



# Evaluering af Impact StartUp



**Titel:**

Evaluering af Impact StartUp

**Udarbejdet for:**

Den Sociale Kapitalfond Management ApS

**Udarbejdet af:**

Teknologisk Institut  
Center for Analyse og Erhvervsfremme

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	4
1.1. Impact StartUp -en kort introduktion .....	4
1.2. Deltagervirksomheder fordelt på brancher .....	5
1.3. Virksomhedernes etablering opdelt på køn .....	5
2. Konklusioner .....	6
3. Virksomhedernes motivation og forventninger til deltagelse .....	9
4. Virksomhedernes forretningsmodeller og værdiskabelse .....	11
5. Virksomhedernes udbytte af den indledende bootcamp og pitch-session .....	14
6. Virksomhedens udbytte af camps .....	14
7. Virksomhedens udbytte af individuel forretningsudvikling .....	15
8. Virksomhedens udbytte af Advisory forløb på 12 måneder .....	16
9. Demodays .....	17
10. Virksomhedernes tiltrækning af kapital og investorer .....	19
11. Virksomhedernes værdiforøgelse .....	19
12. Virksomhedernes samlede vurdering af forløbet .....	19

## 1. Indledning

Hermed præsenterer Teknologisk Institut evaluering af Impact StartUp, som er et acceleratorforløb for sociale iværksættere. Evalueringen tager udgangspunkt i den vedtagne evalueringsstrategi fra april 2020. Forløbet er igangsat af Den Sociale Kapitalfond Management med midler fra Industriens Fond. Acceleratorforløbet blev igangsat juli 2020 og afsluttet juli 2022. Herinden havde et markedsførings- og rekrutteringforløb fundet sted.

Evalueringen er baseret på kvalitative interview gennemført af Teknologisk Institut med personer fra de virksomheder, som har deltaget i forløbet. Interviewene er gennemført i august-september 2022 umiddelbart efter forløbets afslutning.

De gennemførte interview har lagt vægt på at afdække, hvad forløbet samlet set har betydet for virksomhedernes udvikling, mere end at virksomhederne skal kunne huske og vurdere hvad de har lært på den enkelte camp. Evalueringen fokuserer bl.a. på, hvorvidt forløbet har styrket virksomhedernes forudsætninger for forretningsmæssig udvikling og for at kunne formidle deres værdiskabelse med henblik på at tiltrække investorer og kapital.

### 1.1. Impact StartUp -en kort introduktion

Acceleratorforløbets overordnede mål er følgende:

- At tiltrække og udvælge sociale iværksættere med forretningsmodeller, der har socialt og forretningsmæssigt vækstpotentiale og som kan skaleres
- At styrke deres forudsætninger for vækst gennem tilførsel af viden/rådgivning og at tilføre dem vækstkapital ved at matche dem med investorer
- At styrke professionaliseringen af iværksætternes økosystem gennem erfaringsudveksling og netværksdannelse

Grundlæggende søger forløbet at styrke de sociale iværksætteres forudsætninger for vækst gennem tilførsel af viden/kompetencer og vækstkapital. Acceleratorforløbet omfatter følgende delaktiviteter:

1. **Markedsføring af programmet og rekruttering af iværksættere med vækstpotentiale.** Markedsføring og rekruttering sker i samarbejde med den kommunale erhvervsservice, Innovationsmiljøer hos uddannelsesorganisationer og eksisterende iværksætttermiljøer.
2. **BootCamp og pitchdag** og herefter udvælgelse til acceleratorforløb  
BootCampen består af to dages intensiv forretningsudvikling og sparring efterfulgt af en pitchdag over for interessenter, potentielle investorer og samarbejdspartnere. På BootCampen inviteres ca. tre gange så mange iværksættere, som der er plads til i acceleratorprogrammet. Vigtige mål i denne fase er at alle deltagende virksomheder modtager sparring og rådgivning og introduceres til et netværk af ligesindede og investorer.
3. **Acceleratorforløb på 6 måneder.** Acceleratorforløbet omfatter dels **intensiv individuel forretningsudvikling**, hvor virksomheden mødes med en

forretningsudvikler en halv dag om ugen i de 26 uger forløbet varer og dels **tre fælles camps** af to dages varighed, hvor alle iværksætterne deltager.

4. **DemoDag -matching af iværksætter og impact investor.** Det samlede forløb afsluttes med en DemoDag, hvor iværksætterne pitcher og matches med danske og nordiske impact investorer, samarbejdspartnere samt offentlige og private kunder.
5. **Advisory forløb på 12 måneder.** Efter de fælles camps og DemoDag tilbydes alle 20 iværksættere et 12 måneders Advisory forløb, hvor deres forretningsudvikler gennem månedlige besøg følger op på den udvikling, der er påbegyndt i de første seks måneder.

Størstedelen af Klynge 1 (camp 2, 3 og DemoDay) og hele Klynge 2 blev afviklet i et digitalt format grundet Covid-19. Undervisningselementerne har været de samme.

Forløbet tilfører således virksomhederne viden og kompetencer på to måder: dels via fælles seminarer/kurser sammen med de øvrige iværksættere og dels ved, at den sociale iværksætter mødes med en rådgiver.

## 1.2. Deltagervirksomheder fordelt på brancher

De deltagende virksomheder repræsenterer en bred vifte af brancher, med sundhедsteknologi (HealthTech) som den hyppigste.

