com>

⁴⁹<https://www.clickdesk.com>

⁵⁰<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>

Du bør også sikre dig, at dine ansatte er tilfredse, idet de ved, at der sættes pris på dem og at de er værdsatte, således at de kan være parate til at værdsætte og sætte pris på dine kunder.

Du kan selv uddanne dit personale eller hyre nogen anden til at undervise dem. Styrk din stab gennem tilstrækkelig information således, at de selv kan træffe beslutninger, som behager kunderne.

En måde at holde dine ansatte motiverede er at opmuntre dem til at deltage som partnere i virksomheden. Dette betyder, at alle dem der arbejder for dig har på en eller anden måde personligt investeret i virksomhedens succes og vækst. Du kan også bygge op tillid ved at tage medarbejderne med i beslutningsprocesser og ved at have en åben kommunikation.

Når du tænker over, hvordan dine ansatte praktiserer god kunde service, vær opmærksom på at det ikke er nok for dine ansatte at smile og være venlige, når de leverer god kundeservice. De bør også uddannes og modtage undervisning jævnligt.

Det er også vigtigt, at alle dine ansatte kan give god kundeservice, ikke kun nogle få repræsentanter for kundeservice. Skitser den adfærd du forventer fra dine ansatte. Tilkendegiv dem dine krav om hvordan de f.eks. skal tale, handle og svare til kunderne. Sikr dig, at du har en kontinuerlig undervisning og forstærkning af disse regler – ikke kun på introduktionsdagen. Giv belønning til de medarbejdere, som overgår denne standard.

Medarbejderne bør endvidere være klædt på for at imponere kunderne, således at kunden tænker at medarbejderen udfører sit arbejde vel. De ansatte bør se professionelle ud, og også vidende. Kunderne har en forventning om at salgspersonalet har viden om virksomhedens produkter og tjenester. Personalet skal oplyse kunderne om det de vil vide, og vejlede om spørgsmål, der kunne være af interesse om produktet eller tjenesten.

Dit personale skal gerne være gode "aktive lyttere" og være i stand til at bygge op et nært forhold til kunderne samt udvise støtte. De skal hjælpe med at løse problemer hurtigt, kunne identificere problemer og mulige løsninger samt afgøre hvilken er den bedste og effektuere den. De skal også være gode til verbal kommunikation for at undgå misforståelser. Sikr også at dine kunder ved, at dit personale er villigt til at finde et svar. De skal altid være ærlige, holde gode øjenkontakt, og i stedet for at sige "jeg ved det ikke" svare "jeg finder ud af det for dig".

Overvej undervisning i stress-styring for dine ansatte i forbindelse med god kundeservice. Denne undervisning handler om, hvordan man behandler stress og hvordan man hjælper kunderne til at forholde sig rolige. Undervisning i empati og konfliktløsning er også vigtige pointer. Personalet kan trænes i at identificere udfordringer og finde kompromisser.

Giv hele tiden feedback på dine medarbejders præstationer i arbejdet. Du bør også være villig til at modtage feedback. Medarbejderne har innovative ideer for at fikse og udvikle programmer med henblik på at gøre din virksomhed endnu bedre. Hvor det er muligt, overvej også at lade medarbejderne selv bestemme deres egne opgaver. Når du uddeler opgaver, spørg om nogen melder sig frivilligt, og deleger derefter. Folk er mere tilfredse, når de udfører opgaver de er interesserede i.⁵¹

⁵¹<https://www.thebalancesmb.com/tips-for-better-customer-service-how-to-help-a-customer-2948070>

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>

<https://www.thebalancesmb.com/keep-employees-motivated-and-challenged-2951395>

<https://www.thebalancecareers.com/front-line-employees-are-key-to-customer-service-success-1917883>

<https://www.thebalancesmb.com/top-ways-to-lose-customers-2948080>

<https://www.thebalancesmb.com/keep-employees-motivated-and-challenged-2951395>

Eksempler på undervisningsvideoer:

<https://www.youtube.com/watch?v=RDGiy4Vyy1w>

<https://www.youtube.com/watch?v=Fii-Knk9IZc>

<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>

6.5 Hvordan løser du et kundeproblem hurtigt

Søg klager fra kunderne med entusiasme. Når en kunde har fremført en klage, kan du være sikker på at andre kunder også har en og har endnu ikke ytret den. Denne klage er en lejlighed til at forbedre din virksomhed.

Overraskende, det at overgå forventninger er mindre vigtigt end at sikre, at den mindste anstrengelse er gjort fra kundens side for at løse problemet. Problemer og udfordringer bør løses smertefrit.

At gøre det let betyder: fjern forhindringer. Kunder kan ikke lide at skulle kontakte en virksomhed gang på gang for at få løst et problem, gentage information eller skifte fra en kanal til en anden. Altså, løse ikke alene problemet, stop det næste.

Angående det at gøre det let: det bør altid være let for kunderne at returnere varer. Tag hånd om returneringer med det samme, således at kunderne kan gå glade og er villige til at komme tilbage. Telefonopkald til din virksomhed skal besvares. Anskaf dig en telefonsvarer.

Du bør være lydhør overfor dine kunder i alle faser af et salg.

Allervigtigst, du skal være betimelig med at godkende, analysere og løse en klage så hurtigt som muligt. Jo længere et problem forbliver uløst, desto mere sandsynligt er det, at kundens tilfredshed mindsker.

Tænk over spørgsmål som:

- Bruger du de fleste af dine arbejdstimer på at betjene dine kunder?
- Er dine returregler aktuelle eller forældede?
- Er det vanskeligt for kunderne at tale med dig om deres oplevelser?
- Er der processer i din virksomhed, som er uklare eller vanskelige for din kunde at forstå?

Feedback et godt værktøj for forbedring af din kundeservice og kundeloyalitet. Du får kendskab til hvad kunderne kan lide og ikke kan lide omkring dine produkter og tjenester. Dette kan gøres ved at udføre kundevurderinger og undersøgelser.

Indsamling af feedback fra kunder behøver ikke kræve tid eller ressourcer. Det kan være lige så enkelt som at tale direkte med dine kunder eller at placere et spørgeskema receptionen.

Endvidere, kundeservice behøver ikke at være dyrt. Du kan tilføje en spørgeundersøgelse på din hjemmeside eller på din Facebook side. Du kan også sende spørgeskemaer på e-mail, telefon osv.

<https://www.thebalancesmb.com/tips-to-improve-customer-service-2296008>

Hvis du beslutter dig for at udsende et spørgeskema, skal den gerne være kort og enkel, hvori du udelukkende spørger om det, der er vigtigt for dig at få at vide. Skemaet bør også forklare hvad feedback skal bruges til. Du kan tilbyde kunderne incitamenter for at udfylde det, så som rabatter eller præmier.

En mere formel metode for at opsøge feedback er at bruge fokusgrupper og foretage interviews. Se til at du ikke kun spørger om kundernes oplevelser, men også om ideer for, hvordan virksomheden kan forbedres. Du kunne også overveje at hyre forskere i kundeservice. Disse "hemmelige indkøbere" vil agere som normale kunder og efterfølgende rapportere om deres oplevelser til dig. Hemmelige indkøbere kan findes i virksomheder, der udfører markedsundersøgelser eller ved at annoncere og hyre din egen.

Dårlig presseomtale kan være meget skadeligt for små virksomheder og gå ud over deres chancer for overlevelse på lang sigt, i online tider i særdeleshed. American Express Survey viser at 78% af kunderne annullerer en transaktion eller tiltænkt køb efter dårlig kundeservice. Ifølge kontoret for forbruger anliggender i- Det Hvide Hus, fortæller 13% utilfredse kunder til flere en 20 personer om deres dårlig oplevelse, hvorimod tilfredse kunder fortæller til mellem 4 og 6 personer. Sociale media-platforme og online anmeldelser bruges ofte af kunderne til at klage om dårlig kundeservice. Hvis du ser en dårlig anmeldelse på de sociale medier, kan du kommentere tilbage med en undskyldning eller løsning for at få kunden tilbage. Eller du kan kontakte kunden og finde en løsning offline og anmode om, at der laves en positive online anmeldelse, når problemet er løst.

For online virksomheder, overvej en live chat tjeneste og besvar altid e-mails hurtigt (i løbet af 24 timer som en generel regel: offentliggør din forventede svars frist. Oprethold et register af telefonsamtaler du har haft med kunderne med angivelse af tid, dato og det problem, der blev diskuteret. Vær sikker på at din hjemmeside klart viser din virksomheds værdier og indeholder information, som dine kunder behøver for at kunne forstå din forretning (en redegørelse om opgaven, historie osv.).

Tilføj et feedback skema til din hjemmeside.

Vær sikker på, at du gennemgår dine kundedata for at identificere præferencer og trender. Det er vigtigt at holde gode optegnelser af centrale kundeservice data. Dette vil hjælpe dig at evaluere om du honorerer dine mål for kundeservice, og efterfølgende evaluere notater for at finde forhindringer og unødvendige forsinkelser eller negative oplevelser. Statistikker og analyser kan være nyttige her. Den metode du måtte vælge afhænger af dit kundeunderlag og størrelsen af din virksomhed. Følg op og sig tak kunderne for at de har givet feedback⁵²

Andre tips:

- Spørg kunderne i købeøjeblikket, om de har været glade for oplevelsen
- Læs jævnligt online anmeldelser
- Hold øje med interaktioner mellem medarbejderne og kunderne

⁵²<https://www.thebalancesmb.com/customer-complaints-2221031>

<https://www.thebalancecareers.com/front-line-employees-are-key-to-customer-service-success-1917883>

<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>

<https://www.thebalancesmb.com/top-ways-to-lose-customers-2948080>

- 6.6 Hvorfor bør du skabe et program for kundeloyalitet?

Et program for kundeloyalitet er et langsigtet og struktureret marketingtiltag. Det opmuntrer tilbagevendende kunder at demonstrere en loyal adfærd mod din virksomhed. At skabe loyale kunder kan hjælpe dig at få nye kunder. Vellykkede loyalitetsprogrammer motiverer også tilbagevendende kunder til at købe mere. Det er en omkostningseffektiv og lettere måde at øge salget og tiltrække nye kunder.

Kunder deltager i dit program for at opnå rabatter, eller ligefrem gratis artikler. Nogle kan bare lide at være med i en eksklusiv klub.

Disse programmer gør det mere sandsynligt, at dine kunder henviser en ny kunde.