Brancher	Antal
Agtech	1
Cleantech	3
Cleantech & community tech	1
Cleantech/femtech	1
Community tech	1
Consultancy	1
Disability vehicles	1
Edtech	2
Fintech	1
Healthtech	6
Socialtech	1
Socialtech/healthtech	1
Hovedtotal	20

## 1.3. Virksomhedernes etablering opdelt på køn

Oversigten nedenfor viser, at virksomhedernes etablering repræsenterer både mænd og kvinder

Gender diversity	Founder diversity
All female	3
All male	13
Mixed	4
Hovedtotal	20

## 2. Konklusioner

Hermed præsenteres evalueringens hovedkonklusioner baseret på resultaterne af virksomhedsinterviews i afsnit 3-11.

### **Acceleratorforløbet Impact StartUp har indfriet sine mål om at styrke sociale iværksættere med vækstpotentiale?**

Evaluator vurderer, at acceleratorforløbet samlet set har opfyldt sine mål om at tiltrække og udvælge sociale iværksættere med forretningsmodeller, der har socialt og forretningsmæssigt vækstpotentiale og at forløbet har styrket deres forudsætninger for vækst ved tilførsel af viden og væstkaptial - og at forløbet har styrket professionaliseringen af iværksætternes økosystem gennem erfaringsudveksling og netværksdannelse.

*De deltagende virksomheder er blevet styrket, men befinder sig ved forløbets afslutning dog på vidt forskellige stadier i deres virksomhedsudvikling. I den ene ende af spektret er der virksomheder, der har haft meget stor succes og vækst -og foretaget udvidelse i form af køb af virksomhed. I den anden ende af spektret er der virksomheder, der endnu ikke har færdiggjort deres produktionslinje og produktet til endelig lancering. En del af forklaringen er Corona-pandemiens nedlukning som for nogle virksomheder har medført, at de ikke kunne lancere deres services og forretningsmodeller som planlagt.*

*Evaluator vurderer, at acceleratorforløbets form, som kombinerer tilførsel af viden på fælles camps suppleret med en individuel forretningsudvikler klart, viser sin styrke: De fælles camps bidrager til tværgående inspiration og netværksdannelse og den individuelle forretningsudvikler fremhæves af virksomhederne som den faktor, der skaber sammenhæng og konkret udmønter de tilførte metoder i virksomheden.*

Dog skal det indledningsvis nævnes, at forløbet er gennemført under Corona-pandemien, hvilket har betydet, at en del camps og arrangementer har måttet gennemføres on-line, hvilket givetvis har hæmmet netværksdannelse og det sociale element.

### **Virksomhedernes forretningsmodeller har værdiskabelse og social impact for en bred vifte af brugergrupper og for samfundet**

Evaluator vurderer, at det tydeligvis er lykkedes for acceleratorforløbet at få virksomhederne til at tage begrebet impact til sig således, at det er blevet en ny måde at tænke på og integreret i deres forretningsmodeller og værdiskabelse. (Kapitel 4 viser liste med eksempler). Alle aktiviteter i virksomheden, det være sig produktudvikling, produktion, salg, samarbejdspartnere, kundekontakt m.m. er blevet sat i forhold til, hvordan de hver især bidrager til værdiskabelse og impact. Enkelte virksomheder beskriver også, at de nu leder mere målrettet efter "impact investorer", når de forsøger at finde ekstern kapital. Virksomhederne beskriver, at det at måle og dokumentere impact er centralt for at tydeliggøre deres "fortælling" om deres værdiskabelse til kunder og investorer. De har bl.a. lært, at det ikke kun handler om virksomhedens "impact" i snæver forstand for den enkelte kunde, men også i videre, samfundsmæssig forstand. En virksomhed, der sælger hjælpemidler kan skabe værdi for den handicappede som bliver

mere selvhjulpne, men samtidig også skabe impact på samfundsniveau i form af mindre behov for offentlig hjælp.

### **-Virksomhederne arbejder stadig med begrebet impact**

Virksomhederne har været tilfredse med forløbets impact-del og de vurderer, at de er blevet tilført metoder til dokumentation og tydeliggørelse af impact. Virksomhederne beskriver, at de stadig arbejder med metoderne i praksis, og fremhæver at det rejser udfordrende problemstillinger. Det opleves eksempelvis som vanskeligt at kvantificere livskvalitet og gøre det målbart. Set i bakspejlet udtrykker enkelte virksomheder ønske om at forløbets arbejde med impact gøres så konkret og instruktivt som muligt, -evt. gerne med en trin-for-trin instruktionsmanual. Evaluator vurderer, at forløbets ledelse har imødekommet dette ønske ved at lægge mere fokus og tid på impact management disciplinen for virksomhederne i klynge 2.

### **Forløbet har styrket virksomhedernes forudsætninger for vækst ved tilførsel af viden/rådgivning og investorer**

Virksomhederne vurderer, at forløbet har opfyldt deres forventninger med hensyn til at blive tilført basale forretningsmæssige kompetencer og at professionalisere virksomheden. De fælles camps har præsenteret dem for viden og metoder, men virksomhederne fremhæver den individuelle sparring med forretningsudvikleren som den afgørende hjælp til konkret anvendelse af viden og metoder fra camps. Evaluator vurderer, at svarene giver det indtryk, at mange iværksættere ikke "absorberer viden" ved en sådan fælles undervisning, men at det er i det individuelle samarbejde med forretningsudvikleren, at det faglige indhold giver konkret mening for iværksætteren.