Eksempler på loyalitetsprogrammer:

- Premier til kunder, der bringer nye kunder til din forretning
- Gratis eller produkter med rabat eller belønning service efter køb fra dig til et bestemt beløb
- Fordele til de kunder, der slutter sig til et VIP program
- Fremsendelse af rabatkoder og kuponger til nuværende kunder
- Arrangere konkurrencer, hvor kunderne kan få en gevinst ved at købe mere fra dig
- Give incitamenter, når kunderne køber hos dig (f.eks. at donere penge til velgørenhed)

Loyalitet programmer kan endvidere bidrage til at udbrede kendskabet til din virksomheds brand, foruden at de bygger op en positiv rygte og øger kundeunderlaget og salget.

Du bør sikre, at du kan opfylde løfterne i dit program, holde styr på kunderne i dit program og revidere fremgangsmåden, dersom den er ineffektiv. Tænk over omkostningerne ved at implementere programmet og opvej dem mod gevinsterne for din virksomhed. Tænk på at linke dit loyalitetsprogram til dit CRM, din kundedatabase og system for pointsalg. Sikr også at du overholder lovene vedrørende privatliv og skatter.

National Lovgivning

1. ITALIEN

1.1 De vigtigste institutioner, der leverer/fører tilsyn med nationale politikker med migrantvirksomheder

- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (<http://www.lavoro.gov.it>).
Ministeriet for beskæftigelse og socialpolitik udfører og koordinerer arbejdsmarkedspolitik og socialpolitik. Blandt de hovedsagelige områder for intervention er integrationspolitik og immigration.
- Ministero dello Sviluppo Economico (<http://www.sviluppoeconomico.gov.it>).
Ansvarlig for politikområder i relation til økonomisk udvikling i Italien.
- Ministero delle Economie e delle Finanze (<http://www.mef.gov.it>).
Ansvarlig for politikområder med relation til general virksomhedsmiljø, herunder lovgivning vedrørende virksomheder.
- Agenzia delle Entrate
(<https://www.agenziaentrate.gov.it>).
Skattestyrelsen er en ikke-økonomisk offentlig myndighed, som arbejder for at sikre den højeste niveau af overholdelse af skatteregler (Agency of the Minister of Economy and Finance). Den er hovedsagelig ansvarlig for registrering af virksomheder i Italien. Dette omfatter for eksempel registrering af en moms licens for alle virksomheder, der arbejder i Italien.
- Handelskammer, Industri, Landbrug og Håndværk – på italiensk Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato CCIAA
(<http://www.camcom.gov.it>)

1.2 Generel regulering:

Lov Art 26 of D.P.R. 334/2004

En udlænding, der overvejer at udøve vedvarende aktivitet som selvstændig erhvervsdrivende (i industrien, som professionel, indenfor håndværk eller en kommerciel virksomhed) eller en, der agter at etablere et selskab i Italien (med både kapital og personer) eller agter at opnå adgang til virksomhedskontorer, har brug for følgende:

- 1) være i besiddelse af de moralske og professionelle forudsætninger, der efter gældende lovgivning kræves af italienere i forbindelse med udøvelse af selvstændig virksomhed (inklusive kravene om indskrivning i registre eller registrering);
- 2) ansøge, også med en fuldmagt, til CCIAA, som er habil for området, om en forklaring, der beviser, at der ikke foreligger årsager, der forhindrer udstedelse af den påkrævede kvalifikation eller autorisation. Dersom virksomheden, der skal registreres i selskabsregisteret er underlagt inspektioner eller autorisationer fra andre organer, skal autorisationen ansøges fra disse organer (f. eks. vedrørende detailhandel skal arbejdstilladelsen ansøges hos kommunen).
- 3) ansøge hos områdets handelskammer om et certifikat om forholdene for opnåelse af økonomiske og finansielle ressourcer, som er nødvendige for udøvelse af de forretningsaktiviteter, der påtænkes at blive udført i Italien.
- 4) have en passende bopæl i Italien. Tilgængeligheden skal bevises ved fremvisning af en købe- eller lejekontrakt på ejendom eller ved en erklæring udfærdiget af en italiensk eller udenlandsk person med lovligt ophold i Italien, og hvori det bekræftes, at der findes en passende bolig for en udlænding.
- 5) have tilstrækkelige økonomiske ressourcer i Italien, som garanterer de nødvendige midler, svarende til det der er anført i attestaten om økonomisk og finansiell formåen udstedt af det habile handelskammer.

6) Fremvisse via den offentlige anklagemyndighed til områdets politihovedkvarter tilladelsen, der er udstedt af handelskammeret (sammen med andre dokumenter politimyndigheden beder om.)

7) få en indrejsetilladelse udstedt af politihovedkvarteret

8) aflevere eller sende al dokumentation til den italienske ambassade eller konsulat i oprindelseslandet for at få bevilget et visum for selvstændig beskæftigelse.

Selv for aktiviteter, hvortil der ikke kræves nogen attest eller autorisation, skal den udenlandske statsborger fra det Chamber of Commerce, Industry, Handicraft and Agriculture, som habil i det område, hvor det selvstændige erhverv skal udøves, modtage et certifikat om forholdene omkring adgang til finansielle ressourcer⁵³

Lov: D.P.C.M. 15. december 2017

The Decreto Flussi 2017 – oversat som “tilstrømningsdekretet” – er bestemmelsen i italiensk immigrationspolitik, som fastsætter, hvornår og hvordan ikke EU-borgere kan indrejse i Italien.

I henhold til 2017 års tilstrømningsdekret, kan udlændinge ansøge om et indrejsevisum for selvstændig erhvervsvirksomhed, ligesom ikke EU-borgere, der ønsker at starte og lancere et innovativt start-up selskab i Italien, som stipuleret i artikel 25 paragraf 2 af juridisk forordning, kan også bruge modtagelses service tilbudt af certificerede rugemaskiner (det såkaldte Italienske start-up visum).⁵⁴

1.3 Innovation

Den vigtigste innovation, der er gået igennem i italiensk lovgivning, handler om forbindelsen af visum med udenlandske investorers investeringsaktiviteter.

Investor visa programmet – som uden tvivl har et attraktivt mål – tillader alle udenlandske investorer at have gavn af en mere favorabel ordning end den som sædvanligvis gælder for udenlandske medborgere, mod at der foretages konkrete og mærkbare investeringer eller ydes et velgørende bidrag i Italien.

1.4 Bestående udfordringer:

Italienske programmer og regler, som hindrer migranternes entreprenørvirksomhed er hovedsagelig:

- Høje omkostninger forbundet generelt med etablering af en virksomhed. I Italien f. eks. gør den usædvanlige omfattende bureaukrati ikke processen af at skabe business lettere, hverken for italienske statsborgere og migranter.

- Vanskelig adgang til kredit, der skyldes mangel på historiske oplysninger om tidligere lån, mangel på forudsætninger for at opnå lån og det høje antal konkurser blandt selskaber drevet af migranter.

⁵³http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-02-10&atto.codiceRedazionale=004G0300&elenco30giorni=falseLaw:

⁵⁴<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/03/13/17A01904/sg>

<http://www.integrazionemigranti.gov.it>

- Fravær af sikkerhedsgarantier fra låntagere. Denne mangel er i særdeleshed betydningsfuld i Italien, hvor de lange frister for generhvervelse bidrager til at gøre bankerne mere uvillige til at løbe en risiko.
- Fravær af lovfæstede politikker rettet mod manglende færdigheder i entreprenørvirksomhed, specielt for en del migrant grupper.

Nyttige links:

Information om gældende lovgivning vedrørende immigration:
<http://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105627.pdf/>

Guide for udenlandske statsborgere og migranter med praktisk information, som er nødvendig for at starte en virksomhed i Italien: <https://www.notariato.it/it/il-notaio-gli-stranieri/>

Gode procedurer for fremme af entreprenørvirksomhed for udlændinge og migranter:
<http://www.integrazionemigranti.gov.it/EsperienzeSulTerritorio/protezioneinternazionale/Pagine/relab.aspx/>

2. GRÆKENLAND

2.1 Hovedsagelige institutioner, der leverer/fører tilsyn med migranternes virksomheder

- Hellenic Ministry for Migration Policy
(<http://www.immigration.gov.gr/>)
The Hellenic Ministry for Migration Policy er ansvarlig for den nationale migrationspolitik
Hellenic Ministry of Labour and Social Affairs
(<http://www.ypakp.gr/>)
The Hellenic Ministry of Labour and Social Affairs regulerer og implementerer politikker gældende for arbejde og sociale anliggender
- Hellenic Ministry of Finance
(<https://minfin.gr/>)
The Ministry Finance er ansvarlige for landets offentlige finanser
- Hellenic Ministry of Economics and Development
(<http://www.mindev.gov.gr/>)
The Hellenic Ministry of Economics and Development regulerer og implementerer politikker vedrørende økonomisk udvikling, konkurrenceevne og det generelle økonomiske miljø. The General Secretary of Strategic and Private Investment (Hellenic Ministry of Economics and Development) har ansvar for planlægning og implementation af lovgivning gældende for udvikling/investering, og er den ledende institution for levering / tilsyn af nationale politikker gældende for migrantvirksomheder. (https://www.ependyseis.gr/ggsie/ie_leitourgeia_ep.htm)

2.2 Generel regulation

I græsk lovgivning indgår nogle juridiske typer af private selskaber, som udfører entreprenørvirksomhed i Grækenland. (A) **individuelle selskaber** (stiftet af enten eneforhandlere eller freelance professionelle. Entreprenørerne svarer helt og holdent for det individuelle selskabs gæld og (B) **partnerskabs virksomheder** (dannet af partnere og associeret med et specielt partnerskab, som er bestemt efter typen af selskab). Partnerskabs virksomheder opdeles endvidere i: (B.1.) **personlige selskaber** (dannet af partnere) og (B.2.) **kapitalselskaber** (stiftet af interessenter.)

Personlige selskaber er endvidere opdelt i: (B.1.1.) **generelle partnerskaber** (dannet af partnere som kollektivt og hver for sig hæfter for partnerskabets gæld, uden hensyn til begrænsning af hæftelse. Der er ringet minimum krav om kapital.), (B.1.2.) **begrænsede partnerskaber** (dannet af mindst en partner, der for sin del hæfter for partnerskabets gæld og mindst en partner, som hæfter for gælden i begrænset omfang, og i overensstemmelse med det investerede kapital. Der er ikke noget minimum krav om kapital.), og (B.1.3.) **stille partnerskaber** (dannet af mindst en stille partner, hvis hæftelse afhænger af den investerede kapital og med mulighed for at indtræde i virksomhedens arbejde og kun en aktiv partner med ubegrænset hæftelse og med kompetence til at erhverve arbejdsidentitet. Der er ringet minimum kapitalkrav. Stille partnerskaber har ingen juridisk entitet).

Kapitalselskaber kendes endvidere som: (B.2.1.) **Companies limited by shares** (dannet af aktionærer med hæftelse, som beror på deres andel af aktiekapitalen. Bestyrelsen, som er ansvarlig

overfor aktionærerne, har ansvar for administrationen af aktieselskaber. Beslutninger kræver et absolut flertal blandt aktionærerne. Minimumkrav for aktiekapital er 24,000 Euro. Aktieselskaber anses som juridiske enheder adskilt fra deres partnere. (B.2.2.) Selskaber med begrænset hæftelse **limited liability Companies** (oprettet af aktionærer med hæftelse svarende til deres andel af aktiekapitalen. Beslutninger kræver en absolut majoritet af både aktionerne og aktionærerne. Der er ringet krav om absolut kapitalkrav. Selskaber med begrænset hæftelse anses som juridiske enheder adskilt fra deres partnere.), og (B.2.3.) **private kapital selskaber** (oprettet af mindst en aktionær. Offentlige kapital selskaber, og ikke aktionærerne er ansvarlige for deres gæld. Beslutninger kræver relativ majoritet af aktierne. Minimum aktiekapital er 1 EURO. Private kapitalselskaber anses som juridiske enheder adskilt fra deres partnere).

Virksomheder i Grækenland må danne joint ventures. Et joint venture forudsætter ikke et partnerskab mellem medlemmerne, og det er dannet for at drive og udføre et specifikt projekt. Joint ventures er ikke juridiske enheder.

Det juridiske typologi af private selskaber minder om det franske.

Lov 3853/2010 & Lov 4441/2016

(En forenkling af procedurerne for at oprette et selskab, eliminering af forhindringer for konkurrence og andre bestemmelser) er den lovgivningsmæssige ramme for etablering af private selskaber i Grækenland.

Det nye ved Lovene 3853/2010 og 4441/2016 er indførelsen af ""one-stop-shops" med ansvar for forenkling af procedurerne forbundet med dannelsen af selskaber i Grækenland.

The General Commercial Registry og the Citizens Service Centers er udpeget at være "one-stop-shops" for oprettelse af generelle partnerskaber (B.1.1.) og begrænsede partnerskaber (B.1.2.). Notarerne er udpegede til at være "one-stop-shops" for aktieselskaber (B.2.1.), og selskaber med begrænset hæftelse (B.2.2.) samt private kapitalselskaber.

Law 3427/2005

(Værdi skat på nye bygninger, ændringer af skat på kapital, og andre bestemmelser) Denne lov præciserer at udenlandske virksomheder har lov til at udføre entreprenøropgaver i Grækenland, enten ved at oprette en græsk filial eller ved at indgå i et joint venture med mindst en græsk virksomhed.

Law 3386/2005

(Indrejse, bopæl og social integration på græsk territorium gældende for tredjelands statsborgere)

Law 4251/2014

(Regler for immigration og social inklusion, og andre bestemmelser.)

Law 4332/2015

(Ændring af bestemmelserne i loven om græsk statsborgerskab)

Law 4399/2016

(Institutionel ramme for etablering af private investeringer, hjælpeordninger for landets regionale og økonomiske udvikling, etablering af Development Council og andre bestemmelser.)

Law 4540/2018

(Ændring af bestemmelserne af direktiv 2013/33/EU fra Europa Parlamentet og Europa kommissionen)

Law 4546/2018

(En opdatering og etablering af afgifter, betalinger og bøder). Vedrører migranter og handler om muligheden for at erhverve en opholdstilladelse i Grækenland med oprettelse af et privat selskab, som udfører aktiviteter, som anses at bidrage til væksten af den national økonomi. I særdeleshed, er det nødvendigt for den (potentielle) migrant at erhverve en heldredsattest

udstedt af et statsligt hospital, at åbne en bankkonto i en græsk bank og indsætte et beløb på 60,000 Euro, samt fremlægge en business plan andragende til en investeringsprojekt på mindst 300,000 Euro. Business planen bør styres i oprindelseslandet og forelægges den græske ambassade i det pågældende land. Skulle planen blive afvist, har den potentielle migrant ret til at fremsætte en anden business plan efter at der er gået et år. Hvis planen godkendes, kan den potentielle migrant få opholdstilladelse for ham eller hende selv og medlemmer af familien. Law 3386/2005, Official Government Gazette of Hellenic Republic, 212/A'/23-8-2005 (in Greek) (<http://www.et.gr/>)

- Law 3427/2005, Official Government Gazette of Hellenic Republic, 312/A'/27-12-2005 (in Greek) (<http://www.et.gr/>)
- Law 4251/2014, Official Government Gazette of Hellenic Republic, 80/A'/1-4-2014 (in Greek) (<http://www.et.gr/>)
- Law 4332/2015, Official Government Gazette of Hellenic Republic, 76/ A'/9-7-2015 (in Greek) (<http://www.et.gr/>)
- Law 4399/2016, Official Government Gazette of Hellenic Republic, 117/A'/22-6-2016 (in Greek) (<http://www.et.gr/>)
- Law 4540/2018, Official Government Gazette of Hellenic Republic, 91/A'/22-5-2018 (in Greek) (<http://www.et.gr/>)
- Law 4546/2018, Official Government Gazette of Hellenic Republic, 101/A'/12-6-2018 (in Greek) (<http://www.et.gr/>)

2.3 Innovation:

Den vigtigste forandring græsk lovgivning har gennemgået på området omkring migrantvirksomheder i løbet af de seneste 10 år, er forbindelsen mellem opholdstilladelse og selvstændig erhvervsvirksomhed. Således, sammen med de "traditionelle" kategorier (dvs. permanent opholdstilladelse for investorer (ejere af fast ejendom), opholdstilladelse for beskæftigelse og professionelt virke, midlertidig bopæl, opholdstilladelse af humanitære, exceptionelle og andre grunde, opholdstilladelse for studier, frivilligt arbejde, forskning og erhvervsuddannelse, ofre for menneskehandel, familiesammenføring, tidsubestemte opholdstilladelser, permanent opholdstilladelse til en græsk statsborgers familiemedlemmer, er selvstændig økonomisk virksomhed nu endnu en kategori for tildeling af permanent opholdstilladelse.

2.4 Bestående udfordringer:

Den kendsgerning at opholdstilladelsen er forbundet med investeringsaktivitet kan potentielt skabe en udfordring i forhold til diskrimination mellem de fattigste og de rigeste migranter og flygtninge, der søger opholdstilladelse i Grækenland (og således i EU).

Nyttige links:

Official Government Gazette of the Hellenic Republic:

(<https://www.hellenicparliament.gr/en/Vouli-ton-Ellinon/I-Bibliothiki/Koinovouleftiki-Syllogi/Efimeris-Tis-Kyverniseos-FEK/>)

The Official Government Gazette of the Hellenic Republic Collection indeholder alle udgivelser af Official Government Gazette siden 1833. Der findes emner som:

- Grundloven, love, internationale traktater og internationale aftaler
- Beslutninger truffet af Premierministeren og regeringen
- Personlige og private love og Public Employee Assignments

- Information om Special Positioned Public Employees and Administration Tools for the Enlarged Public Sector
- Love om overdragelse af offentligt ejet fast ejendom og brug af landarealer
- Tvangsekspropriationer og byplanlægning
- Incorporated Companies og Limited Liability Companies
- Kommerciel og industriel ejendom
- Licitationstilbud udstedt af Supreme Council on Civil Personnel Selection
- Offentlige tilbud
- Special Supreme Court
- Finansiering af de politiske partier og politiske partialliancer
-

Enheder for juridisk bistand:

Det græske ministerium for migration har underskrevet en Memorandum of Understanding med the Council of Bars and Law Societies of Europe (CCBE) for ydelse af gratis juridisk bistand for migranter og flygtninge. CCBE er et internationalt non-profit nævn, som siden dens oprettelse har stået i spidsen for at fremme europæiske juristers synspunkter og har forsvaret de juridiske principper som demokrati og retsstaten bygger på.

(<https://www.ccbe.eu/>)

3.BULGARIEN

3.1 Hovedsagelige institutioner for levering/tilsyn med nationale politikker vedrørende virksomheder drevet af migranter:

Justitsministeriet:

<https://newweb.mjs.bg/en/>

Registreringsmyndigheden:

<http://www.brra.bg/ContentManagement.ra?contentType=1>

Registreringsmyndigheden/registrering af en virksomhed:

<https://www.registryagency.bg/bg/registri/targovski-registar/kak-da-registriram-firma/>

The Registry Agency (registreringsmyndigheden) blev oprettet 31. juli 2004 ved godkendelse af §27 af the Law for Amendment and Supplement to the Cadastre and Property Register Act and the Agency's Rules of Procedure.

3.2 Generel regel

Proceduren for registrering af et selskab med begrænset hæftelse (OOD/EOOD) foretaget af en udlænding **afviger ikke teknisk** fra tilfælde, hvor stifterne er bulgarske statsborgere. Bulgarsk lovgivning er meget liberal i dette henseende, og i praksis er reglerne de same uanset om stifterne er lokale eller udlændinge.

Identifikationen af stifterne foretages med et **gyldigt identitetskort**, som er et ID-kort eller et internationalt pas (for ikke EU-borgere)). For en udenlandske ejer er minimum kravet for kapital BGN 2 ved registrering af EOOD/OOD. Partneren hæfter for selskabets passiver op til det kapitalbeløb den pågældende har bidraget med, og dette er det samme, der gælder for registrering af selskaber ejet af bulgarske statsborgere. De dokumenter, der skal forberedes til og indgå i Commercial Register er også identiske. Den registreringsafgift til staten en udenlandsk statsborger skal betale afviger ikke fra det beløb en fastboende stifter skal betale. Uanset om partneren er en EU-borger eller kommer fra et land udenfor EU, skal pågældende rette sig efter Commercial Law og opfylde alle de forpligtelser og tidsfrister, som følger af denne lov.

Til trods for det ovennævnte, præsenterer vi her nogle ejendommeligheder og specifikke punkter, når et selskab (EOOD eller OOFD) registreres af en udlænding.

1. Dersom udlændingen ikke taler bulgarsk, skal han eller hun fremskaffe en oversættelse af dokumenterne fra hendes eller hans modersmål eller fra et andet sprog den pågældende taler.

Hovedformålet er at ejeren eller lederen af den nye virksomhed forstår indholdet af de dokumenter han/hun underskriver. I modsat fald vil de ikke være juridisk gyldige.

Dette krav kan opfyldes på to måder. Den første er en oversættelse, som en tosproget parallel version af stiftelsesdokumenterne. I den anden version udstedes dokumenterne på bulgarsk, og tolkning foregår ved nærvær af en notarie. Oversætteren skal underskrive en erklæring, som sikrer at oversættelsen er korrekt. Det er strafbart at levere en usand oversættelse. Her er det vigtigt at understrege, at oversætteren ikke behøver at være edsvorne. Notaren kan udpege hvem som helst, som foruden bulgarsk behersker den pågældende udlændings sprog.