### **Forløbet har styrket virksomhedernes forudsætninger for at tiltrække investorer**

Oversigten i kapitel 10 viser, at alle virksomhederne, undtagen én, er lykkedes med at tiltrække en eller anden form for kapitaltilførsel. De fleste virksomheder har fået tildelt kapital som egenkapital investering.

Blandt virksomhederne vurderes det, at de i kraft af forløbets træning i pitching nu har bedre kompetencer i forhold til at tiltrække kapital. De beskriver, at de nu ved mere om, hvordan de samler og præsenterer nøgleinformationer om virksomheden for en investor.

På spørgsmålet om, hvorvidt virksomhederne er lykkedes med at tiltrække vækstkapital, som følge af de afholdte demodays, svarer de fleste af de interviewede nej. En del virksomheder beskriver, at de ikke lykkedes med at tiltrække investorer på selve demodagen, men at de efterfølgende kom i kontakt med investorer. Det være sig ved netværksdannelse og egne kontakter eller ved hjælp fra den individuelle forretningsudvikler. En del af virksomhederne tilføjer, at forløbet måske har lagt for stor vægt på korte pitches i tætpakkede arrangementer.

### **Forløbet har styrket virksomhedernes forudsætninger for at kunne sælge til det offentlige**

Virksomhederne vurderer gennemgående, at forløbet har styrket deres forudsætninger for at dokumentere og måle impact -og i kraft heraf også styrket deres kompetencer til at sælge til det offentlige. Blandt virksomhederne beskrives det som vigtigt at kunne

dokumentere hvorledes virksomhedens produkt eller service skaber værdi for kunden og samfundet.

### **-Men forløbet må gerne prioritere salg til det offentlige endnu mere**

Selvom virksomhederne vurderer, at de nu er bedre til at sælge til det offentlige, så efterspørger en del virksomheder, at forløbet prioriterer offentligt salg endnu højere.

Virksomhederne beskriver, at det er vigtigt, at acceleratorforløbet konkret søger at skabe anledning/muligheder for etablering af kontakter med det offentlige, f.eks. ved at invitere kommuner ind i forløbet. De efterspørger, at der burde være en "pitchingdag for kommuner" evt. form af workshops, en "kommune-messe" eller lignende. Det virker som et paradoks, at virksomhederne efterspørger dette da de tilsyneladende ikke viste interesse for det under forløbet. Programmets ledelse tilbød oprindeligt et sådant arrangement for klynge 1, men da interessen for det var lav, blev det derfor ikke tilbudt i klynge 2. Evaluator vurderer, at en mulig forklaring på dette paradoks kan være, at virksomhederne først på et sent tidspunkt har gjort deres egne erfaringer med udfordringerne ved at sælge til det offentlige -og derfor først erkender behov for disse kompetencer, når forløbet er slut. Virksomhederne har tidligt i forløbet haft mere fokus på basale forretningsmæssige spørgsmål, deres impact og mulige målgrupper for deres produkt eller service.

### **Forløbet har fremmet netværksdannelse og professionalisering, men iværksætterne efterspørger endnu mere**

Virksomhederne oplever, at de i kraft af forløbet har fået styrket deres professionalisering og netværksdannelse. Men i deres samlede vurdering af forløbet vurderes det blandt virksomhederne at der er uudnyttede potentialer for udveksling af viden, kompetencer og hjælp på tværs af virksomhederne. De efterspørger, at forløbet kunne have gjort mere ud af det sociale på tværs af virksomhederne og i højere grad have faciliteret netværk mellem virksomhederne. Covid-19 vurderes igen at have haft effekt herpå.

### **On-line pitchningen kom til at virke som envejskommunikation**

Pitchningen på demodays blev på grund af Corona-pandemien afholdt online. Deltagerne oplevede at dette ikke fungerede godt, fordi det giver manglende fornemmelse af, hvordan informationen blev modtaget. Virksomhederne oplevede at de, efter tur, pitched deres virksomhed over for nogle investorer, som har lyttet til rækken af præsentationer. Blandt virksomhederne efterspørges derfor at en sådan pitching skal støttes af nogle facilitatorer, der umiddelbart efter pitch understøtter en dialog mellem virksomheder og facilitatorer.



### 3. Virksomhedernes motivation og forventninger til deltagelse

Virksomhederne er i interviewet blevet spurgt: Hvad var virksomhedens motivation for deltagelse og hvad den gerne ville opnå? I forlængelse heraf blev virksomhederne også spurgt, om dens forventninger til deltagelsen blev opfyldt.

Samlet set er virksomhedernes motivation for deltagelse, at forløbet skulle hjælpe dem til at professionalisere virksomhedens forretningsudvikling og at tydeliggøre fortællingen om dens impact og værdiskabelse -langt hurtigere og bedre end de selv ville kunne have gjort.

Her er en række typiske elementer, der af virksomhederne nævnes som motivation for at deltage:

*At blive bedre til at måle og dokumentere virksomhedens impact* og at kunne tydeliggøre fortællingen om dens værdiskabelse, og hvem den henvender sig til og skaber værdi for. Dette er den mest gennemgående motivation blandt virksomhederne og det indikerer, at selve forløbets ide og titel har ramt et klart og relevant behov hos målgruppen af iværksættere.