Behovet for oversættelse af dokumenter øger omkostningerne for selve registreringsprocessen på grund af oversætterens honorar og yderligere notarafgifter for attestering af oversættelsen af dokumenterne, dersom oversættelsen er mundtlig.

2. Fjernregistrering af et selskab til en udlænding

Et selskab kan registreres, selvom den udenlandske person ikke befinder sig i landet. Udover underskrivelse af stiftelsesdokumenterne (som kan sendes på e-mail) opstår følgende to situationer:

- I henhold til Commercial Law og Commercial Register Act, skal direktøren give notaren en official erklæring med hans underskrift, hvori han giver tilsagn om at lede selskabet.

- Dersom registrering foretages af et selskab med begrænset hæftelse (OOD or EOOD) skal partnerne åbne en konto for deponering af bidrag til det registrerede kapital. Hvis kontoen ikke er i Bulgarien, bør en person få en fuldmagt ti at gøre alt dette.

Det problematiske punkt ved sådanne situationer er spørgsmålet om, hvor disse dokumenter kan erklæres som ægte (eksemplar eller fuldmagt).

Den første mulighed er at oversætte de dokumenter, der er oversat for den lokale notarie og få dem certificeret ved en apostille. * Dokumenterne sendes efterfølgende til Bulgarien for oversættelse og certificering med underskrift af en edsvoren translatør ved Udenrigsministeriet for derved at bekræfte rigtigheden af oversættelsen til bulgarsk. Siden er der ingen hindring for at autoriserede personer kan indgive dokumenterne både til banken og Commercial Register.

For nogle lande med hvilke Bulgarien har indgået en bilateral aftale om juridisk bistand (Rusland, Frankrig, Polen, Rumænien, Italien, Østrig, Grækenland osv.) er det tilstrækkeligt at få dokumenterne attesteret af en lokal notarie og fritage dem for apostille legalisering. Oversættelsen af dokumenterne og godkendelse af dem er imidlertid stadig obligatorisk.

* Apostillen er en et stemplet dokument, som erklærer at et dokument fra den stat, hvor det var udstedt er retsligt gyldigt. Dokumenter med en apostille er fritaget fra yderligere attestation og certificering, både i det land, hvor det blev udstedt og i landet hvor det skal bruges, under forudsætning af at de pågældende lande har tilsluttet sig 1961 års Haag konvention. For lande, der ikke er med i denne konvention, og ikke har nogen bilateral aftale om kontrakter for juridisk bistand, er der brug for yderligere legalisering og en betydeligt mere kompliceret lovgivning. Tværtimod, vores land kan have en bilateral aftale med det på gælden land, hvilket betyder, at apostillen kan udelades.

Den letteste og billigste mulighed er at få dokumenterne godkendt af et bulgarsk konsulat.

Yderligere information om bulgarsk lovgivning i relation til stiftelse af et selskab

Registreringsproceduren for selskaber med begrænset hæftelse - EOOD / LTD – er i virkeligheden ikke spor kompliceret. Dersom du ikke vil eller har mulighed for at betale advokathonorarer, er der ingen hindringer for registrering af dokumenter man selv har udfærdiget.

Men dette er en **risiko**, som ikke er retfærdig, eftersom du herved lægger det juridiske grundlag for dit fremtidige selskab. Afgifterne for registrering af et selskab er ikke høje, og det kan betale sig at hyre en specialist, dersom du vil opnå en større sikkerhed og ikke vil spilde tid på at gøre ting, du måske ikke har forstand på.

Generel vejledning

Den eneste forskel mellem EOOD og OOD er antallet af personer, der ejer en del af kapitalen. For EOOD, er ejerskabet af kapital ensidigt – dit og du er også den der bringer kapital til selskabet. I OOD skal der være mindst to stiftere uden krav på at kapital indskuddene skal være lige store.

1. Notat om indbetalt kapital. Udstedt af en valgfri bank. Når man registrerer et selskab med et kapital, der er højere end BGN 2 (det lovfæstede minimum) skal mindst 70 % betales for registreringen.

2. Godkendelse af ledelse og underskrivelse af eksemplar (specimen). Det bør være certificeret af en notarie og underskrevet af manageren. Der er to muligheder: at have udfærdiget et eksemplar, der kun kræver attestering af en notarie eller at bede notarkontoret udfærdige dokumentet for dig. I det sidstnævnte tilfælde bliver der selvfølgelig sat penge til. Attestation foretaget af en notarie koster BGN 6.

3. Anordning (for EOOD) eller Company Agreement (for OOD).

Den bør indeholde: navn, sted, registreret kontor for selskabet, navne og personoplysninger om partnere, aktivitet, kapitalbeløbet og værdien af partnerens bidrag til OOD; og navnet og personoplysninger af lederen.

4. The Founding Protocol (EOOD) eller referatet fra General Meeting of the Partners (OOD). Det skal indeholde beslutninger truffet af det samlede møde tillige med dagsordenen for mødet.

5. Beslutningen om udnævnelse af en manager taget af ene-ejeren af kapitalen (EOOD) eller beslutningen truffet af generalforsamlingen for ansættelse af en manager (OOD). Du kan på EOOD udpeges at være manager for et selskab, en partner kan udnævnes til et selskab og en tredje part må ansættes som manager.

6. Ansøgningsformular A4: keredokumentet. Dette kan findes på Trade Register hjemmesiden, downloades og udfyldes. Alle andre dokumenter vedhæftes til det. Der er også vejledning om udfyldelse af dokumentet.

7. Erklæring under Art. 13 para. 4, Commercial Register Act (CTA). Sandheden af de nævnte gældende forhold er erklæret og underskrevet af ansøgeren.

8. Erklæring under Art. 13 para. 5, CTR. Det meddeles at alle dokumenter er fremlagt af ejeren og underskrevet af ansøgeren

9. Erklæring under Art. 142, Commercial Law (CC) forbud om konkurrence, som skal underskrives af manager.

10. Erklæring under Art. 141, para. 8, T3. Manageren erklærer, at han opfylder alle juridiske krav om selskabets manager. Den skal naturligvis underskrives af manager.

11. Ansøgning om selskabets bibeholdelse (D1); den er ikke obligatorisk og koster 50 BGN (her kan du gratis kontrollere om selskabets navn er ledigt).

12. En licens eller tilladelse når forretning kræver det.

Sidste skridt

Når selskabets navn indsættes i oprettelsesdokumenterne, bør man notere sig, at det sidstnævnte er ved at blive indregistreret som aktieselskab. Alle dokumenter findes på internettet. Man bør imidlertid huske på, at det er meget risikabelt at lancere et "åbent" selskab. Ved at åbne et selskab med gratis cirkulærer på internettet kan blive meget dyrere i fremtiden, det vil sige, hvis du har brug for at foretage ændringer i selskabet, få en partner, opnå en investering osv. Falske erklæringer bærer et strafferetligt ansvar.

OBS. Vær forsigtig hvis du bruger færdiglavede eksemplarer af memorandummet og protokollet, idet disse dokumenter er essensen af dit selskab og vil være dens "person" til at videreføre aktiviteter. Det er bedst at have en specialist til at udfærdige og fremlægge dokumenterne.

Selskabsregistrering – hvor lang tid tager det

Registrering tager cirka 2 til 3 dage. (Dette er kun tiden for den aktuelle indgivelse af dokumenterne og omfatter ikke udfærdigelsen af dem.) Det er først nødvendigt at åbne en konto for indskud i en valgfri bank. De dokumenter, der skal indgives til banken er Company Agreement, the Founding Protocol, og beslutningen om udnævnelse af en direktør. I banken indgiver de deres underskrift som et eksempel af deres signatur. Bankens skal åbne en betinget konto i selskabets navn, betale en afgift og levere et bevis for det indsatte kapital. Direktøren tager siden certifikatet fra banken, attesterer hans eksempel (eksempelsignatur) skriftligt og med alle dokumenterne går han til registreringsmyndigheden, hvor han først betaler statsafgiften og fremviser et bevis på betaling.

3.3Innovation

Ændringer i lovgivningen fra 2010 gør det endnu lettere for start-up selskaber. Det vigtigste bevis for denne påstand er reduktionen af den nødvendige startkapital for registrering af et selskab med begrænset hæftelse - ***minimum værdien af aktiekapitalen er blevet reduceret fra 5000 til kun 2.***

Denne betydelig finansielle lettelse tillader en stor gruppe bulgarere at registrere deres eget kapital selskab i stedet for at oprette deres virksomhed as Sole Trader, hvilket var den juridiske form der passede bedst for registrering i forhold til startkapital. Fordelen ved et selskab med begrænset hæftelse består i den kendsgerning, at ene-ejeren er ansvarlig for selskabets passiver kun for så vidt angår selskabets egne hæftelser og ikke dets egenkapital, som det er tilfældet med ET.

Er det bekvemt at registrere et selskab med et minimum beløb i kapital?

Selvom loven tillader det, betyder dette ikke, at en indbetaling af kapital til et minimum af BGN 2 er en god løsning. Hvad enten du opretter dit eget proprietorship - EOOD eller registrerer dit

selskab som et foretagende sammen med andre – sender registrering til et minimumsbeløb af \$ 2 i kapital et dårligt budskab til dine potentielle forretningspartnere og kreditorer.

Et selskab som har deponeret blot 2 lev af friværdis kapital viser, at det ikke er i stand til at dække sine udgifter i starten og kan ikke betale nogen af sine leverandører eller kontrahenter. Eftersom selskabets egenkapital kan juridisk ses som en risiko, hvilket betyder, at disse er personlige penge som stifteren/stifterne er villig/villige til at sætte på spil for deres foretagende, så viser deres minimale værdi måske en ligegyldig attitude til selskabets aktiviteter.

3.4 Bestående udfordringer

Det antydes, at der i Bulgarien ikke er nogen problemer med registrering af et selskab, fordi den grundlæggende reform med overflytning af processen fra domstolene til registreringsmyndigheden og en reduktion af minimumkapitalen (tidligere 5000 lv) for selskabet og afgifterne, blev gennemført flere år siden. Selvom udviklingen er virkelig mærkbar, fortrinsvis på grund af ineffektiviteten af processen inden reformen, tager registrering af et selskab mindst 4 til 5 dage og koster mere end det nødvendige kapital af BGN 2, og nogle skridt er fuldkommen overflødige.

For at illustrere meningsløsheden i dele af procedure er konklusionerne følgende:

Det er umiddelbart muligt at mindske antallet af registreringsproducenter for OOD;

Det er umiddelbart muligt at forkorte hele processen til 2 arbejdsdage

Kravet om minimumkapital bør afskaffes umiddelbart;

Det er nødvendigt for registreringsmyndigheden at have en fyldestgørende beskrivelse af hele processen, selvom nogle skridt ikke hører til dens kompetenceområde.

Nyttige links:

AI lovgivning og også mulighed for at hyre en advokat:

<https://pravatami.bg/2780>

Department of Justice:

<http://www.brra.bg/ContentManagement.ra?contentType=1>

Law on the Trade Register and Register of Non-profit Legal Persons:

<https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2135545013>

Trade law:

http://www.noi.bg/images/bg/legislation/laws/TYRGOVSKI_ZAKON.pdf

National social security institute:

<http://www.noi.bg/en/abouten/links>

How to create a business in the EU:

https://europa.eu/youth/bg/article/58/3583_bg

Startups in Bulgaria/EU:

https://europa.eu/youreurope/business/start-grow/start-ups/index_en.htm

Enheder for juridisk bistand:

Rådgivning og hjælp fra EUAdvice and help from the EU:

https://europa.eu/youreurope/business/start-grow/start-ups/bulgaria/index_en.htm

Ministry of Finance:

<http://www.nap.bg/en/>

<http://www.minfin.bg/en/>

Financial supervision commission:

<http://www.fsc.bg/en/>

Ministry of employment and social politic:

<http://www.asp.government.bg/web/guest/home1>

Council of Ministry of the Republic of Bulgaria:

<http://www.government.bg/en>

4. SPANIEN

4.1 Hovedsagelige institutioner for levering/tilsyn med politikker gældende for migrantvirksomheder;

- The Ministry of Economy and Business
(<http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/>)
The Ministry of Economy and Business har ansvar for at foreslå og implementere regeringens politikker vedrørende økonomiske anliggender og reformer, med henblik på at forbedre konkurrenceevnen, industriel udvikling, telekommunikationer og informationssamfundet, udviklingen af den digitale dagsorden samt politikker til støtte af selskaber.
- Ministry of Labour, Migrations and Social Security
(<http://www.mitramiss.gob.es/>)
The Secretariat of State for Migration er myndigheden, der varetager regeringens politik vedrørende migration og integration af immigranter.
- Ministry of Industry, Trade and Tourism
(<http://www.mitramiss.gob.es/>)
Dette ministerium forsyner entreprenører med de nødvendige redskaber for at starte op en virksomhed eller registrering som selvstændige erhvervsdrivende på en hurtigere, enklere og billigere måde.

The Central Mercantile Register

(<http://www.rmc.es/Home.aspx>)

Et offentligt organ, som gør det lettere at få et certifikat som bevis for, at der ikke findes et andet selskab med det same navn, som det der er ved at blive oprettet. Essentielle krav for at få bevilget et offentligt dokument Public Deed for stiftelse af selskaber og andre enheder, der skal registreres.

Spanish Confederation of Employers *Organisations*

(<https://www.ceoe.es/es>)

Den spanske arbejdsgiverforening integrerer på frivillig basis to millioner selskaber og freelance medarbejdere fra alle virksomhedsområder, som er forbundne med CEOE via flere end 4,500 græsrods foreninger.

4.2 General regulations

- Organic Law 4/2000, of January 11th, on the Rights and Freedoms of Foreigners in Spain and their Social Integration, modified by LO 8/2000, 14/2003 and 2/2009, better known as the Foreigners Act of Spain:
(<https://www.boe.es/buscar/pdf/2000/BOE-A-2000-544-consolidado.pdf>)
Omhandler alle indrejsebestemmelser, så som udlændinges rettigheder og pligter, regler for familiesammenføring, juridiske garantier, opholdstilladelser, visum osv. Endvidere er kapital 3 tilegnet processen for at opnå den national autorisation for udøvelse af indbringende aktiviteter.

National Federation of Associations of Employers and Freelance Workers, ATA:
(<https://www.ata.es/>)

Er et af de habile organer, der leverer planer om forretningens levedmuligheder for hvilken som helst person, der ønsker at starte en virksomhed som migrant.

- Law 20/2007, of July 11, of the Statute of autonomous work:
(<https://www.boe.es/boe/dias/2007/07/12/pdfs/A29964-29978.pdf>)
Er normen som regulerer de enkeltpersoners arbejde, som regelmæssigt, direkte, selvstændigt og udenfor en anden persons ledelse og organisation, er engageret i økonomisk eller professionel aktivitet med henblik på profit.

4.3 Innovation

I Spanien findes der mange programmer med det formål at tiltrække udenlandske investeringer. Fra den entrepreneurs synspunkt, som overvejer at starte en virksomhed, vil det være interessant at give mere visibilitet til alle tiltag i hans favør. Loven 14/2013 om støtte til entreprenører, som blev vedtaget i 2013 og støttes af Udenrigsministeriet, omhandler blandt andet spørgsmål om visum for nye udenlandske entreprenører.

På det regionale niveau (Spanien er opdelt i 17 autonome områder med beføjelser at lovgive om disse forhold) findes der også områder, som har implementeret støtteforanstaltninger.

4.4 Bestående udfordringer

a. Vanskeligheden ved at bevise gyldigheden og godkendelse af titler. Et af kravene for at oprette en virksomhed som migrant eller flygtning er at have de påkrævede professionelle kvalifikationer eller godkendt erfaring for at udøve en bestemt aktivitet, samt hvis nødvendigt have et professionelt medlemskab.

Escasa ayuda financiera: Principio del formulario

b. Lille finansiel støtte. Et andet krav er at kunne bevise evnen til at klare den planlagte investering for start-up virksomhedsprojektet. Det bør have den økonomiske kapacitet for opretholdelse tillige med omkostningerne, som er trukket fra udviklingen af den professionelle aktivitet.

c. Høj beskatning af entreprenører. Som det fremgår af nedenstående skema så er skattene for selvstændige erhvervsdrivende i Spanien meget høje, omkring 3,300 Euro per år, hvorimod det i andre lande så som Storbritannien kun kommer op på 168 Euro.

Self-employment quota in Europe⁵⁵

⁵⁵ <http://www.elautonomodigital.es/comparacion-cuota-de-autonomo-espana/>



En del af disse personer har sproglige vanskeligheder, eftersom mange af dem kommer fra lande, hvor sproget er meget anderledes end spansk, så som Rumænien, Marokko, Algeriet, Indien osv. For at løse dette problem tilbyder mange NGO'er undervisning i spansk for at fremme migranternes og flygtninges integration i det spanske samfund.

Nyttige links:

- Guide for lovgivningsbestemte skridt man skal følge ved oprettelse af en virksomhed, når du er udlænding:
<http://gestron.es/como-crear-empresa-espana-siendo-extranjero/>
- Virksomhedsinformation for udlændinge:
<https://www.parainmigrantes.info/category/empresas/>
- Inspiration fra immigranter, som har en fremgangsrig virksomhed
- <https://mundohispanico.com/dinero/estas-empresas-no-existirian-de-no-ser-por-los-inmigrantes>
- Rekommandationer for migranter vedrørende oprettelse af en virksomhed i Spanien:
<https://www.aycelaborytax.com/blog/montar-negocio-en-espana-siendo-extranjero/>

Enheder for juridisk bistand

ALBA ONG: Juridiske tjenester for immigranter:

(<http://www.asociacionalba.org/servicio-juridico-de-atencion-a-inmigrantes/>)

Denne organisation svarer på indvandrernes behov, og fokuserer hovedsagelig på levering af gratis information, assistance og juridisk rådgivning til indvandrersamfund samt oplysning om sociale og arbejdsmæssige forhold.

Juridisk rådgivning for indvandrere

(<https://www.asesoriaparinmigrantes.com/>)

Gratis oplysningsvirksomhed med henblik på at få tildelt lovlig opholdstilladelse eller for at få politisk asyl.

- Hjælp til migranter og flygtninge

(<https://www.parainmigrantes.info/>)

Juridisk og gratis bistand for migranter og flygtninge, der ønsker at blive i Spanien

5. DANMARK

5.1 Hovedsagelige institutioner for levering/tilsyn af nationale politikker vedrørende migrantvirksomheder:

- Erhvervsstyrelsen
(<https://danishbusinessauthority.dk>)
Ansvarlig for registrering af virksomheder i Danmark. Dette omfatter for eksempel momsregistrering og Registret for udenlandske tjenesteydere (RUT).
- Ministeriet for udlændinge og immigration (<http://uim.dk/>)
Ansvarlig for opholds- og arbejdstilladelser for migranter og flygtninge samt integration af immigranter.

Erhvervsministeriet
(<https://em.dk/>)
Ansvarlige for en bred vifte af politikområder, som har indflydelse på det generelle erhvervmiljø, herunder virksomhedsregulation, intellektuelle ejendomsrettigheder, konkurrence og forbrugerpolitik, finanssektoren og søfart.
- SKAT
(<https://skat.dk/>)
Danish Tax Agency ansvarlig for administration og gennemførelse af skattelovgivning.
- Arbejdstilsynet
(<http://engelsk.arbejdstilsynet.dk/en/>)
Ansvarlig for administrationen af arbejdsmiljølovgivningen i Danmark og for rådgivning for virksomheder om sundhed og sikkerhedsregler på arbejdspladserne.

5.2 Generelle bestemmelser

1. Udlændingeloven (Danish Aliens Act):
 - a. Omfatter alle love og bestemmelser, der styrer adgang til asyl og arbejds- og opholdstilladelser i Danmark.
 - b. Om du er statsborger i et land udenfor Norden, EU/EEA og Schweiz skal du først ansøge om arbejds- og opholdstilladelse for at kunne blive selvstændig erhvervsdrivende og/eller oprette et selvstændigt selskab i Danmark
 - c.
2. Start-Up programmet (<http://www.startupdenmark.info/>)
 - a. Start-up Denmark ledes i samarbejde med Økonomiministeriet og Ministeriet for udlændinge og integration
 - b. Ikke-danske entreprenører ansøger med en business plan, som siden evalueres af et ekspertpanel. Ansøgerne med godkendte business planer har efterfølgende ret til at ansøge om opholds- og arbejdstilladelse.
 - c.
3. Arbejdsmiljølove (<http://engelsk.arbejdstilsynet.dk/>):

- a. Fastætter de generelle mål og krav i forhold til arbejdsmiljøet. De hovedsagelige lovområder gælder udførelse af arbejde, arbejdspladsens indretning, teknisk udstyr, substanser og materialer, hviletider og unge medarbejdere under 18 år.
- b. Arbejdsmiljøloven kompletteres for tiden af den Danske miljølovgivning og suppleres af bekendtgørelser, som indeholder mere detaljerede bestemmelser. Bekendtgørelser er bestemmelser, som er juridisk bindende for virksomheder og som sædvanligvis indeholder regler om straffesanktioner.