*At styrke netværksskabelse.* Virksomhederne ville gerne skabe et nordisk netværk med andre iværksættere og fagprofessionelle. Den Sociale Kapitalfond nævnes som en vigtig aktør at danne alliance med, og at samarbejdet med den kan gøre det nemmere at skaffe investorer.

*At professionalisere virksomheden ved at blive tilført viden og sparring til forretningsmæssig udvikling.* En del virksomheder erkender behov for styrkelse af basale forretningsmæssige kompetencer og at professionalisere virksomhedens ledelse ved etablering af bestyrelse.

*At kunne tiltrække investorer.* En af virksomhederne vurderer, at det at komme med i forløbet i sig selv er en anerkendelse, der kan styrke virksomhedens mulighed for at tiltrække investorer.

#### **Virksomhedernes forventninger er opfyldt**

Virksomhederne vurderer gennemgående, at de har fået opfyldt deres forventninger til deltagelsen. De beskriver, at forløbet har opfyldt deres forventninger med hensyn at blive tilført basale forretningsmæssige kompetencer og at professionalisere virksomheden.. Virksomhederne fremhæver den individuelle sparring med forretningsudvikleren som den afgørende hjælp i forløbet. Flere virksomheder udtrykker, at uden forretningsudviklerens hjælp ville de ikke have været i stand til at finde relevante investorer.

#### **Forløbet har styrket virksomhedernes forudsætninger for at måle og dokumentere impact**

Virksomhederne udtrykker, at de er blevet tilført relevante og interessante metoder til at måle og dokumentere impact, og at dette er centralt for at tydeliggøre deres "fortælling" om deres værdiskabelse. De har bl.a. lært, at det ikke kun handler om virksomhedens "impact" i snæver forstand for den enkelte kunde, men også i videre, samfundsmæssig

forstand. F.eks. sådan, at virksomhedens impact sættes i relation til ensomhed, manglende social trivsel eller andre velfærdsudfordringer.

En del virksomheder beskriver, at de inden forløbet havde en uklar opfattelse af, hvem der var målgruppen for deres forretningsmodel og værdiskabelse, men at de i kraft af forløbet nu er klar over, at de skal være meget mere præcise i deres definition af målgrupper. Enkelte virksomheder nævner også, at de har arbejdet med metoder til test af brugertyper og kundetyper, og at de er blevet opmærksomme på at definere og opgøre impact fordelt på kundetyper.

### **Forløbet har styrket virksomhedernes forudsætninger for at kunne sælge til det offentlige**

Virksomhederne vurderer gennemgående, at forløbet har styrket deres forudsætninger for at dokumentere og måle impact -og i kraft heraf også styrket deres kompetencer til at sælge til det offentlige. Blandt virksomhederne beskrives det, at de nu har bedre indblik i, hvordan man taler ind i de ledelsesmæssige lag i det offentlige, herunder at det er vigtigt at kunne dokumentere hvorledes virksomhedens produkt eller service skaber værdi for kunden og samfundet. Enkelte virksomheder tilføjer, at en udfordring ved at sælge til det offentlige er at deres udbuds- og købscyklusser er meget langvarige og dette er svært for en mindre virksomhed, der har brug for hurtigt cash flow.

### **-Men forløbet må gerne prioritere salg til det offentlige endnu mere**

Selvom virksomhederne vurderer, at de i kraft af forløbet er blevet bedre til at dokumentere impact og dermed bedre sælge til det offentlige, så efterspørger en del virksomheder, at forløbet prioriterer offentligt salg endnu højere.

*"Der er mange lag i det offentlige, hvilket forløbet kunne have sat større fokus på. Lange behandlingstider og meget bureaukratisk og derfor ret anderledes end at sælge til det private."*

Virksomhederne beskriver, at det er vigtigt at acceleratorforløbet konkret søger at skabe anledning/muligheder for etablering af kontakter med det offentlige, f.eks. ved at invitere kommuner ind i forløbet. De efterspørger, at der burde være en "pitchingdag for kommuner" evt. form af workshops, en "kommune-messe" eller lignende.

### **Dokumentation af impact er dog en udfordring, virksomheder stadig arbejder med**

Forløbet har lært virksomhederne metoder til dokumentation og tydeliggørelse af impact, men blandt virksomhederne opleves det som en udfordring, at anvende metoderne i praksis og at det kræver vedholdende arbejde. "Vi kæmper stadig med det", udtrykkes det f.eks. af en virksomhed. Det indikerer, at dokumentation af impact på nogle områder kan være en kompleks og kræve faglig ekspertise, der ligger ud over hvad virksomheden har. Nogle virksomheder beskriver i interviewet problemstillingerne således: Hvis man hjælper et menneske socialt, hvad betyder det så samfundsøkonomisk i kroner og øre? Hvordan måles forbedringer i menneskers livskvalitet? Livskvalitet opfattes som en subjektiv størrelse, og udfordringen er hvordan livskvalitet kvantificeres og gøres målbart. Dette er problemstillinger, virksomhederne finder udfordrende at løse, men som forløbet har lært dem at være opmærksomme på.