5.3 Innovation

Siden tilstrømningen af migranter toppede i 2015 er der indført mange lovgivningsmæssige og administrative tiltag i spørgsmål om asyl og migration. Generelt, er det blevet vanskeligere at få bevilget arbejds- og opholdstilladelse. Der er vedtaget mange love med hensigt at gøre det lettere at afvise asylsøgere ved landegrænserne, sende dem tilbage til deres hjemlande, og kontrollere identitet. Nye regler om permanent opholdstilladelse og familiesammenføring betyder strengere krav.

I 2015 blev der indgået en ny aftale for at gøre det mere enkelt at ansætte højtuddannede medarbejdere og for at stramme reglerne vedrørende udenlandsk arbejdskraft, når der ikke kræves høje kvalifikationer. De nye regler er nu en del af udlændingeloven. Green Card ordningen blev afskaffet i juni 2016. I stedet har man indført et nyt program med navnet "Start-up Denmark". Der kan årligt maksimalt bevilges 50 arbejds- og opholdstilladelser indenfor denne ordning. En arbejds- og opholdstilladelse indenfor Start-up Denmark ordningen kan bevilges for højst to år med mulighed for forlængelse med et år ad gangen.

5.4 Vedvarende udfordringer

- Hvis du modtager 'Kontanthjælp' (økonomisk bistand fra staten) kan du ikke starte op din egen virksomhed. Det er ikke muligt at modtage en specifik form for hjælp og samtidigt tjene dine egne penge fra en virksomhed.
- Dersom du tidligere har arbejdet i en dansk virksomhed, er der mulighed for at have en forsikring, hvorefter du kan modtage 'Dagpenge', i det tilfælde at du bliver arbejdsløs – og under særlige omstændigheder - kan du få tilladelse til at starte din egen virksomhed samtidig med at du modtager dagpenge. Dette er imidlertid en sag, der skal behandles af en a-kasse (fagforening).
- Et problem der bliver ved med at være en stor udfordring for flygtninge entreprenører er den sproglige barriere, navnlig i forhold til at finde et arbejde, som svarer til deres færdighedsniveau. Denne udfordring synes at være blevet forstærket ved den danske regerings beslutning om at afskaffe arbejdsmarkedsorienteret sprogundervisning i dansk, hvilket bestod af 250 timers undervisning i dansk for udenlandske medarbejdere og studenter. Dette blev erstattet af "sprogkurser for begyndere", som tilbydes alle nyankommne migranter, hvilket igen betyder, at den er mindre tilrettelagt for at finde beskæftigelse eller for at sætte sig ind i det danske arbejdsmarked.

Brugbare links:

- Erhvervsstyrelsen
Regler for ejerskab af en virksomhed i Danmark
<http://danishbusinessauthority.dk/what-are-rules>
- Business in Denmark
Den vigtigste portal for information om relevante regler og aktører samt online registrering for udenlandske selskaber i Danmark
<http://businessindenmark.dk>

- Flygtninge entreprenører Danmark
Omdanner "flygtningekrisen" til flygtningemuligheder og bruger selvstændig erhvervsvirksomhed som et integrations redskab.

<http://refugeeentrepreneursdenmark.dk/entrepreneurs>

- Egenvirksomhed.Nu
Opretter forbindelser mellem forretningsdrivende, som hjælper med udvikling af entreprenører, som modtager bistand fra staten eller integrationsydelse.

<http://egenvirksomhed.nu/>

- Innovation Fund Denmark
Denne fond investerer i entreprenører, forskere og virksomheder med viden og ideer, som skaber vækst og beskæftigelse i Danmark.

<https://innovationsfonden.dk/da/soegemulighed/integrationsindsats-med-fokus-paa-flygtninge>

- CPH Business House
Business House Copenhagen skaber forbindelser mellem virksomheder og Københavns kommune og hjælper med at starte egen virksomhed.

<https://international.kk.dk/bhc>

- Multi-Ethnic Business Development Center
Oprettet af virksomhedsejere med forbindelser til mange personer med international baggrund bosiddende i Danmark

<http://mbdc.dk/>

- Restart Refugees
Støtter flygtningeiværksættere med lokal crowdsourced finansiering.

<https://restartrefugees.com>

- Trampoline House
Denne selvstændige forening hjælper flygtninge og asylsøgere i Danmark med et sted for støtte, fælleskab og mening" <https://www.trampolinehouse.dk/#>

- Center for Employment, Language and Integration
Integration støttet af arbejdsformidlingen for nyankommne, som ikke har haft bopæl i Danmark de sidste tre år.

<https://www.kk.dk/cbsi>

- Startup Denmark
En organisation som analyserer business models for migranter NON-EU/NON-EEA countries.

<http://www.startupdenmark.info>

- Foreningen Nydansker
En forening med over 100 medlemsvirksomheder, som fokuserer på inklusion og diversitet og for at åbne vejen til det danske arbejdsmarked for indvandrere

<https://www.foreningen-nydansker.dk/home/medlemsressourcer/om-foreningen/hvem-er-vi>

- Growth House Copenhagen/Væksthus Hovedstadsregion

Denne institution hjælper virksomheder med at skabe vækst, beskæftigelse, eksport osv.
De leverer individualiseret hjælp. Konsultationer kan handle om emner så som
internationalisering, lederskab og finansiering.

https://startvaekst.dk/vhhr.dk/omos_vhhr

- Danish Entrepreneur Magazine

<https://www.d-i-f.dk/2018/12/17/vejen-til-et-succesfuldt-investorpitch/>

- Startup manual for oprettelse af de fleste former for små virksomheder (på dansk)

<https://www.imidt.dk/startvejledninger/>

<https://indberet.virk.dk/>

- CBS Entrepreneurship Platform

Denne platform forbinder ressourcer ved forskning og undervisning om
entreprenørvirksomhed på CBS med skolens globale netværk.

<https://www.cbs.dk/en/knowledge-society/business-in-society/entrepreneurship>

- New in Denmark

Tilbyder vejledning for nyetablerede virksomheder

<https://www.nyidanmark.dk/>

- Work in Denmark

Tilbyder udenlandske jobsøgende og danske arbejdsgivere information, vejledning og
redskaber til at finde hinanden.

<https://www.workindenmark.dk/>

Øvelser

Øvelsesmodul 1

Bløde færdigheder – Beskæftigelse og entreprenørskab

5 Måder at udvikle selvbevidsthed

1. **Skab lidt plads for dig selv:** Giv dig hver dag lidt tid og plads – måske det første om morgenen eller en halvtimes søvn, hvor du holder dig væk fra digitale adspredelser og tilbringer nogen tid med dig selv, hvor du læser, skriver, mediterer, og skaber en forbindelse med dig selv.
2. **Praktiser mindfulness:** Mindfulness er nøglen til selvbevidsthed. Ved hjælp af mindfulness øvelser er du mere tilstede hos dig selv, således at du kan “være der” for at observere hvad der foregår omkring dig. Du kan praktisere mindfulness hvornår du vil, ved hjælp af mindful lytning, mindful spisning og gang.
3. **Hold dagbog:** Skrivning hjælper ikke kun at organisere vores tanker, men den giver også en følelse af at være i kontakt og i ro med os selv. Skrivning kan også skabe mere plads i hovedet, idet du lader dine tanker glide ind på papiret. Du kan også bruge dagbogen til at registrere din indre tilstand. Prøv dette hjemme – vælg en halv dag i en weekend, vær meget opmærksom på din indre verden – hvad du føler, hvad du siger til dig selv, og skriv ned det du observerer hver time.
4. **Opnå forskelligere perspektiver:** Anmod om feedback. Vi kan til tider være for bange for at spørge, hvad andre tænker om os – alt i mens feedback sommetider kan være partisk eller ligefrem uærlig, vil du være istand til at skelne dem fra rigtig, ægte og balanceret feedback idet du lærer mere om dig selv og andre. Forskning har vist at gennemførelsen af et 360 graders feedback på arbejdspladsen er et nyttigt værktøj for forbedring af en leders kendskab til sig selv.

Problemløsningsaktiviteter

Marshmallow Spaghetti Tower

Hjælper med: Samarbejde

Vi kan løse problemer bedre som et team end vi kan alene, hvilket betyder udvikling af dit teams samarbejdsevner fører til bedre resultater i problemløsning.

Dette har du brug for til hvert team:

- 20 ukogte spaghetti-rør
- 1 rulle maskeringstape
- 1 jard garn
- 1 marshmallow

Vejledning:

1. Formålet med denne øvelse er at se hvilket team er bedst til at udnytte de forhåndenværende materialer for at bygge det højeste tårn i løbet af den givne tid. Tårnet skal stå uden støtte.
2. For at gøre denne øvelse mere udfordrende, forsøg at placere en marshmallow på toppen af tårnet. Denne teamøvelse i problemløsning hjælper teams at tænke på, hvordan det går mens de bygger op kammeratskab og lederskab.⁵⁶

Øvelsesmodul 2 Kreativitet og Innovation⁵⁷

- Øvelse:

Idet vi tager til os alle de ovennævnte emner, skal vi beskrive hvad vi hidtil har opnået? Forsøg at udfylde nedenstående skema.

Vurdering

Vurder ressourcer og kapacitet:

Strategi

Vælg en strategi

Implementering

Udvælgelse og anvendelse:

- Øvelse:

Du får tre tilfældigt valgte billeder. Du skal foreslå en business ide, som er associeret til disse tre billeder.

Version 1

⁵⁶<https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/>

⁵⁷All links for Module 2: <http://breakthroughthinkingguide.com/resources/answer-keys/>

<https://www.mindtools.com/pages/article/creativity-quiz.htm>

<http://www.testmycreativity.com/>



Skriv ned din businesside

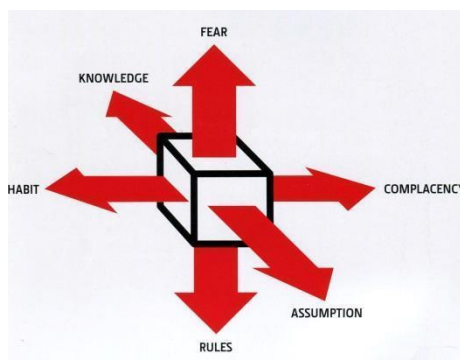
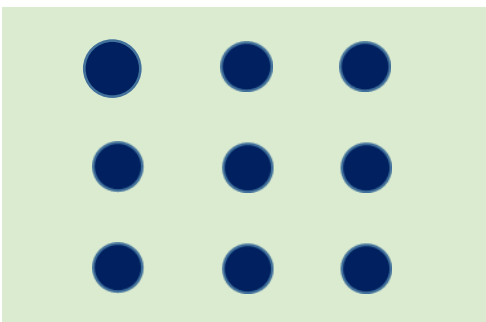
Version 2



Skriv ned din businesside

- Øvelse: Tænk ud af boksen!

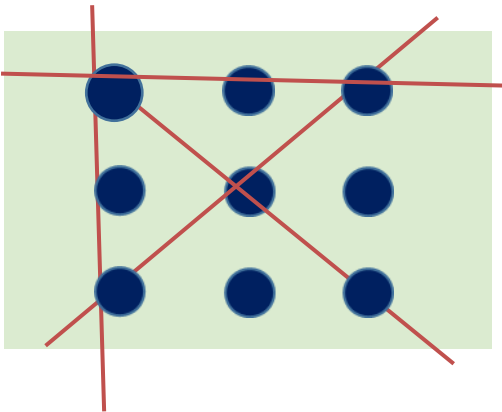
Forbind disse 9 prikker med 4 lige linjer



Tip: Du bør virkelig tænke ud af boksen

Løsning nedenfor

.
. .
. .
. .
. .



	Udsagn for besvarelse	Slet ikke	Sjældent	Nogle gange	Ofte	Meget ofte
1	Jeg ser mig selv som en person, der stræber efter stabilitet					
2	Jeg holder mine ideer for mig selv indtil nogen beder om dem					
3	Det er vanskeligt for mig at finde løsninger til problemer, jeg ikke har stået overfor tidligere					
4	Når andre kører fast, kan jeg finde løsninger på problemer					
5	Jeg spørger altid om andres mening om mine ideer inden jeg gennemfører dem.					
6	Jeg er ivrig for at lære nye ting					
7	Vejledninger er til for at blive fulgt og der er ikke nogen anledning til at afvige fra dem.					
8	Jeg kommer med et alternativt forslag, dersom den foregående ikke virker.					
9	Jeg har evnen til at skabe en fantastisk kombination ud fra enkelte komponenter.					
10	Frygten for at lave fejl påvirker mange af mine beslutninger.					
11	Min hjerne er altid i brand og tankerne kommer hele tiden op.					

Udsagn for besvarelse
Jeg ser mig selv som en person, der stræber efter stabilitet
Jeg holder mine ideer for mig selv indtil nogen beder om dem
Det er vanskeligt for mig at finde løsninger til problemer, jeg ikke har stået overfor tidligere
Når andre kører fast, kan jeg finde løsninger på problemer

Jeg spørger altid om andres mening om mine ideer inden jeg gennemfører dem.
Jeg er ivrig for at lære nye ting
Vejledninger er til for at blive fulgt og der er ikke nogen anledning til at afvige fra dem.
Jeg kommer med et alternativt forslag, dersom den foregående ikke virker.
Jeg har evnen til at skabe en fantastisk kombination ud fra enkel komponenter.
Frygten for at lave fejl påvirker mange af mine beslutninger.
Min hjerne er altid i brand og tankerne kommer hele tiden op.

Øvelse 3:: Tænk ud af boksen!

Business Plan & Canvas Model

Øvelse 1:

Besvarelse af spørgsmålet “Hvem er jeg”

Det er værd at tænke over muligheden af at vores karrierer og værdier udvikle sig omkring forventninger skabt af andre, snarere end af os selv. Et problem ved andres forventninger er, at vi måske tager dem til os som vores egne, idet ønsket om social anerkendelse kan let overvælde vore interne kompasser.

Lad os forsøge et tankeeksperiment: Tænk tilbage på hvilken som helst tid, hvor du var 20 år gammel:

Hvad var du glad for at gøre?

Hvilke aktiviteter – spil, hobbies, sport, begivenheder eller skoleprojekter kunne du lide.

Tænk på hvad der holdt dig optaget af i timer og gjorde dig glædeligt ligeglad med resten af verden?

Hvilke opgaver får tiden til at flyve afsted?

Skriv ned dine tanker.

Øvelse 2:

Tilpasning af Canvas til din egen strategi

Kom igang:

Start med at skitsere din business model ved at skabe Stattys for hver af de ni byggesten. Nogle mennesker foretrækker at starte med at lave lister med deres kundesegmenter og værdiforslag. Andre foretrækker at starte med deres nøgle ressourcer eller hovedaktiviteter. Gød det bare!

Spørg dig selv hvilke alle de elementer er, der er nødvendige for at skabe, levere, og indbringe værdi med business plan. Opret en Statty for hver eneste element, der er vigtigt.

Check fuldstændiggørelse og sammenhæng:

Sikr dig at du ikke skaber "udenforstående" elementer i din business plan. For eksempel, for hver kundesegment og dens liste over arbejdsopgaver bør du have et tilsvarende forslag for værdi. Eller, for eksempel, for hvert forslag om indtjening bør du have en fortegnelse over de vigtigste ressourcer og aktiviteter, som der kræves for at skabe et.

Fortæl en historie:

Når du er færdig med at skitsere din business model, forsøg at fortælle en historie om din model, en Statty ad gangen. Tag alle Stattys ned og forklar din business model ved at sætte en Statty efter den anden på et tomt Canvas. Dette vil tvinge dig til at fortælle en sammenhængende historie, element efter element.

Farvekodning:

Brug forskellige farve Stattys for at understrege bestemte aspekter af din business model. For eksempel, brug forskellige farvede Stattys hvis du har to meget forskellige kundesegmenter i din business model med meget forskellige opgavelister (f.eks. annoncører og brugere). Fortsæt så med at bruge de samme farver svarende til forslag om værdi, kanaler osv.

Billeder & ord:

At kombinere billeder og ord for at beskrive byggestenene i din business model er stærkere end kun brugen af ord. Vores hjerne bearbejder billeder hurtigere en ord. Derfor, gør Canvas det muligt for seerne at forstå helheden af din model.

Detaljer:

Tilføj ikke alt for mange Stattys, når du skitserer den strategiske oversigt af en business model. For mange detaljer skjuler helhedsbilledet. På den anden side, er en tilføjelse af en detalje på sin plads, når du arbejder med forfinelsen af din business model, for at teste den og overveje kunde udvikling.

At beskrive for mange forskellige ideer i den same Business Model Canvas kan lede til forvirring. Forsøg at bruge separate Canvaser til at skitsere individuelle ideer. Hvis nødvendigt, så kan du altid sætte dem sammen i den samme Canvas senere.

Brug følgende skema:









The Business Model Canvas

Designed for:

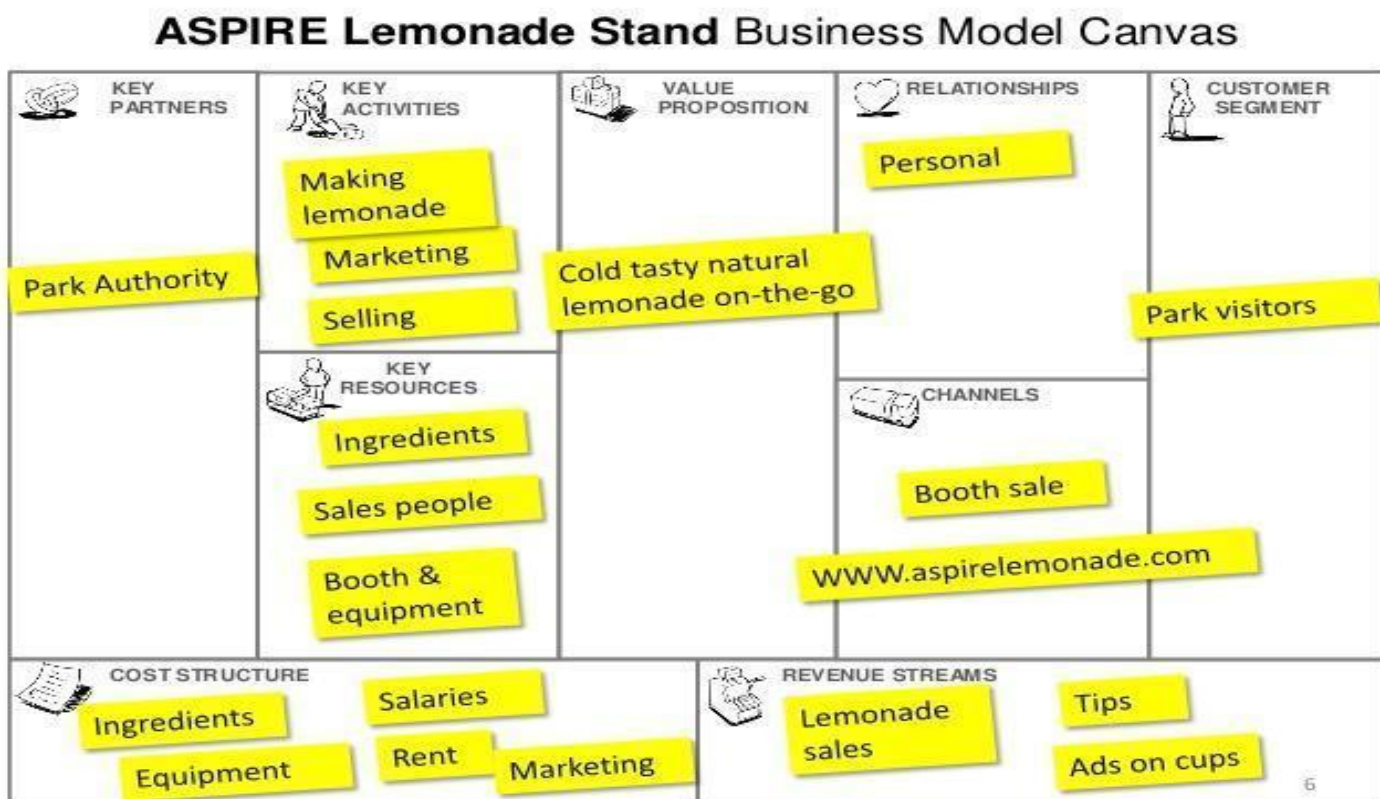
Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 			Revenue Streams 	

Og også eksemplet:



Sammenfatning

Business Model Canvas er en sides oversigt, som fastlægger både det du gør (eller ønsker at gøre) og hvordan du gør det, og muliggør en struktureret samtale omkring ledelse og strategi.

Dette visuelle format er nyttigt for både eksisterende og nye organisationer og virksomheder. Eksisterende programmer kan udvikle nye initiativer og få øje på muligheder, samt blive mere effektive ved en illustration af potentielle kompromisser og tilpasningsaktiviteter. Nye programmer kan bruge Canvas til at afgøre og planlægge, hvordan deres tilbud bliver til en realitet.

Øvelse modul 4

Kommunikation & Marketing

1. Hvad er Marketing Communication?

Øvelse:

Du får tre tilfældigt valgte ord. Lad os sige natur, vin, hotel.