### **Begrebet "Impact" har lært virksomhederne en ny måde at tænke på**

Selvom der blandt virksomhederne opleves udfordringer med at gennemføre eksakt måling og dokumentation af deres impact, så er det tydeligt, at forløbet har lært virksomhederne en ny måde at tænke på -at definere og italesætte deres impact overfor kunder og investorer. Følgende citater illustrerer dette:

*"Vi havde kun hørt om Impact i forvejen, men aldrig rigtig tænkt det ind i vores forretningsmodel",*

*"Impact er en måde at arbejde og tænke på – og er blevet indlejret i vores forretning.*

*"Italesættelse af impact som en måde at differentiere og sælge virksomheden på. Dette er noget af det vigtigste forløbet har lært os"*

### **Virksomhederne oplever også øget kompetence ift. at tiltrække kapital**

Blandt virksomhederne vurderes det, at de i kraft af forløbets træning i pitching nu har bedre kompetencer i forhold til at tiltrække kapital. De beskriver, at de nu ved mere om, hvordan de samler og præsenterer nøgleinformationer om virksomhedens regnskab, likviditet, omsætning, marked, kunder, salg m.m. – og at det samtidig er vigtigt at virksomheden kan tydeliggøre planer for, hvad investeringen skal bruges til, og hvad der forventes af investoren.

## **4. Virksomhedernes forretningsmodeller og værdiskabelse**

De deltagende virksomheder er indledningsvis i interviewet blevet bedt om kort at beskrive deres forretningsmodeller, hvordan virksomheden skaber værdi og for hvem.

### **Virksomhedernes services og produkter skaber værdi for mange forskellige grupper af borgere.**

Interviewene viser, at virksomhederne udgør en meget bred vifte af services og produkter, som skaber værdi for mange forskellige grupper af borgere. Mange af virksomhederne skaber værdi for udsatte grupper af borgere med forskellige services og hjælpemidler og bidrager til at styrke trivsel og livskvalitet i samfundet. Herudover skaber den brede palette af socialt impact også en målbar samfundsøkonomisk effekt. Interviewene viser også, at virksomhederne har taget begrebet impact til sig og at de kan sætte det ind i deres beskrivelse af deres forretningsmodeller og værdiskabelse. Begrebet impact og dokumentation heraf bliver således en værdi-driver for virksomheden, for brugeren af produktet/serviceydelsen og for kunden (ofte det offentlige).

Følgende er eksempler på **værdiskabelse og impact for udsatte borgere**:

*Careturner* leverer en seng, der nemmere kan vende og dreje, så plejepersonalet ikke skal belastes på samme måde i forhold til løft og flytning af svage borgere. Værdiskabelsen er at den frigiver mange varme hænder til et bedre formål, så personale ikke skal døje med flytningsopgaver, som er meget fysisk belastende. Det skaber et bedre arbejdsmiljø, både psykisk og fysisk, for plejepersonalet. For patienten forebygger den tryksår. På samfunds niveau bidrager den til at løse problemet om manglende plejepersonale.

*Auto Mobil* indretter biler til handicappede og tilpasser bilen til den enkeltes behov. Værdiskabelsen og impact består i, at personer med fysiske handicap bliver mobile og dermed kan opretholde deres sociale og professionelle liv, med øget livskvalitet til følge.

*Manigrip* har lanceret en grebsforstørrer, -et hjælpemiddel til handicappede, som har nedsat grebsstyrke i deres hænder. Hjælpemidlet skaber værdi fordi det, efter virksomhedens vurdering, kan erstatte en væsentlig del af øvrige hjælpemidler den handicappede har. Impact består i, at produktet har et diskret design, der også kan hjælpe til at mindske stigmatiseringen fordi den handicappede bliver mere selvhjulpne. Ydermere skaber det en forøget livskvalitet og mere fleksibel hverdag med behov for færre hjælpemidler.

*Cervello* sælger genoptræningsforløb og rådgivningsforløb til kommunerne med henblik på at mennesker ramt af hjerneskade kommer hurtigere og bedre tilbage til hverdagens fællesskaber. Virksomhedens impact består i, at mennesker med hjerneskade bliver mere selvhjulpne og mere uafhængige af offentlig forsørgelse.

*Elderlearn* forbinder udenlandske sprogstuderende, som vil blive bedre til at tale dansk med ældre mennesker, som gerne vil have besøg hjemme af personer med udenlandsk baggrund. Virksomhedens værdiskabelse og impact er at forebygge ensomhed -både for udenlandske studerende og for de ældre. Virksomheden medvirker til at skabe frivillige fællesskaber mellem mennesker på tværs af alder, generationer og kultur. Virksomhedens sociale impact er en forøget livskvalitet og mindre slid på den offentlige sektors personel - og mulighed for mere tid i eget hjem før de ældre bliver sendt på plejehjem. For personerne med udenlandsk baggrund kan impact være forbedret integration i kraft af at de ældre modtager et andet menneske i deres hjem og bliver åbne for andre kulturer og syn på verden end dem, der bliver præsenteret i medierne. Personerne med udenlandsk baggrund får også forbedret deres jobmuligheder og fastholdelse på det danske arbejdsmarked.

*Healper* hjælper borgere med at finde den rigtige terapi hurtigere end borgerne selv kan gøre og dermed øge borgeres livskvalitet. Psykologer betaler et månedligt beløb for at være med i netværket og der bliver betalt et beløb for hver eneste transaktion. Virksomhedens værdiskabelse og impact er at personer med psykiske problemer får mindsket deres belastning ved at de hurtigere finder frem til den relevante terapi.