Nu har du et minut til at komme op med en virksomhedsidé, som indeholder disse tre tilfældige ord. Skriv det her:

Du bør forstå, at det lige nu er lykkedes for dig at i løbet af et minut komme op med en forretningsidé med tre tilfældigt valgte ord. Forestil dig hvor stort potentialet kan være for en ide du har udviklet i dit hoved i et stykke tid.

2. Hvad er produktplanlægning?

3. Hvad er en kommunikationsplan?

Øvelse:

Kommunikationsplanen er så enkel og faktisk vital for din fremgang!

Tag et stykke papir og en blyant og begynd at identificer de 5 elementer, vi lige har set på skrift i din CP

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

4. Marketing

Øvelse:

Kommunikation betyder meget! Tænk på måden du kommunikerer på. Oftest spørger du om noget til gengæld eller vice versa.

Sæt dig selv i en plads, hvor du som kunde gerne vil købe dit eget products. Hvad måtte du ønske at høre, se eller blive tilbudt?

Skriv ned 3 nøgle punkter, som vil overbevise din kunde om at dit produkt er bedst for dem. Du har tid til at udvikle og skabe din egen kommunikation strategi for opnåelse af maksimering af salget!

- 1.
- 2.
- 3.

Øvelse modul 5 5 E-Business og Online Marketing

Øvelse 1:

Skriv ned disse elementer i den rækkefølge du anser være mest passende omkring online markerting:

Mindre sikkerhed: der findes værktøjer og muligheder, hvorved hackere kan ikke alene følge med men også kontrollere hvad som helst data, der kommunikeres på internettet.

Reducer administrative og driftsudgifter.

Reducer udgifter til inventar.

Mindre privatliv: Kundens købemønster kan kendes af en e-shop ved hjælp af sofistikerede værktøjer

Gør kundeservice og tilfredshed bedre.

Reducer indkøbsudgifter.

Gør indkøbsprocedurerne mere strømlinjede.

Få indtjening og profit til at vokse.

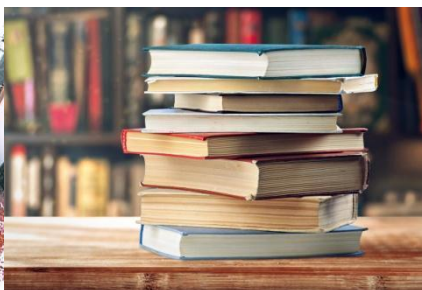
Ingen fysisk nærvær når der handles; I visse tilfælde kan kunderne ikke beslutte sig omkring købet inden de har mulighed for fysisk at undersøge det.

Øg kommunikationseffektivitet og vekselvirkning med medarbejdere, sælgere, kunder og strategiske partnere.

Fordele	Ulemper

Øvelse 2:

SEO placering er fundamental for fremgang i en online virksomhed. Skriv 10 nøgleord om forretningen, som hvert billede repræsenterer, så ledes at din placering i søgemaskiner bliver optimal:



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Øvelse 3:

Tænk på din forretningside og skriv en kort rapport, som besvarer følgende spørgsmål. Så, har du en markertingsplan klar!

S står for **Situation**

Analysis – hvilket betyder, hvor er vi nu?

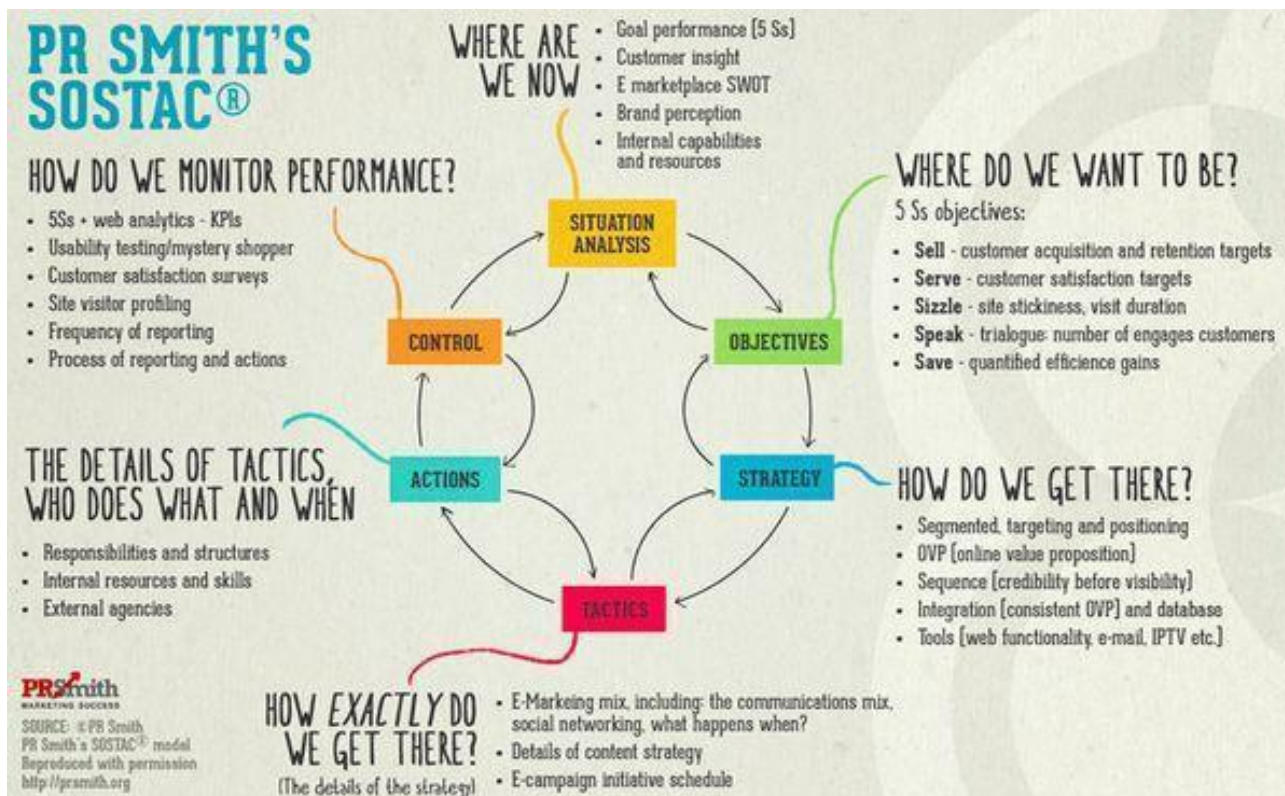
M står for mål hvilket betyder, hvortil ønsker vi at gå?

S star for **Strategi** som sammenfatter, hvordan vi når dertil

T står for **Taktik** som er detaljer af strategien.

A star for **Aktion** eller gennemførelse – at sætte gang i planen.

Kontrol betyder måling, opfølgning, evaluering, opdatering og tilpasning



Øvelse 4:

Nedenfor finder du ti punkter for udvikling af e-business, skridt for skridt, men de er ikke arrangeret i rækkefølge efter dine egne kriterier.

- Tiltrække kunder
- Skabe din egen hjemmeside
- Skabe et team
- Tjene penge fra din hjemmeside
- Udføre en del markedsundersøgelser
- Bibeholdelse af kunder
- Opfyldning af juridiske og regelbestemte krav
- Betalings- og forsendelsesmekanismer
- Valg af din online business
- Anskaffelse af finansiering



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Øvelse modul 6⁵⁸

Kundeservice

Øvelse 1⁵⁹

Nedfæld din kundeservice policy på skrift og sikr at principperne er dine egne og at alle dine medarbejdere kender og kan leve op til disse regler. Hvilke værdier for kundeservice er de vigtigste for dig? Skriv en liste med 10 regler for kundeservice, som danner grundlaget for din kundeservice policy.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Øvelse 2

Henvi til listen af foreslåede APPs og software beskrevet i detaljer i sektion I 6.3 (Hvordan indfører du det rigtige processer?) af modulet om kundeservice.

Er der plads til apps i dit selskab?

Hvilke?

Hvilke opgaver kunne optimeres for at spare tid ved at bruge en app eller en digital tjeneste?

Øvelse 3

Henvi til sektion 6.4 (Hvordan underviser du dine medarbejdere?) i kundeservice modulet. Skab en liste med 10 regler for kundeservice, som du ønsker at dine medarbejdere udviser og som passer til din virksomhed.

⁵⁸ <https://www.lessononly.com/wp-content/uploads/2015/03/Lesson.lys-Customer-Service-Training-Manual.pdf>

⁵⁹ <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417163054.pdf>

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Øvelse 4 4⁶⁰

Denne øvelse har forbindelse til sektion 6.5 (Hvordan løser du et kundeproblem hurtigt?).

Identificer 3 klager, som du kan forvente af kunderne kunne tænkes at have om din forretning og 3 mulige løsninger.

Klager

- 1
- 2
- 3

Løsninger

- 1
- 2
- 3

Øvelse 5

⁶⁰ <https://www.userlike.com/en/blog/customer-service-training-games>

Med henvisning til sektion 6.5 (Hvordan løser man et kundeproblem hurtigt?) af modulet om kundeservice, skab dit eget 10 punkts spørgeskema for indsamling af feedback om kundeservice i din virksomhed.

Du kan gøre dette ved at have kunderne til at rangordne udsagn. Fremragende, godt, gennemsnitligt, rimeligt eller dårligt. Tag også med åbne spørgsmål, hvortil de kan give deres egen feedback. Husk også, at din undersøgelse bør bede om deltagerens kontaktoplysninger.

Nogle eksempler på spørgsmål kunne være: bedømmelser: Medarbejderne var venlige og smilende. (bedøm) Medarbejderne havde godt kendskab til produkterne og tjenesterne (bedøm) Medarbejderne hilste på mig, når jeg ankom (bedøm) Generelt vil jeg bedømme min oplevelse af kundeservice som (bedøm). Åbne spørgsmål: Hvad kunne du bedst lide ved din shopping oplevelse? Hvordan kunne vi blive bedre?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Øvelse 6 ⁶¹

Henvis til sektion 6.6 (Hvorfor bør du skabe et program for kundeloyalitet?) af modulet om kundeservice. Skab et loyalitetsprogram, som passer til din business model. Hvad skal du tage i betragtning for at gøre dette program til en succes.

⁶¹ <https://yastrow.com/3-exercises-take-customer-satisfaction-next-level/>

Anerkendelser

Denne rapport er skrevet i forbindelse med projektet "VET Muligheder for migranter og flygtninge" indenfor rammerne af det europæiske program "Erasmus Plus KA2 Strategic Partnerships for VET." Dette projekt er støttet af Europa kommissionen.

Denne publikation står udelukkende for forfatterens synspunkter, og kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for hvilket som helst brug, der måtte blive gjort af den information rapporten indeholder.

Projekt kode: 2017-1-DK01-KA202-034224