Andre virksomheder bidrager herudover også positivt til samfundsudviklingen ved at styrke **miljø og bæredygtighed -og den cirkulære økonomi/deleøkonomi.**

*Legacy* tilbyder nemme digitale løsninger til Carbon Management i form af et automatiseret CO2 regnskab, et bogholderprogram for virksomheder. Virksomhedens værdiskabelse og impact består i, at der bliver mere transparens måling af CO2 udledning og virksomheder hjælpes til at få indblik i deres CO2 udledning, og dermed et bedre beslutningsgrundlag for deres efterfølgende handlinger. Impact er en reducere af CO2 udledning i erhvervslivet.

*Foodchangers* indsamler overskudsmad og videresælger det engros til leverandører og madordninger. Virksomheden tilbyder også frokostordninger. Forretningsmodellen er således baseret på re-cycling af mad. Virksomhedens værdiskabelse og impact er ifølge virksomheden en "win-win" forretningsmodel for kommuner, som får leveret mad, og

udsatte borgere kommer i arbejde. Den videre mulige impact er, at der kan etableres nye arbejdspladser til unge med udfordringer.

*Plata* har lanceret en deleøkonomisk platform, der formidler lån mellem private. Virksomhedens værdiskabelse og impact er ifølge virksomheden, at dette bidrager til at demokratisere långivning i Danmark ved at gøre det mere nemt og gennemsigtigt at refinansiere gæld, fra én person til en anden. Virksomhedens impact bidrager dermed til 2 verdensmål – 8 og 10 – vækst pr. kapita og financierel inklusion.

## 5. Virksomhedernes udbytte af den indledende bootcamp og pitch-session

Forløbet blev indledt med en bootcamp og efterfølgende pitchsession. Formålet med pitchsession var at signalere, at disciplinen "pitching" er en væsentlig at beherske og derudover dannede disse indledende pitches også grundlag for udvælgelse af de startups, der blev tilbudt deltagelse i acceleratorforløbet. I pitchpanelet sad interessenter fra startup økosystemet, potentielle investorer og samarbejdspartnere.

### Pitchsession – og bootcamp blev oplevet som en god indledning

De interviewede virksomheder udtrykker, at bootcamp og pitchsession var en god indledning på forløbet, fordi det fra starten gjorde dem opmærksomme på vigtigheden af at kunne forstå og kommunikere om deres virksomhed, forretningsmodel og den impact, den skaber. Det at pitche virksomheden beskrives som en vigtig disciplin at øve sig i, og at erfaring må opbygges over lang tid.

Nogle virksomheder udtrykker at, at de grundlæggende er uvante med og utrygge ved at skulle formidle deres virksomhed til en masse mennesker.

## 6. Virksomhedens udbytte af camps

Virksomhederne har deltaget i **tre fælles camps** af to dages varighed, der havde følgende emner og mål:

**Camp 1:** Afsætning: Denne camp skal tilføre iværksætterne kompetencer i salg og markedsføring.

**Camp 2:** Driftsøkonomi, FNs verdensmål og digitalisering. Denne camp skal bl.a. tilføre virksomhederne driftsøkonomisk forståelse, herunder budgettering, likviditets- og nøgletalsstyring.

**Camp 3:** Organisering, rekruttering, socialt ansvar og måling af impact.

I interviewet er virksomhederne blevet spurgt, hvilket udbytte de har haft af de tre camps set samlet, og hvilke spor de har sat sig i virksomheden.

### Camps har tilført relevant forretningsmæssig viden og kompetencer

Virksomhederne svarer gennemgående, at de fælles camps har tilført dem relevant forretningsmæssig viden og kompetencer -og præsenterede dem for gode konkrete værktøjer indenfor salg, kommunikation, regnskab og økonomistyring. De nævner bl.a. kapitalfremskaffelse og udarbejdelse af pitchdeck til investorpitch, som meget relevant og "theory of change" som lærerigt. "Theory of change" satte virksomhedernes tanker i gang mht. hvilken reel forandring deres forretning kan skabe i verden.

### Fagligt indhold præget af "business-engelsk"

Virksomhedernes svar peger dog også på, at det faglige indhold på camps for en del virksomheder opleves som teoretisk og fremmedartet og præget af engelsk business terminologi. Blandt disse virksomheder nævnes det, at selvom en del udtryk optræder

som engelske business ord, så oplever virksomhederne behov for at de respektive udtryk forklares på dansk, da de ellers kan virke lidt indforståede og "smarte".

Virksomhedernes svar giver også det indtryk, at en del iværksættere i mindre grad "absorberer viden" ved fælles camps, men at det er i det individuelle samarbejde med forretningsudvikleren, at det faglige indhold giver konkret mening for iværksætteren. De fleste virksomheder anfører, at det er den individuelle forretningsudvikler, som tilfører virksomheden det faglige indhold og sparring.

### **Corona-pandemien har været hæmmende faktor for det sociale element**

På grund af Corona-pandemien har en del af virksomhederne måttet deltage i camps som online-undervisning. Flere af virksomhederne beskriver, at det opleves som tungt at sidde i mange timer foran en skærm og følge med. De savner at mærke energien der opstår når mennesker fysisk er i samme lokale. Valget af on-line camps har været et uungåeligt vilkår som følge af pandemien, da der ikke var andre alternativer. Set på den baggrund vurderer evaluator derfor, at forløbets camps har været vellykkede, da de er blevet gennemført med fagligt udbytte for virksomhederne.

## **7. Virksomhedens udbytte af individuel forretningsudvikling**

De deltagende virksomheder har i acceleratorforløbet modtaget **intensiv individuel forretningsudvikling**, som består i at virksomheden mødes med en forretningsudvikler en halv dag om ugen i de 26 uger den intensive del varer.

Alle interviewede virksomheder vurderer, at den individuelle forretningsudvikling er den vigtigste del af forløbet, som skaber fremdrift i udviklingen og sætter sig spor i virksomheden.

Blandt virksomheden nævnes bl.a. følgende udbytte:

*Forretningsudviklingen hjælper med at anvende Impact redskabsskassen.* Begrebet impact er blevet en ny måde for virksomhederne at arbejde og tænke på, og den individuelle forretningsudvikler beskrives af virksomhederne som en vigtig hjælp til at anvende impact analyser og redskaber i praksis. Virksomheder beskriver det således, at ved at tænke i værdiskabelse og impact, så sætter man sig automatisk i kundens sted -og egentlig også i samfundets sted. F.eks.: Hvilke impact skabes for kunden? At blive mere selvhjulpne. Hvilke impact skabes for samfundet? Mindre behov for offentlig service. Ved at lave impact analysen sammen med forretningsudviklingen så har dette i nogle tilfælde medført udvikling at et mere avanceret produkt eller servicetilbud, som bedre rammer bestemte kundegrupper behov.

Virksomhederne beskriver at alle aktiviteter i virksomheden, det være sig produktudvikling, produktion, salg, samarbejdspartnere, kundekontakt m.m. nu sættes i forhold til, hvordan de hver især bidrager til værdiskabelse og impact. Enkelte virksomheder beskriver, at de nu leder mere målrettet efter "impact investorer" når de forsøger at finde ekstern kapital.

*Forretningsudviklingen har øget virksomhedens fokus på at kommunikere løsnings outcome*

Blandt virksomhederne gives der eksempler på, at de har lavet informationsmateriale, der konkret beskriver, hvad løsningen sparer af tid for forskellige brugergrupper, og hvilke problemer for kunden, som produktet/service er med til at løse.

*Forretningsudvikleren har ydet god sparring og hjælp til at analysere virksomhedens data om marked, økonomi og kunder.* Forretningsudvikleren hjælper virksomheden med at stille de rette spørgsmål: Hvor bevæger markedet sig hen? På baggrund af den bevægelse, hvilket outcome og impact skal vi så skabe? Dette er med til at virksomheden selv udvikler analysefærdigheder. Virksomhederne har sammen med forretningsudvikleren fået etableret mere tydelig definition af virksomhedens værdiskabelse.

*Virksomheder er hjulpet til at finde investorer.* En del af virksomhederne vurderer, at forretningsudvikleren har ydet vigtig hjælp til at tydeliggøre virksomhedens forretningsmodel og at finde relevante investorer.

*Virksomheden hjælpes til at blive holdt på sporet.* Det beskrives at man har kontakt med forretningsudvikleren dag-til-dag og at virksomheden hjælpes til at blive holdt på sporet og at forretningsudvikleren har et godt analytisk overblik over de mange små og store beslutninger virksomheden skal forholde sig til.

*Forretningsudvikleren bidrog med inspiration til at samle oplysninger om udviklingen.* Det beskrives, at forretningsudvikleren havde forståelse for hvad der skete på virksomhedernes markedsområde. F.eks. indenfor CO2 regnskaber og hvilke krav, der stilles mht. den grønne omstilling. På denne måde lærte virksomhederne, hvordan de ved at modtage sådanne oplysninger bedre kunne italesætte og begrunde deres virksomheds produkt i forhold til udviklingen i markedet.

### **Forbedringsmuligheder**

På spørgsmålet om, hvordan den individuelle forretningsudvikling kan forbedres, er der kun ganske få virksomheder, der fremsætter ønsker. Der er følgende, spredte forslag:

*Mere teknologisk indsigt og viden.* Enkelte virksomheder vurderer, at de godt kunne have haft brug for mere teknologisk rådgivning, og at forretningsudvikleren primært fokuserede på generel, virksomhedsøkonomisk forretningsudvikling.

*Mere branchespecifik viden.* Det opleves, at forretningsudviklerne er generalister og at dette klart har en styrke, fordi de kan se generelle problemstillinger helt på tværs af meget forskellige iværksættere. Nogle virksomheder vurderer dog, at de har behov for mere branchespecifik viden for at kunne differentiere sig i forhold til konkurrenter indenfor brancheområdet.

## **8. Virksomhedens udbytte af Advisory forløb på 12 måneder**

Efter de første 26 uger og fælles camps tilbydes alle iværksættere et 12 måneders Advisory forløb, hvor virksomhedens individuelle forretningsudvikler gennem månedlige besøg følger op på den udvikling, der er påbegyndt i de første seks måneder.



Virksomhedernes vurderinger af Advisory forløbet på 12 måneder er gennemgående de samme som af de 6 måneders individuel forretningsudvikling. De fleste virksomheder roser modellen med de ekstra 12 måneders forløb fordi, som de siger, "ting tager tid" og fordi de 12 måneder giver god tid til at trække på rådgivning efter behov. Enkelte virksomheder havde forinden været forbeholdne over for længden af den opfølgende rådgivning, men erkendt, at det er positivt med hjælp over længere tid.

Hovedparten af virksomhederne har således haft et positivt samarbejde med forretningsudvikleren gennem de 12 måneder, og enkelte virksomheder har endog brugt forretningsudvikleren hyppigere end den tildelte tid. Enkelte virksomheder har kun i begrænset omfang gjort brug af de ekstra 12 måneders Advisory forløb.

## 9. Demodays

I forløbet er der blevet afholdt demodays, hvor virksomhederne har pitchet deres startup over for danske og nordiske impact investorer, samarbejdspartnere samt offentlige og private kunder.

I interviewet er virksomhederne blevet spurgt, hvordan de oplevede disse demodays og hvad der kom ud af dem.

Den afsluttende demodag i klynge 1 var et hybrid event med både fysisk og digital deltagelse. I klynge 2 var kun fysisk deltagelse mulig grundet Covid-19.

**Virksomhederne vurderer gennemgående, at selve forberedelsen til at skulle pitche deres virksomhed gav god træning** i at tydeliggøre virksomhedens forretningsmodel og værdiskabelse. Flere virksomheder nævner, at forretningsudvikleren ydede god hjælp til at forberede virksomhederne til pitching. Det at høre de andre virksomheders pitching blev også oplevet som inspirerende og lærerigt, både med hensyn til form og indhold.

**On-line pitchningen kom til at virke som envejskommunikation der ikke fungerede** Pitchningen på demodagen i klynge 2 blev på grund af Corona-pandemien afholdt online. Deltagerne oplevede at dette giver manglende fornemmelse af hvordan informationen blev modtaget. Blandt deltagerne efterspørges at en digital pitching skal støttes af nogle facilitatorer, der understøtter en videre dialog mellem virksomheder og investorer.

*"Man kunne have gjort det mere socialt."*

*"For korte pitches, og uden mulighed for at følge op"*

*"Bedre muligheder for at skabe nogle relationer"*

*"Ærgerligt at investorerne var anonyme"*

Det opleves, at når der er så mange grupper der pitcher efter hinanden og programmet er så kompakt, -så er det ikke helt optimalt. Blandt deltagerne foreslås det at der kunne være webinar eller ekstra møder, hvor de der var interesserede, kunne de høre mere.



## 10. Virksomhedernes tiltrækning af kapital og investorer

Virksomhederne har i forløbet, gjort den erfaring, at det at tiltrække investorer er en længevarende proces. Enkelte virksomheder beskriver, at de ikke umiddelbart fik tilsagn fra investorer i forbindelse med de afholdte demodays, men at dette skete over længere tid ved netværksdannelse og egne kontakter eller ved hjælp fra den individuelle forretningsudvikler.

## 11. Virksomhedernes værdiforøgelse

Tabellen nedenfor viser, at virksomhederne har haft en værdiforøgelse med en faktor på 124 siden programmets start, og er tilført 83 mio. kr. i vækstkapital i den periode, de har deltaget i Impact StartUp.

### Økonomiske resultattal for virksomhederne

Værdiforøgelse (valuation)	124
Tilført vækstkapital	83 mio. kr.

## 12. Virksomhedernes samlede vurdering af forløbet

Afslutningsvis er de interviewede virksomheder blevet bedt om at give en samlet vurdering af acceleratorforløbet, herunder dets styrker og svagheder.

Samlet set vurderer virksomhederne, at Corona-pandemien selvfølgelig har været en hæmmende faktor, da mange af aktiviteterne har måttet afholdes on-line i stedet for fysisk. I deres samlede vurdering af programmet har virksomhederne set bort fra dette belastende vilkår.

Virksomhederne fremhæver typisk følgende **styrker**:

- At forløbet er arrangeret af dygtige og kompetente mennesker, som har omfattende erfaring og netværk.
- At det er en styrke at have forretningsudvikler tilkoblet virksomheden over længere tid, som både inspirerer, hjælper og udfordrer virksomheden. Dette hjælper virksomhederne til at gennemføre forretningsudvikling som ellers ville have taget længere tid, eller måske slet ikke ville være lykkedes.
- At begrebet impact virkelig er blevet et centralt omdrejningspunkt, som har givet virksomhederne en måde at tænke på, som har været udviklende. Nogle virksomheder beskriver det sådan, at de nu målretter alle deres aktiviteter og beslutninger i forhold til hvordan de bidrager til at skabe impact -både for den enkelte direkte kunde og på samfundsniveau.

Virksomhederne fremhæver typisk følgende **svagheder**:

- *At der er uudnyttede potentialer for udveksling af viden, kompetencer og hjælp på tværs af virksomhederne.* Det efterspørges, at forløbet kunne have gjort mere ud af det sociale på tværs af virksomhederne og i højere grad have faciliteret netværk mellem virksomhederne.

*"Der sidder rigtig meget hjælp og dygtige personer i de andre virksomheder. Det burde ikke kun være den sociale kapitalfond, som skal stå med det ansvar, da der kunne være meget udbytte i en læringsforløb og sparring på tværs af virksomhederne."* (Citat fra virksomhed.)

- At det faglige indhold ved den fælles undervisning på camps skal kunne spænde over mange forskellige virksomheder, og at undervisningen derfor til tider kommer til at blive oplevet som for generel.